



GUIA AUDIOVISUAL

Volume 1

Gestão e Empreendedorismo

Silvio Soledade



 **objetiva**

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DE
EMPRESÁRIOS DO SETOR AUDIOVISUAL



 **objetiva**
Empreendedorismo em foco

MÓDULO 1
**GESTÃO
EMPRESARIAL**

GUIA AUDIOVISUAL

Volume 1 Gestão e Empreendedorismo

Autor
Silvio Soledade

Coordenadores
Débora Franceschini Mazzei
Odete Cruz
Erick Krulikowski

 **objetiva**

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DE EMPRESÁRIOS DO SETOR AUDIOVISUAL

MÓDULO 1 GESTÃO EMPRESARIAL



SÃO PAULO
2015

© 2015, APRO - Associação Brasileira de Produção de Obras Audiovisuais e SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei nº 9.610 de 19-12-1998.

Nenhuma parte deste livro poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados: eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravados ou qualquer outro, sem autorização prévia por escrito da editora.

Coordenadores de conteúdo:

Débora Franceschini Maggei: SEBRAE

Odete Cruz: APRO

Erick Krulikowski: iSetor

Madalena Vicente: Edição e revisão de texto

Zebra Deluxe Comunicação: Projeto gráfico e diagramação

Rua dos Pinheiros, 870, 16º andar, conj. 161, 05422-001 – São Paulo-SP – Brasil

Telefone/Fax: (55 11) 3089-9606

E-mail: conteudo@apro.org.br

www.apro.org.br

ISBN: 978-85-69535-00-3

CIP - Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
APRO - Associação Brasileira de Produção de Obras Audiovisuais, SP, Brasil

SO685g

Soledade, Silvío-

Gestão e Empreendedorismo. Módulo 1 - Gestão Empresarial / Silvío Soledade. - São Paulo: APRO, 2015.

Coordenadores: Débora Franceschini Maggei, Odete Cruz, Erick Krulikowski

Obra completa em 9 v. – Guia audiovisual: programa de capacitação de empresários do setor audiovisual
Conteúdo: v. 1.

ISBN 978-85-69535-00-3 (obra completa)

ISBN 978-85-69535-01-0 (volume 1)

1. Audiovisual. 2. Empreendedorismo. 3. Gestão estratégica. 4. Plano de negócios. I. Soledade, Silvío.
II. Título.

CDD: 354.75

658

658.1

CDU: 658.82

Índices para catálogo sistemático:

1. Administração das comunicações 354.75
2. Administração em geral / Organização e normas / Direção de empresas 658
3. Finanças e organização 658.1

REALIZAÇÃO

APRO – Associação Brasileira da Produção de Obras Audiovisuais

Leyla Fernandes - Presidente

Sonia Regina Piassa - Diretora executiva

Odete Cruz - Gerente executiva de capacitação audiovisual

Paula Sanches - Coordenadora executiva financeira

Regina Maggei - Assistente executiva

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

Robson Braga de Andrade - Presidente do Conselho Deliberativo Nacional

Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho - Diretor presidente

Heloisa Regina Guimarães de Menezes - Diretora técnica

José Cláudio dos Santos - Diretor de Administração e Finanças

André Spínola - Gerente da Unidade de Atendimento Setorial – Serviços (UASS)

Ana Clévia Guerreiro Lima - Gerente adjunta da Unidade de Atendimento

Setorial – Serviços (UASS)

Débora Franceschini Maggei - Gestora da Carteira de Economia Criativa

CRÉDITOS E AGRADECIMENTOS

Para a realização desta obra, recebemos inúmeras contribuições de instituições, empresas e pessoas, em forma de dados, informações, relato de casos, experiências, publicações contendo artigos, resultados de pesquisas etc. Por essas valiosas contribuições que serviram para enriquecer e ilustrar este **Guia Audiovisual**, agradecemos às seguintes instituições, empresas e pessoas, pedindo desculpas por eventuais esquecimentos:

Parceria e apoio institucional

Diretoria Colegiada - **ANCINE**

Superintendência de Fomento - **ANCINE**

Cristiano Braga – Gerente executivo - **APEX-BRASIL**

Alfredo Maneuy – Diretor presidente - **SPCINE**

André Sturm – Presidente **SIAESP**

Débora Iuanou – Diretora executiva - **SIAESP**

Marco Altberg – Presidente - **ABPITV**

Idealizadores do projeto

Christiano Braga – Gerente executivo - **APEX-BRASIL**

Débora Franceschini Maggei – Gestora da Carteira de Economia Criativa - **SEBRAE**

Leyla Fernandes – Presidente - **APRO**

Sonia Regina Piassa – Diretora executiva - **APRO**

Marianna Souza - Gerente executiva - **FilmBrazil**

Rachel do Valle – Gerente executiva - **Brazilian TV Producers**

Juliana Psaros – Ex-Gerente executiva - **Cinema do Brasil**

Paulo Roberto Schmidt – Sócio - **Academia de Filmes**

Carolina Guidotti – Diretora executiva - **Cine Group**

Denise Gomes – Sócia - **Bossa Nova Film**

João Daniel Tikhomiroff - Sócio - **Mixer**

Comitê gestor

Leyla Fernandes – Presidente - **APRO**

Sonia Regina Piassa - Diretora executiva - **APRO**

Odete Cruz - Gerente executiva - Projeto SEBRAE - **APRO**

Marianna Souza – Gerente executiva - **FilmBrasil**

Débora Franceschini Maggei - Gestora da Carteira de Economia Criativa - **SEBRAE**

André Sturm – Presidente - **SIAESP**

Débora Iuanou – Diretora executiva - **SIAESP**

Julia Duarte – Gerente executiva - **Cinema do Brasil**

Luccas Suasuno – Analista de projetos - **ABPITV**

Mauro Garcia – Diretor executivo - **ABPITV**

Rachel do Valle - Gerente executiva - **Brazilian TVProducers**

Debora Iuanou - Sócia-diretora - **Gullane Entretenimento S/A**

Denise Gomes - Sócia-diretora - **Bossanova Films**

João Queiroz - Sócio-produtor executivo - **Querosene Filmes**

Sabrina Nudeliman – Diretora-geral - **Elo Company - Distribuição Audiovisual**

Amadeu Alban - Diretor-geral - **Movioca - Casa de Conteúdo**

Márcio Yatsuda - Sócio-diretor - **Movioca - Casa de Conteúdo**

Elaboração dos modelos referenciais de contratos

João Paulo Morello - Coordenador e responsável pelo desenvolvimento dos contratos - Diretor presidente - **Coelho e Morello Advogados Associados**

Gabriela Pires Pastore - Advogada - **Coelho e Morello Advogados Associados**

Thiago Macedo Clayton - Advogado - **Coelho e Morello Advogados Associados**

Débora Iuanou – Advogada – Sócia-diretora - **Gullane Entretenimento S/A**
(Diretora executiva e representante do **SIAESP**)

Claudia Toledo de Mesquita – Advogada – **Gullane Entretenimento S/A**

Rodrigo Salinas - Advogado - **Cesnik Quintino e Salinas Advogados**
(Representante da **ABPITV**)

Gilberto Toscano - Advogado - **Cesnik Quintino e Salinas Advogados**
(Representante da **ABPITV**)

PREFÁCIO APRO

A indústria audiovisual brasileira, bem como outros setores da economia criativa, está sendo significativamente alterada devido às inovações tecnológicas. Ao longo dos últimos 15 anos, o segmento audiovisual evoluiu e vem se organizando face à disseminação do uso da internet e às mudanças do consumo de conteúdo e de entretenimento como um todo. Esse cenário de mudanças impulsionou as produtoras audiovisuais a revisarem e aprimorarem seus modelos de negócios.

Segundo dados da ANCINE, agente regulador do mercado, em 2014, o Brasil ocupou o 10º lugar entre os principais mercados mundiais em produção e consumo audiovisual. Isso mostra que a área cresce ininterruptamente em todo o mundo e em todos os segmentos. Além disso, passa também por uma transformação digital que resulta em novas formas de produção, distribuição e consumo de cultura, de forma descentralizada e em múltiplos formatos. Somando-se a isso, notou-se uma política pública de investimentos e incentivos no setor por parte do governo brasileiro, o que proporcionou um ambiente favorável à produção audiovisual. Motivada por essa visão, a ANCINE divulgou que tem como meta de expansão, trabalhar no sentido de transformar o Brasil em um dos cinco maiores mercados audiovisuais do mundo.

Desta forma, o setor deverá se mobilizar rapidamente para dar um salto de aprimoramento e empreendedorismo na indústria. Esse é um dos principais gargalos para a evolução do mercado, pois dig respeito ao aperfeiçoamento da capacidade gerencial de empresários, realizadores e produtores audiovisuais. O País conta com profissionais de ótima qualidade artística, mas precisa investir cada vez mais no aprimoramento de sua visão de gestão e empreendedorismo, de forma a estruturar o mercado em um patamar mais sustentável, financeira e artisticamente, e depender cada vez menos de incentivos e abonos fiscais.

O advento da Lei nº 12.485/2011 (Lei da TV Paga), propiciou a inclusão de conteúdo qualificado nacional no horário nobre da grade de programação dos canais pagos e aumentou a necessidade de evolução das produtoras em se estruturarem para oferecer, cada vez mais, conteúdos competitivos. Entretanto, os dados indicam que, mais de 50% das produtoras realizam apenas um ou dois projetos por ano, possuem escassa capacidade de investimento em novos e diversificados projetos, além de pouco ou nenhum acesso aos canais de distribuição. Essas produtoras são, basicamente, empresas prestadoras de serviços que, esporadicamente, realizam projetos próprios.

Com base nos dados apontados, a **APRO - Associação Brasileira da Produção de Obras Audiovisuais** e o **SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**, em parceria com o **SIAESP - Sindicato da Indústria Audiovisual do Estado de São Paulo** e a **ABPITV – Associação Brasileira de Produtoras Independentes de Televisão**, decidiram desenvolver o **Objetiva – Empreendedorismo em Foco - Programa de Capacitação de Empresários do Setor Audiovisual**.

O **Programa** foi lançado em outubro de 2013, visando oferecer às produtoras audiovisuais cursos de capacitação com temas ligados ao segmento audiovisual. Os objetivos do **Programa** são: consolidar e ampliar o conhecimento dos empresários, fortalecer a gestão de negócios no segmento, estimular as produtoras a crescerem de maneira sustentável, otimizar suas estratégias de distribuição e comercialização, diversificar os segmentos de atuação e ampliar a competitividade e a capacidade de atuação empreendedora no setor audiovisual.

O conteúdo do **Guia Audiovisual** foi elaborado com base no **Programa** e contempla quatro módulos que abordam temas sobre: Gestão Empresarial, Legislação, Distribuição e Transmídia/Inovação.

Os módulos têm como objetivo contribuir para o aprimoramento e desenvolvimento das empresas do setor, apresentando as ferramentas e o conhecimento básico necessários à gestão de projetos do segmento, além de mostrar os principais aspectos que envolvem a produção audiovisual.

Ao longo dos capítulos, o leitor terá a oportunidade de conhecer um pouco mais sobre os conceitos e técnicas que fazem parte da **Gestão no Setor Audiovisual**.

São Paulo, setembro de 2015.

Sonia Regina Piassa

Diretora executiva – APRO

Odete Cruz

Gerente executiva – APRO

PREFÁCIO SEBRAE

“Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo, para fortalecer a economia nacional” é a nossa Missão. Para alcançá-la, buscamos a formalização de parcerias que nos permitam conhecer com maior profundidade o ecossistema e as demandas dos diversos setores da economia.

Juntamos forças com a APRO, a APEX-BRASIL, a ABPITV e o SIAESP para atender ao objetivo estratégico de **“promover conhecimentos sobre e para os pequenos negócios”**. O **Guia Audiovisual** é fruto desse esforço conjunto, pois procura democratizar e perenizar o conhecimento desenvolvido no âmbito do **Objetiva – Empreendedorismo em Foco - Programa de Capacitação de Empresários do Setor Audiovisual**.

Desejamos que o **Guia Audiovisual**, contribua para a profissionalização da gestão do seu empreendimento, neste momento de valorização do mercado brasileiro do audiovisual.

Boa leitura!

Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho

Diretor presidente

NOTA DOS COORDENADORES

Um dos maiores desafios relacionados à gestão de empresas no setor audiovisual diz respeito à falta de materiais consolidados no Brasil sobre as práticas de gestão que possam servir de referência. Se, por um lado, temos uma indústria que vêm crescendo muito ao longo dos anos, também é certo que esse conhecimento ainda está, muitas vezes, concentrado nos profissionais que atuam no mercado. Um conhecimento valioso e não sistematizado, que torna mais complexo o desafio de capacitar e preparar empresários deste segmento.

O **Guia Audiovisual** tem o objetivo de sistematizar os conteúdos utilizados em sala de aula pelo **Programa**, servindo simultaneamente como material de apoio e referência para a área, ampliando o seu alcance geográfico e temporal. A abordagem utilizada nos módulos é simples e direta, objetivando que o empresário/gestor possa ter uma visão geral sobre os aspectos mais relevantes e necessários para que as micros, pequenas e médias empresas consigam repensar seus empreendimentos como negócio e a si mesmos como empresários.

Os quatro módulos do **Guia Audiovisual** se subdividem em nove volumes impressos, além de um volume digital contendo as minutas digitalizadas dos contratos utilizados no Volume 7 – Contratos, do Módulo 2 – Legislação e de farto material complementar, referenciado nos textos, que ficarão disponibilizados no site <www.objetivaaudiovisual.com.br> para acesso dos leitores.

Devido à diversidade dos assuntos presentes no **Guia Audiovisual**, foi preciso reunir uma grande equipe de especialistas da área para tratar dos temas contidos nos quatro módulos que o compõe. Veja no final deste volume a estrutura geral do **Guia Audiovisual** com todos os volumes e seus respectivos autores.

O **Guia Audiovisual** não tem a pretensão de esgotar o assunto, mas sim de consolidar os principais conhecimentos. Esperamos que, depois dele, outras obras possam ser criadas para gerar, sistematizar e multiplicar o conhecimento de práticas de gestão no setor audiovisual, de forma a contribuir com o crescimento e profissionalização do setor.

Débora Franceschini Magzei
Odete Cruz
Erick Krulikowski
Coordenadores

Silvio Soledade

MÓDULO 1

GESTÃO EMPRESARIAL

Volume 1

Gestão e Empreendedorismo



APRESENTAÇÃO DO AUTOR

A gestão de uma empresa é uma tarefa que guarda em seu cerne uma questão básica, mas profundamente complexa: como fazer uma organização ter sucesso? Quais são os principais fatores para uma empresa conseguir ser sustentável ao longo do tempo?

Se essas já são questões extremamente debatidas no mercado tradicional, o que se pode dizer do papel da gestão em empresas dos setores criativos e, mais especificamente, do setor audiovisual? Uma indústria que vem se reinventando há décadas e que vem sentindo, como todo o mundo, os impactos da impressionante transformação tecnológica na qual se vive. Um mundo em plena mutação em todos os sentidos, onde o papel dos líderes e dos gestores é frequentemente questionado e a noção de empresa, como era conhecida anteriormente, também está mudando.

Este Volume 1 – Gestão e Empreendedorismo, do Módulo 1 – Gestão Empresarial, tem como objetivo, portanto, trazer uma base teórica-conceitual sobre três tópicos fundamentais na gestão de uma empresa: o empreendedorismo, a gestão estratégica e o plano de negócios.

Existe uma enorme diversidade de assuntos e possibilidades de abordagem quando se fala em gestão, porém este Volume 1 – Gestão e Empreendedorismo, do Módulo 1 – Gestão Empresarial, não tem a pretensão de esgotar o tema. O que se pretende é levantar alguns aspectos que o empresário audiovisual talvez já tenha sentido na pele em seu dia a dia na empresa, mas à partir de uma ótica conceitual que permita refletir um pouco sobre o próprio **fazer**, de maneira a criar bases para uma gestão mais consciente e preparada para os desafios que estão se impondo.

Sendo assim, o Volume 1 – Gestão e Empreendedorismo, do Módulo 1 – Gestão Empresarial, encontra-se dividido em três capítulos:

- **Empreendedorismo** - Apresenta as definições e o histórico do empreendedorismo, discute as competências e o comportamento dos empreendedores;
- **Gestão Estratégica** - Apresenta uma introdução aos conceitos de gestão e planejamento estratégico, incluindo a discussão sobre modelo de negócios;
- **Plano de Negócios** - Apresenta a principal ferramenta do empreendedor, discutindo o que ele é, quais são suas finalidades e qual a sua estrutura.

Boa leitura!

SUMÁRIO

1. EMPREENDEDORISMO.....	27
Objetivos.....	27
Sumário	28
1.1 Mitos sobre Empreendedorismo.....	31
1.2 Aspectos Comportamentais do Empreendedor	38
1.3 Empreendedorismo como Estratégia de Crescimento.....	44
1.3.1 Empreendedorismo e criação de redes.....	45
1.3.2 Empreendedor como agente de inovação.....	46
1.4 Empreendedorismo e Liderança.....	49
2. GESTÃO ESTRATÉGICA.....	51
Objetivos.....	51
Sumário	52
2.1 Gestão Empresarial e sua (R)Evolução.....	53
2.2 Nova Visão da Gestão Empresarial.....	56
2.3 Modelos de Gestão Empresarial.....	57
2.4 Objetivos da Gestão Estratégica.....	59
2.5 Planejamento Estratégico: Por Onde Começar?	59
2.6 Planejamento e Execução	60
2.7 Missão, Visão e Valores.....	61
2.7.1 Missão	61
2.7.2 Visão	61
2.7.3 Valores	62
2.8 Fatores-Chave de Sucesso no Mercado Audiovisual.....	63
2.9 Análise da Indústria.....	65
2.10 Análise FOFA (SWOT)	67
2.11 Gestão Estratégica e Modelo de Negócios.....	69
2.12 Modelo de Negócios.....	69
2.13 Plano de Negócios ou Modelo de Negócios.....	78
3. PLANO DE NEGÓCIOS	81
Objetivos.....	81

Sumário	82
3.1 Importância do Plano de Negócios	83
3.2 Função e Aplicação do Plano de Negócios	86
3.2.1 Plano de negócios como principal fonte de informação.....	87
3.2.2 Plano de negócios como ponto de partida.....	88
3.2.3 Plano de negócios como ferramenta de planejamento	89
3.3 Plano de Negócios no Mercado Audiovisual	91
3.3.1 Mercado Audiovisual.....	91
3.3.2 Importância do <i>mix</i> de produtos.....	93
3.4 Produção Audiovisual no Novo Modelo de Negócios	95
3.5 Gestão Financeira no Plano de Negócios.....	97
3.5.1 Planejamento orçamentário	97
3.5.2 Planejamento financeiro.....	98
3.5.2.1 Fatores externos	104
3.5.2.2 Fatores internos.....	105
3.6 Funcionamento e Importância das Ferramentas de Gestão Financeira...	106
3.7 Fluxo de Caixa.....	108
3.7.1 Dificuldades no preparo do Fluxo de Caixa	109
3.7.2 Previsão de vendas e prazos de recebimentos.....	110
3.7.3 Levantamento dos compromissos a pagar	110
3.7.4 Levantamento das disponibilidades financeiras	111
3.7.5 Como evitar crise no Fluxo de Caixa	111
3.7.6 Erros imperdoáveis no Fluxo de Caixa do seu negócio.....	113
3.8 Conceitos de Formação de Preço	118
3.8.1 Formação do preço a partir do custo.....	118
3.8.2 Formação do preço de venda com base no custeio por absorção ...	118
3.8.3 Formação do preço de venda a partir do mercado	119
REFERÊNCIAS	121
ANEXOS.....	129
Anexo A - Modelo de Plano de Negócios.....	131
Anexo B - Modelo de orçamento de trabalho.....	137

COORDENADORES E AUTOR	141
ESTRUTURA DO GUIA AUDIOVISUAL	147

MATERIAL ADICIONAL DISPONÍVEL NO SITE:

<WWW.OBJETIVAAUDIOVISUAL.COM.BR>

Web Anexo A - Empreendedorismo para jovens empreendedores.

Web Anexo B - Usina de imagens e sons.

Web Anexo C - Mercado audiovisual cresce, mas ainda falta profissionalismo.

Web Anexo D - Crescimento do mercado audiovisual brasileiro.

Web Anexo E - Audiovisual: estruturando um mercado.

Web Anexo F - Financeiros, pra quê?

CAPÍTULO 1

Empreendedorismo

Silvio Soledade

OBJETIVOS

- Apresentar as definições e o histórico do empreendedorismo, discutir as competências e o comportamento dos empreendedores.





SUMÁRIO

Mitos sobre Empreendedorismo

Aspectos Comportamentais do Empreendedor

Empreendedorismo como Estratégia de Crescimento

Empreendedorismo e criação de redes

Empreendedor como agente de inovação

Empreendedorismo e Liderança



O empreendedorismo é um tema que atrai a atenção de estudiosos há muito tempo. Sua relevância está associada aos potenciais benefícios que a ação empreendedora acarreta. Por exemplo, o surgimento de novos empreendimentos cria condições para um desenvolvimento econômico e social continuado em regiões carentes.

No âmbito de organizações já existentes, por outro lado, o estímulo à ação empreendedora permite o crescimento e a adaptação a condições mutáveis da sociedade. Por fim, o empreendedorismo produz um sentimento de realização profundo nas pessoas que empreendem. Dessa forma, o empreendedorismo pode ser visto como um processo que cria valor organizacional e social.

A história sobre o empreendedorismo não é recente. Pode-se até especular que, desde os primórdios da humanidade, a ação organizada para realizar tarefas coletivas, já exigia a manifestação de empreendedores.

Inicialmente considerado como um fenômeno associado à criação de empresas, o empreendedorismo teve seu significado ampliado para manifestações humanas voltadas para a realização de novos projetos organizacionais independentes ou vinculados a uma organização já existente.

Entender o processo do empreendedorismo exige transitar por diferentes campos do conhecimento, além de uma predisposição para identificar contribuições

*Empreendedorismo
pode ser visto
como um processo
que cria valor
organizacional e
social.*

significativas em uma infinidade de livros e textos sobre o tema, entre os quais, estudos que são tentativas de formular receitas genéricas de como ser bem-sucedido, empreendendo.

Um dos primeiros autores a tratar do tema foi Joseph Schumpeter, um economista austríaco que se transferiu para a Universidade de Harvard, nos EUA, após a Primeira Guerra Mundial e tornou-se um dos ícones da economia moderna. Foi reconhecido amplamente na literatura sobre empreendedorismo como o autor de uma importante contribuição para o entendimento da ação empreendedora. Em um dos seus livros, intitulado *Teoria do Desenvolvimento Econômico*, Schumpeter (1934) considera o empreendedorismo como o fator fundamental desse desenvolvimento.

A reputação de Schumpeter (1934) se apoia na criação da expressão “destruição criativa”, usada por ele para descrever a evolução dos estágios tecnológicos e a permanente mutação industrial. O novo produto ocupa o espaço do velho produto e novas estruturas de produção destroem antigas estruturas. O progresso é consequência desse processo destruidor e criativo. O processo de destruição criativa promove as empresas inovadoras, que respondem às novas solicitações do mercado e fecha as empresas sem agilidade para acompanhar as mudanças.

A capacidade de empreender está relacionada às características do indivíduo, aos seus valores e modo de pensar e agir. Os empreendedores são responsáveis pelo desenvolvimento econômico. Promovem o rompimento da economia em fluxo circular para uma economia dinâmica, competitiva e geradora de novas oportunidades. A dinâmica capitalista promove um permanente estado de inovação, mudança, substituição de novos produtos e criação de novos hábitos de consumo. A destruição criativa é responsável pelo crescimento econômico de um país.

O empreendedor é aquele que tem um espírito livre, aventureiro, capaz de gerar inovações tecnológicas, capaz de criar novos mercados, superar a concorrência e ser bem-sucedido nos negócios, assumindo os riscos do empreendimento. É o agente transformador da economia, o motor do crescimento. O empreendedor não se move pelo lucro. Suas verdadeiras motivações estão no sonho, no desejo de conquistar, na alegria de criar, no entusiasmo para provar que é superior aos outros.

As ideias de Joseph Schumpeter foram aproveitadas por Peter Drucker na formulação da perspectiva da gestão e do empreendedorismo, na qual, segundo Drucker (2002), uma pessoa empreendedora é aquela que precisa se arriscar em algum negócio.

1.1 MITOS SOBRE EMPREENDEDORISMO

Afinal, o que é empreendedorismo? Quais as características de um empreendedor? Por que empreendedores, eventualmente, fracassam? Quais são as ferramentas de Administração que estão a serviço da gestão empreendedora? Um profissional, seja qual for sua formação, deveria sair da faculdade com respostas claras para perguntas como estas, mas isto quase nunca acontece.

Michael Gerber, autor e consultor de empresas norte-americano, faz no livro *O Mito do Empreendedor* (2011), uma interessante e provocativa metáfora sobre o comportamento do profissional diante da sua atividade de trabalho. Segundo ele, todas as pessoas são multifacetadas.

Existem, pelo menos, três personagens dentro de cada pessoa: o técnico, o empreendedor e o gerente. O problema é que eles, normalmente, não agem em harmonia: são forças conflitantes, que, apesar de fazerem parte de um mesmo contexto, têm motivações diferentes. Há sempre um deles no

comando da situação, enquanto os outros dois resmungam pelos cantos. Funciona assim: em um bonito dia você está fazendo o que sempre fez quando tem um ataque de empreendedorismo. O empreendedor que mora dentro de você assume o comando e aí você decide ter o seu próprio negócio.

Essa decisão é baseada no que Gerber (2011) chama de “a suposição fatal” ou seja: entendendo o lado técnico de um negócio, você entende a empresa que lida com essa técnica. Afinal, você é muito bom em determinado assunto – tão bom que amigos e clientes questionam sobre a possibilidade de você abrir sua própria empresa. A fatalidade, diz o autor, está no fato de que isso não é verdade. Essa suposição é a causa da maioria dos fracassos nos negócios.

“O lado técnico de um negócio e uma empresa que lida com essa técnica são duas coisas totalmente diferentes! Porém, o técnico que inicia um negócio próprio não vê essa diferença. Para ele, um negócio não é um negócio, mas um local de trabalho.”

(GERBER, 2011, p. 17).

Quando o lado empreendedor está no controle da situação (principalmente dos seus pensamentos), enfrenta-se qualquer dificuldade com o coração cheio de confiança e esperança, mas é importante observar que o empreendedor está agindo em nome do técnico. Ele não está em busca de um empreendimento, no sentido pleno da palavra, mas sim de um lugar onde o técnico possa trabalhar em paz, sem ter de obedecer a ninguém e sendo o dono do seu próprio nariz.

Assim que o empreendimento decola o técnico começa a forçar a porta e vai, aos poucos, assumindo o comando. Agora ele está em casa. Tem tudo o que precisa para fazer o que gosta. Pode trabalhar como sabe e acha que é o certo. Não obedece mais ordens de ninguém e o dinheiro que entra é todo seu.

O empreendedor transformou-se em um técnico e todas as questões de administração de pessoal, financeira e de mercado são tratadas como perfumaria e/ou atividades acessórias.

O que importa agora é fazer o serviço da melhor maneira possível e isso é o que o técnico sabe fazer de melhor. Ele está no comando e as coisas estão indo bem. Tirando o fato de que o tempo fica cada vez mais curto por causa da quantidade de trabalho que, naturalmente, vai conquistando.

O expediente de trabalho vai se estendendo mais e mais a cada dia, o dinheiro que entra na empresa nem sempre dá para pagar todas as contas, adquirir os melhores materiais ou equipamentos e os empregados (quando há algum) não sabem fazer nada nem parecem ter nenhum interesse em aprender. Enfim, tirando isso, está tudo indo conforme o planejado.

Na verdade, nada está bem. O orgulho do empreendedor (que não está mais no comando, mas apenas adormecido) não permite admitir que alguma coisa deu errada. É nessa hora que aparece um terceiro personagem, segundo Gerber (2011): o gerente.

Alguém precisa colocar ordem na casa e o gerente é a pessoa certa para assumir essa responsabilidade. O gerente é um sujeito prático, organizado, metódico e sistemático. É a pessoa que faz previsões, controla o financeiro, mantém tudo em ordem, distribui as tarefas, treina as pessoas e organiza o trabalho. Ele é a pessoa que constrói uma casa e mora nela. O empreendedor fica muito entusiasmado com o planejamento da construção mas, assim que a casa fica pronta, já começa a pensar na próxima e se diverte construindo-a. É isso que ele gosta e sabe fazer.

Enquanto o empreendedor vive no futuro, o gerente se alimenta do passado e o técnico vive no presente. O gerente começa a organizar as coisas e a estabelecer regras, algoritmos, protocolos, lugar para guardar os objetos, fichas que precisam ser preenchidas antes de tirar um objeto do lugar. Resumindo, o gerente faz da vida do técnico, um enorme problema.

Tudo poderia ter sido muito melhor se o empreendedor tivesse tido uma formação mais ampla que o preparasse para gerenciar, de forma inteligente e eficaz, a atividade do técnico, visando alcançar os resultados que levassem os três a viverem felizes e harmonicamente, mas ainda segundo Gerber (2011), existe solução e esta consiste em entender quem é e o que faz o empreendedor:

- O empreendedor – É aquele que transforma a situação mais trivial em uma oportunidade excepcional, é visionário e sonhador; é o fogo que alimenta o futuro; vive no futuro, nunca no passado e raramente no presente; nos negócios é o inovador, o grande estrategista, o criador de novos métodos para penetrar nos novos mercados;
- O administrador - É aquele que observa os cenários mercadológicos, planeja, organiza e controla a organização, visando aumentar sua produtividade e inserção no mercado;

- O técnico - É aquele que executa, adora consertar coisas, vive no presente, fica satisfeito no controle do fluxo de trabalho e é um individualista determinado.

Gerber (2011) ressalta que é preciso derrubar o mito de que as empresas são criadas por empreendedores que arriscam capital em busca do lucro: “as razões pelas quais alguém abre uma empresa pouco tem a ver com empreendedorismo.” Gerber (2011) apresenta um vasto material de pesquisa sobre o processo empreendedor de forma pragmática e, por meio de estudos de casos, identificou alguns mitos que, se derrubados, podem ajudar os empreendedores a reduzirem o risco de ver seus projetos não darem certo. Os mitos estão relacionados no Quadro 1.1.

QUADRO 1.1

Mitos sobre os riscos nos projetos de empreendedores.

MITO 1	REALIDADE
Empreendedores não são feitos, nascem.	A capacidade criativa de identificar e aproveitar uma oportunidade vem depois de anos de experiência e conduz a um reconhecimento de padrões. O empreendedor é formado pela acumulação das habilidades, <i>know-how</i> , experiência e contatos.
MITO 2	REALIDADE
Qualquer um pode começar um negócio.	Os empreendedores que reconhecem a diferença entre ideia e oportunidade e pensam grande, têm maiores chances de sucesso. A parte mais fácil é começar e a difícil é sobreviver. Uma parcela muito pequena de novas empresas sobrevive e poucas conseguem obter ganhos substanciais de capital.
MITO 3	REALIDADE
Empreendedores são jogadores.	Empreendedores de sucesso assumem riscos calculados, procuram minimizá-los e tentam influenciar a sorte.
MITO 4	REALIDADE
Empreendedores querem o espetáculo só para si.	É difícil ter um negócio de alto potencial sozinho. Os empreendedores de sucesso montam uma equipe, fazem parcerias. Achem que 100% de nada é nada. Trabalham para aumentar o bolo, ao invés de tirar a maior parte dele.
MITO 5	REALIDADE
Empreendedores são os seus próprios chefes e são completamente independentes.	O empreendedor está longe de ser independente e serve muitos senhores: sócios, investidores, clientes, fornecedores, empregados, credores, família.
MITO 6	REALIDADE
Empreendedores trabalham mais tempo e mais duro do que gerentes em grandes empresas.	Não há evidências nas pesquisas; os resultados mostram que, às vezes sim e outras vezes não.
MITO 7	REALIDADE
Empreendedores experimentam grande estresse e pagam alto preço por isso.	É verdade, mas não mais que em outras profissões. Entretanto, acham o seu trabalho mais gratificante. Os empreendedores preferem não aposentar-se.
MITO 8	REALIDADE
Começar um negócio é arriscado e frequentemente acaba em falência.	Os empreendedores talentosos e experientes, que sabem identificar e agarrar oportunidades e atrair os recursos financeiros, frequentemente alcançam o sucesso. Além disso, antes da empresa entrar em falência ele se associa, arruma parceiros. A falência é, muitas vezes, o fogo que tempera o aço da experiência do seu aprendizado.

MITO 9	REALIDADE
O dinheiro é o mais importante ingrediente para se começar um negócio.	Isso não quer dizer que, se o empreendedor tiver dinheiro, terá sucesso. O dinheiro não é um dos ingredientes mais importantes. Se outras habilidades e talentos existirem, o dinheiro virá. Mesmo depois de ter feito alguns milhões de reais, um empreendedor trabalhará incessantemente em outro projeto para construir outra empresa.
MITO 10	REALIDADE
Empreendedores devem ser jovens e ter energia.	Idade não é barreira. A idade média de empreendedores de sucesso é 35 anos, mas há inúmeros exemplos de empreendedores com idade entre 25 e 60 anos. O importante é que exista: <i>know-how</i> , visão, experiência e boas relações.
MITO 11	REALIDADE
Empreendedores são motivados pela busca do dinheiro todo poderoso.	Empreendedores de sucesso buscam construir empresas em que possam realizar ganhos de capital no longo prazo. Não procuram satisfação imediata com base em grandes salários. O que os move é a realização pessoal, o controle do próprio destino e a realização dos seus sonhos. Dinheiro é visto como uma ferramenta.
MITO 12	REALIDADE
Empreendedores buscam poder e controle sobre terceiros.	O poder é antes um subproduto do que uma força motivadora. O empreendedor busca responsabilidade, realização e resultados.
MITO 13	REALIDADE
Se o empreendedor é talentoso, o sucesso acontecerá em 1 ou 2 anos.	Raramente um negócio tem solidez em menos de 3 ou 4 anos. Os capitalistas de risco diriam "o limão amadurece em 2,5 anos, mas as pérolas levam 7 ou 8 anos."
MITO 14	REALIDADE
Qualquer empreendedor com uma boa ideia pode levantar capital.	Nos EUA somente três em cada 100 empreendedores conseguem capital. No Brasil, o acesso ao capital de risco ainda é difícil e depende de um excelente plano de negócios.
MITO 15	REALIDADE
Se um empreendedor tem capital inicial suficiente, não pode perder a chance.	O oposto é frequentemente verdade, isto é, muito dinheiro, no princípio, cria euforia e a possibilidade de descontrole frente ao fato dos recursos estarem disponíveis é maior.

1.2 ASPECTOS COMPORTAMENTAIS DO EMPREENDEDOR

“Empreendedores são aqueles que entendem que há uma pequena diferença entre obstáculos e oportunidades e são capazes de transformar ambos em vantagem.” (MAQUIAVEL, 2007).

Segundo o Psicólogo David McClelland (1987), uma pessoa empreendedora é aquela que utiliza, com certa frequência e intensidade, as Características Comportamentais Empreendedoras (CCEs). Cada característica é composta por três comportamentos, os quais são explicados mais adiante.

Os estudos científicos que analisam o comportamento empreendedor procuram dimensionar comportamentos, ações e atitudes que o diferenciem do ser humano normal, estruturando características pessoais de sucesso que norteiam aqueles que desejam trabalhar por conta própria.

É crescente o número de estudos e pesquisas realizadas na tentativa de entender as forças psicológicas e sociológicas que movem o empreendedor de sucesso. Os pesquisadores têm direcionado esforços significativos na identificação das características empreendedoras, cada um usando uma lógica e metodologia estabelecida em seus próprios campos.

Dentre os autores que estudaram o comportamento empreendedor, destacam-se: McClelland (1987) com uma pesquisa realizada em 34 países, a partir de 1982, que identificou uma dezena de características de comportamento empreendedor, comuns às pessoas que tiveram sucesso; e Mintzberg (2010) com estudos sobre a relação entre o empreendedorismo e o processo da estratégia do negócio.

De acordo com McClelland (1987), o sucesso empresarial não consiste apenas no desenvolvimento de habilidades específicas como finanças, marketing, produção etc., nem de incentivos creditícios e/ou fiscais, mas também no aperfeiçoamento das habilidades atitudinais empreendedoras.

Segundo estudos de McClelland (1987), balizados por muitas pesquisas, o indivíduo empreendedor tem uma estrutura motivacional diferenciada pela presença marcante de uma necessidade específica: **a de realização**.

A necessidade de realização impele o indivíduo a buscar objetivos que envolvem atividades desafiantes, com uma acentuada preocupação em fazer bem e melhor, que não são determinados apenas pelas possíveis recompensas em prestígio e dinheiro. Pessoas movidas pela necessidade de realização canalizam muita energia para o aperfeiçoamento e progresso constantes em seus desempenhos e realizações, gostam de resolver problemas que signifiquem desafio para as suas próprias capacidades, cuja resolução produza sentimento de competência pessoal (MCCLELLAND, 1987).

Ainda segundo a teoria de McClelland (1987), pode-se afirmar que as principais características do empreendedor são suas fortes necessidades de realização que envolvem: o desejo de crescimento pessoal por meio de superação de desafios, a busca de padrão de excelência, o alto envolvimento com seus objetivos e muita energia e vontade.

As Características Comportamentais do Empreendedor (CCEs) mencionadas por McClelland (1987) são:

- Estabelecimento de metas:
 - Comportamentos:
 - Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e têm significado pessoal;

- Define metas de longo prazo, claras e específicas;
- Estabelece objetivos mensuráveis e de curto prazo.

Os empreendedores de sucesso são pessoas que registram tudo o que querem fazer, vivem listando tudo. Sempre sabem onde ir, nunca andam a esmo. O estabelecimento de metas é o motor dos empreendedores e a característica mais importante.

■ Busca de oportunidade e iniciativa:

- Comportamentos:
 - Faz as coisas antes de ser solicitado ou forçado pelas circunstâncias;
 - Age para expandir o negócio às novas áreas, produtos ou serviços;
 - Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.

Identificar oportunidades, mais do que simplesmente ter ideias, é fundamental para quem deseja ser empreendedor. Consiste em aproveitar todo e qualquer momento para observar os negócios. É preciso ter iniciativa (capacidade de se antecipar às situações), agindo de maneira oportuna e adequada, apresentando soluções e influenciando os acontecimentos futuros. Não há empreendimento sem iniciativa.

■ Exigência pela qualidade e eficiência:

- Comportamentos:
 - Encontra maneiras de fazer as tarefas de forma melhor, mais rápida ou mais em conta;
 - Age de maneira a ter atitudes que satisfazem ou excedem padrões de excelência;

- Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que atenda a padrões de qualidade previamente combinados.

Esta característica é a paixão dos empreendedores exitosos que sempre buscam uma forma de melhorar o que fazem, diminuir o tempo, reduzir os custos. Estão sempre insatisfeitos com o que fazem e essa insatisfação é a energia da mudança, é uma característica contínua.

■ Planejamento e monitoramento sistemático:

- Comportamentos:
 - Planeja, dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos;
 - Constantemente revisa seus planos, levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais;
 - Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.

O empreendedor tem capacidade de observação, de planejamento e de mapear o meio ambiente, analisando recursos e condições existentes, estruturando uma visão de longo prazo para se atingir os objetivos. Utiliza o plano de negócios no seu empreendimento, o qual é monitorado por um acompanhamento sistemático e comparativo.

■ Comprometimento:

- Comportamentos:
 - Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário ao alcance de metas e objetivos;
 - Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho;
 - Esmera-se em manter os clientes satisfeitos e coloca a boa vontade a longo prazo, acima do lucro a curto prazo.

Os empreendedores sempre cumprem seus compromissos e são fiéis a tudo o que foi combinado. Comprometimento é muito mais do que envolvimento, pois consiste em assumir responsabilidades com o empreendimento, dedicando-se quase que exclusivamente a ele.

■ **Persistência:**

• **Comportamentos:**

- Tem atitude diante de um obstáculo significativo;
- Insiste ou muda de estratégia, a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo;
- Sacrifica-se pessoalmente ou desenvolve um esforço extraordinário para completar uma tarefa.

Os empreendedores convivem com aspectos inerentes à sua atuação como a imprevisibilidade, tolerância ao risco e à instabilidade financeira e social, que possibilitam caracterizar esta ocupação como de alto potencial estressante. Têm capacidade de rápida superação e encontram maneiras de reagir e combater o estresse. A persistência é a energia que os levam a agir de diferentes formas até alcançar seu objetivo.

■ **Correr riscos calculados:**

• **Comportamentos:**

- Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente;
- Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados;
- Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.

É notório que a atividade empresarial envolve algum risco, se não fosse assim, as companhias não enfrentariam dificuldades nem iriam à falência. Devido a esses riscos, as atividades produtivas devem oferecer uma remuneração para o capital investido, superior àquela proporcionada no mercado financeiro. O

empreendedor de sucesso, baseando-se mais em ferramentas de análise do que somente na sua intuição (que não deve ser desprezada), avalia os riscos para poder minimizá-los ou até mesmo eliminá-los.

■ **Busca de informações:**

• **Comportamentos:**

- Dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes;
- Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço;
- Consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.

A informação é uma ferramenta muito utilizada para se sobressair no mercado. Os empreendedores de sucesso são pessoas curiosas, perguntam tudo a todos: clientes, concorrentes, fornecedores etc. Estão sempre interagindo com o mercado. Busca de informações é a pedra angular, a base de toda atividade que leva ao êxito.

■ **Persuasão e rede de contatos:**

• **Comportamentos:**

- Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros;
- Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos;
- Age para desenvolver e manter relações comerciais.

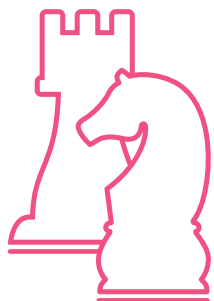
O empreendedor busca ampliar sua rede de relações e manter contato constante com todos os membros, pois nunca se sabe quando precisará deles. Vê nas pessoas uma das mais importantes fontes de aprendizagem, mas não se prende somente a fontes reconhecidas como autores, profissionais, especialistas etc. Procura obter das pessoas informações, aconselhamentos, experiências, parcerias, influências etc.

■ Independência e autoconfiança:

- Comportamentos:
 - Busca autonomia em relação a normas e controles de outros;
 - Mantém seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores;
 - Expressa confiança na própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

Autoconfiança é ter consciência de seu valor, sentir-se seguro em relação a si mesmo e agir com firmeza e tranquilidade. A crença em si mesmo, ou seja, a autoconfiança faz o indivíduo arriscar mais, ousar, oferecer-se para realizar tarefas desafiadoras. O desejo de liberdade/independência associado à autoconfiança, leva o empreendedor a trocar a segurança do salário, pelo risco de um negócio próprio. Esta é a consequência de todas as outras características, não a fonte.

1.3 EMPREENDEDORISMO COMO ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO



Atualmente, as várias concepções existentes sobre o empreendedor demonstram o caráter rico e multifacetado desse ator: pessoa que assume riscos em condições de incerteza, fornecedor de capital financeiro, decisor, líder industrial, gestor ou executivo, dono de empresa, contratante, árbitro no mercado, entre outros.

Duas visões, em particular, são de interesse no momento atual: a do empreendedor como articulador de redes e agente de inovação.

Tais abordagens, embora independentes, podem ser unidas na proposição do empreendedor como criador de redes submetidas a graus variados de inovação. A associação entre elas permite melhor compreensão do fenômeno do empreendedorismo e sua influência na sociedade pós-industrial. Na concepção do empreendedor como criador de redes existe, implicitamente, uma crítica à noção dominante que o vê como um ator atomizado e autossuficiente.

Ao contrário, o empreendedor pode ser vislumbrado como um articulador, com capacidade de unir e conectar diferentes atores e recursos dispersos no mercado e na sociedade, agregando valor à atividade produtiva. Já a concepção do empreendedor como agente de inovação remonta a Schumpeter (1934) novamente. O vertiginoso processo de mudança que caracteriza o mundo atual ensejou o renascimento e a ampliação das proposições deste autor, agora inseridas no cerne das preocupações dos neo-schumpeterianos, conhecidos por sua ênfase no papel das instituições e no esforço para melhor compreender o fenômeno da evolução socioeconômica.

1.3.1 EMPREENDEDORISMO E CRIAÇÃO DE REDES

A literatura clássica sobre empreendedorismo registra a compreensão do papel do empreendedor como agente capaz de cooperar com outros agentes. Adam Smith, no século XVII, salientava que, uma descaracterística inerente ao capitalismo era a capacidade de levar, ao máximo por um lado, a busca do auto-interesse e, por outro, a necessidade de cooperação.

O empreendedor é visualizado como aquele que procura a melhor combinação possível de diferentes recursos produtivos, situados dentro ou fora da empresa, criando uma unidade produtiva em melhores condições de negociar no mercado. Ele é o agente capaz de estabelecer pontes e gerar conexões, reunindo

e somando recursos produtivos valiosos. Tal tarefa não é trivial, pois requer, entre outras, a habilidade de mobilizar recursos sociais por meio de redes de solidariedade e obrigações. Apenas onde existe diferenciação no interior da estrutura social é possível o surgimento do empreendedor, pois tal fato permite-lhe captar e conectar recursos produtivos socialmente dispersos.

A pessoa capaz de agregar valor à atividade produtiva, intermediando as conexões entre as outras é o empreendedor. Na essência do empreendedorismo situa-se a habilidade de juntar peças desconectadas. Neste contexto, as vantagens competitivas do empreendedor estão associadas à sua capacidade de acesso a tais buracos no mercado, garantida por uma rede de laços e conexões.

1.3.2 EMPREENDEDOR COMO AGENTE DE INOVAÇÃO

Schumpeter (1934) faz distinção entre invenções (novas ideias e conceitos) e inovações (nova combinação de recursos produtivos). Segundo o autor, o desenvolvimento é possível quando ocorre inovação. Existem, segundo ele, cinco diferentes tipos de inovação:

1. Introdução de novos produtos no mercado ou de produtos já existentes, mas melhorados;
2. Novos métodos de produção;
3. Abertura de novos mercados;
4. Utilização de novas fontes de matérias-primas;
5. Surgimento de novas formas de organização de uma indústria.

O empreendedor é, por excelência, o agente detentor dos “mecanismos de mudança”, com capacidade de explorar novas oportunidades pela

combinação de distintos recursos ou diferentes combinações de um mesmo recurso (SCHUMPETER, 1934).

As inovações podem contrabalançar ou compensar a tendência a taxas de retorno decrescentes na indústria ou na economia em geral. A habilidade de identificar e perseguir novas formas de associação de recursos e novas oportunidades no mercado é a atividade empreendedora por excelência. Gera, permanentemente, desequilíbrios, tornando possível a transformação e o crescimento. Designa-se por empresa, a implementação de novas combinações e, por empreendedor, aquele cuja função é viabilizá-la. O empreendedor é alguém “capaz de realizar coisas novas ou de fazer de novas maneiras coisas que vinham sendo feitas.” (SCHUMPETER, 1934).

Para compreender a natureza do capitalismo contemporâneo, é necessário situar a noção do empreendedor no cerne desta questão, pois ele é o agente crucial, cujo papel é o de gerar novos conhecimentos econômicos. O aspecto mais importante do moderno capitalismo não é que o conhecimento gere apenas novos conhecimentos, mas que o empreendedorismo crie mais empreendedorismo.

A sociedade moderna caracteriza-se, não só pela existência de tecnologias sociais cada vez mais ligadas ao conhecimento, mas também pela presença substancial de tecnologias físicas, capazes de armazenar e de transmitir informações, aumentando, de maneira significativa, o número de indivíduos capazes de usufruir de tais condições.

O ato de empreender encontra-se, também associado à habilidade de, permanentemente, forjar novos e revolucionários conceitos de negócios, reunindo recursos que poderiam parecer, à primeira vista, incompatíveis entre si. Isso pode ser demonstrado empiricamente, recorrendo a um caso emblemático: o da invenção da máquina a vapor por James Watt, técnico da Universidade de Glasgow, no século XVIII. Tal fato deflagrou o processo da revolução industrial.

Observando o trabalho de uma simples bomba de tirar água de uma mina de carvão que havia sido inventada por Thomas Newcomen, Watt resolveu adicionar alguns pequenos componentes de maneira a dotar o equipamento de uma capacidade mais generalizada de uso. Recorreu, na sua empreitada, à ajuda de um conhecido que dominava a arte da fundição.

Surgiu, a partir dessa associação, o motor a vapor, que era uma máquina de uso mais geral, capaz de substituir a tração animal pela mecânica. Nos 25 anos seguintes foram fabricadas e vendidas 500 dessas máquinas para usos diversos. Essa invenção tornou possível romper o paradigma existente ao longo de toda a história humana, que associava qualquer esforço à necessidade da presença de uma criatura viva ou à força da natureza. Tal inovação permitiu o deslocamento das unidades fabris do campo para as cidades – a exemplo das serrarias, que puderam deixar as proximidades das quedas-d'água e foram se localizar próximas à mão de obra e ao mercado – e, posteriormente, o nascimento de aglomerações produtivas urbanas.

A análise desse caso concreto possibilita constatar, ao mesmo tempo, sua adequação às proposições sobre empreendedorismo, inovação e ruptura. Nesse exemplo emblemático não havia, previamente, no contexto das referências e paradigmas produtivos dominantes na sociedade, uma brecha ou um buraco estrutural a ser superado com uma ponte.


Coube ao empreendedor conceber, inclusive, uma oportunidade completamente nova, um revolucionário conceito de negócio e de produto, introduzindo uma inovação capaz de desencadear, no mercado, uma nova onda de transformações e novos ciclos de negócios. O empreendedor situa-se como um agente fundamental de inovação, ruptura e descontinuidade.

1.4 EMPREENDEDORISMO E LIDERANÇA

Atualmente, os termos empreendedorismo e liderança fazem parte do vocabulário organizacional. São termos que remetem a várias características em comum; o perfil do empreendedor tem muito do perfil do líder e o inverso também é verdadeiro, pois o líder parece necessitar de muitas qualidades atribuídas ao empreendedor. Para iniciar a explanação do tema, destaca-se a etimologia dos termos.



**Liderar significa:
chefiar, conduzir, dirigir
politicamente.**



**Empreender significa:
iniciar, começar,
praticar alguma coisa.**

Segundo Drucker (2002, p. 211), “um primeiro princípio de liderança é que esta é uma relação entre líder e seguidores. Sem seguidores não há o que liderar. Um segundo princípio é que líderes eficazes não só estão a par, como gerenciam conscientemente a dinâmica desta liderança.” A dinâmica da liderança atual está justamente na mudança do chefe, aquele que determina o que deve ser feito e supervisiona a execução para o líder, que é aquele que pensa no que deve

ser feito, influencia e conduz os liderados. Para conduzir e influenciar pessoas, o líder precisa conhecê-las, saber lidar com as emoções e com os desejos de cada liderado, para poder criar neles a vontade de obter os resultados propostos.

O líder que consegue identificar as características de personalidade dos colaboradores e usa esta informação para ajudar nas decisões e orientações dadas a eles, certamente criará uma empatia com a equipe que facilitará a execução das tarefas e trará um clima harmônico e tranquilo ao ambiente organizacional. Além disso, espera-se que o líder possua qualidades como: honestidade, ética, energia, flexibilidade, comprometimento, empatia, sensibilidade, intuição, bom humor, consciência e humildade.

O papel do líder extrapola o ambiente organizacional, chegando-se à afirmação que o líder verdadeiramente eficaz é visionário, acredita firmemente que pode e deve moldar o futuro e influi nas crenças por meio do próprio comportamento.

O líder e o empreendedor têm perfis muito parecidos quando se analisa suas principais características. No papel e nas funções do líder administrador, encontram-se muitos pontos em comum com o empreendedor. São visionários, sabem tomar decisões, são indivíduos que fazem a diferença, sabem explorar ao máximo as oportunidades, são determinados e dinâmicos, dedicados, otimistas e apaixonados pelo que fazem, normalmente são independentes, formam equipes concisas, agregam valor para a sociedade, são muito bem relacionados e possuem conhecimentos que facilitam o planejamento e a responsabilidade por riscos calculados.

CAPÍTULO 2

Gestão Estratégica

Silvio Soledade

OBJETIVOS


- Apresentar uma introdução aos conceitos de gestão e planejamento estratégico, incluindo a discussão sobre modelo de negócios.





SUMÁRIO

- Gestão Empresarial e sua (R)Evolução
- Nova Visão da Gestão Empresarial
- Modelos de Gestão Empresarial
- Objetivos da Gestão Estratégica
- Planejamento Estratégico: Por Onde Começar?
- Planejamento e Execução
- Missão, Visão e Valores
 - Missão
 - Visão
 - Valores
- Fatores-Chave de Sucesso no Mercado Audiovisual
- Análise da Indústria
- Análise FOFA (SWOT)
- Gestão Estratégica e Modelo de Negócios
- Modelo de Negócios
- Plano de Negócios ou Modelo de Negócios



2.1 GESTÃO EMPRESARIAL E SUA (R)EVOLUÇÃO

O cenário corporativo mexe cada vez mais com os nervos dos empreendedores e gestores. Como escapar da **comoditização**¹ crescente de práticas, produtos e serviços? Como lidar com a internacionalização crescente dos mercados? Como enfrentar a pressão crescente para que as organizações inovem?

Dirigir estrategicamente uma empresa é uma atitude geral que permite identificar a missão, os objetivos e as ações a serem empreendidas em uma organização para fazê-la interagir com o ambiente de forma competitiva, encontrando soluções e alternativas para escapar das armadilhas da **comoditização**.

No processo de definição estratégica, é fundamental considerar, não apenas o ambiente particular da empresa e de sua situação econômica, mas também as características do ambiente cultural e socioeconômico em que desenvolve suas atividades e no qual está inserida.

Ter um comportamento estratégico definido é questão de sobrevivência para uma empresa. No caso específico dos pequenos e médios negócios, a formulação de estratégias serve para definir os caminhos que levam a empresa a determinar sua sobrevivência no mercado.

¹ Comoditização vem de *Commodity*, que, segundo o dicionário Michaelis refere-se a mercadoria em estado bruto ou produto básico de importância comercial como café, cereais, algodão etc. Atualmente, o conceito vem sendo aplicado em outros contextos, servindo para designar bens e serviços oferecidos sem diferenciação de qualidade e entre fornecedores ou marcas, cujo ambiente competitivo seria acirrado (<<http://michaelis.uol.com.br>>).


No passado, a gestão empresarial era uma tarefa mais fácil. Os planos empresariais podiam ser feitos por extrapolação da evolução do passado com a Era da Repetição. Depois da Segunda Guerra Mundial, o crescimento econômico permitiu projeções e a ampliação de oportunidades com a Era da Expansão.

A partir dos anos de 1960, as evoluções macroeconômicas cada vez mais aceleradas, possibilitaram o aparecimento de blocos econômicos e a formação de grupos corporativos com seus impactos microeconômicos que levaram os gestores a pensarem mais estrategicamente: o que fazer para sobreviver em cenários mutantes e diversos? Nesse período, os planos empresariais ainda contemplavam horizontes de 10 a 20 anos e eram acompanhados, ao final de cada ano, até com grande possibilidade de acerto das projeções – sintomático para a Era dos Planos de Longo Prazo com ajustes de curto prazo.

Nos anos de 1970, o cenário começou a sofrer mudanças de grande impacto com a Guerra do Oriente, que trouxe consigo a crise do petróleo. Como lidar com as consequências, explorando a capacidade tecnológica e financeira? Como lidar com a gestão empresarial em um cenário de incertezas? Chegou a Era da Mudança.

Depois da crise do petróleo, o Brasil entrou na crise da gestão governamental que desafiou o empresariado brasileiro. Os anos de 1990 em diante marcaram a Era da Surpresa. Nem os recursos mais sofisticados de planejamento estratégico eram suficientes para uma leitura segura do futuro.

O pensamento cartesiano cede espaço à percepção e à intuição. A gestão empresarial começa a se **reinventar**, analisando e reagindo aos novos cenários. A construção desses cenários torna-se mais rigorosa e, ao mesmo tempo, vulnerável. O horizonte de avaliação se encurta, o longo prazo passa a ser o próximo mês.



A contingência da Globalização ensinou que agir localmente já não basta mais: é preciso ser global.

Nunca foram tão fundamentais a visão e a postura do empreendedor. Já não basta confiar em uma estrutura estanque em vez de um processo flexível. Não se pode acreditar e depender demais de políticas, diretrizes e normas duradouras, dispensando revisões constantes.

O líder, não é mais o dono da verdade, mas sim o inspirador de uma equipe criativa e envolvida. Esta é a Era em que a gestão empresarial deve ser orientada para o **crescimento e a expansão com lucro, de forma sustentável**.

Por que a ênfase em sustentabilidade? As recentes crises econômico-financeiras condenaram a crença exagerada na solução do mercado por parte das instituições, das organizações e das pessoas. As modificações ora implantadas caracterizavam a Era da Descontinuidade, na qual dados e fatos não mostravam mais uma sequência lógica, dificultando a leitura dos seus sinais para uma gestão empresarial confortável.

Em resumo, pode-se afirmar que a gestão empresarial vivenciou uma evolução revolucionária. Já que não se pode prever o futuro, por que não se preparar no presente?

2.2 NOVA VISÃO DA GESTÃO EMPRESARIAL

Muito se fala em criação de valor, mas como responder ao desafio de criar valor para as organizações ou para seus produtos/serviços? Líderes são entendidos como aqueles que sabem lidar com os públicos com os quais a empresa lida, os chamados grupos de interesse. São para esses grupos que se deve criar valor, primeiramente:

- Os colaboradores - É preciso um compromisso com os colaboradores, no sentido de lhes dar espaço para o desenvolvimento pessoal e profissional, explorando melhor o seu potencial produtivo;
- Os clientes - Colaboradores capacitados e preparados tendem a se comprometer com a satisfação do cliente e do seu consumidor;
- Os fornecedores - Clientes regulares e em expansão sugerem formar alianças com fornecedores estratégicos e confiáveis;
- A comunidade - A reputação de uma empresa sólida, sustentável econômica e financeiramente, cria oportunidades para a comunidade e bem-estar social;
- Os investidores/acionistas - Se a empresa consegue atender todos os seus *stakeholders* anteriores, potencializa a confiança de investidores.

Os investidores consideram que, parte do valor de mercado de uma empresa, não é determinada pelos seus lucros presentes, mas pela perspectiva de seus lucros futuros e, para isso, é necessária a construção de uma organização com gestão consistente.

2.3 MODELOS DE GESTÃO EMPRESARIAL

Os grandes acontecimentos que marcaram a história da civilização são os pontos de partida para o início de cada Era retratada na evolução dos modelos de gestão empresarial:

- Era da Produção em Massa - Marcada pela contribuição de Frederick Taylor, caracterizada pela superespecialização do trabalhador no desempenho das tarefas, ressaltando o estudo dos tempos e movimentos. Os operários eram vistos como uma extensão da máquina e deveriam especializar-se em tarefas mecânicas e repetitivas a fim de produzir cada vez mais. Henry Ford adota, em sua fábrica de automóveis, a linha de montagem;
- Era da Eficiência - A Teoria da Burocracia proposta por Weber se caracterizou pela criação de diversas regras e padrões acerca do trabalho, da hierarquia e das relações interpessoais. Tal abordagem deu espaço às novas filosofias centradas no sistema e nos recursos humanos, resultando em abordagens mais inovadoras, provocando a passagem da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento;
- Era da Qualidade e da Competitividade - Ambas se caracterizaram por uma relação cada vez mais estreita entre empresa e cliente, buscando satisfazê-los em suas necessidades, por meio da diversidade.

Foi durante a Era da Qualidade que começaram a surgir os novos modelos de gestão como:

- Administração japonesa – A economia japonesa do pós-guerra superou, em curto espaço de tempo, as expectativas mais otimistas, tornando-se um grande símbolo de evolução. Um dos conceitos criados por este modelo de gestão foi a implantação da qualidade total que ganhou olhares do mundo inteiro;

- Administração empreendedora - Extremamente receptiva à inovação e à mudança, vendo nesta, uma oportunidade ao invés de uma ameaça. Esta linha de gestão, foi também marcada pela busca de parceria com outras empresas por meio de alianças estratégicas, terceirizações e *joint ventures*. Este modelo de gestão contrapõe-se ao estilo japonês, implantando horários flexíveis e o desenvolvimento de um clima organizacional favorável pelas políticas transformadoras de Relações Humanas (RH).
- Administração holística - Aparecem as chamadas células de produção, em que os funcionários produzem e se auto-gerenciam. Por isso, esse modelo tem como características principais, a dispensa de autoridade e alto nível de comunicação lateral, rodízio de funções com visão holística, buscando a multifuncionalidade, além do comprometimento individual.

No cenário atual, a realidade das empresas demonstra influências das diferentes Eras e modelos de gestão, uma vez que as práticas desenvolvidas no trabalho apresentam reflexos desta evolução. Em uma mesma empresa, percebem-se aspectos de diferentes modelos de gestão. Este fato pode refletir na alta competitividade à qual as organizações se submetem nos dias de hoje. Com isso os empreendedores procuram, para cada setor de suas empresas, a forma ou modelo que melhor se adequa às suas realidades. Diferentemente do plano de negócio, que determina como uma empresa gera negócios, o modelo de gestão define o trabalho gerencial para maximizar a receita e a lucratividade.

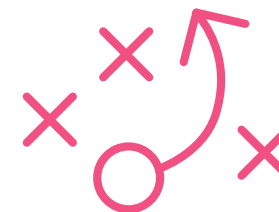
2.4 OBJETIVOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA

Normalmente, em um planejamento estratégico, os empreendedores definem um conjunto de objetivos corporativos ousados e um prazo determinado para alcançá-los, porém muitos gestores se confundem com o objetivo, pois acham que criação de valor para o acionista é o principal objetivo.

O valor para o investidor, em geral, ou o acionista, em particular, é consequência do alcance dos objetivos que visam criar valor, primeiramente, para os colaboradores, clientes, fornecedores e comunidade. Jack Welch (2007, p. 37), ex-executivo da GE, declarou que esse objetivo, colocado em primeiro lugar, é um equívoco. Segundo ele: “o foco tem de ser nos colaboradores e nos clientes” e destacou que “o valor do acionista é apenas o resultado.”

2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: POR ONDE COMEÇAR?

Elaborar um planejamento estratégico significa analisar e fixar, de forma inspiradora, as competências capazes de transformar investimentos e tecnologias de forma a sustentarem o alcance dos objetivos. Para chegar a uma estratégia eficiente, o empreendedor deve estar atento às evidências de ameaças e oportunidades no ambiente externo e às fraquezas e forças no ambiente interno da empresa. Se o empreendedor toma mais decisões com base em suposições do que em fatos, aumenta a distância entre onde está seu desempenho e onde deveria estar.



Como afirma Tom Peters (1994): “tempos loucos requerem ideias loucas”. É com ideias excepcionais que se obtém resultados excepcionais.

Então, por onde começar? A estratégia expressa-se em poucas palavras, que abrangem ***três elementos básicos***:

- O que se quer ser;
- Em qual vantagem competitiva se acredita;
- Qual é o público que se quer atingir.

2.6 PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO

Uma vez elaborado o planejamento estratégico, é preciso pensar na execução. Os gestores assumem pessoalmente a responsabilidade pelas decisões e confiam principalmente em sua própria competência; porém mais ainda, eles devem confiar na competência da sua equipe.

Quanto mais se descentraliza o processo decisório, mais surge a necessidade de coordenar as atividades por meio de processos transparentes e flexíveis.

Grande parte do planejamento estratégico é burocrático: segue regulamentos formais e estruturas que asseguram a conformidade de comportamentos, ou seja, a burocracia engessa as pessoas e os processos, contrariando o fato de que as pessoas normalmente descobrem seu potencial produtivo, se a decisão sobre a maneira de agir ou reagir for deixada para elas. Criatividade, inovação e mudança são indispensáveis na hora de enfrentar uma contingência ou uma emergência.

2.7 MISSÃO, VISÃO E VALORES

Um dos aspectos mais importantes, senão o mais diretivo e o que mais orienta, no processo de planejamento estratégico, é o estabelecimento de missão, visão e valores.

2.7.1 MISSÃO

A missão deve responder o que e para quem a empresa ou a organização se propõe a fazer. O enunciado da missão é uma declaração concisa do propósito e das responsabilidades da sua empresa perante os seus clientes:

- Por que a empresa existe?
- O que a empresa faz?
- Para quem faz?

O propósito é algo com muito mais significado do que a simples descrição do que é feito internamente. A missão retrata a verdade de que o resultado da empresa é maior do que a soma das partes do que é feito.

2.7.2 VISÃO

É a descrição do futuro desejado para a empresa. Esse enunciado reflete o alvo a ser procurado:

- Pelos esforços individuais;
- Pelos esforços das equipes;
- Pela alocação dos recursos.

A visão precisa ser prática, realista e visível (não se alcança aquilo que não se vê), pois não passará de uma mera alucinação, se sugerir ou propuser resultados inatingíveis. O enunciado da visão, além dos aspectos de aspiração e inspiração, de ser prática, realista e visível deve facilitar a resposta às seguintes perguntas:

- No que a empresa quer se tornar?
- Qual direção é apontada?
- Onde estaremos?
- O que a empresa será?
- Em que direção devo apontar meus esforços?
- Estou ajudando a construir o que?
- Os recursos investidos estão levando a empresa para onde?

2.7.3 VALORES

São princípios ou crenças que servem de guia ou critério para os comportamentos, atitudes e decisões de todas e quaisquer pessoas que, no exercício das suas responsabilidades e, na busca dos seus objetivos, estejam executando a missão, na direção da visão. Os valores também podem ser vistos como um conjunto de crenças ou princípios que:

- Definem e facilitam a participação das pessoas no desenvolvimento da missão, da visão e dos próprios valores;
- Definem e facilitam a articulação da missão, da visão e dos valores;
- Facilitam a colaboração entre os empregados;
- Facilitam o comprometimento dos empregados com o mercado;
- Facilitam o comprometimento dos empregados com a comunidade e a sociedade.

O enunciado de cada valor deve ser curto. Os valores são inegociáveis e os mais perenes de uma empresa. O conjunto de valores define a regra do jogo em termos de comportamentos e atitudes, devendo conter um subconjunto das respostas às seguintes perguntas:

- Como os empregados devem se portar, individualmente?
- Como os empregados se relacionam entre si?
- Como os empregados se relacionam com os clientes?
- Como a empresa trata seus clientes?
- Como a empresa faz negócios?
- Como nos relacionamos com a comunidade?
- Qual a nossa responsabilidade frente à sociedade?
- Que valores, crenças ou princípios são importantes para a empresa fazer o que faz, para quem faz e para o que ela quer se tornar?

A construção de um conjunto de missão, visão e valores, só será útil se a prática do dia a dia do acionista ao porteiro, mostrar e demonstrar ser esse o conjunto de regras que regem a conduta da empresa e no que ela, por meio de seus colaboradores, acredita.

Por fim, o conjunto de missão, visão e valores serve também para facilitar e promover a convergência dos esforços humanos, materiais e financeiros.

2.8 FATORES-CHAVE DE SUCESSO NO MERCADO AUDIOVISUAL

Para montar um diagnóstico do setor audiovisual com o objetivo de se construir um planejamento estratégico, é necessário identificar os principais Fatores-Chave de Sucesso (FCS). Os FCS compreendem características

necessárias para que uma empresa que pertence a determinado setor da economia, possa ter sucesso, mesmo que seja no longo prazo. São os aspectos que podem ser controlados pelas empresas e que, em determinados casos, indicam a chance de sucesso que esta empresa terá em seu desenvolvimento.

No setor audiovisual pode-se destacar, por exemplo:

- **Distribuição e exibição** - É fundamental para qualquer produto audiovisual que ele possa ser acessível para os espectadores. Por isso se faz necessário discutir essa questão antes mesmo de iniciar uma produção, inclusive pela necessidade de adequação do produto ao meio, considerando os multicanais;
- **Estrutura flexível e terceirização** – O custo de uma estrutura completa de produção, tanto do ponto de vista de mão de obra como de equipamentos, é um fator impeditivo para que as produtoras possam adequar e controlar seus custos. Para aumentar a sua competitividade elas devem prever, em seu processo de operação, a terceirização de mão de obra e o aluguel de equipamentos;
- **Posicionamento** - Quando se trata do mercado audiovisual, o posicionamento pode se traduzir em um foco de atuação para micros, pequenas e médias produtoras. Para que uma produtora possa ser competitiva no mercado, deverá focar nos segmentos em que ela está mais capacitada a atender.

2.9 ANÁLISE DA INDÚSTRIA

A análise da concorrência depende diretamente de forças competitivas que atuam de forma a favorecer ou dificultar a posição de uma empresa em determinada indústria.

Indústria ou setor, na conceituação de Porter (1992, p. 72), envolve um “grupo de empresas fabricantes de produtos/serviços que são bastante aproximadas entre si.” Segundo o autor, indústrias diferentes possuem estruturas distintas que são determinantes para as condições de competitividade que as empresas desta indústria enfrentarão, assim como são determinantes para suas perspectivas de lucratividade.

A proposta de Porter (1992) pode ser melhor compreendida ao se estudar as cinco forças competitivas que a compõem. Se todas essas forças forem favoráveis, torna-se possível para um grande número de empresas atuarem neste segmento de maneira lucrativa. Entretanto, se uma ou algumas forças forem intensas ou desfavoráveis podem restringir as chances de sucesso de boa parte dos concorrentes desse setor.

O que é chamado de sexta força, refere-se ao conceito proposto pelos autores Nalebuff e Brandenburger (1996) como forças complementares. No setor



audiovisual, o conceito da sexta força é representado pela pirataria e pelo mercado informal e **compreendem:**

- Entrada de novos concorrentes - Neste mercado pode-se afirmar que existem poucas barreiras de entrada de novos concorrentes, uma vez que as novas tecnologias de produção estão ficando cada vez mais acessíveis;
- Poder de barganha dos fornecedores - Os fornecedores constituem uma força bastante importante no segmento, pois grande parte das produtoras, inclusive as de grande porte, trabalham com terceirização de equipamentos, mão de obra e outros produtos e serviços necessários para a finalização do trabalho como trilha e figurino. Desta forma, é fundamental firmar parcerias com esses fornecedores, evitando problemas de orçamentos e prazos;
- Poder de barganha dos compradores - Este poder está concentrado, não somente nos consumidores finais, mas em toda a cadeia de distribuição e exibição, sob este ponto de vista, os consumidores finais constituem o público com menor poder de barganha, pois eles estão sujeitos inicialmente, ao processo de distribuição e exibição:
 - Os distribuidores e exibidores exercem grande força perante as pequenas e médias produtoras, pois em geral, são grandes empresas como emissoras de TV aberta, programadoras de TV paga e redes de cinema;
 - Em contrapartida, a internet tem contribuído para a diminuição da força das distribuidoras e exibidoras, aumentando o poder dos consumidores que passaram a ter mais opções quanto ao leque de produtos e às formas de consumo.
- Concorrência e rivalidade - De forma geral, os grandes concorrentes tem alto poder de barganha perante todas as demais empresas do mercado,

sejam elas produtoras focadas em determinado segmento ou produtoras mais flexíveis com relação ao produto final;

- Substitutos - Neste setor, os substitutos mais fortes são aqueles que oferecem os mesmos benefícios centrais, sejam eles, o entretenimento ou produções comerciais. Nesta definição, os substitutos do entretenimento sob a ótica global, seria ir ao teatro, comprar um CD de música, um livro ou uma revista e até mesmo realizar uma viagem. Afinal, todas as formas de entretenimento podem substituir a decisão de ir ao cinema ou comprar um DVD. Como substitutos de produções comerciais estão todas as outras formas de comunicação, como mídia impressa, mídia exterior e até o *merchandising* em programas de TV. Porém, no setor de comunicação, todos esses meios podem ser complementares a uma campanha publicitária, daí envolvendo também comerciais de TV, cinema e internet;
- O mercado informal/pirataria - A pirataria e a venda informal são extremamente fortes nesse mercado, mesmo que, indiretamente.

2.10 ANÁLISE FOFA (SWOT)

O desenvolvimento de uma matriz de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (FOFA), cuja origem vem do termo em inglês Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT), envolve necessariamente o foco em uma empresa para análise. Entretanto, pode-se considerar as forças e fraquezas, e as oportunidades e ameaças que, em geral, são comuns às produtoras de pequeno e médio porte, sobretudo em relação às grandes produtoras do mercado, conforme mostra o Quadro 2.1.

QUADRO 2.1

Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças comuns às produtoras de pequeno e médio porte.

FORÇAS	
Foco em formatos de produção diferenciados - As produtoras de menor porte podem oferecer formatos de produção diferenciados, uma vez que, dependendo da produção, não há sustentação da estrutura de empresas de maior porte. Assim, uma produtora média ou pequena pode crescer especializando-se em filmes empresariais ou vídeos para internet, por exemplo.	Agilidade e custos mais atraentes - As médias e pequenas produtoras, por possuírem estruturas mais enxutas podem oferecer preços mais competitivos, sobretudo porque parte dos equipamentos pode ser facilmente alugada, evitando custos de aquisição e manutenção de equipamentos. A estrutura enxuta também possibilita maior agilidade no atendimento dos clientes.
FRAQUEZAS	
Capacidade produtiva - Apesar da estrutura enxuta das pequenas e médias produtoras ser uma força, isso também pode configurar com uma fraqueza, pois limita a quantidade de projetos que poderá ser executada simultaneamente.	Falta de capacidade para buscar patrocínios e incentivos públicos - A obtenção de patrocínios culturais, sobretudo no segmento de cinema, é menos potencializada por dois motivos principais: a falta de entendimento das leis (complexas e burocráticas) e a baixa atratividade dos projetos aos patrocinadores. Essa baixa atratividade se dá em função da dificuldade que as pequenas e médias produtoras têm para oferecer seus projetos para grandes corporações, como por exemplo, a Petrobrás, uma das maiores patrocinadoras culturais do País.
OPORTUNIDADES	
Crescimento da internet - A cada ano a velocidade e capacidade de acesso à internet crescem em todo mundo e, no Brasil, não é diferente. Com isso, o segmento de vídeos sob demanda encontra-se em uma grande onda de crescimento e exploração comercial.	HDTV e telefonia móvel - Nos próximos anos deverá ocorrer um aumento significativo das produções em HDTV e voltados para os celulares 4G.
AMEAÇAS	
Pirataria - A pirataria sempre foi e será uma ameaça ao segmento audiovisual - Mais especificamente quando os consumidores tornam-se distribuidores. O governo e as entidades de apoio têm tomado medidas para combater a pirataria, entretanto, as ações não demonstraram diminuição no consumo de produtos piratas.	Avanço tecnológico dos equipamentos - Aparentemente o desenvolvimento e barateamento dos equipamentos necessários para a produção de audiovisual poderiam ser considerados oportunidades, porém isso acaba fortalecendo o mercado amador e informal de produção. Sendo assim, uma única pessoa poderia atuar como uma pequena produtora com um custo muito mais enxuto.

2.11 GESTÃO ESTRATÉGICA E MODELO DE NEGÓCIOS

O posicionamento estratégico dentro de uma organização significa desempenhar atividades diferentes dos seus concorrentes ou exercer atividades similares de outras maneiras, criando uma combinação única de valor. Ser melhor do que os seus concorrentes.

A estratégia orienta a empresa na alocação dos seus recursos de capital, de pessoas e de tempo para a construção de uma vantagem competitiva sustentável, além de dizer o que deve ou não ser feito, estabelecendo os limites de atuação de cada ator neste processo.

Pode-se afirmar que modelo de negócios refere-se à lógica de como uma empresa funciona e como criará valor para seus parceiros-chave, enquanto estratégia refere-se à escolha do modelo de negócios em que a empresa competirá no mercado.

A Era Digital na atualidade favorece as organizações a trabalharem em redes, em parcerias, oferecerem uma proposição conjunta de valor, construir em multicanais em redes de distribuição e obterem receitas e lucros oriundos de diferentes fontes.

2.12 MODELO DE NEGÓCIOS

Os anos de 1990 foram marcados pelo surgimento de um novo espaço conceitual decorrente da pulverização e acessibilidade à internet, que resultou em significativas transformações na sociedade, na forma de realizar negócios, no relacionamento entre as pessoas e na aproximação de mercados. Esse novo espaço conceitual trouxe a exigência de mudanças na forma de

organizar os negócios que surgiam e que precisavam ser modelados sob uma nova ótica, uma vez que os critérios adotados na Era Industrial já não podiam ser considerados nessa nova Era do Conhecimento.

Como resultado desse processo, houve o surgimento de empresas que iniciaram suas transações comerciais com base no ambiente virtual, denominadas de empresas ponto com. Essas empresas, associadas àquelas com alta tecnologia, viram suas ações crescerem vertiginosamente, em um curto espaço de tempo (entre os anos de 1998 a 2001), pela oferta abundante de recursos e de investidores resultando em uma supervalorização das mesmas.

Em maio de 2001, a National Association Securities Dealers Automated Quotation (NASDAQ) sofreu um colapso e muitas pequenas empresas virtuais que iniciavam seus negócios, quebraram. Tais empresas não precisavam de estratégia, de competências especiais e nem de clientes – bastavam-lhes um modelo de negócios com base na *web*, com promessas de lucros fabulosos no futuro. Decorrente desse movimento surgiu o conceito de modelo de negócios como uma síntese para caracterizar a forma como as empresas ponto com atuavam nesse novo mercado.

Da mesma forma com que a internet passou a ter um significativo papel para impulsionar outros tipos de negócios, a partir desse movimento, o conceito de modelo de negócios passou a abranger qualquer tipo de empresa. Associado a esse fato, a ampliação da disponibilidade dos meios de comunicação permitiu que as empresas implantassem outras possibilidades de negociação, gerando um novo conceito de valor para o cliente.

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011, p. 115), “um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”.

Nas organizações, a origem do valor está na criação e utilização do conhecimento dos clientes e colaboradores que determinam o *design* da inovação do modelo de negócios. Em um mundo em que mercados, produtos, tecnologias, concorrentes e a própria sociedade mudam de forma tão ágil, a inovação contínua e o conhecimento tornaram-se uma vantagem competitiva sustentável para as organizações.

O modelo de negócios criado por Osterwalder e Pigneur (2011) é uma linguagem comum que permite descrever, analisar e orientar as organizações sobre a forma como podem inovar ou alterar modelos de negócios já existentes. Os autores definem modelo de negócios como a representação dos processos e das estratégias de uma empresa que gera valor aos seus clientes, obtém lucro e se mantém de forma sustentável por um período de tempo.

Por meio de um *framework* (Canvas) que descreve nove componentes básicos, evidencia-se como uma organização **cria, entrega e captura valor**.

Esses nove componentes são:

1. **Segmento (nicho)** – Mostra que melhores são as chances de se identificar e atender as necessidades reais dos clientes, porém esse nicho deve ser grande o suficiente para formar um negócio potencial atrativo. No início, os empreendedores ainda não têm evidências suficientes para tomar uma decisão consciente de quais segmentos a empresa pretende seguir e quais deve deixar de fora. Deve-se começar com uma visão e adequá-la à medida que se avança com o aprendizado. ***Perguntas importantes:***

- Para quem estamos criando valor?
- Quais são as características deste(s) segmento(s)?
- Quem são os potenciais clientes mais importantes?

2. Proposições de valor - Este componente representa os produtos e serviços que geram valor para os segmentos de clientes específicos. Esses produtos e serviços são a forma como as necessidades e os desejos desses clientes são atendidos, ou seja, os benefícios oferecidos pela empresa. São exemplos de proposições de valor: novidade, performance, customização, funcionalidade, *design*, marca/status, preço, redução de custos, redução de riscos, acessibilidade, conveniência/usabilidade, geração de receita etc. Algumas proposições de valor são bastante subjetivas e geralmente essas têm um apelo maior para produtos B2C. Já para produtos B2B, na hora de comprar algo as empresas tendem a pensar muito mais no Return Over Investment (ROI) dos projetos. É importante pensar no que a sua oferta ajudará a empresa/cliente a aumentar as receitas, diminuir os custos ou melhorar o serviço. ***Perguntas importantes:***

- Que valor entregamos para o cliente?
- Quais problemas dos clientes estamos ajudando a resolver?
- Que necessidades dos clientes estamos satisfazendo?
- Que pacotes de produtos/serviços estamos oferecendo para cada segmento de clientes?

3. Canais - Descreve quais os caminhos pelos quais a empresa comunica e entrega valor para o cliente. Os canais de comunicação, vendas e distribuição do produto são a interface da empresa com o cliente. ***Perguntas importantes:***

- Por quais canais nossos segmentos de clientes podem/querem ser abordados?
- Como esses canais estão integrados?
- Qual é o custo/benefício da utilização de cada canal?

4. Relacionamento com clientes - Esse componente refere-se aos tipos de relacionamentos que uma empresa estabelece com os seus segmentos. Mais do que se comunicar com o segmento específico como um todo, refere-se aos tipos de relacionamento individuais que a empresa estabelece com os seus clientes e potenciais clientes. Fazem parte deste componente as atividades de pré e pós-venda com equipe dedicada, serviços automatizados, fóruns e comunidades de suporte, cocriação de conteúdo etc. ***Perguntas importantes:***

- Que tipo de relacionamento os clientes de cada segmento podem esperar?
- Qual é o custo de cada um deles?
- Como isso está integrado ao modelo de negócios como um todo?
- O que pode se esperar em termos de aquisição, retenção e *up-selling* (vendas complementares) para esse tipo de relacionamento?

5. Fontes de receita - Representa as possibilidades de geração de recursos que a empresa pode obter com cada segmento de clientes. É a medição de quanto e como o cliente está disposto a pagar pela quantidade de valor gerada. Há uma série de fontes e modelos de receita que podem ser aplicados pelas empresas. ***Perguntas importantes:***

- O que o cliente valoriza e pelo qual está disposto a pagar?
- O que têm pago ultimamente para resolver o mesmo problema?
- De que maneira preferem pagar pelo valor gerado?
- Qual é a parcela de contribuição de cada fonte de receita para a receita total esperada?

6. Recursos-chave - São os ativos fundamentais necessários para fazer o modelo de negócios funcionar. Exemplos: ativos físicos, intelectuais, recursos humanos, recursos financeiros. **Perguntas importantes:**

- Que recursos-chave são importantes para a nossa proposição de valor, para os canais e relacionamentos com os clientes e para implementar as fontes de receita?

7. Atividades-chave – São as coisas mais importantes que a empresa deve fazer, de forma constante, para que o modelo de negócios funcione. Exemplos: prestação de serviços, resolução de problemas, gestão de plataformas, atendimento consultivos etc. **Perguntas importantes:**

- Que atividades-chave são importantes para a nossa proposição de valor, para os canais, para os relacionamentos com os clientes e para implementar as fontes de receita?

8. Parcerias-chave - Rede de fornecedores e parceiros essenciais que garantem o funcionamento do modelo de negócios. Exemplos: alianças estratégicas entre não concorrentes, redes de cooperação entre concorrentes, *joint ventures*, parcerias de exclusividade etc. **Perguntas importantes:**

- Quais devem ser nossos parceiros-chave?
- Quais devem ser nossos fornecedores estratégicos? Quais recursos-chave estamos obtendo deles?
- Quais atividades-chave eles produzem?

9. Estrutura de custos - Descreve todos os principais custos embutidos na operação do modelo de negócios. Exemplos: custos fixos, custos variáveis, economias de escala, comissões etc. **Perguntas importantes:**

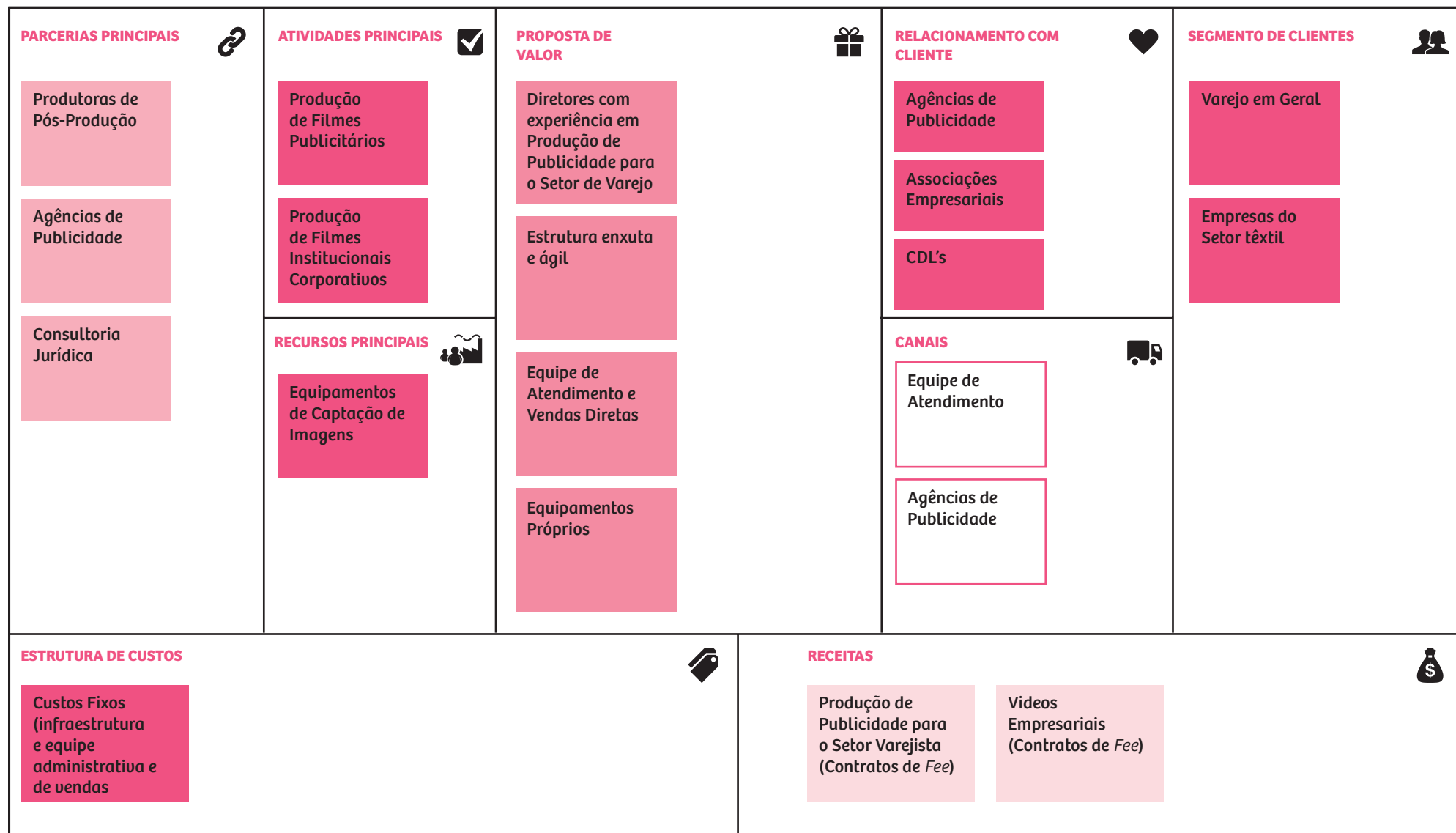
- Quais são os custos mais importantes inerentes ao nosso modelo de negócio?
- Quais recursos-chave são os mais caros? Quais atividades-chave são as mais caras?

A metodologia também sugere um processo para o desenho do modelo de negócios. De forma breve, recomenda-se um processo de *brainstorming* inicial para geração de ideias e possibilidades, depois uma fase de discussão e, após, a consolidação. O objetivo é preencher o Canvas, detalhado na Figura 2.1 (com base em uma empresa fictícia que serviu apenas para exemplificar), com as principais definições de cada componente.

O Canvas não se propõe a tratar de cada componente em detalhes. **Seu objetivo é descrever o modelo de negócios em uma visão mais macro**, guiando o empreendedor para identificar quais são as suas hipóteses mais questionáveis.

É bastante provável que o primeiro modelo de negócios desenhado não se sustente na prática, levando a empresa à necessidade de uma mudança mais brusca na sua proposta.

É importante atentar que, para alguns casos, o público **pagante** não é o público **usuário** do produto. Isso é bastante evidente nos modelos com fontes de receita com base em publicidade, por exemplo. Nesse caso, é importante fazer a análise do Canvas para os dois públicos, separadamente.

**FIGURA 2.1**

Canvas - Principais definições de cada componente do modelo de negócios.

2.13 PLANO DE NEGÓCIOS OU MODELO DE NEGÓCIOS

Quando Osterwalder e Pigneur (2011) publicaram o livro *Business Model Generation*, inovador na forma e no conteúdo, logo surgiu a polêmica sobre se o modelo de negócios proposto pelos autores substituiria o plano de negócios utilizado por pequenas, médias e grandes organizações como a melhor ferramenta para planejamento empresarial. Atualmente ficou evidente que ambas as ferramentas são úteis em situações diferentes.

Consolidado e consagrado por acadêmicos, investidores e empreendedores, o plano de negócios é uma excelente alternativa para o planejamento empresarial quando o negócio tem um passado, ou seja, existe uma história com números, estatísticas e resultados reais que podem ser consultados e analisados.

O plano de negócios funciona muito bem e melhor quando se conhece com consistência as principais variáveis do negócio (por exemplo, o segmento de clientes, o dilema problema/solução, como deve ser a distribuição, qual a elasticidade do preço etc.).

Por mais que o conhecimento e a análise do passado não garantam a previsão do futuro, se a empresa tem uma história e se o comportamento do mercado para este tipo de produto/serviço é conhecido, há certa previsibilidade e o planejamento no plano de negócios fica mais facilitado. Isso acontece, em geral, em empresas que já estão estabelecidas e conhecem o seu mercado e seus produtos.

O livro do Osterwalder e Pigneur (2011) tem sido disseminado pelos quatro cantos do mundo como uma espécie de manual para empreendedores. O modelo de negócios é a melhor alternativa para se planejar o futuro

empreendimento nos casos em que há poucos dados sobre quem, de fato, é o cliente e qual o real problema a ser resolvido.

Quando não se faz ideia de qual solução seja mais adequada, nem de como ela deve ser produzida, entregue e quanto deve custar, o modelo de negócios é uma ferramenta ideal. É também ideal para as situações em que tudo que se tem são hipóteses e a maior parte delas não foram testadas, como é o caso das *Startups*.

Sugere-se que, com os devidos cuidados, sejam utilizadas as duas ferramentas. Além disso, não se trata somente de qual ferramenta é melhor, o mais importante é o grau de consistência e confiança que se tem com uma ou com outra.

CAPÍTULO 3

Plano de Negócios

Silvio Soledade

OBJETIVOS

- Apresentar a principal ferramenta do empreendedor discutindo o que ele é, quais são suas finalidades e qual a sua estrutura.



SUMÁRIO

Importância do Plano de Negócios

Função e Aplicação do Plano de Negócios

Plano de negócios como principal fonte de informação

Plano de negócios como ponto de partida

Plano de negócios como ferramenta de planejamento

Plano de Negócios no Mercado Audiovisual

Mercado audiovisual

Importância do mix de produtos

Produção Audiovisual no Novo Modelo de Negócios

Gestão Financeira no Plano de Negócios

Planejamento orçamentário

Planejamento financeiro

Fatores externos

Fatores internos

Funcionamento e Importância das Ferramentas de Gestão Financeira

Fluxo de Caixa

Dificuldades no preparo do Fluxo de Caixa

Previsão de vendas e prazos de recebimentos

Levantamento dos compromissos a pagar

Levantamento das disponibilidades financeiras

Como evitar crise no Fluxo de Caixa

Erros imperdoáveis no Fluxo de Caixa do seu negócio

Conceitos de Formação de Preço

Formação do preço a partir do custo

Formação do preço de venda com base no custeio por absorção

Formação do preço de venda a partir do mercado

3.1 IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIOS

No atual contexto de desafios e incertezas, o desenvolvimento das organizações e, até mesmo sua sobrevivência, depende em grande parte, da capacitação, das habilidades e das características individuais dos seus empreendedores. O empreendedor precisa ter competências e habilidades que possibilitem, não só inserir uma empresa no mundo dos negócios como, também, manter sua sobrevivência em um ambiente altamente competitivo (veja também o *Web Anexo A - Empreendedorismo* para jovens empreendedores, disponível no site: <www.objetivaaudiovisual.com.br>).

Alguns autores caracterizam o empreendedor como aquele que possui alto nível de energia e grau de perseverança e imaginação que, combinados com a disposição para correr riscos moderados, os capacita a transformar o que, frequentemente, começa como uma ideia (visão) simples e mal definida, em algo concreto.

Pode-se dizer que, o processo empreendedor, é constituído de quatro fases principais (DORNELAS, 2001):

1. Identificação de oportunidades e geração de ideias;
2. Elaboração do plano de negócios;
3. Captação de recursos;
4. Gerenciamento do negócio.

O empreendedor precisa ter competências e habilidades que possibilitem, não só inserir uma empresa no mundo dos negócios como, também, manter sua sobrevivência em um ambiente altamente competitivo.

Na primeira fase, o empreendedor utiliza sua criatividade, intuição e experiência de vida para detectar as oportunidades, sem levar em consideração os recursos correntemente disponíveis. Na segunda, descreve seu empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa, permitindo situar-se no seu ambiente de negócios. Na terceira, busca recursos (financeiros, físicos e humanos) para a implantação do negócio e início das atividades da empresa. Na quarta, tem a responsabilidade de manter a empresa viva e garantir seu desenvolvimento em um processo de evolução.

Como muitos empreendedores têm dificuldades de implementar uma ideia nova ou uma mudança, o plano de negócio pode ser caracterizado como uma ferramenta com o propósito de validar a ideia de um novo produto ou serviço, orientar a implantação de um negócio, promover a identificação e sensibilização de potenciais parceiros, servir de referencial para acompanhamento e avaliação de objetivos traçados e, ainda, ser um importante instrumento de captação de recursos para viabilização do novo empreendimento.

A taxa de mortalidade das empresas ainda nos primeiros anos de existência é bastante elevada, cerca de 80% no Brasil. As causas podem ser atribuídas, em grande parte, ao lançamento prematuro do novo produto ou serviço no mercado, ou seja, sem um planejamento que fundamente o seu lançamento.

Muitos empreendedores, desejosos de ver seu negócio em plena atividade, desconsideram a segunda etapa do processo, o planejamento, e então a terceira e a quarta etapa (captação de recursos e gerenciamento) não funcionam de forma adequada, levando seus empreendimentos à extinção. Tal índice poderia ser reduzido se as empresas e o próprio empreendedor não subestimassem a importância de se preparar um bom plano de negócios, pois, ao redigi-lo, o empreendedor é conduzido a examinar, de forma minuciosa, cada elemento do empreendimento.

Muitos problemas e falhas são identificados e tratados por meio deste processo, o que aumenta em grande proporção, a probabilidade de sucesso do negócio. “O plano de negócios aumenta em 60% a probabilidade de sucesso dos negócios” afirma Dornelas (2001, p. 37), no entanto, 98% das pequenas empresas nos EUA morrem por falta de planejamento adequado do negócio, pois pior do que não fazer um plano de negócios é fazê-lo de forma inadequada, forjando informações e, pior ainda, fazer isso conscientemente.

A falta de planejamento pode levar à mortalidade da empresa justamente por não sinalizar algumas falhas que podem ocorrer durante sua atuação como:

- Falta de experiência gerencial do empreendedor;
- Falta de capital inicial para abrir o negócio;
- Falta de capital de giro;
- Falta de clientes potenciais;
- Falta de fornecedores;
- Localização errada;
- Expansão inadequada;
- Excesso de capital em ativos fixos;
- Dificil obtenção de crédito;
- Uso de grande parte dos recursos do dono, entre inúmeras outras.

Nesse sentido, o plano de negócios se torna uma ferramenta indispensável tanto na abertura de novos negócios quanto na análise e diagnóstico da empresa em andamento. É um instrumento essencial, utilizado para diminuir riscos e estimar se a empresa, projetada com base na visão do empreendedor, nos seus valores, expectativas e conhecimento de mercado, terá sucesso ou não.

A elaboração do plano de negócios não garante a eliminação total dos riscos e nem mesmo o sucesso da empresa, mas evita que muitos erros sejam cometidos pela falta de análise.

Toda empresa necessita de um planejamento de negócios para poder gerenciá-lo. O planejamento deve ter todas as partes descritas minuciosamente para que a ideia possa ser apresentada a investidores, bancos, clientes etc. Em contrapartida, toda entidade provedora de financiamento, fundos e outros recursos financeiros necessita de um plano de negócios da empresa requisitante para poder avaliar os riscos inerentes ao negócio (veja no Anexo A, um Modelo de Plano de Negócios).

3.2 FUNÇÃO E APLICAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

O plano de negócios descreve de forma completa o que é ou o que pretende ser uma empresa. É uma forma de pensar sobre o futuro do negócio: onde ir, como ir mais rapidamente, o que fazer durante o caminho para diminuir incertezas e riscos. “É dinâmico, vivo e deve ser sempre atualizado”, diz Dolabela (1999, p. 89). Ele pode mostrar que o empreendimento tem grande potencial de sucesso, assim como deixar evidente que existem obstáculos ao empreendimento, que os riscos são incontroláveis ou que o negócio é economicamente inviável, sendo sua rentabilidade insuficiente para garantir a sobrevivência da empresa. Além disso, pode mostrar que não é o momento adequado para o negócio ou que o mesmo precisa de algumas alterações.

Um momento bastante requisitante do desenvolvimento de um plano de negócios é o da expansão, pois uma empresa não pode expandir além do que sua estrutura (financeira, gerencial, produtiva) suporta. Além de um instrumento de análise é também um instrumento utilizado para obtenção de financiamentos, empréstimos, negociação de incubadoras, atração de novos sócios, envolvimento com clientes e fornecedores, controle interno, integração da equipe e envolvimento dos empregados e colaboradores.

O plano de negócios apresenta três funções especiais:

1. Como documento de planejamento - Avaliar o novo empreendimento do ponto de vista mercadológico, técnico, financeiro, jurídico e organizacional. Assim, o empreendedor terá uma noção prévia do funcionamento da sua empresa em cada um dos aspectos;
2. Como instrumento de medição - Avaliar, retrospectivamente, a evolução do empreendimento ao longo da sua implantação. Para cada um dos aspectos definidos no plano de negócios, o empreendedor poderá comparar o previsto com o realizado;
3. Como ferramenta de financiamento e investimento - Facilitar ao empreendedor, a obtenção do capital de terceiros (sócios ou agentes financeiros) quando o seu capital próprio não for suficiente para cobrir os investimentos iniciais.

3.2.1 PLANO DE NEGÓCIOS COMO PRINCIPAL FONTE DE INFORMAÇÃO

Atualmente, a informação é a mais pura fonte de riqueza, superando a tecnologia e os recursos naturais. As informações, quando trabalhadas, tornam-se conhecimento e buscar tais conhecimentos é investir no negócio. Com isso, as empresas veem percebendo o quanto é importante tirar proveito do conhecimento que possuem e tentar obtê-lo com a maior velocidade possível. As informações obtidas são inseridas no plano de negócios e formam uma grande central de dados, que permite o monitoramento contínuo dos concorrentes, clientes, fornecedores e outras forças produtivas.

Nesse aspecto, o plano de negócios é parte fundamental do processo de gestão estratégica das empresas, pois as previne da ocorrência de eventuais surpresas. Em um mercado cada vez mais competitivo, o sucesso do negócio depende basicamente da qualidade e quantidade de informações circulantes na empresa, bem como da velocidade com que elas chegam até a corporação. O desafio de utilizar a informação e o conhecimento por ela gerado cria vantagens competitivas apropriadas e oportunas para a empresa.

O momento é de constantes mudanças e, se os empreendedores não conhecerem o mercado e sua própria empresa de forma minuciosa, terão pouquíssimas chances de sucesso ou até mesmo de sobrevivência.

3.2.2 PLANO DE NEGÓCIOS COMO PONTO DE PARTIDA

Empreender é sempre um risco, mas correr riscos desnecessários significa jogar fora ótimas oportunidades de negócios e, junto com elas, recursos já empregados. Com um planejamento bem estruturado, é possível minimizar os riscos, já que eliminá-los é praticamente impossível.

O plano de negócios, apesar de não ser uma garantia de sucesso, ajuda nas tomadas de decisões e auxilia o empreendedor a não se desviar de seus objetivos empresariais, por meio de uma monitoração constante. Além da monitoração, sua importância diz respeito ao auxílio na busca por uma parceria, seja ela por meio de uma sociedade ou na conquista de financiadores.

Preparar um plano de negócios exige muitas informações que implicam paciência e persistência para obtê-las. Exige perspicácia e senso crítico para identificar informações relevantes que contribuirão para a eficácia do novo negócio.

O plano de negócios permite esclarecer a ideia, transformando-a em dados e números consistentes e garantindo indicativos de caminhos a serem seguidos. Muitos empreendedores subestimam quanto o fato de se ter um bom plano de negócios pode ajudar uma nova empresa a levantar dinheiro, planejar o futuro e controlar seus progressos correntes. Ao elaborar um plano de negócios tem-se uma oportunidade única de pensar cuidadosamente em todos os detalhes, nas potencialidades, nos riscos e desafios, nos pontos fortes e fracos do mercado, dos concorrentes e da empresa, antes de investir recursos em ideias não validadas ou na simples intuição. Apesar de não eliminar totalmente os riscos, ele auxilia nas tomadas de decisões e no alcance dos objetivos de forma mais direta.

3.2.3 PLANO DE NEGÓCIOS COMO FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO

O plano de negócios é construído em etapas com base em perguntas essenciais que devem ser respondidas para a elaboração do plano e que ajudarão também no planejamento estratégico da empresa, **como por exemplo:**

- Qual é o negócio da empresa?
- Onde se quer chegar?
- O que deverá ser vendido?
- Quais estratégias serão utilizadas?
- Como conquistar mercado?
- Quais são os fatores-críticos de sucesso do negócio?
- Quanto será gasto?
- Que retorno esperar sobre o investimento?

O primeiro passo é conhecer bem o mercado em que vai atuar, pois empreender é sempre um risco. O empreendedor é alguém que define por si mesmo o que vai fazer e em que contexto será feito. Ao definir o que vai fazer, ele leva em conta sonhos, desejos, preferências e o estilo de vida que quer ter.

O empreendedor que trabalha com o planejamento correto de viabilidade de um empreendimento tem grandes chances de sucesso no mercado, reduzindo as possibilidades de desperdícios de esforços humanos e recursos financeiros em um empreendimento inviável.

Sempre leva-se em consideração que, não somente as grandes empresas necessitam desta importante ferramenta administrativa, mas também e, principalmente, as micro e pequenas empresas, pois estas devem estar preparadas para a competitividade do mercado.

Ter e ser um diferencial em um mercado tão competitivo já é uma grande dificuldade. Estar entre os maiores ou melhores do ramo faz parte da busca cotidiana dos grandes empresários. Porter (1989), diz que vantagem competitiva é o modo como uma empresa pode escolher e implementar uma estratégia, o autor também afirma que existem dois tipos essenciais de vantagem competitiva – o **custo** e a **diferenciação** e acrescenta que a vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo, faz-se necessário analisar as inúmeras atividades distintas que uma empresa executa em suas diferentes áreas, diagnosticar onde se encontra o melhor resultado e fazer disso sua vantagem competitiva.

Kaplan (2000) acrescenta que, sem dúvida, as oportunidades de criação de valor estão migrando da gestão de ativos tangíveis para a gestão de estratégias com base no conhecimento que exploram os ativos intangíveis da organização, **que são:**

- Relacionamento com clientes;
- Produtos e serviços inovadores;
- Tecnologia da informação e bancos de dados;
- Capacidades, habilidades e motivação de empregados.

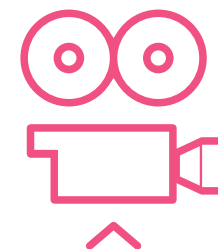
As principais fontes de vantagem competitiva que a Economia exige das organizações atualmente, têm como base o conhecimento e as estratégias criadoras de valor. A vantagem competitiva é o que garante a diferenciação no mercado, no qual seu público-alvo/cliente vai encontrá-lo e compará-lo com seus concorrentes diretos e indiretos.

3.3 PLANO DE NEGÓCIOS NO MERCADO AUDIOVISUAL

3.3.1 MERCADO AUDIOVISUAL

O mercado audiovisual é o espaço no qual se dá a produção e a comercialização de conteúdos produzidos para serem exibidos, inicialmente, em salas de cinema ou em canais de televisão, além de DVDs e em novas plataformas. É um mercado concentrado em poucas empresas e países.

A fonte de renda é baseada nos direitos de licenciamento, exploração comercial e distribuição. Pela natureza do negócio, um mesmo produto audiovisual pode ser licenciado muitas vezes, possibilitando estratégias de rentabilização a longo tempo, em diversas formas de exploração chamadas de janelas.



Dados da Strategy Analytics (2010), apontam um crescimento de 4% ao ano, desde 2010, e também que o mercado de maior relevância continua sendo as TVs abertas e pagas, inclusive de obras cinematográficas. O mercado brasileiro representa 2% do mercado mundial.

De todas as atividades relativas ao mercado audiovisual, a atividade de produção é a que representa maior risco econômico. O investidor privado só investe nesse mercado, quando vislumbra diversas possibilidades receptivas ao seu produto ou serviço nas **janelas de exibição**.

A viabilidade econômica de toda indústria audiovisual depende, portanto, da circulação de conteúdo audiovisual nas diversas janelas de exibição. Nesse aspecto, **a convergência digital possibilita às produtoras, novas oportunidades de negócio**, pois o usuário pode acessar todos os conteúdos audiovisuais por meio de redes ou plataformas, com qualidade, velocidade e preços baixos.

A convergência potencializa o alcance do mercado de TV, principalmente da TV por assinatura. No Brasil, esse processo ocorre juntamente com a ascensão da nova classe C ao mercado de consumo.

Esse é um momento especial para os produtores de conteúdo audiovisual, plataformas digitais, publicitários e investidores. De acordo com o estudo da PWC (2013), o mercado de entretenimento e mídia global começou a se recuperar de uma queda acentuada, impulsionada pela recessão mundial de 2009. Das principais regiões do mundo, a América do Norte tem dominado, representando 34% de todo investimento global em audiovisual. No entanto, é o Brasil que cresce com maior rapidez. Segundo o estudo, uma análise total do mercado de entretenimento e mídia no Brasil, em 2010, mostrou que a publicidade televisiva é o maior componente, com 24% do total investido no mesmo ano. Já pagamentos pela internet representam 21% e assinaturas de TV, 16%.

O crescimento da classe média brasileira tem atingido um aumento de renda disponível e um crescente apetite para experimentar um novo acesso ao cinema, TV e novos mercados de mídia, e assim, gerar novas fontes de receita para os produtores. O acesso à internet tem crescido de forma constante no Brasil, tornando o País o maior universo de banda larga da América Latina.

O mercado de TV por assinatura está projetado para crescer a uma taxa composta de 17% até 2015.

O Brasil tem promovido a indústria de entretenimento pelo uso direto e indireto de recursos públicos, fomentando a produção, distribuição e exibição de conteúdo audiovisual, por meio de todas as plataformas e janelas.

A Lei nº 12.485/2011 (Lei da TV Paga) deve proporcionar um crescimento substancial para a indústria audiovisual brasileira. Essa lei, além de regular a entrada das companhias telefônicas no fornecimento de serviços de TV por assinatura, deve também estimular o surgimento de canais brasileiros, programados por empresas brasileiras, assim como a produção de conteúdo brasileiro para incentivar a produção independente por meio de cotas (veja também os *Web Anexos*: B - Usina de imagens e sons; C - Mercado audiovisual cresce, mas ainda falta profissionalismo; D - Crescimento do mercado audiovisual brasileiro e E - Audiovisual: estruturando um mercado, disponíveis no *site*: <www.objetivaaudiovisual.com.br>)

3.3.2 IMPORTÂNCIA DO MIX DE PRODUTOS

Os processos sinérgicos entre os produtos audiovisuais como: filmes, séries e videogames são criados, em grande parte, pela plataforma de convergência digital como uma forma alternativa e mais sofisticada das que são oferecidas pela TV e pelo cinema para atrair a audiência. Essa plataforma permite a

criação de sinergias entre os vários interesses das empresas de mídia, no qual cada produto oferece suporte aos outros na produção e comercialização destes.

Atualmente, a estratégia dos grandes conglomerados consiste em transformar a internet no veículo sinérgico das mídias e um filme é produzido para ser exibido em multicanais: salas de cinema, celulares, *notebook*, TV de sinal aberto e fechado, sistema homevídeo, *pay-per-view*, parques temáticos, entre outros. Por isso, nos processos sinérgicos, a especificação de objetivos é importante para o processo de planejamento e a consequente determinação dos níveis de desempenho que se pretende atingir. Mas para se ter ideia de qual o negócio da empresa (seu campo de atuação) e qual seu encadeamento (a relação atual e futura entre produtos e mercados) é necessário especificar, além da sinergia, seu vetor de crescimento e sua vantagem competitiva.

O ponto de partida para a definição do vetor de crescimento é a noção de que as empresas atuam em conjuntos de binômios de produtos e mercados. O outro fator relacionado com o negócio da empresa e seu encadeamento é a vantagem competitiva que a mesma possui. A vantagem competitiva diz respeito às características da empresa que lhe dão condições especiais de competição (em termos de custos ou de outros fatores quaisquer) em determinados produtos e mercados.

O mix de produtos é muito relevante para que as empresas possam expandir seus diferentes conteúdos, permitindo maior interação de consumidores mais ativos na Era da Internet. Além disso, com a convergência das mídias, tais companhias terão como missão, desenvolver um novo mercado, diversificando sua maneira de produzir, distribuir e exibir conteúdo, e as empresas pioneiras deste modelo de negócios, terão vantagens competitivas perante aquelas que investem apenas na produção não passíveis de convergência.

3.4 PRODUÇÃO AUDIOVISUAL NO NOVO MODELO DE NEGÓCIOS

A convergência da plataforma tecnológica e cultural para os produtos audiovisuais promove um reescalonamento de todo o planejamento estratégico para as organizações que produzem, distribuem e exibem conteúdo. Este processo de convergência quebrou qualquer rigidez na relação logística do produto audiovisual, pois produtores de conteúdo começam a descobrir novos caminhos na divulgação de seu produto, como novos nichos de atuação que não precisam mais ser atrelados às salas de exibição dos cinemas, por exemplo.

Atualmente, os grupos distribuidores argumentam que a logística cinematográfica só é viável para produtos que possam ocupar um grande número de telas no lançamento e com duração de poucos dias nos cinemas. Com a digitalização das salas de cinema, os exibidores passaram a vislumbrar novas oportunidades, ou melhor, novos produtos para serem exibidos, como *shows*, jogos de futebol, entre outros eventos esportivos e artísticos.

O entretenimento audiovisual passa por uma conjectura de extrema flexibilidade no formato, permitindo que qualquer obra audiovisual possa ser vista desde a grande tela de cinema até a micro tela de celular, passando por diferentes tamanhos de suporte de exibição, além da mobilidade de acesso aos produtos.

Essa transformação tecnológica gera inúmeras **janelas** de acesso ao produto audiovisual, porém é necessário levar em conta que o consumidor desses produtos está envolto em um mar de possibilidades e suas escolhas dependem do poder e da liberdade de participação.

Se jornalistas cidadãos, roteiristas amadores, cineastas de fim de semana, produtores de conteúdo para vários nichos podem colocar seus produtos na rede à espera de audiência, como as grandes corporações poderão planejar ações que visem lucro em um universo que parece cada vez mais pontuado de milhões de produtos audiovisuais?

Assim, para que a produção de conteúdo audiovisual possa ser bem-sucedida, ou seja, obter retorno financeiro, necessita de qualidades intrínsecas que permitam a criação de universos narrativos expandidos. Entretanto, com o ferramental disposto para que muitas pessoas possam readequar esses conteúdos, o planejamento de produção não pode se alicerçar em um único produto, como era possível em 1942, quando o ferramental disponível para a intervenção do consumidor era mínimo, se não nulo.

No entanto, a figura do consumidor ativo requer, por parte de grandes conglomerados audiovisuais, estratégias para a criação de universos narrativos expandidos, produzidos em múltiplas plataformas e distribuídos em multicanais, estimulando, além disso, a produção de conteúdos pelo consumidor. Essa participação deve ser bem planejada, pois a criação de muitos produtos pela empresa pode de limitar a ação do consumidor ativo, desestimulando a sua participação. Por outro lado, poucos produtos criados, podem estimular demasiada intervenção do consumidor/produtor o qual criará produtos que, se tivessem sido planejados pela corporação, certamente retornariam divisas para esta.

Investir em diversificação tornou-se a regra básica para as produtoras de vídeo dispostas a sobreviver no mercado. Principalmente para quem ainda não se solidificou no ramo, a versatilidade tem sido forte aliada para superar dificuldades como o aumento da concorrência, os altos impostos ou o preço dos equipamentos. Com isso, as empresas têm procurado novos nichos, ampliando seus temas e técnicas de atuação.

3.5 GESTÃO FINANCEIRA NO PLANO DE NEGÓCIOS

3.5.1 PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

Empreender é administrar e administrar é planejar, dirigir, coordenar e controlar. Dentre os principais instrumentos de controle e medição está o planejamento orçamentário.

O conceito de planejamento e controle de resultados implica em elementos de flexibilidade e atenção permanente. Embora estejam relacionados à contabilidade, não podem ser classificados como função técnica contábil, trata-se de um sistema de gestão e gerenciamento.

O planejamento e controle de resultados têm relação especial com o sistema contábil, pois:

- A contabilidade e os registros fornecem os dados históricos relevantes para fins analíticos no desenvolvimento dos planos da empresa;
- O componente financeiro de um plano, geralmente é estruturado de acordo com o formato contábil.

Os dados efetivamente utilizados na avaliação de desempenho (comparando dados reais e planejados) são fornecidos, em grande parte, pelo sistema contábil que a empresa adota.



O processo orçamentário em si, refere-se a tudo que diz respeito ao planejamento, à coordenação, à preparação, ao controle e qualquer outro aspecto ligado ao planejamento global, sendo visto como um procedimento administrativo e de gestão.

Pode-se afirmar que o orçamento é o plano escrito e detalhado dos caminhos que a empresa deve adotar para atingir os resultados esperados. A composição básica de um orçamento empresarial abrange:

- Orçamento e previsão de vendas;
- Orçamento da produção;
- Orçamento de mão de obra direta;
- Orçamento de despesas gerais do escritório;
- Orçamento de despesas indiretas;
- Orçamento de despesas com vendas;
- Orçamento com despesas administrativas;
- Orçamento financeiro (Fluxo de Caixa).

3.5.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Planeja-se, em gestão financeira, porque existem tarefas, produtos e serviços a serem comercializados e isso deve ser feito de forma coordenada, usando os recursos, principalmente os financeiros, de forma mais eficiente e eficaz no âmbito dos negócios de produção audiovisual.

No processo de construção do planejamento financeiro, percebe-se que são múltiplos os fatores que interferem no contexto da empresa, conforme mostra a Figura 3.1. Assim, é preciso estar atento a esses fatores, pois são importantes na busca por melhores opções para a empresa.

Não se planeja só por causa da globalização, do avanço tecnológico, do novo consumidor mais exigente. Planeja-se porque existem tarefas, produtos e serviços a serem produzidos e isso deve ser feito de forma coordenada, usando os recursos de forma mais eficiente.



FIGURA 3.1

Fatores que interferem no contexto da empresa.

A maior crítica feita ao processo de planejamento é que o planejado nunca acontece. A maioria dos empresários acha que é tempo perdido, mas quando o planejado dá certo, acham ótimo. Porém, é preciso entender que, planejar é também saber o que fazer se as coisas derem errado, planejar é decidir antecipadamente.

O empresário tem dois conjuntos de variáveis para realizar o planejamento: as variáveis que ele controla (fatores internos) e as variáveis que ele não controla (fatores externos). O planejamento consiste em ajustar, da melhor forma possível, as variáveis que ele pode controlar para que se ajustem às variáveis positivas ou negativas que ele não pode controlar.

Planejar as finanças de uma empresa é dar rumo, traçar metas e objetivos alcançáveis. É algo muito maior do que fazer uma projeção de caixa, pois é nessa ação que são definidas as políticas de compras e vendas. A Tabela 3.1 mostra como deve ser feita a projeção de caixa de uma empresa (fictícia).

3. PLANO DE NEGÓCIOS

TABELA 3.1

Projeção de caixa de uma empresa.

MÊS 12
PROJEÇÃO DE CAIXA (EM R\$)

JAN./12										FEV./12	MAR./12	ABR./12	MAIO/12	JUN./12	JUL./12	AGO./12
RECEITAS (VENDAS)		TENDÊNCIA														
	Receita 1		186,00	108,00	92,00	122,00	190,00	71,00	21,00	37,00						
	Receita 2		15,00	16,00	198,00	44,00	25,00	68,00	43,00	119,00						
	Receita 3		166,00	185,00	89,00	170,00	131,00	70,00	50,00	149,00						
	Receita 4		21,00	113,00	83,00	17,00	130,00	26,00	167,00	102,00						
	Receita 5		70,00	160,00	125,00	84,00	191,00	97,00	52,00	45,00						
	Receita 6		61,00	99,00	70,00	162,00	28,00	163,00	101,00	103,00						
	Receita 7		105,00	55,00	163,00	12,00	117,00	83,00	163,00	120,00						
	TOTAL DE VENDAS		624,00	736,00	820,00	611,00	812,00	578,00	597,00	675,00						
CUSTO DAS VENDAS		TENDÊNCIA														
	Custo 1		61,00	78,00	65,00	29,00	125,00	49,00	14,00	26,00						
	Custo 2		7,00	5,00	69,00	32,00	11,00	30,00	27,00	32,00						
	Custo 3		99,00	95,00	51,00	90,00	21,00	34,00	30,00	24,00						
	Custo 4		13,00	28,00	15,00	8,00	84,00	12,00	54,00	72,00						
	Custo 5		34,00	78,00	43,00	30,00	77,00	54,00	26,00	13,00						
	Custo 6		33,00	61,00	42,00	43,00	19,00	94,00	46,00	15,00						
	Custo 7		18,00	11,00	30,00	9,00	62,00	39,00	102,00	44,00						
	CUSTO TOTAL DAS VENDAS		265,00	356,00	315,00	241,00	399,00	312,00	299,00	226,00						
LUCRO BRUTO			359,00	380,00	505,00	370,00	413,00	266,00	298,00	449,00						
DESPESAS		TENDÊNCIA														
	Despesas salariais		10,00	18,00	13,00	8,00	22,00	18,00	8,00	17,00						
	Despesas Folha Pagt°		23,00	11,00	7,00	14,00	12,00	19,00	19,00	4,00						
	Serviços externos		23,00	20,00	3,00	16,00	10,00	5,00	20,00	7,00						
	Suprimentos		19,00	4,00	7,00	14,00	22,00	10,00	22,00	5,00						
	Reparos e manutenção		11,00	11,00	17,00	12,00	2,00	14,00	12,00	10,00						
	Propaganda		2,00	16,00	6,00	13,00	11,00	22,00	21,00	3,00						
	Carro, entregas e viagens		8,00	17,00	11,00	11,00	21,00	9,00	20,00	3,00						
	Contabilidade e jurídico		5,00	13,00	6,00	15,00	19,00	10,00	12,00	9,00						
	Aluguel		8,00	4,00	23,00	25,00	10,00	24,00	22,00	5,00						
	Telefone		25,00	2,00	12,00	25,00	10,00	24,00	3,00	20,00						
	Serviços de utilidade pública		16,00	19,00	9,00	16,00	13,00	2,00	4,00	24,00						
	Seguro		12,00	9,00	16,00	19,00	25,00	17,00	20,00	14,00						
	Impostos (imóveis etc.)		16,00	13,00	10,00	7,00	13,00	3,00	13,00	17,00						
	Juros		3,00	2,00	19,00	21,00	13,00	9,00	7,00	13,00						
	Desvalorização		8,00	7,00	6,00	7,00	7,00	6,00	15,00	23,00						
	Outras despesas (especificar)		14,00	4,00	24,00	6,00	20,00	14,00	21,00	20,00						
	Outras despesas (especificar)		14,00	7,00	24,00	10,00	7,00	24,00	2,00	11,00						
	Outras despesas (especificar)		11,00	8,00	25,00	11,00	9,00	24,00	13,00	14,00						
	Diversos (não especificados)		8,00	20,00	11,00	11,00	11,00	20,00	12,00	16,00						
	TOTAL DE DESPESAS		236,00	205,00	249,00	261,00	257,00	274,00	266,00	235,00						
LUCRO LÍQUIDO			123,00	175,00	256,00	109,00	156,00	-8,00	32,00	214,00						

VOLUME 1 - GESTÃO E EMPREENDEDORISMO

NOME DA EMPRESA
INÍCIO DO ANO FISCAL: JAN. 2012

SET./12	OUR./12	NOV./12	DEZ./12	ANUAL	IND	J. %	F. %	M. %	A. %	M. %	J. %	J. %	A. %	S. %	O. %	N. %	D. %	% ANO
24,00	178,00	92,00	97,00	1.218,00	12	30	15	11	20	23	12	4	5	3	26	12	9	14
37,00	118,00	29,00	171,00	883,00	18	2	2	24	7	3	12	7	18	5	17	4	16	10
179,00	104,00	119,00	187,00	1.599,00	19	27	25	11	28	16	12	8	22	24	15	16	18	18
82,00	33,00	88,00	193,00	1.055,00	11	3	15	10	3	16	4	28	15	11	5	12	19	12
173,00	136,00	144,00	167,00	1.444,00	20	11	22	15	14	24	17	9	7	23	20	19	16	17
78,00	33,00	162,00	159,00	1.219,00	10	10	13	9	27	3	28	17	15	10	5	22	15	14
171,00	79,00	105,00	69,00	1.242,00	10	17	7	20	2	14	14	27	18	23	12	14	7	14
744,00	681,00	739,00	1.043,00	8.660,00	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
14,00	129,00	60,00	65,00	715,00	12	23	22	21	12	31	16	5	12	3	47	23	14	19
10,00	41,00	13,00	105,00	382,00	18	3	1	22	13	3	10	9	14	2	15	5	23	10
109,00	16,00	21,00	52,00	642,00	19	37	27	16	37	5	11	10	11	26	6	8	11	17
49,00	24,00	60,00	39,00	458,00	11	5	8	5	3	21	4	18	32	12	9	23	9	12
56,00	30,00	40,00	63,00	544,00	20	13	22	14	12	19	17	9	6	14	11	15	14	14
55,00	15,00	37,00	89,00	549,00	10	12	17	13	18	5	30	15	7	13	5	14	20	14
121,00	19,00	33,00	40,00	528,00	10	7	3	10	4	16	13	34	19	29	7	13	9	14
414,00	274,00	264,00	453,00	3.818,00	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
330,00	407,00	475,00	590,00	4.842,00		7	8	10	8	9	5	6	9	7	8	10	12	100
20,00	8,00	4,00	12,00	158,00	12	4	9	5	3	9	7	3	7	9	3	1	5	5
7,00	13,00	25,00	5,00	159,00	9	10	5	3	5	5	7	7	2	3	5	8	2	5
4,00	22,00	13,00	14,00	157,00	2	10	10	1	6	4	2	8	3	2	8	4	6	5
4,00	12,00	18,00	24,00	161,00	8	8	2	3	5	9	4	8	2	2	5	6	10	5
18,00	11,00	23,00	11,00	152,00	3	5	5	7	5	1	5	5	4	8	4	8	5	5
12,00	7,00	17,00	20,00	150,00	15	1	8	2	5	4	8	8	1	5	3	6	9	5
14,00	22,00	16,00	12,00	164,00	12	3	8	4	4	8	3	8	1	6	8	5	5	5
15,00	16,00	4,00	9,00	133,00	9	2	6	2	6	7	4	5	4	7	6	1	4	4
12,00	24,00	24,00	12,00	193,00	1	3	2	9	10	4	9	8	2	5	9	8	5	6
3,00	9,00	20,00	18,00	171,00	1	11	1	5	10	4	9	1	9	1	3	7	8	6
16,00	22,00	7,00	18,00	166,00	1	7	9	4	6	5	1	2	10	7	8	2	8	6
5,00	14,00	5,00	2,00	158,00	1	5	4	6	7	10	6	8	6	2	5	2	1	5
9,00	4,00	22,00	18,00	145,00	14	7	6	4	3	5	1	5	7	4	2	7	8	5
3,00	6,00	10,00	13,00	119,00	6	1	1	8	8	5	3	3	6	1	2	3	6	4
21,00	16,00	19,00	7,00	142,00	1	3	3	2	3	3	2	6	10	9	6	6	3	5
22,00	3,00	14,00	6,00	168,00	1	6	2	10	2	8	5	8	9	10	1	5	3	6
21,00	19,00	19,00	20,00	178,00	1	6	3	10	4	3	9	1	5	9	7	6	9	6
19,00	24,00	15,00	7,00	180,00	1	5	4	10	4	4	9	5	6	8	9	5	3	6
5,00	7,00	21,00	3,00	145,00	2	3	10	4	4	4	7	5	7	2	3	7	1	5
230,00	259,00	296,00	231,00	2.999,00	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
100,00	148,00	179,00	359,00	1.843,00		7	9	14	6	8	0	2	12	5	8	10	19	100

Ao realizar um planejamento orçamentário e financeiro, são estabelecidos parâmetros, para administrar com eficiência as despesas fixas e variáveis, e determina-se o ponto de equilíbrio estabelecendo as metas de vendas.

3.5.2.1 FATORES EXTERNOS

São aqueles que compõem o mercado em que se atua, acrescentando que há pouca ou nenhuma interferência sobre eles, mas que afetam os resultados financeiros, conforme mostra a Figura 3.2.

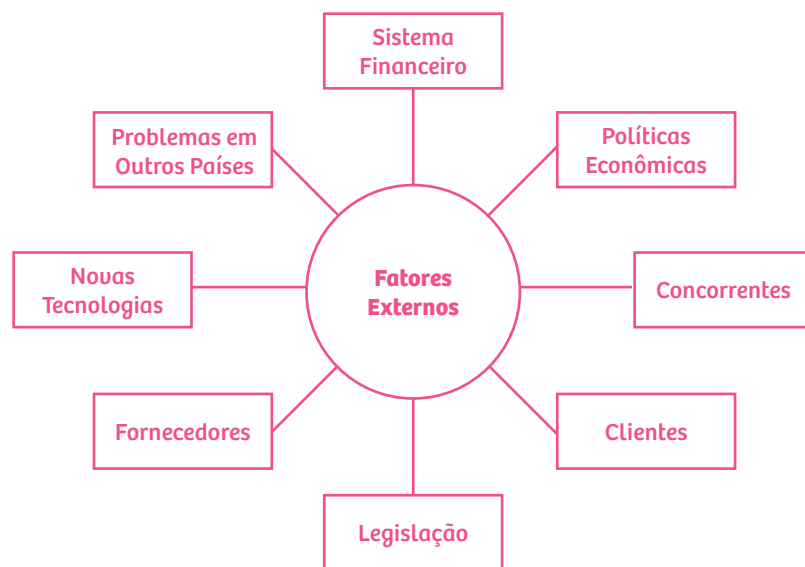


FIGURA 3.2

Fatores externos à empresa.

3.5.2.2 FATORES INTERNOS

São aqueles que ficam diretamente sob o controle da empresa e, portanto, são controláveis, conforme mostra a Figura 3.3.

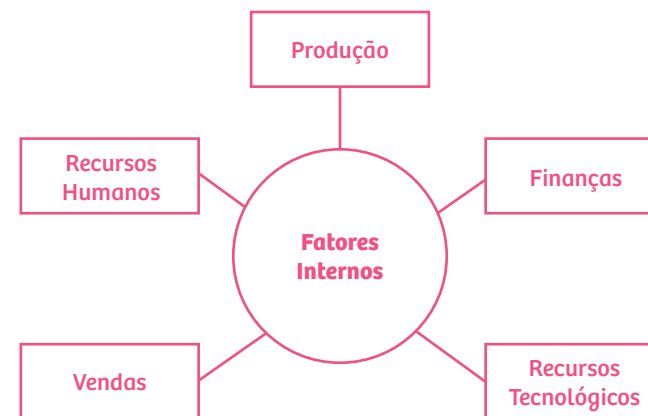


FIGURA 3.3

Fatores internos à empresa.

3.6 FUNCIONAMENTO E IMPORTÂNCIA DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO FINANCEIRA

Em geral, o básico da boa gestão empresarial é adequado e fundamental. Porém, ocorre que, muitas vezes, o básico não é feito corretamente, está indisponível no tempo certo ou ainda é negligenciado (veja o *Web Anexo F - Financeiros*, pra quê? disponível no *site*: <www.objetivaaudiovisual.com.br>).

O básico refere-se às ferramentas financeiras básicas utilizadas para gestão, sendo elas o **Balanço Patrimonial**, o **Demonstrativo de Resultados** e o **Fluxo de Caixa**. Essas três ferramentas precisam ser desenvolvidas, disponibilizadas em tempo certo e acompanhadas pelo gestor para verificação contínua dos indicadores financeiros da empresa.

A função do Balanço Patrimonial é a de retratar, em determinada data, o patrimônio da empresa, ou seja, mostrar como utiliza os recursos financeiros e quais as fontes e aplicações desses recursos.

O estudo do balanço permite verificar várias coisas, entre elas a saúde financeira da empresa e a qualidade de algumas decisões empresariais.

A função do Demonstrativo de Resultados é verificar os resultados da empresa, operacionais e extraoperacionais de determinado período. De maneira simples, essa ferramenta permite verificar se, e como, a operação da empresa gera resultados.

O Demonstrativo de Resultado é melhor compreendido quando realizado em períodos de fechamento de ciclos, quer sejam de pagamentos, como de um mês, por exemplo; ciclo de investimentos, como em um projeto; ou ciclos fiscais, como de 1 ano.

A função do Fluxo de Caixa é a verificação dos movimentos de caixa da empresa, em termos de excesso ou falta de recursos financeiros para determinado período.

O Fluxo de Caixa deve ter periodicidade diária na maior parte das empresas que pagam e recebem contas diariamente. Em caso de falta de recursos, deve-se buscar opções para financiamento da operação e, em casos de excesso, a aplicação financeira.

Todas as empresas adequadamente geridas, têm ao menos essas três ferramentas tempestivamente disponibilizadas para seus gestores e diretores. O primeiro indicador de qualidade da gestão de uma empresa é justamente a existência e utilização dessas ferramentas. Em seguida, analisa-se as informações contidas nesses relatórios e, por fim, a qualidade dessas mesmas informações.

A elaboração das ferramentas deve ser feita pela prestadora de serviços contábeis das empresas, que deve desenvolver, periodicamente, Balanços e Demonstrativos de Resultados, assim como demonstrativos de Fluxo de Caixa em todas as situações e para todas as empresas, **independentemente do porte e enquadramento fiscal**.

Há algumas normas da Receita Federal do Brasil que desobrigam empresas quanto à entrega de Balanços e Demonstrativos de Resultados. Entretanto, essa norma não isenta a empresa de contabilidade da sua função de contabilizar as contas, confeccionar os relatórios e disponibilizá-los a seus clientes. São tarefas diferentes muitas vezes confundidas pelos prestadores de serviços contábeis. **Se sua empresa de contabilidade não está fazendo isso, cobre. É seu direito e obrigação dela.**

Por outro lado, os profissionais contabilistas precisam se conscientizar em não serem cúmplices de seus clientes quanto a determinadas práticas contábeis que

distorcem completamente os relatórios, como por exemplo, deixar de contabilizar algumas contas ou considerar outras que deveriam ser desconsideradas.

A efetividade das ferramentas gerenciais financeiras é diretamente impactada pela qualidade da informação contabilizada. Esse tipo de problema é frequente em empresas pequenas e médias e deve ser combatido com afinco para o bem das empresas brasileiras.

Entre os fatores que influenciam nessa qualidade destaca-se também o fluxo de informações e documentos entre empresa, cliente e prestador de serviços de contabilidade. É fundamental que isso ocorra de maneira contínua, completa e fluída, caso contrário os relatórios não refletirão adequadamente a situação da empresa.

Está na hora dos empresários, principalmente os pequenos e médios, e de alguns prestadores de serviços contábeis, perderem o medo de fazer corretamente a contabilidade das empresas para que estas possam usufruir dos benefícios das ferramentas financeiras básicas de gestão empresarial. Isso faz muita diferença na vida de uma empresa, principalmente, no seu futuro.

3.7 FLUXO DE CAIXA

É o principal instrumento de gestão financeira, pois projeta para períodos futuros todas as entradas e as saídas dos recursos financeiros da empresa, indicando como será o saldo de caixa para o período projetado. No caso das empresas de pequeno porte, a projeção do Fluxo de Caixa para um período de 4 a 6 meses é tempo suficiente para a gestão do capital de giro.

3.7.1 DIFICULDADES NO PREPARO DO FLUXO DE CAIXA

Para as empresas que têm os controles financeiros bem organizados, a preparação do Fluxo de Caixa é fácil. Entretanto, se a empresa ainda não tiver os controles de forma organizada, é bastante provável que, nos três primeiros meses, esse ainda não seja um documento confiável, porque algumas projeções ficarão superestimadas ou subestimadas e alguns custos ou despesas podem não ter sido previstos. Se isso acontecer, não fique frustrado: primeiro é preciso organizar-se para ter dados confiáveis.

As informações ou estimativas necessárias para a preparação de um Fluxo de Caixa em determinado período (3, 4 ou 6 meses) são:

- Previsão de vendas e respectivos prazos de recebimentos;
- Previsão das compras e respectivos prazos de pagamento aos fornecedores;
- Levantamento dos valores a receber dos clientes sobre as vendas já realizadas;
- Levantamento dos compromissos a pagar aos fornecedores e pagamento de despesas operacionais mensais;
- Levantamento das disponibilidades financeiras existentes.



3.7.2 PREVISÃO DE VENDAS E PRAZOS DE RECEBIMENTOS

Se a empresa já trabalha com a previsão, estabelecendo as metas de vendas, a tarefa torna-se mais simples: basta calcular o valor que espera vender nos meses seguintes. Caso contrário, considere as vendas realizadas no mesmo período do ano anterior como ponto de partida. Com base nas vendas passadas e expectativas de crescimento, é possível projetar futuros negócios.

Se, parte dos clientes, costuma atrasar os pagamentos, procure descobrir esse índice de atraso (inadimplência) para que sua previsão de recebimento não fique desatualizada.

Caso constem nos controles de contas a receber valores já vencidos e de difícil recebimento, não os inclua no Fluxo de Caixa, pois isso resultará em uma previsão irreal, já que dificilmente aqueles créditos serão recebíveis.

Se a empresa já descontou cheques pré-datados ou duplicatas no banco, esses valores já foram recebidos. Considere somente os valores que, efetivamente, entrarão no caixa da empresa.

3.7.3 LEVANTAMENTO DOS COMPROMISSOS A PAGAR

De maneira similar ao tópico anterior, levante, por meio dos controles de contas a pagar, os compromissos que a empresa tem com fornecedores, impostos, financiamentos e as despesas operacionais que ocorrem todos os meses, como folha de pagamento, encargos mensais sobre a folha de

pagamento, aluguel, energia, telefone, retiradas dos sócios, serviços de contabilidade entre outros.

3.7.4 LEVANTAMENTO DAS DISPONIBILIDADES FINANCEIRAS

Na data da preparação do Fluxo de Caixa, levante as disponibilidades financeiras da empresa, como dinheiro em caixa, cheques para depósitos, aplicações financeiras de resgate imediato e outras aplicações de curto prazo. Na preparação do Fluxo de Caixa, o total das disponibilidades existentes será o saldo inicial de caixa.

3.7.5 COMO EVITAR CRISE NO FLUXO DE CAIXA

Geralmente, um controle de caixa feito de forma desorganizada tem a capacidade de empurrar a empresa para um buraco financeiro quase irreversível. Falhas acontecem, porém, é sempre bom evitá-las. Então, como evitar uma crise no Fluxo de Caixa?

ENTENDA A DIFERENÇA ENTRE LUCRO E FLUXO DE CAIXA

Lucro e Fluxo de Caixa não podem ser vistos da mesma forma. A empresa pode gerar uma grande margem de lucro, experimentar um forte crescimento, mas, ao mesmo tempo, não ter dinheiro para pagar todas as contas. Tal situação ocorre por uma série de razões como não cobrar dívidas previstas ou ter dinheiro parado em excesso de estoque. Assim, como é possível ter reservas

substanciais de dinheiro sem gerar um nível mínimo de lucro ou até mesmo, ter prejuízos na empresa?

FAÇA PROJEÇÕES CONSISTENTEMENTE

E também leve em conta certos fatores como o período de tempo entre o pagamento de credores e o recebimento de devedores e os pagamentos de capital (quitação de empréstimos e compra de equipamentos).

REVEJA AS CONDIÇÕES DE CRÉDITO

Concessão de crédito aos clientes é sempre uma boa ideia para expandir o negócio, no entanto, se os termos são muito longos, a empresa não será paga tão cedo. Como pequenas empresas não têm grandes reservas, limitar os termos é apropriado.

Uma política semelhante pode ser útil ao pagar as contas. Outra alternativa é negociar um plano de pagamento com os fornecedores, por exemplo, o parcelamento tem a capacidade de equilibrar as contas a receber e as contas a pagar.

MINIMIZE AS DÍVIDAS INCOBRÁVEIS

Dívidas incobráveis são péssimas para o negócio. Em geral, se a cobrança é impossível, é preciso eliminá-la das suas finanças. O procedimento de *write off*, significa dar baixa de algum ativo da empresa. Isso também significa um impacto negativo no Fluxo de Caixa.

No caso de transações de baixo volume, uma opção é instituir uma política de pagamento antecipado. O incentivo para pagamentos antecipados por meio de descontos, é outra forma para evitar calotes. Por outro lado, uma punição por inadimplência também pode funcionar muito bem, já que todos querem fugir das cobranças de juros sobre os pagamentos pendentes.

3.7.6 ERROS IMPERDOÁVEIS NO FLUXO DE CAIXA DO SEU NEGÓCIO

Organizar as finanças de uma **empresa** é o passo inicial para que o projeto cresça. O caminho é já começar a se acostumar com a planilha do Fluxo de Caixa. Pensado para servir como um planejamento, ele ajuda a acompanhar todas as receitas, os gastos da empresa e a tomar decisões.

O problema é que, muitos empreendedores, só usam os dados para saber se vai faltar dinheiro no final do mês. O ideal é acompanhar os meses futuros para programar ações. O Fluxo de Caixa projeta o futuro, identifica quanto e quando se precisará de capital de giro, se pode ou não fazer distribuição de lucros, se está na hora de assumir uma dívida ou fazer um investimento.

Para que a ferramenta funcione bem como um indicador, é preciso que o empreendedor se responsabilize em fazer ou acompanhar de perto os dados e se certifique de que as informações são reais. O Fluxo de Caixa deve traduzir a realidade financeira da empresa. É uma previsão do que vai receber e pagar.

Os principais erros a serem evitados para que o Fluxo de Caixa seja uma ferramenta de controle fundamental estão listados a seguir.

NÃO TER CATEGORIAS

Apesar de existirem *softwares* e programas que auxiliam empresários no Fluxo de Caixa, a maneira mais simples é montar uma planilha. É fundamental separar os gastos em grupos, o que alguns chamam de planos de contas. Registrar todos os gastos e despesas não é suficiente para tomar decisões com a planilha.

O ideal é separar todos os valores em categorias. Se você separa em caixinhas, no plano de contas, consegue entender quanto se gasta em cada categoria. Assim, faça colunas para custos com ocupação como aluguel, IPTU e até água e luz; para custos com pessoal, incluindo salários e benefícios; e também para custos administrativos e relacionados a vendas.

Desta forma, fica mais fácil identificar, por exemplo, onde a empresa gasta mais e até como seria possível reduzir custos. Evite as contas como Diversos e Outros, pois é comum a tendência em registrar nessas contas, todas as despesas não identificadas inicialmente, dificultando uma análise mais detalhada.

LANÇAR VENDAS E NÃO RECEBIMENTOS

Uma nova venda sempre é recebida pela empresa como dinheiro líquido e certo e muitos empresários se precipitam e lançam os valores na planilha. No Fluxo de Caixa, o que deve ser lançado são as receitas e não as vendas. A receita é aquilo que entrou de dinheiro. Se fizer venda em três parcelas, vai ter que lançar o pagamento em três vezes também. O mesmo vale para pagamentos. Se for pagar uma conta e o fornecedor der um prazo maior, é preciso mudar a conta para ser paga na data em que foi acordada.

NÃO TER UM ACOMPANHAMENTO DIÁRIO

O padrão mais comum de Fluxo de Caixa é mensal, ajudando o empresário a avaliar o desempenho do negócio naquele mês. Na prática, é melhor fazer e acompanhar diariamente. O Fluxo de Caixa não serve para ver quanto se gastou (no passado), mas sim quanto se gastará (no futuro).

NÃO SER REALISTA

É com o acompanhamento diário que o empresário aprende como o negócio se comporta mês a mês e pode se preparar para períodos de baixa. Isso só acontece se os dados usados estiverem de acordo com a realidade. Algumas empresas projetam Fluxo de Caixa de até 2 anos, com o que imaginam que será a atividade. Cada vez que aumentam as expectativas de venda, aumentam os gastos também. A Tabela 3.2 mostra um exemplo de Fluxo de Caixa de 12 meses (empresa fictícia).

TABELA 3.2
Fluxo de Caixa de 12 meses.

NOME DA EMPRESA:
ENDEREÇO, CIDADE, ESTADO, CEP:
TELEFONE, E-MAIL, WEB:

	INÍCIO	JAN./14	FEV./14	MAR./14	ABR./14	MAIO/14
RESUMO DE CAIXA						
Dinheiro em Caixa (início do mês)	55.000	55.000	41.672	43.146	56.697	53.025
Caixa disponível (disponível + recibos, antes da saída do caixa)	55.000	63.472	70.708	78.439	77.069	63.607
Situação do Caixa (fim do mês)	55.000	41.672	43.146	56.697	53.025	38.820
ENTRADAS						
Fees	3.889	24.411	31.642	14.647	3.034	
Jobs	3.493	1.987	1.029	2.911	4.234	
Aportes dos Sócios	1.090	2.638	2.622	2.814	3.314	
TOTAL DE ENTRADAS	8.472	29.036	35.293	20.372	10.582	
SAIDAS						
Repasses	521	323	274	451	104	
Salários	10.572	14.514	10.561	13.170	12.478	
Suprimentos (escritório e operacionais)	250	428	165	1.168	345	
Reparos e manutenção		2.200	163	67		
Publicidade	1.100	625	1.356		2.560	
Aluguel	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	
Serviços essenciais	285	318	151	134	228	
Outros (especificar)	123	234	123	234	123	
Pagamento de capital do empréstimo	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	
Compra de capital (especificar)	679	700	679	650	679	
Outros custos iniciais	400	350	400	300	400	
Reserva e/ou Caução	300	300	300	300	300	
Saque dos proprietários	70	70	70	70	70	
TOTAL DE SAÍDAS	21.800	27.562	21.742	24.044	24.787	

INICIO DO ANO FISCAL: 01/01/2014

JUN./14	JUL./14	AGO./14	SET./14	OUT./14	NOV./14	DEZ./14	MÉDIA MENSAL	VISÃO GERAL
								49.908
								70.659
								46.672
								15.525
								2.731
								2.496
								8646
								335
								12.259
								471
								486
								1.128
								3.500
								223
								167
								4.000
								677
								370
								300
								70
								9995

3.8 CONCEITOS DE FORMAÇÃO DE PREÇO

Uma pesquisa de mercado é fundamental para examinar e entender o que será cobrado dos clientes. Naturalmente, é importante ter uma ideia dos preços praticados no mercado para ser competitivo. Nesse aspecto, avaliar os serviços e os dados da concorrência a partir de associações comerciais e profissionais é extremamente útil, atentando também para cada elemento que contribui para a formação dos seus preços finais.

3.8.1 FORMAÇÃO DO PREÇO A PARTIR DO CUSTO

A maior premissa para a formação de preço é de que o mercado está disposto a absorver os preços de seus serviços estabelecidos que, por sua vez, são mensurados a partir de seus custos reais ou orçados. Porém, nem sempre isso pode acontecer na prática.

Mesmo assim, é necessário que os cálculos efetuados para estabelecer o preço de um produto/serviço, tenha por base os seus custos, pois é por meio deles que se poderá contar com um parâmetro inicial ou um padrão de referência válido para se efetuar análises comparativas.

3.8.2 FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA COM BASE NO CUSTEIO POR ABSORÇÃO

É o procedimento técnico mais utilizado, no qual se toma por base os custos consumidos por cada produto audiovisual e a eles são adicionadas as taxas gerais de despesas administrativas e comerciais, despesas financeiras e a margem desejada (veja o Anexo B - Modelo de orçamento de trabalho).

Apesar de muitos autores apresentarem desvantagens teóricas bastante conhecidas sobre a utilização do custeio por absorção, na prática, esta é ainda a forma mais utilizada para a apropriação dos custos e posterior formação de preço de venda, pois é considerado o critério mais simples de ser utilizado.

Porém, encontram-se muitas dificuldades no que se refere ao rateio desses custos fixos, uma vez que inexistente uma padronização para tal procedimento e, se utilizado de forma equivocada, pode apresentar resultados distorcidos, não refletindo corretamente a realidade dos custos.

3.8.3 FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA A PARTIR DO MERCADO

Já foi enfatizada anteriormente a importância e a influência do mercado sobre o preço de venda dos produtos e serviços influenciados basicamente pelas leis da oferta e da procura. Partindo desse pressuposto, a priori, seria dispensado o cálculo dos custos e, posteriormente, a formação de preços de venda com base nele. Se a empresa optasse pela adoção das leis de mercado, o procedimento a ser adotado referente aos valores praticados, seria o de balizá-los pelos preços dos concorrentes ou por meio de pesquisas de mercado.

Assim, o preço de mercado assume características inversas à formação de preço de venda, pois assume a condição de que o preço estabelecido pelo mercado é o máximo que a empresa poderá atribuir a seu serviço, passando a balizar a formação de custos e das despesas.

Diante de tal situação parte-se do preço de venda e faz-se a dedução da margem mínima que a empresa pretende obter, assim como dos custos financeiros decorrentes de financiamentos da produção e os efeitos monetários sobre

o capital de giro, encontrando-se assim, o valor máximo que tal produto pode custar internamente para a empresa.

Por meio do conhecimento desse dado, a empresa pode avaliar suas condições de produzir e vender esse serviço com o lucro por ela estabelecido, passando o custo obtido a ser o custo padrão ideal.

REFERÊNCIAS



ANDERSON, C. *A cauda longa: do mercado de massa para o mercado de nicho*. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ANSOFF, I. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.

ATEMAN, Thomas et al. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.

BRANDENBURGER, Adam M.; NALEBUFF, Barry J. Co-opetition: 1. A revolutionary mindset that combines competition and co-operation; 2. The game theory strategy that's changing the game of business. New York: Worldcat, 1998.

BRASIL. *Lei nº 12.485, de 12 de setembro de 2011 (Lei da TV Paga)*. Dispõe sobre a comunicação audiovisual de acesso condicionado; altera a Medida Provisória nº 2.228-1, de 6 de setembro de 2001, e as Leis nºs 11.437, de 28 de dezembro de 2006, 5.070, de 7 de julho de 1966, 8.977, de 6 de janeiro de 1995, e 9.472, de 16 de julho de 1997; e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12485.htm>. Acesso em: 28 jul. 2014.

BRASIL. *Lei nº 8.685, de 20 de julho de 1993 (Lei do Audiovisual)*. Cria mecanismos de fomento à atividade audiovisual e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8685compilado.htm>. Acesso em: 26 ago. 2014.

BRASIL. *Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991 (Lei Rouanet)*. Restabelece princípios da Lei nº 7.505, de 2 de julho de 1986, institui o Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac) e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8313cons.htm>. Acesso em: 26 ago. 2014

BRASIL. *Lei nº 7.232 de 29 de outubro de 1984 (Lei da Informática)*. Dispõe sobre a Política Nacional de Informática, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7232.htm>. Acesso em: 31 out. 2014.

CANCELLIER, E. P. de L. *A formulação de estratégias em pequenas empresas: um estudo na pequena indústria catarinense*. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, Campinas: ANPAD, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CRESCIMENTO do mercado audiovisual brasileiro. *Época*, 12 jun. 2013.

DIZZARD JR., Wilson. *A nova mídia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1998.

DOLABELA, Fernando. *O segredo de Luíza*. São Paulo: Cultura, 2006.

DOLABELA, Fernando. *Oficina do empreendedor*. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, Peter F. *Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios*. São Paulo: Thomson, 2002.

GERBER, Michael E. *O mito do empreendedor*. 2. ed. São Paulo: Fundamento Educacional, 2011.

KAPLAN, Robert. *Organização orientada para a estratégia*. São Paulo: Campus, 200

MAQUIAVEL, Nicolau. *O Príncipe*. Obra completa. São Paulo: Saraiva, 2007.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Introdução à administração*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MCCLELLAND, David. *Human motivation*. New York: Cambridge University Press, 1987.

MERCADO audiovisual cresce, mas ainda falta profissionalismo. *Portal Terra*. São Paulo, 26 fev. 2014. Disponível em: <<http://economia.terra.com.br/vida-de-empresario/mercado-audiovisual-cresce-mas-ainda-falta-profissionalismo,2a5651ca8b964410VgnVCM20000099cceb0aRCRD.html>>. Acesso em: 12 jul. 2014.

MICHAELIS. *Commodity*. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portuguesportugues&palavra=commodity>>. Acesso em: 15 jan. 2015.

MINTZBERG, Henry. *Managing: desvendando o dia a dia da gestão*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Introdução à administração: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2009.

OSTEWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. *Business Model Generation. Inovação em modelo de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PEREZ, Raul. *Audiovisual: estruturando um mercado*. Portal Empreendedores Criativos, 12 set. 2013. Disponível em: <<http://www.empreendedorescriativos.com.br/noticias/audiovisual-estruturando-um-mercado/>>. Acesso em: 9 jul. 2014.

PETERS, Tom. *Tempos loucos exigem organizações malucas*. São Paulo: Harbra, 1994.

PORTER, M. E. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PWC. PRICEWATERHOUSECOOPERS. *Audiouvisual: estruturando um mercado*. Pesquisa, jun., 2013. Disponível em: <<http://www.pwc.com/outlook>>. Acesso em: 11 jul. 2014.

RIES, Eric. *A startup enxuta*. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A. *Fundamentos de administração*. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SCHUMPETER, Joseph. *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. New Jersey: Transaction Publishers, 1934.

SILVA, Adelphino Teixeira da. *Administração básica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA, Reinaldo O. da. *Teorias da administração*. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

SMITH, Adam. *Riqueza das Nações*. São Paulo: Ed.Revista, 2007.

SOLEDADE, Silvio. Sócio-diretor da PlanoGestão. *Empreendedorismo para jovens empreendedores*. Portal Eko Educação Cosporativa. 15 set. 2013. Disponível em: <<http://ekoeducacaocorporativa.com.br/empreendedorismo-para-jovens-empreendedores/>>. Acesso em: 9 jul. 2014.

SOLEDADE, Silvio. Sócio-diretor da PlanoGestão. *Financeiros, pra que?* Portal APP BRASIL. 21 abr. 2013. Disponível em: <<http://www.appbrasil.net/page/financeiros-para-que>>. Acesso em: 9 jul. 2014.

STONER, James A.; FREEMAN, Edward. *Administração*. Rio de Janeiro: LCT, 1999.

STRATEGY ANALYTICS. 2010. Disponível em: <<https://www.strategyanalytics.com/default.aspx?mod=pressreleasesviewer&year=2010>>. Acesso em: 8 jul. 2014.

USINA de imagens e sons. Entrevista. Andrea Barata Ribeiro, Fernando Meirelles e Paulo Morelli, sócios-fundadores da O2. *Valor econômico*. São Paulo, 7 jul. 2014. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/cultura/3605372/usina-de-imagens-e-sons#ixzz38yMm5xnx>>. Acesso em: 13 jul. 2014.

WELCH, Jack e colaboradores. *Businessweek*. Liderança: as regras do jogo. Como os executivos mais poderosos do mundo alcançaram o topo. Tradução: Carlos Henrique França Rangel. São Paulo: Nobel, 2007.

ANEXOS



ANEXO A - MODELO DE PLANO DE NEGÓCIOS

NATUREZA/DESCRIÇÃO DO EMPREENDIMENTO		
INDIVIDUAL	LIMITADA	SOCIEDADE ANÔNIMA
RAZÃO SOCIAL:		
NOME FANTASIA:		
CNPJ:	INSC. ESTADUAL:	INSC. MUNICIPAL:

NOME DOS SÓCIOS E RESPECTIVAS PARTICIPAÇÕES NA EMPRESA	
NOME	PARTICIPAÇÃO

ÁREAS DE COMPETÊNCIA TECNOLÓGICA (ÁREAS DE CONHECIMENTO TÉCNICO DOMINADAS)	
NOME	ÁREA

RESPONSÁVEIS PELA GESTÃO DO EMPREENDIMENTO (POR ÁREA)	
ÁREA	RESPONSÁVEL
Administração	
Financeira	
Produção	
Tecnológica	
Comercial	
Outras (especificar)	

PLANO ESTRATÉGICO

MISSÃO E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
DESCREVER:

AMEAÇAS E OPORTUNIDADES
DESCREVER:

PONTOS FORTES:
DESCREVER:

PONTOS FRACOS:
DESCREVER:

PRODUTOS E SERVIÇOS

DESCRIÇÃO DO PRODUTO/SERVIÇO
DESCREVER:

FOCO DO NEGÓCIO (MERCADO POTENCIAL E CONCORRÊNCIA)
DESCREVER:

DIFERENCIAIS DOS PRODUTOS/SERVIÇOS (EM RELAÇÃO AOS DISPONÍVEIS NO MERCADO)
DESCREVER:

COMERCIALIZAÇÃO

ESTRATÉGIAS DE VENDA E CAPTAÇÃO
DESCREVER:

PLANO DE INVESTIMENTOS

INVESTIMENTOS INICIAIS	
DESCRIÇÃO	VALOR
1. Estudo de mercado	
2. Registro de marcas e patentes	
3. Honorários	
4. Registro da empresa	
5. Máquinas e equipamentos	
6. Móveis/Utensílios	
7. Capital de giro	
8. Outros (especificar)	
9. Total	

COMERCIALIZAÇÃO

ORIGEM DOS RECURSOS (INVESTIMENTOS INICIAIS)			
VALOR TOTAL (R\$)	RECURSOS PRÓPRIOS (%)	RECURSOS DE TERCEIROS (%)	REINVESTIMENTO (%)

RECEITA E CUSTOS

RECEITAS OPERACIONAIS					
ANO	1º TRIMESTRE	2º TRIMESTRE	3º TRIMESTRE	4º TRIMESTRE	TOTAL
1º ANO					
2º ANO					
3º ANO					

CUSTO FIXO ANUAL (1º ANO)	
DESCRIÇÃO	VALOR ANUAL
1. Salários e encargos	
2. Pró-labore	
3. Aluguel	
4. Taxas diversas (telefone, aluguel de equipamentos etc.)	
5. Materiais diversos	
6. Manutenção e conservação	
7. Seguros	
8. Depreciação	
9. Outros	
10. TOTAL	

CUSTO VARIÁVEL (1º ANO)	
DESCRIÇÃO	VALOR ANUAL
1. Comunicação	
2. Consultorias diversas	
3. Free-Lancers	
4. Materiais especiais	
5. Outros (comissões, impostos etc.)	
6. TOTAL	

DEMONSTRATIVOS SIMPLIFICADOS DE RESULTADOS (1º ANO)		
ITEM	DESCRIÇÃO	VALORES
1	Receita bruta (Quadro 6.1)	
2	(-) Custos fixos (Quadro 6.2)	
3	(-) Custos variáveis (Quadro 6.3)	
4	Resultado Operacional (1 – 2 – 3)	
5	(+) Receitas não operacionais	
6	(-) Despesas não operacionais	
7	Lucro bruto (4 + 5 – 6)	

MODELO DE PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA														
	MÊS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
DESCRIÇÃO														
1. Receita Operacional														
2. Receita não operacional														
(A) TOTAL DE ENTRADA														
3. Despesa operacional														
4. Despesa não operacional														
4. Investimento														
(B) TOTAL DE SAÍDA														
(C) SALDO NO MÊS														

$$A = (1 + 2);$$

$$B = (2 + 3 + 4);$$

$$C = (A - B); \text{ Total} = \text{Soma (Mês 1 à 12)}.$$

INDICADORES:

Ponto de equilíbrio anual - Primeiro ano (se não houver previsão de receita para o primeiro ano, não considere este item).

$$P.E = \frac{\text{Custo Fixo Anual}}{\text{Receita Prevista Anual} - \text{Custo Variável}} \times 100$$

Tempo de retorno do investimento (TR) - Número de meses necessário para recuperar o dinheiro aplicado no investimento inicial.

$$TR = \frac{\text{Investimento Inicial}}{\text{Resultado operacional}} \times 12$$

DEMONSTRATIVO SIMPLIFICADO DE RESULTADOS (1º ANO)		
ITEM	DESCRIÇÃO	VALORES
1	Receita bruta	Valor previsto (1)
2	(-) Deduções	Comissão + impostos (2)
3	Receita líquida	(1 - 2) = (3)
4	(-) Custos dos serviços vendidos	MDO ² + Material direto (4)
5	Margem de contribuição	(3 - 4) = 5
6	(-) Despesa operacional	Soma (6.1 a 6.3) = 6
	6.1 – Despesa administrativa	6.1
	6.2 – Despesas gerais	6.2
	6.3 – Depreciação	6.3
7	Resultado operacional	(5 - 6) = 7
8	Receitas financeiras	8
9	(-) Despesas financeiras	9
10	Resultado antes do imposto de renda	7 + 8 - 9 = 10
11	(-) Imposto de renda = x%	(x% * (10)) = 11
12	Lucro líquido	= 10 - 11

² MDO = Mão de Obra Direta e Indireta

ANEXO B - MODELO DE ORÇAMENTO DE TRABALHO

ITEM	Nº	UNIDADE	QUANT.	UNID. (R\$)	TOTAL (R\$)
1. PESQUISA E ROTEIRO					
Pesquisa		Semanas	2	250,00	500,00
Roteiro		Projeto	1	4.000,00	4.000,00
Cópias xerográficas		Páginas	1000	0,12	120,00
SUBTOTAL 1					4.620,00
2. MATERIAL SENSÍVEL					
DVDs		DVD	100	48,00	4.800,00
Fitas Betacam		Fita	2	54,18	108,36
Fita Beta Digital		Fita	1	95,47	95,47
SUBTOTAL 2					5.003,83
3. EQUIPAMENTO					
Câmera DV		Semana	1	750,00	750,00
Equipamento de luz		Semana	1	500,00	500,00
Gelatinas e material de reposição		Filme	1	500,00	500,00
Rádios e ponto eletrônico		Semana	2	500,00	1.000,00
SUBTOTAL 3					2.750,00
4. EQUIPE TÉCNICA					
Direção		Projeto	1	4.000,00	4.000,00
Assistente de direção		Projeto	1	2.000,00	2.000,00
Produtor executivo		Projeto	0	0,00	0,00
Assistente de produção executivo		Projeto	0	0,00	0,00
Operador de DV Cam		Semanas	1	700,00	700,00
Eletricista-chefe/Maquinista		Semanas	1	600,00	600,00
Direção de produção		Projeto	1	3.000,00	3.000,00
Assistente de produção		Projeto	1	1.500,00	1.500,00
SUBTOTAL 4					11.800,00

ITEM	Nº	UNIDADE	QUANT.	UNID. (R\$)	TOTAL (R\$)
5. DESPESAS DE PRODUÇÃO					
Comunicação		Verba	0	0,00	0,00
Correio		Verba	0	0,00	0,00
Cópias		Cópias	0	0,00	0,00
Material de consumo		Verba	1	500,00	500,00
Combustível e deslocamento		Semanas	2	400,00	800,00
Assessoria jurídica		Filme	1	0,00	0,00
Assessoria contábil		Filme	6	0,00	0,00
SUBTOTAL 5					1.300,00
6. ALIMENTAÇÃO					
Alimentação básica gravação		Refeições	60	15,00	900,00
Alimentação pós-produção		Refeições	20	10,00	200,00
Manutenção de set		Verba	0	0,00	0,00
SUBTOTAL 6					1.100,00
7. DESPESAS DE TRANSPORTE					
Van	2	Semanas	3	800,00	4.800,00
SUBTOTAL 7					4.800,00
8. SONORIZAÇÃO					
Trilha sonora		Filme	1	3.000,00	3.000,00
Editor de som		Hora	40	80,00	3.200,00
Estúdio de edição de som		Hora	30	80,00	2.400,00
SUBTOTAL 8					8.600,00
9. FINALIZAÇÃO					
Editor		Semana	1	1.000,00	1.000,00
Finalizador		Semana	1	800,00	800,00
Ilha de edição		Semana	1	1.500,00	1.500,00
Efeitos e tratamento de imagens de arquivo		Filme	1	4.500,00	4.500,00
Cópias Beta		Unidade	2	60,00	120,00
SUBTOTAL 9					7.920,00

ITEM	Nº	UNIDADE	QUANT.	UNID. (R\$)	TOTAL (R\$)
10. SEGUROS					
Seguro da equipe		1%	0,01	20.400,00	204,00
Seguro do equipamento		Filme	1	1.000,00	1.000,00
SUBTOTAL 10					1.204,00
11. SUBTOTAL GERAL					
					49.097,83
12. OVERHEAD (5%)				5%	2.454,89
13. MARGEM (30%)				30%	15.465,82
14. TOTAL LIQUIDO					67.018,54
IMPOSTOS				11%	8.283,19
14. TOTAL (IMPOSTO POR DENTRO)					75.301,73

COORDENADORES E AUTOR



COORDENADORES

DÉBORA FRANCESCHINI MAZZEI

Especialização em Gestão de Pequenos Negócios – FIA-SP (em curso). MBA em Gestão Estratégica de Marketing – FGV-DF. Graduação em Secretariado Executivo – UPIS-DF. Trabalhou no SENAC EAD como conteudista da disciplina de Empreendedorismo ao Ensino a Distância. Coordenadora Nacional da Carteira de Projetos de Economia Criativa do Sistema SEBRAE onde desenvolve atividades como coordenação e gestão da carteira desde a orientação estratégica institucional até a elaboração e estruturação de projetos que fomentem a formação de redes de pequenos negócios, visando o desenvolvimento setorial, a ampliação dos negócios, a redução de custos, o aumento da competitividade, da sustentabilidade e a geração de empregos. É professora tutora de cursos a distância da Fundação Getúlio Vargas – On-line nas disciplinas: Gestão Estratégica, de Projetos, Marketing, Empreendedorismo e Jogo de Negócios. Participou das seguintes publicações do SEBRAE: Revista Os Novos Negócios do Futuro; Casos de Sucesso - Histórias de Sucesso; Plano de Negócio - Programa de Orientação ao Candidato a Empresário; Como Elaborar um Plano de Negócio; Revista Conhecer Sebrae Varejo; Cartilha do Empreendedor Individual para Economia Criativa e Termo de Referência de atuação do Sistema Sebrae em Economia Criativa.

E-mail: dfmazzei@hotmail.com

ODETE CRUZ

Pós-Graduada em Administração de Empresas, com especialização em Marketing pela FGV-SP. Graduada em Psicologia pela FEC-SP. Atua desde 1991 nos segmentos de Entretenimento e Televisão por Assinatura nas áreas de Planejamento Estratégico, Novos Negócios, Programação, Conteúdo, Distribuição, Comercial, Marketing e Direção Geral de Unidade de Negócios em empresas como TVA, DirecTV, dentre outras. Participou em vários seminários e congressos nacionais e internacionais para PAY TV / Telco e Programação / Conteúdo de TV e novas mídias. Foi consultora executiva de canais internacionais, para planejamento estratégicos, implantação e lançamento de canais, como CMT - Country Music Television, BBC Worldwide Latin America, Canais: Cbeebies, BBC Entertainment, dentre outros. Foi diretora executiva da ABPITV – Associação Brasileira de Produtores de Televisão, na gestão de 2010 a 2012. Atualmente é gerente executiva da APRO - Associação Brasileira da Produção de Obras Audiovisuais, responsável pelo Programa de Capacitação de Empresários do Setor Audiovisual, promovido pelo SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas e pela APRO.

E-mail: conteudo@apro.org.br

ERICK KRULIKOWSKI

MBA em Marketing pela Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnologia, San Jose, Costa Rica. Graduado em Música pela ECA-USP. Fez o curso de Análise de Empresas e Valor da FGV-SP. Atua há mais de 15 anos em gestão executiva de projetos e negócios, com ênfase em Finanças, Planejamento Estratégico, Plano de Negócios e Desenvolvimento Institucional para empresas e organizações não governamentais como Neojiba, Unibes e Fundação Telefônica. Coordenou o Criativar – Laboratório de Negócios Criativos do programa Empreendedores Criativos. Atuou como captador de recursos, como integrante do Grupo Gestor do Museu da Pessoa e coordenou projetos na La Fabbrica do Brasil como Tesouros do Brasil e Um Poema Chamado Brasil (premiado pela Revista EXAME - Guia da Boa Cidadania Corporativa 2004 - Destaque na categoria Cultura). Articulou projetos junto à UNESCO, MEC, MinC, UNICEF, Iphan, SEBRAE-MG, Fiat, Nestlé, Petrobras, Votorantim e Camargo Corrêa. É professor convidado do MBA de Bens Culturais da FGV e do Master – Pós-MBA do B. I. International, assessor do Polo Audiovisual da Zona da Mata/MG e sócio-diretor da iSetor, empresa de capacitação em negócios e assessoria em gestão administrativa e financeira para empreendedores criativos, culturais e sociais.

E-mail: erick@isetor.com.br

AUTOR**SILVIO SOLEDADE**

MBA em Gestão Empresarial pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM-SP). Especialista em Comunicação Social pela Anhembi-Morumbi e em Gestão Financeira pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP). Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Foi professor na UNIP, UNICSUL, Universidade São Marcos e Universidade Regional de Blumenau na disciplina Gestão Financeira. Atuou na área Financeira de empresas como TV Bandeirantes, TV Globo, Grupo RBS (RS e SC), Canal Rural, LageMagy (Grupo Talent), Agnelo Pacheco e Lautert Associados. Foi diretor da Associação dos Executivos de Finanças e Contabilidade (ANEFAC) nas gestões de 1998 a 2004. Sócio da Plano Gestão, empresa que presta consultoria em gestão, focada em agências, produtoras e comunicação. Acumula os cargos de diretor financeiro e diretor cultural da Associação dos Profissionais de Propaganda (APP) desde 2009.

E-mail: silvio@planogestao.com.br

ESTRUTURA DO GUIA AUDIOVISUAL



ESTRUTURA GERAL DO GUIA AUDIOVISUAL COM SEUS MÓDULOS, VOLUMES, RESPECTIVOS AUTORES E COLABORADORES

MÓDULO 1 - GESTÃO EMPRESARIAL

Mostra como desenvolver a capacidade de gestão empresarial de forma a impactar na sustentabilidade econômico-financeira a longo prazo nas empresas e apontar caminhos para torná-las menos dependentes dos editais públicos, com uma sistemática empresarial de sustentabilidade. Traza uma visão geral sobre os principais conceitos que envolvem a gestão empresarial da produtora e a gestão do produto audiovisual. Está dividido em três volumes:

- **Volume 1 - Gestão e Empreendedorismo** – Autor: Silvio Soledade;
- **Volume 2 – Gestão do Produto Audiovisual** – Autores: Lia Nunes e Marcos Ribeiro de Moraes;
- **Volume 3 – Roteiro** – Autor: Ricardo Tiezzi – Colaboradora: Deborah Calla.

MÓDULO 2 - LEGISLAÇÃO

Aborda os diversos aspectos legais que envolvem a relação das empresas audiovisuais com o mercado. Mostra desde o acesso a recursos e incentivos públicos para a atividade até os aspectos jurídicos e os modelos de contrato realizados atualmente, de forma a fazer com que as empresas consigam operar de maneira mais sustentável legalmente, diminuindo os riscos do negócio e ampliando as possibilidades de financiamento. Está dividido em quatro volumes:

- **Volume 4 – Leis de Incentivo Fiscal** - Autora: Raquel Lemos - Supervisora técnica: Eva Laurenti;
- **Volume 5 – Editais** – Autora: Daniela Pfeiffer Fernandes;
- **Volume 6 – Principais Aspectos Legais Envolvendo a Produção Audiovisual no Brasil** (Aspectos Tributários; Direitos Autorais, Trabalhistas, Societários, entre outros) – Coordenador geral: João Paulo Morello; Coordenadora: Gabriela Pires Pastore; Consultor especial: Luiz Eduardo Moreira Coelho; Equipe: Thiago Macedo Clayton, Adriana Savoia Cardoso, Camilla Relva Restelli, Alexandre Molta Ordones e Carolina Chammas Narchi; Colaborador: Marcos Augusto Pereira Lara.
- **Volume 7 – Contratos** (Modelos referenciais de contratos) – Coordenador geral: João Paulo Morello; Coordenadora: Gabriela Pires Pastore; Equipe: Thiago Macedo Clayton e Carolina Chammas Narchi; Colaboradores: Marcos Augusto Pereira Lara, Débora Iuanou, Claudia Toledo de Mesquita, Rodrigo Salinas e Gilberto Toscano.

MÓDULO 3 – DISTRIBUIÇÃO

Mostra como desenvolver a capacidade de distribuição do conteúdo audiovisual no cinema, na TV e em novas mídias, abrangendo todas as suas etapas, desde a concepção do projeto até a finalização do produto. O objetivo é mostrar as ferramentas que podem ser utilizadas e os possíveis caminhos para que o conteúdo atinja multidões, impactando na sustentabilidade econômico-financeira a longo prazo das empresas. Elaborado em um único volume, abrange três temas principais: distribuição de conteúdos no mercado audiovisual, distribuição para cinema e distribuição para TV.

- **Volume 8 – Distribuição** - Autores: Igor Kupstas, Krishna Mahon e Sueli Tanaca.

MÓDULO 4 – TRANSMÍDIA

Apresenta os conceitos sobre transmídia, sua evolução e as tendências na produção multiplataforma. Elaborado em um único volume, aborda as cinco etapas de desenvolvimento de projetos transmídia, incluindo as narrativas (com seus universos e personagens), a segmentação da audiência, a definição das múltiplas plataformas de mídias (tradicionais ou digitais), o novo plano de mídias e o empreendedorismo do novo produtor transmídia.

- **Volume 9 – Transmídia** - Autor: Rodrigo Dias Arnaut
Colaboradores: Rodrigo M. Terra, Solange Eiko Uhieda, Dimas Dion de Silva Santos e Eduardo Fraga (Dudu Fraga).



Este volume tem como objetivo contribuir para o aprimoramento e desenvolvimento das empresas do setor, apresentando as ferramentas e o conhecimento básico necessários à gestão de projetos do segmento, além de mostrar os principais aspectos que envolvem a produção audiovisual.

REALIZAÇÃO:



PARCERIA:



APOIO INSTITUCIONAL:



ISBN 978-85-69535-01-0



9 788569 535010