

NEGÓCIOS, CULTURA E CRIATIVIDADE

GUIA PARA EMPREENDER NA ECONOMIA CRIATIVA



SEBRAE

NEGÓCIOS, CULTURA E CRIATIVIDADE

GUIA PARA EMPREENDER NA ECONOMIA CRIATIVA



Recife, 2015



Conselho Deliberativo | Pernambuco 2015-2018

Associação Nordestina da Agricultura e Pecuária – Anap

Banco do Brasil S/A – BB

Banco do Nordeste do Brasil – BNB

Caixa Econômica Federal – CEF

Federação da Agricultura do Estado de Pernambuco – Faepe

Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Estado de Pernambuco – Facep

Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de Pernambuco – Fecomércio

Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco – Fiepe

Instituto Euvaldo Lodi – Núcleo Regional de Pernambuco – IEL

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae

Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado de Pernambuco – SDEC

Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial do Estado de Pernambuco- Senac/PE

Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial do Estado de Pernambuco- Senai/PE

Serviço Nacional de Aprendizagem Rural do Estado de Pernambuco- Senar/PE

Fundação Universidade de Pernambuco – UPE

Presidente do Conselho Deliberativo Estadual

Josias Silva de Albuquerque

Diretor-superintendente

José Oswaldo de Barros Lima Ramos

Diretora técnica

Ana Cláudia Dias

Diretora administrativo-financeira

Adriana Tavares Côrte Real Kruppa

Unidade RMR e Mata Norte

Ana Lúcia Nasi (gerente)

Supervisão editorial

Unidade de Marketing e Comunicação

Eduardo Maciel (gerente)

Comitê de Editoração Sebrae Pernambuco

Angela Miki Saito

Carla Andréia Almeida

Eduardo Jorge de Carvalho Maciel

Fábio Lucas Pimentel de Oliveira

Janete Evangelista Lopes

Jussara Siqueira Leite

Roberta de Melo Aguiar Correia

Consultor de conteúdo

André Luiz Gomes Lira

Revisão

Betânia Jerônimo

Projeto gráfico

Z.diZain Comunicação | www.zdizain.com.br

Diagramação

Z.diZain Comunicação | www.zdizain.com.br

Impressão

CCS Gráfica e Editora

Sebrae

Rua Tabaiaras, 360 - Ilha do Retiro - CEP 50750-230 - Recife/PE

Telefones: 0800 570.0800 / 81 2101.8400 | www.sebrae.com.br/uf/pernambuco

Emprender, como viver e amar, é só uma questão de vontade
(Fernando Trías de Bes).

Sumário

Apresentação 7

Introdução 9

Empreender 9

Empreendedor cultural 11

Colaboração e sustentabilidade 12

1. O que é economia criativa? 13

1.1 Marcos históricos da economia criativa 13

1.2 O Sebrae e a economia criativa 16

1.3 Indústrias criativas 18

1.4 Setores criativos 22

1.5 Princípios norteadores 24

2. Quero empreender no setor criativo, o que devo fazer? 26

2.1 Entre ideias e esboços 26

2.2 Modelo de negócio 33

2.3 Plano de Negócio 55

2.4 Formalizar 94

3. Atuo no setor criativo, como consolidar/expandir meu negócio? 98

3.1 Movimento Cartonero (livro, publicações) 98

3.2 Fazenda Barreiros (turismo) 99

3.3 Coletivo Sexto Andar (espaço cultural, ateliê de artes integradas) 100

3.4 Casa do Sanfoneiro (música, cultura tradicional) 101

3.5 Estúdio Camilo Melo (música, fotografia, audiovisual) 102

4. Onde encontro mais informações?	104
4.1. <i>Sites</i> , blogs e redes	104
4.2. Publicações	104
4.2.1 Disponíveis em formato digital	104
4.2.2 Impressos	106
Referências	107

Apresentação

O Guia para Empreender na Economia Criativa tem por objetivo auxiliar os interessados nos empreendimentos dos setores criativos, esclarecendo dúvidas, apresentando possibilidades de negócios e disponibilizando informações de referência para o aprofundamento do tema. Todavia não se pretende esgotar nesta publicação as discussões e/ou apresentar soluções definitivas acerca da atuação empresarial na economia criativa. Ao contrário, a intenção é destacar o cenário e os encaminhamentos iniciais para estruturar as ideias em forma de modelos de negócios viáveis e realizáveis.

A base que norteará os conteúdos apresentados é formada por questionamentos feitos por empreendedores culturais durante o atendimento de consultores credenciados no Sebrae de Pernambuco. As respostas aos questionamentos estão alinhadas com o Termo de Referência do Sebrae para Atuação na Economia Criativa, consolidando as intenções de ação do Sebrae Nacional e suas unidades estaduais de:

- » incentivar negócios (dentro dos segmentos) e gerar inovações e diferenciais competitivos nas cadeias produtivas (por meio da transversalidade);
- » promover a educação para as competências criativas por meio da qualificação de profissionais capacitados para a criação e gestão de empreendimentos criativos;
- » gerar conhecimento e disseminar informação sobre a economia criativa.

O guia foi estruturado para ser uma publicação prática com informações objetivas, exemplos reais e linguagem direta. Simulando o atendimento de um consultor, ele está dividido em quatro partes. Cada parte representa uma pergunta formulada por empreendedores que pretendem investir em algum dos setores criativos.

A primeira parte do guia é relativa a uma das questões mais recorrentes feitas pelos empreendedores: “O que é economia criativa”? Em muitos casos, as pessoas já atuam no setor criativo, mas por não o conhecerem, não percebem sua participação e colaboração. Esta pergunta é respondida com o objetivo de

abordar aspectos históricos e conceituais da economia criativa, tais como o seu desenvolvimento ao longo dos anos e como o Sebrae atua no setor. Assim, busca-se estabelecer um marco informativo para auxiliar na compreensão dos conteúdos que serão discutidos a seguir.

A segunda pergunta respondida - “Quero empreender no setor criativo, o que devo fazer”? - é tão recorrente quanto a anterior. Em determinadas situações, ela é respondida a partir da questão anterior, explicando o que é a economia criativa. Por ser um conceito relativamente novo, muito utilizado e, ao mesmo tempo, pouco compreendido, alguns empreendedores chegam com informações equivocadas e intenções vazias para estruturar o modelo de negócio. Aqui se pretende apresentar pontos fundamentais para todo empreendimento, com destaque para o setor criativo: organizar as ideias, modelar o negócio, planejar e formalizar o empreendimento. Alguns empreendedores relatam preocupações mais maduras sobre os seus negócios, ora por possuírem conhecimento sólido sobre a economia criativa, ou por terem passado pelas duas etapas apresentadas anteriormente.

A terceira proposição respondida - “Atuo no setor criativo, como consolidar/expandir meu negócio”? - implica reflexões segmentadas, ou seja, por áreas de atuação, apresentando modelos de negócios e relatos sobre empreendimentos. Uma vez compreendidos o cenário, os caminhos e as especificidades para empreender no setor criativo, demandas naturais como a busca por informações mais aprofundadas, a necessidade de pesquisar sobre o setor e a importância de estabelecer novas conexões surgem e são expressas através da seguinte pergunta: “Onde encontro mais informações”?

Na quarta parte, são disponibilizados conteúdos, links, publicações e outras indicações para aprofundamento dos temas abordados. Deste modo, seguindo o percurso proposto acima, é esperado que o empreendedor que acesse este guia consiga elucidar as questões básicas para estruturar seu negócio no campo da economia criativa. E que valide suas ideias e decida o melhor para seus investimentos.

Introdução

Existem alguns pontos fundamentais antes da leitura do conteúdo principal deste guia. Os pontos relacionados abaixo, mais do que conceitos, são reflexões necessárias para que qualquer pessoa que almeje empreender se questione sobre sua aptidão, suas ideias e seus objetivos de vida.

Tendo como panorama principal a economia criativa, essas reflexões tocam também em práticas e caminhos que traçam um panorama do espírito empreendedor contemporâneo, em particular do empreendedor cultural.

É importante observar, ainda, que a generalidade do conceito/título de cada ponto abordado representa, em parte, o teor da reflexão ao qual ele se referencia. A intenção é destacar aspectos sociais, culturais e econômicos vinculados à prática cotidiana do indivíduo que pretende empreender e ao seu contexto.

EMPREENDER

Um dos pontos mais importantes para alguém que quer empreender é ter conhecimento sobre o objeto do empreendimento; mais que isso, é saber se empreender faz parte da sua vida. Ou ainda, se possui alguma das características mais comuns do empreendedor, segundo pesquisa da Endeavor: otimismo, resiliência, autoconfiança, desejo de protagonismo e coragem para aceitar riscos.

Não é raro que aspirantes a empreendedor apresentem ideias de negócios sobre as quais não têm conhecimento do ramo, domínio dos processos ou afinidade com o setor. Pretendem vender pescados em cidades vizinhas sem vislumbrar os custos de logística; abrir farmácia em bairros/cidades que já não comportam mais este tipo de estabelecimento. Essas pessoas são seduzidas pelas falsas tendências, por indicações equivocadas, por pesquisas de mercado realizadas sem critério e, o mais recorrente dos motivos, pela necessidade imediata de resolver problemas financeiros.

Essa necessidade leva pessoas a investirem todo o recurso economizado/poupado/recebido em um negócio próprio, que em análise mais profunda não é viável, não possui fundamento e/ou planejamento. Fadado ao fracasso.

A necessidade se dá ora pelas crises pessoais ou coletivas, ora pela suscetibilidade do indivíduo que se deixa levar por ideias e sugestões alheias à sua real condição de vida, e ainda pela gana de ganhar dinheiro rápido, com pouco trabalho e sem problemas aparentes, buscando lucrar a qualquer custo.

No mundo dos negócios, lucrar representa atingir metas, estabilidade, crescimento, sucesso. Isso motiva, inspira e atrai muitos interessados: investidores, empreendedores, clientes, parceiros. Mas o lucro, via de regra, é resultado de muito esforço e dedicação do empreendedor no seu negócio; leva tempo para ser alcançado, na maioria dos investimentos.

Lucro é um conceito da economia que, de modo simplificado, significa o resultado positivo sobre algum investimento realizado. Por isso, é natural que o empreendedor queira lucrar com o seu empreendimento. Mas sobre todas as coisas, o que ele deseja é obter sucesso.

O sucesso de um negócio pode não estar relacionado com a sua lucratividade, por mais estranho que pareça. Isso porque sucesso e lucro não são sinônimos. Enquanto lucro é um conceito da economia (como foi dito acima), sucesso está vinculado a aspectos subjetivos e individuais, intrínsecos a cada pessoa. Ter sucesso significa alcançar objetivos. E objetivos são definições individuais estabelecidas a partir de experiências, conhecimentos, concepção de mundo. Estão relacionados com missão, visão e valores do empreendimento, ou seja, com a essência do negócio, que por sua vez é definida inicialmente pelo empresário com base nos seus ideais para o negócio.

Dito isso, chegamos ao cerne da questão, ao ponto central dos negócios, ao moto-contínuo¹ dos empreendimentos: o empreendedor. É ele, a pessoa, que ligará os pontos para viabilizar sua empresa. É ele que batalhará para alcançar os objetivos e chegar ao sucesso. E, por isso, o foco da nossa atenção tem que ser, sobretudo, no indivíduo, antes de nos voltarmos para o negócio.

Empreender um negócio é estabelecer uma relação de profunda intimidade consigo mesmo. É investir recursos financeiros, tempo, conhecimento, atividade física em sonhos e desejos. É assumir para si a responsabilidade da sua vida por completo.

¹ Máquina de movimento perpétuo.

EMPREENDEDOR CULTURAL

O artista é apaixonado pela sua arte. Mais do que isso, vive o que faz e é o que vive, em sua grande maioria. Esta relação entre criador e criatura remonta a milhares de anos da história da humanidade e, por muitos desses, os artistas puderam gozar de benfeitores, mecenas e afins que custearam seus feitos.

Alguns dos empreendedores culturais que buscam consultoria são artistas que procuram soluções para problemas de difusão, distribuição, produção, circulação e gestão dos seus negócios em música, teatro, artesanato, arte popular, dentre outros segmentos criativos. Ao mesmo tempo que buscam soluções para os problemas, incomodam-se profundamente ao verem a arte definida como negócio com precificação, Plano de Negócio, planejamento estratégico. Em geral, há estranheza seguida de dúvida e resistência.

No entanto, quando vamos ao teatro pagamos pelo ingresso para assistir ao espetáculo. Na livraria, quando escolhemos um livro e o compramos. A relação básica de compra e venda é estabelecida no consumo de produtos e serviços culturais, do mesmo modo que no açougue ou ao contratarmos um serviço de entrega de flores. Os empreendedores dos demais setores econômicos, assim como os artistas, precisam sustentar seus negócios e a si próprios. Mas essa sustentação não se dá apenas no campo econômico. Ela é complexa e requer uma mudança no modo de perceber e se relacionar com o mundo.

Essa mudança implica, por exemplo, entender que a música como um negócio significa potencializar o “trabalhar com música” de diferentes maneiras: profissionalizando processos, expandindo seu alcance de serviços e produtos, ampliando o público-alvo, criando novas frentes de trabalho. Para tanto, é necessária a mesma dedicação, além do ponto de vista da pessoa que atua com restaurante, com oficina de carros, com loja de roupas. É necessário empreender, ver o seu fazer artístico como um negócio, seja banda, escola de música, produtora ou estúdio de gravação. Para tal, será necessário modelar, planejar e investir no negócio.

Mudar de atitude pode dinamizar e qualificar a relação do empreendedor cultural com o seu negócio, estabelecendo níveis de conhecimento técnico e conceitual sobre gestão, produção, controle, investimento, comunicação, a fim de torná-lo estável, competitivo e passível de expansão.

Nesse processo, o empreendedor cultural precisa subjugar a paixão pela sua arte à razão. Não deixar de ser apaixonado pelo seu fazer artístico, mas se utilizar de técnicas, metodologias e pesquisas para gerir e guiar o seu negócio em busca da sustentabilidade.

COLABORAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

A necessidade de sustentabilidade dos empreendimentos é crucial para que uma empresa consiga sobreviver. Podemos entender a sustentabilidade como o ponto de equilíbrio do negócio, no qual ele se sustenta por conta própria, torna-se autônomo na gestão e produção dos próprios recursos.

Estando a economia criativa em voga e a modelagem dos negócios em constante processo de inovação, encontramos na colaboração um dos pilares mais significativos para o fortalecimento dos empreendimentos criativos.

Não é de hoje que artistas se reúnem para produzir, viabilizar, realizar projetos (shows, festivais, publicações) com o objetivo de fomentar e difundir seus fazeres artísticos, consolidando a ideia de coletivos e a potencialidade que possui a força da ação colaborativa nos empreendimentos criativos.

Os coletivos se constituem através da reunião de empreendedores e/ou empreendimentos com ideias e intenções afins. Pode ser uma reunião de representantes de segmentos diversos ou de um único segmento. Em geral, substituem os recursos financeiros por troca de serviços e/ou moedas sociais entre os componentes do coletivo, num modelo de troca que valoriza os empreendimentos internamente e estabelece o capital social.

Atuar de modo colaborativo, seja por meio de coletivos constituídos ou de maneira pontual, é um trunfo para o empreendedor cultural. Dentro desta lógica, ele tem a possibilidade de encontrar parcerias e recursos para viabilizar seus projetos/ideias de modo amplo e direto, expandindo seu campo de atuação e fomentando seu produto/serviço.

1 O que é economia criativa?

Neste primeiro capítulo, serão abordados aspectos históricos e conceituais acerca da economia criativa para auxiliar o leitor na compreensão deste campo novo, amplo e diverso.

No entanto, a preocupação aqui não é o aprofundamento teórico do tema e sim pontuar os principais aspectos da economia criativa, ambientando o leitor nesse universo e instigando-o a buscar mais informações para ampliar seus conhecimentos sobre o setor e fortalecer o seu empreendimento.

Ao final de cada subseção do capítulo, são indicadas leituras e outras referências sobre cada tema abordado.

1.1 Marcos históricos da economia criativa

Economia criativa é um conceito relativamente recente, sobre o qual temos aproximadamente 20 anos de referência sobre o seu desenvolvimento. Para compreender a sua evolução ao longo dos anos, vejamos na linha do tempo, a seguir, alguns dos principais fatos históricos.

1994, na Austrália, o governo cunha o conceito *Creative Nation* para focar no desenvolvimento da cultura no país

1998, no Reino Unido, o Departamento de Cultura, Mídia e Esportes (DCMS) publica o primeiro mapeamento das indústrias criativas (Creative Industries Mapping Document)

1998, no Reino Unido, a indústria fonográfica emprega mais que as indústrias automobilística, têxtil e do aço

2001, na Inglaterra, John Howkins publica o livro "The creative economy: how people make money from ideas"

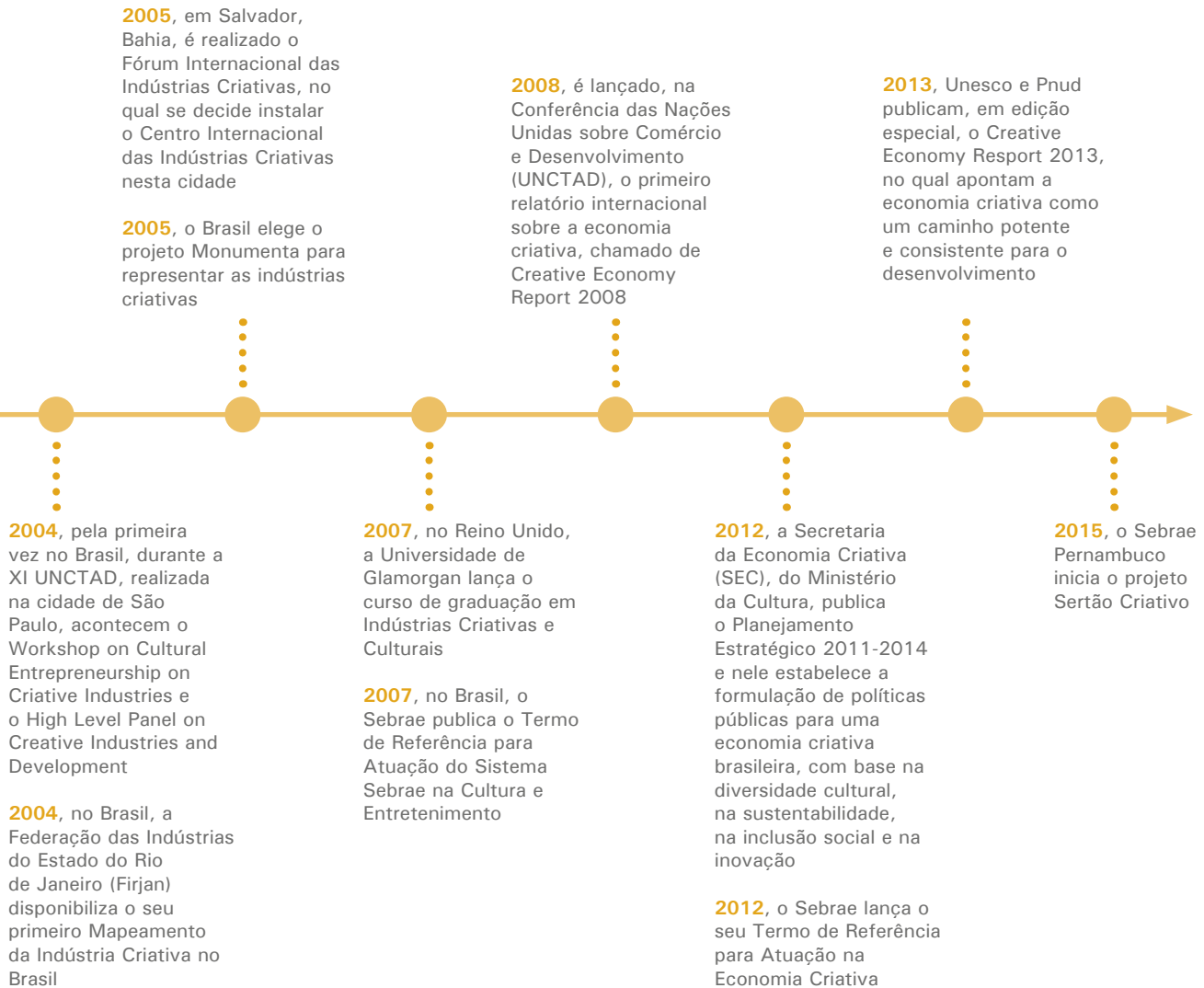
2001, na cidade de Brisbane, Austrália, a Queensland University of Technology lança o primeiro curso de graduação em Indústrias Criativas

2003, o Ministério da Cultura publica o Plano Nacional de Cultura (PNC), no qual o conceito de cultura é definido a partir das dimensões simbólica, cidadã e econômica

1997, o Partido Trabalhista inglês, também conhecido como New Labor, sob forte influência do programa australiano baseado no conceito *Creative Nation*, reconhece a importância das indústrias criativas para o desenvolvimento

1999, em Genebra, Suíça, a Telecom atrai mais de 190.000 pessoas para ver os últimos lançamentos dos setores de Tecnologia, Informação e Comunicação

2002, na Rússia, é realizado o primeiro Fórum Internacional das Indústrias Criativas



1.2 O Sebrae e a economia criativa

A economia criativa é compreendida por muitos como a economia do futuro. Talvez seja do agora.

Pensar o desenvolvimento econômico com base na economia criativa é possível e viável. Investimentos significativos têm sido realizados e os resultados obtidos são surpreendentes em países como México, Estados Unidos, Inglaterra, China, Chile e Austrália. São diagnósticos e mapeamentos identificando territórios criativos que apontam caminhos para o desenvolvimento das indústrias criativas e organizam/fomentam os setores criativos.

Um exemplo disso, com recorte específico para o campo da música, é observado na importância dos direitos autorais para a economia. O tema foi debatido no *Marché International du Disque et de l'Édition Musicale* (Midem), evento internacional que discute o mercado musical, no painel intitulado “Como a indústria criativa pode maximizar as receitas nos países emergentes”, trazendo dados significativos para a seguinte reflexão:

Segundo relatório publicado em abril pela Cisac (Confederação Internacional de Sociedades de Autores e Compositores), a arrecadação global de direitos autorais superou 7,8 bilhões de euros em 2013. Nos países Brics (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul), a arrecadação aumentou 30% neste mesmo ano, porém a relação entre os valores arrecadados e o PIB destes países ainda é muito baixa. A relação entre a arrecadação de direitos autorais e o PIB nos Brics é da ordem de 0,003%, enquanto na Europa esta relação é nove vezes maior (UBC, 11/6/2015: <http://www.ubc.org.br/Publicacoes/Noticias/3522>).

Para nortear a nossa compreensão e trilhar um percurso consistente para empreender nos setores criativos, iremos nos referenciar pelo conceito forjado pela extinta Secretaria de Economia Criativa (SEC), do Ministério da Cultura, publicado no Planejamento Estratégico 2011-2014, no qual a economia criativa é caracterizada como:

(...) a economia do intangível, do simbólico. Ela se alimenta dos talentos criativos, que se organizam individual ou coletivamente para produzir bens e serviços criativos (Secretaria de Economia Criativa, 2012).

O que é fundamentado pelas:

(...) dinâmicas culturais, sociais e econômicas construídas a partir do ciclo de criação, produção, distribuição/circulação/difusão e consumo/fruição de bens e serviços oriundos dos setores criativos, caracterizados pela prevalência de sua dimensão simbólica (Secretaria de Economia Criativa, 2012).

Logo, a base dessa economia são as pessoas e a capacidade que elas possuem de serem inventivas. Habilidade que se dá de modo diverso, complexo e transversal para solucionar problemas, descobrindo novas formas de fazer/realizar. O que gera riquezas e transformações sociais a partir de ideias.

O Sebrae destaca algumas características da economia criativa, apontada como um setor econômico vinculado às demandas do mundo contemporâneo:

- » produção não poluente;
- » inovação tecnológica;
- » fortemente vinculada às características regionais e locais;
- » gera emprego e renda;
- » gera tributos – impostos, taxas e contribuições;
- » estimula novas qualificações profissionais;
- » alimenta a economia associada a outros segmentos produtivos;
- » promove a inclusão social e o reforço da cidadania;
- » promove a diversidade e o respeito.

Considerando sua missão de promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo para fortalecer a economia nacional, o Sebrae reconhece a importância da economia criativa para o desenvolvimento cultural, social e econômico, tendo como base os bens e serviços que se destacam por sua dimensão simbólica. No seu Termo de Referência para Atuação na Economia Criativa, anunciou como seu objetivo no contexto desta nova economia:

(...) estabelecer os eixos estratégicos de atuação para o atendimento do Sistema Sebrae na economia criativa, contribuindo para a sustentabilidade e o fortalecimento dos empreendimentos criativos (Sebrae, 2012).

No âmbito local, o Sebrae Pernambuco tem buscado definir suas ações no campo da economia criativa com uma atuação protagonista e ampla em todo o estado, realizando ações voltadas para a formação, o desenvolvimento e o fomento da atividade do empreendedor cultural, uma vez que reconhece:

- » a importância de ações voltadas para o desenvolvimento local com base nas economias criativas, fundamentalmente para determinadas regiões do estado. Implica produção de bens e serviços com dimensões simbólicas, transformando não só as indústrias, mas também o contexto (pessoas, empresas, comunidades e meio ambiente);
- » as dificuldades de expansão econômica através dos modelos tradicionais, compreendendo a economia criativa como potencial vetor para o desenvolvimento da economia no Estado de Pernambuco e tendo como matérias-primas a história, a cultura, a diversidade e, principalmente, a riqueza criativa e inovadora dos seus habitantes.

Nesse contexto, em junho de 2015 o Sebrae Pernambuco deu início ao projeto chamado de Sertão Criativo, com o objetivo de identificar, diagnosticar e fomentar as indústrias criativas do Sertão pernambucano, com foco nos segmentos da música, audiovisual, artes visuais, expressões culturais (artesanato, arte popular, festas populares), moda, artes cênicas, *design*.

Para saber mais:

- » Planejamento Estratégico 2011-2014 (SEC, 2012)
- » Termo de Referência para Atuação do Sistema Sebrae na Economia Criativa (Sebrae, 2012)

1.3 Indústrias criativas

Em 1947, dois filósofos alemães, Theodor Adorno e Max Horkheimer, publicaram o livro *Dialética do Esclarecimento*. Nele apresentaram o conceito de indústria cultural, com o qual fizeram profundas e céticas reflexões sobre a massificação e mercantilização do consumo da arte. Neste momento de suas vidas, ambos estavam morando nos EUA, exilados, e observavam a chegada dos televisores domésticos, a estruturação de Hollywood e todo impacto

possível que a industrialização da cultura estaria prestes a gerar naquele país e no mundo.

Em 1997, os EUA transformaram os direitos autorais em seu principal produto de exportação, superando artigos de vestuário, produtos químicos, automóveis, computadores e aviões (Howkins, 2013). Cinquenta anos depois da publicação de *Dialética do Esclarecimento*, encontramos a indústria da cultura consolidada e a economia criativa sendo estudada, pesquisada e difundida por todo o mundo.

Foi no relatório *Nação Criativa* de 1994, na Austrália, que pela primeira vez o termo indústria criativa foi utilizado. Mas foi em 1997 que ele foi fomentado de modo mais significativo, quando o Departamento de Cultura, Mídia e Esporte do Reino Unido intensificou ações voltadas para o desenvolvimento da indústria criativa. A UNCTAD, em seu Relatório da Economia Criativa 2010, define as indústrias culturais como:

(...) ciclos de criação, produção e distribuição de produtos e serviços que utilizam criatividade e capital intelectual como insumos primários; constituem um conjunto de atividades baseadas em conhecimento, focadas, entre outros, nas artes, que potencialmente geram receitas de vendas e direitos de propriedade intelectual; constituem produtos tangíveis e serviços intelectuais ou artísticos intangíveis com conteúdo criativo, valor econômico e objetivos de mercado; posicionam-se no cruzamento entre os setores artísticos, de serviços e industriais; constituem um novo setor dinâmico no comércio mundial” (UNCTAD, 2012).

Além da indústria criativa, outras indústrias agregam setores correlatos e também se desenvolveram/organizaram estabelecendo seu grau de importância no mundo. Na tabela, a seguir, são apresentados aspectos que apontam as diferenças dessas indústrias em relação à indústria criativa, no tocante à definição e aos setores envolvidos.

Quadro de indústrias e setores envolvidos

	Indústrias criativas	Indústrias de <i>copyright</i>	Indústrias de conteúdo	Indústrias culturais	Indústrias de conteúdo digital
Definição	Caracterizadas amplamente pela natureza dos insumos de trabalho: "indivíduos criativos"	Definidas pela natureza das receitas e pela produção da indústria	Definidas pelo foco na produção industrial	Definidas em função do objeto cultural	Definidas pela combinação de tecnologia e pelo foco na produção da indústria
Setores envolvidos	Propaganda, arquitetura, <i>design</i> , <i>software</i> interativo, filme e TV, música, publicações, artes performáticas	Arte comercial, artes criativas, filmes e vídeos, música, publicação, mídia de gravação, <i>software</i> de processamento de dados	Música pré-gravada, música gravada, música de varejo, <i>broadcasting</i> e filmes, <i>software</i> e serviços de multimídia	Museus e galerias, artes visuais e artesanato, educação de artes, <i>broadcasting</i> e filmes, música, artes performáticas, literatura, livrarias	Arte comercial, filmes e vídeos, fotografia, jogos eletrônicos, mídia de gravação, gravação de som, sistemas de armazenamento e recuperação de informações

Fonte: National Office for the Information Economy of Australia. What are the Creative Industries!, 2003. / Citado por HARTLEY, John (ed.). Creative Industries, Oxford: Blackwell Publishing, 2005. / Traduzido e citado por BENDASSOLI, Pedro e WOOD Jr. Thomaz. Indústrias Criativas no Brasil. São Paulo: Editora Atlas, 2009. / Citado por MADEIRA, Mariana G, Economia Criativa: implicações e desafios para a política externa brasileira. Brasília: FUNAG, 2014.

Mesmo com seu conceito estabelecido, a aplicação do termo indústria criativa está em processo de desenvolvimento, permitindo a existência de modelos distintos para a delimitação dos setores atuantes. Ainda no Relatório da Economia Criativa de 2010, a UNCTAD apresenta quatro modelos adotados que assim classificam as atividades da indústria criativa:

- » modelo do Departamento de Cultura, Mídia e Esporte do Reino Unido (DCMS do RU) - este modelo deriva da tentativa britânica, no final dos anos 90, de reposicionar sua economia como uma economia impulsionada pela criatividade e inovação em um mundo globalmente competitivo;
- » modelo de textos simbólicos - este modelo é típico da abordagem para as indústrias culturais, originado na tradição de estudos crítico-culturais, conforme existe na Europa e, especialmente, no Reino Unido;

- » modelo dos círculos concêntricos – este modelo se baseia na proposta de que o valor cultural dos produtos culturais confere a essas indústrias a sua característica mais distinta;
- » modelo de direitos autorais da OMPI – este modelo se baseia nas indústrias envolvidas direta ou indiretamente na criação, fabricação, produção, radiodifusão e distribuição de trabalhos protegidos por direito autoral.

No quadro comparativo, a seguir, podemos verificar o modo como cada um dos modelos organiza os setores criativos.

Sistemas de classificação para as indústrias criativas derivados de diferentes modelos (UNCTAD, 2012)

Modelo do DCMS do RU	Modelo de textos simbólicos	Modelo de círculos concêntricos	Modelo de direitos autorais da OMPI
Publicidade, arquitetura, mercado de arte e antiguidades, artesanato, <i>design</i> , moda, filmes e vídeos, música, artes cênicas, publicação, <i>software</i> , TV e rádio, <i>videogames</i> e jogos para computador	<p>Núcleo das indústrias culturais</p> Publicidade Filmes e vídeos Internet Música Publicação TV e rádio <i>Videogames</i> e jogos para computador	<p>Núcleo das artes criativas</p> Literatura Música Artes cênicas Artes visuais	<p>Núcleo das indústrias de direitos autorais</p> Publicidade Associações de colecionadores Filmes e vídeos Música Artes cênicas Publicação <i>Software</i> TV e rádio Artes gráficas e visuais
	<p>Indústrias culturais periféricas</p> Artes criativas	<p>Outros núcleos das indústrias culturais</p> Filme Museus e bibliotecas	
	<p>Indústrias culturais de fronteira</p> Eletrônicos de consumo Moda <i>Software</i> Esporte	<p>Indústrias culturais mais amplas</p> Serviços de preservação da herança cultural Publicação Gravação de som TV e rádio <i>Videogames</i> e jogos para computador	<p>Indústrias de direitos autorais interdependentes</p> Material de gravação em branco Eletrônicos de consumo Instrumentos musicais Papel Fotocopiadoras, equipamento fotográfico
		<p>Indústrias relacionadas</p> Publicidade Arquitetura <i>Design</i> Moda	<p>Indústrias de direitos autorais parciais</p> Arquitetura Vestuário, calçados <i>Design</i> Moda Artigos domésticos Brinquedo

Para saber mais:

- » Relatório da Economia Criativa de 2010 (UNCTAD, 2012)
- » Economia criativa: implicações e desafios para a política externa brasileira (Funag, 2014)

1.4 Setores criativos

O Minc conceitua os setores criativos como:

(...) aqueles cujas atividades produtivas têm como processo principal um ato criativo gerador de um produto, bem ou serviço, cuja dimensão simbólica é determinante do seu valor, resultando em produção de riqueza cultural, econômica e social (Secretaria de Economia Criativa, 2012).

Uma das dúvidas frequentes na consultoria é como se dá a atuação na economia criativa. Isso pela não compreensão do que é o setor e de como as indústrias criativas funcionam. Façamos uma breve reflexão aproveitando outro exemplo da música: o que o compositor representa para a indústria da música?

O percurso da obra musical (qualquer que seja), da sua criação até os desdobramentos, quando pronta para ser apresentada ao público (ao vivo ou fonograma) – passando por registro, edição, arranjo, ensaios, gravação, prensagem, shows, videoclipe, *streaming*, aplicativos, propaganda, trilha sonora e outras possibilidades, gira em torno de recursos, empregos, logística, publicidade etc. De todo o processo, via de regra, o compositor recebe os direitos autorais sobre a execução e o uso da sua obra, gerando uma série de coisas.

Poderíamos responder que sem o compositor não haveria indústria da música. Mas a resposta é mais ampla, transcende a própria música. Retrata modificações na discussão sobre propriedade intelectual; na disseminação de patentes, direitos autorais e marcas; no impacto no PIB; em novos modos de trabalho; na inovação tecnológica.

Quando nos referimos à economia criativa, o escopo de setores elencados transcende os que possuem vinculação intrínseca com a cultura, tais como música, teatro, patrimônio material, artesanato. Para compor de forma ampla, abrangendo o potencial criativo de todas as áreas, são incluídos setores que na sua prática inserem como principal aspecto a criatividade, a exemplo da moda, do *design* e do artesanato.

Escopo dos setores criativos do Minc

Categorias culturais	Setores
No campo do patrimônio cultural	Patrimônio material Patrimônio imaterial Arquivos Museus
No campo das expressões culturais	Artesanato Culturas populares Culturas indígenas Cultura afrobrasileira Artes visuais Artes digitais
No campo das artes dos espetáculos	Dança Música Circo Teatro
No campo do audiovisual/do livro/ da leitura e da literatura	Cinema e vídeo Publicações e mídias impressas
No campo das criações culturais e funcionais	Moda <i>Design</i> Arquitetura

O Sebrae estabelece a abrangência da sua atuação nos setores criativos, alinhando seus objetivos com a proposta de escopo adotada pela Secretaria de Economia Criativa, definindo como prioridades:

- » arquitetura;
- » expressões culturais (artesanato, arte popular e festa popular);
- » artes visuais;
- » audiovisual (cinema, televisão e publicidade);
- » *design*;
- » digital (*games*, aplicativos e *startups*);
- » editoração;
- » moda;
- » música;
- » comunicação (TV e rádio).

Para saber mais:

- » Planejamento Estratégico 2011-2014 (SEC, 2012)
- » Termo de Referência para Atuação do Sistema Sebrae na Economia Criativa (Sebrae, 2012)

1.5 Princípios norteadores

Um dos fatores mais significativos para se pensar e atuar em um determinado setor econômico é observar/entender as vinculações com o seu território, sua história e seu contexto de forma geral. Ou seja, para replicar projetos e modelos de negócio em localidades distintas é necessário respeitar e conhecer as práticas já estabelecidas e, a partir delas, encontrar o melhor modo para aproximar as realidades (entre o que se propõe e o que está posto). No Planejamento Estratégico 2011-2014, encontramos a seguinte afirmação:

(...) a economia criativa brasileira somente seria desenvolvida de modo consistente e adequado à realidade nacional se incorporasse na sua conceituação a compreensão da importância da diversidade cultural do país, a percepção da sustentabilidade como fator de desenvolvimento local e regional, a inovação como vetor de desenvolvimento da cultura e das expressões de vanguarda e, por último, a inclusão produtiva como base de uma economia cooperativa e solidária (Secretaria de Economia Criativa, 2012).

Com base nessa afirmação, foram definidos quatro princípios norteadores para a economia criativa que juntos compõem as bases brasileiras para este setor econômico:

- » a importância da diversidade cultural do país;
- » a percepção da sustentabilidade como fator de desenvolvimento local e regional;
- » a inovação como vetor de desenvolvimento da cultura e das expressões de vanguarda;
- » a inclusão produtiva com base em uma economia cooperativa e solidária.

Estabelecer esses princípios salvaguarda a possibilidade de elaboração de políticas públicas para uma atuação no setor criativo de modo autêntico e adequando à realidade do Brasil, trazendo em primeira instância para toda e qualquer discussão os pontos fundamentais de cada setor, território ou indústria criativa, à luz do seu contexto efetivo.

Para saber mais:

- » Planejamento Estratégico 2011-2014 (SEC, 2012)

2 Quero empreender no setor criativo, o que devo fazer?

Após falarmos sobre economia criativa, vamos agora conhecer dinâmicas, metodologias e estratégias relacionadas com a organização das ideias para a estruturação dos negócios. A intenção neste segundo capítulo é, de modo simples e claro, descrever o caminho compreendido entre a ideia e a formalização do empreendimento, a fim de instrumentalizar o leitor para seguir o seu percurso.

Tal percurso requer foco, reflexão e prática. Por este motivo, serão propostas algumas atividades para que não apenas sejam fixados os conteúdos abordados, como também haja a experimentação de algumas ferramentas e metodologias sugeridas ao longo do texto.

Antecipo ao leitor que a regra de ouro para empreender é planejar. Seja qual for o setor, não há modelo definitivo ou receita mágica para abrir um negócio. Todo empreendedor precisará validar suas ideias e correrá riscos quando decidir efetivar o investimento. Porém, é possível minimizar tais problemas com estudo, pesquisa, planejamento e organização. Aprender a respeitar o tempo das coisas e a fazer a leitura correta do mercado ajudará muito para que o seu negócio prospere.

2.1 Entre ideias e esboços

A todo momento, temos ideias. Ideias para tudo: resolver problemas domésticos, questões profissionais, logística para férias, dar atenção aos filhos. Isto é uma característica natural do ser humano, que é racional e capaz de criar soluções para as dificuldades que encontra. As ideias surgem das mais diversas inspirações e com as mais complexas finalidades. Temos ideias para uma canção, um jantar, o nome do cãozinho, passear, combinação para vestir à noite.

No entanto, entre ter a ideia e executá-la existe uma distância evidenciada pela relação entre o ideal (aquilo que nós imaginamos/desejamos) e o real (a concretização do que pensamos no contexto efetivo). Quantas vezes tivemos uma ideia para algo que achamos maravilhoso e imbatível, mas quando refletimos um pouco mais sobre ele, à luz da sua execução, desistimos? Por

exemplo: pensamos em realizar uma festa de aniversário, mas ao verificar os custos percebemos ser inviável.

Em algumas situações, o fato de percebermos que o que imaginamos e a concretude que nos leva a determinados níveis de esforço (econômico, físico, intelectual) fazem com que desistamos das ideias e que elas sejam descartadas.

A questão é que uma ideia, por mais absurda que possa parecer, necessita de tempo, maturação. Precisa ser pensada e repensada. Discutida, avaliada, escrita, desenhada. Quanto mais curtida, melhor fica. Ela vai tomando forma, cor e destino.

Se a ideia é realizar uma festa de aniversário, seria muito importante compartilhar a ideia bruta com pessoas próximas (parentes e amigos), identificar aqueles que se interessam, escutar a crítica de todos, verificar a disponibilidade de colaboração, avaliar a viabilidade econômica e adequar o ideal ao real, transformando a ideia original numa ideia possível.

Para o empreendedor, a ideia é o fio condutor para estruturar o seu negócio. É a partir dela que nascerão as bases para o seu empreendimento. Por isso, é necessário que ela seja trabalhada e amadurecida para que possa ser efetivada e modelada como negócio.

No contexto dos empreendimentos criativos, faz-se necessário que as ideias para os negócios possuam a dinâmica de transcender o que está posto, ou seja, sejam inovadoras. Isto principalmente para que se criem processos novos para gerar receita, competir no mercado e acessar consumidores que não se interessem pelo produto/serviço.

No livro “Desenhando negócios”, Dan Roam nos propõe que coloquemos no papel nossas ideias em forma de desenho. Ele afirma que a melhor maneira de vender uma ideia é apresentando-a de modo gráfico. Diz ainda que isso pode ser feito em qualquer lugar, utilizando-se até mesmo um guardanapo. O pensamento de Roam está alinhado com uma série de abordagens e metodologias para desenvolver e apresentar ideias, tais como infográficos, mapas mentais, fluxogramas.

Indo além do desenho e buscando estruturar as ideias do ponto de vista de quem irá consumir o produto/serviço final, Tim Brown desenvolveu uma abordagem significativa e bastante utilizada para o desenvolvimento de ideias e a solução de problemas - o *design thinking*, que congrega um conjunto de métodos e processos oriundos do *design* para encontrar soluções, viabilidade e estruturação para ideias, projetos e negócios.

Para Brown, o *design thinking* é a incorporação dos métodos de solução de problemas e geração de ideias dos *designers* na organização tradicional, trabalhando com – e vez por outra contra – a área de pesquisa e desenvolvimento tradicional. Segundo ele, a missão do *design thinking* é traduzir observações em *insights* e, estes, em produtos e serviços para melhorar a vida das pessoas (Brown, 2010).

Marcos Hashimoto publicou o artigo “Você sabe o que é *design thinking*”?² para a revista *online* Pequenas Empresas & Grandes Negócios, no qual explicita, de modo objetivo, os princípios metodológicos do *design thinking*:

- » *insight – observar a vida de outros. Ao nos depararmos com um problema, devemos nos livrar das amarras impostas pelas soluções baseadas na forma tradicional de pensar. Os insights são descobertas que surgem repentinamente depois de um momento de reflexão e contemplação sobre a situação que queremos resolver. O insight é decorrente de muita observação do comportamento das pessoas e da forma como elas lidam com a situação problema, como improvisam, como reduzem o impacto, como contornam de diversas formas as limitações impostas. Para transformar essas observações em insights, é preciso também se colocar na pele do outro e tentar “viver” o mesmo problema. Essa empatia ajuda o design thinker (a pessoa que pensa o negócio) a explorar as perspectivas de quem está “dentro” do problema, suas interações com o ambiente e suas limitações na visualização de caminhos inovadores;*
- » *mapa mental – o paradoxo entre o pensamento convergente (pensamento orientado para obter uma única resposta para uma determinada situação – nada criativo) e divergente (pensamento que tenta procurar todas as respostas possíveis para uma determinada situação, escolhendo a melhor forma de resolver o problema – muito criativo). O design thinking é uma*

² Disponível em: <http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,317168-17141,00-VOCE + SABE + O + QUE + E + DESIGN + THINKING.html> (acessado em 13 de agosto de 2015).

jornada por diferentes estados mentais. Nele, é preciso desenvolver o pensamento divergente, um modelo mental de busca de alternativas, caminhos, soluções, respostas, possibilidades que sejam, sempre que possível, criativas, lógicas, estruturadas, estranhas, factíveis, duvidosas, de todo tipo, para então explorar o pensamento convergente, no qual se usam critérios práticos para decidir entre as alternativas, comparando-as umas com as outras e testando algumas delas. Os modelos mentais são muito diferentes e o maior desafio é considerar os dois lados do cérebro para pensar, ora de forma analítica, ora de forma sintética;

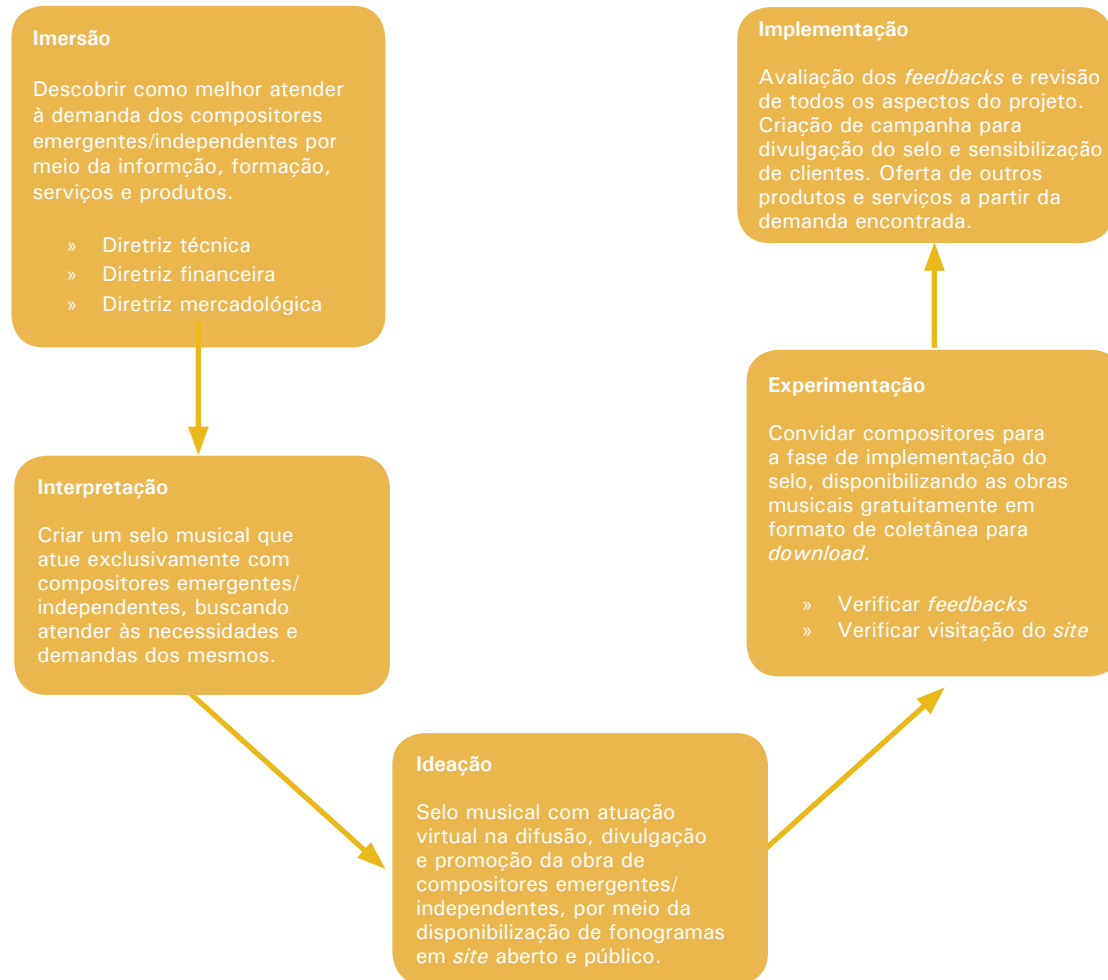
- » *prototipagem – um protótipo é uma versão física de um produto antes de ser fabricado. Ao fazer um protótipo, estamos pensando com as mãos, explorando fisicamente o abstrato, abrindo a mente para novas possibilidades e comparando pontos de vista diferentes. Muitas coisas surgem a partir de um protótipo, mas não apareceriam numa versão em duas dimensões no papel. O protótipo pode ser algo malfeito, barato, terminado rapidamente e até improvisado – o que importa é a sua capacidade de aprimorar uma ideia. Coisas intangíveis podem ser prototípicas também. O storytelling (contação de história como forma de atrair a atenção do público) da indústria cinematográfica, as experiências simuladas nos ramos de serviços ou as maquetes de projeções do futuro para o desenvolvimento de estratégias organizacionais são bons exemplos;*
- » *pensamento integrativo – é uma habilidade típica de pessoas que exploram ideias opostas para construir uma nova solução, ao contrário da maioria que só leva em consideração um modelo por vez. Os pensadores integradores sabem como ampliar o escopo das questões relevantes ao problema e resistem à lógica do “isso ou aquilo” para favorecer a lógica do “isso e aquilo”, e veem relações não lineares e multidirecionais como uma fonte de inspiração, não de contradição. Quem se destaca como “pensador integrativo” recebe a desordem de braços abertos, admite bem a existência da complexidade, pois consegue identificar padrões no meio da complexidade e sintetiza novas ideias a partir de fragmentos. Para isso, às vezes dá alguns passos atrás para conseguir ver o todo de forma contemplativa, na esperança de que seu cérebro identifique algo que se sobressaia diante da complexidade e do excesso de variáveis que compõem esse todo;*

- » *pensamento visual (a ciência do guardanapo) – algumas pessoas só conseguem se expressar ou se entender a partir de desenhos, gráficos, imagens ou qualquer representação visual que vá além de palavras e números. Muitas grandes ideias de hoje começaram com um esboço de um modelo em um guardanapo de papel, numa conversa entre duas pessoas com cerveja ou vinho. Nem é preciso saber desenhar, o importante é conceber uma imagem mental da ideia. É como se fosse uma etapa anterior ao protótipo, só que em duas dimensões apenas.*

O *design thinking* possui quatro etapas básicas para ser aplicado: imersão, ideação, prototipação e implementação:

- » na primeira etapa, imersão é um momento no qual é estabelecida a relação de pertença com o tema – a ideia. Nela serão considerados os mais diversos aspectos da ideia – do ponto de vista de quem desenvolve e do consumidor final. Aqui é preciso compreender, de modo pleno, o problema proposto e, em seguida, identificar as possibilidades para gerar soluções para ele;
- » na segunda etapa, a ideação, concebem-se e encadeiam-se as ideias para solucionar os problemas propostos. Nesta fase, são utilizadas dinâmicas para estimular equipes com o objetivo de gerar soluções inovadoras. Dentre as técnicas mais usadas, está o *brainstorm*. Aqui começamos a transformar as ideias em produtos;
- » a terceira etapa é a prototipação, quando se validam e se verificam as ideias que foram geradas na etapa anterior. Na prototipação, simulamos realidades para expor ideias a situações que possam sustentar as soluções propostas. Apesar de ser uma das últimas etapas, ela pode acontecer ao longo de todo o processo para validar e verificar os processos ocorridos em cada etapa do *design thinking*;
- » por fim, temos a quarta etapa, a implementação. Após identificados os protótipos que atendem às demandas levantadas, eles são aperfeiçoados e implementados.

Proposta de planejamento estratégico baseada no *design thinking* para um selo musical



Para saber mais:

- » *Design thinking: inovação em negócios* (MJV Press, 2012)

Exercício

» Agora vamos exercitar o conteúdo apresentado.

1. Elabore uma lista de ideias buscando solucionar problemas para o setor criativo no qual atua ou para a atividade que realiza.
2. Com base nas informações apresentadas nessa seção do capítulo, aplique o *design thinking* para verificar e validar as ideias listadas na atividade anterior, utilizando as quatro etapas: imersão, ideação, prototipação e implementação.
3. Por fim, apresente o resultado de modo gráfico, como no exemplo mostrado.

32

Dicas

- » Sendo possível, convide pessoas de áreas diferentes que tenham interesse pelo tema para enriquecer a experiência com o *design thinking*.
- » Pesquise outras fontes e participe de oficinas, palestras e seminários sobre o *design thinking*.

2.2 Modelo de negócio

Modelar um negócio significa estabelecer um sistema, uma lógica de fluxo. Implica verificar se o raciocínio elaborado faz sentido, gerando valor para o seu público-alvo. O modelo de negócio traduz, de modo visual, simples e prático, o entendimento sobre o que é o empreendimento. Alexandre Osterwalder define, em seu livro *Business Model Generation*, que:

(...) um modelo de negócio descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização (Osterwalder, 2011).

A modelagem de negócio é o suporte sistêmico/lógico para a estruturação do Plano de Negócio, que por sua vez é o pilar da estruturação do empreendimento. É importante ressaltar que o modelo de negócio não substitui o Plano de Negócio. A modelagem deve vir primeiro para auxiliar na compreensão e elaboração do plano. São dois documentos distintos que devem se manter conectados e sempre revisitados, de modo que, havendo uma mudança no modelo de negócio, o Plano de Negócio deve ser automaticamente alterado.

Para trabalhar a modelagem de negócio, iremos utilizar a metodologia Canvas, desenvolvida por Alexandre Osterwalder e Yves Pigneur, através de um quadro com nove blocos, divididos em quatro partes relacionadas entre si, divididas do seguinte modo:

- » oferta (o que vou fazer?): proposta de valor – o que o seu negócio tem para oferecer ao mercado;
- » clientes (para quem vou fazer?): segmento de clientes, relacionamento com clientes e canais comerciais;
- » infraestrutura (como vou fazer?): parcerias-chave, atividades-chave e recursos-chave;
- » finanças (quanto vai custar?): estrutura de custo, fontes de renda.

Modelo Canvas de Negócios

<p>Parceiros-chave</p> <p>Quem são os parceiros? Quais os fornecedores? Quais recursos estamos adquirindo dos parceiros? Quais atividades os parceiros realizam?</p>	<p>Atividades-chave</p> <p>Quais atividades são necessárias para entregar nossas propostas de valor? Quais os canais de distribuição? Relacionamentos com clientes? Fontes de receita?</p>	<p>Proposta de valor</p> <p>Qual valor entregamos ao cliente? Quais problemas dos clientes estamos ajudando a resolver? Quais produtos e serviços estamos oferecendo para cada segmento de cliente? Quais necessidades dos clientes estamos satisfazendo?</p>	<p>Relacionamento com clientes</p> <p>Que tipo de relação cada um dos nossos segmentos de clientes espera de nós? Quais as que nós estabelecemos? Como eles são integrados com o resto do nosso modelo de negócio? Quão caros eles são?</p>	<p>Segmentos de clientes</p> <p>Para quem estamos criando valor? Quem são nossos clientes mais importantes?</p>
	<p>Recursos-chave</p> <p>Quais recursos nossas propostas requerem? Nossos canais de distribuição? Relacionamento com cliente? Fonte de receita?</p>		<p>Canais</p> <p>Através de que canais nossos clientes querem ser alcançados? Como estamos alcançando eles agora? Como nossos canais são integrados? Quais funcionam melhor? Quais os mais eficientes em termos de custo? Como estamos integrando-os com os clientes?</p>	
<p>Estrutura de custos</p> <p>Quais são os custos mais importantes no modelo de negócio? Quais recursos são os mais caros? Quais atividades são as mais caras?</p>		<p>Fluxo de receitas</p> <p>Que valor nossos clientes estão realmente dispostos a pagar? Para quê? Como eles estão pagando atualmente? Como é que eles preferem pagar? Quanto cada fonte de receita pode contribuir?</p>		

Fonte: <http://materiais.mariaaugusta.com.br/canvas-modelo-de-negocios>.

Para auxiliar no preenchimento dos blocos, precisamos responder a algumas questões norteadoras sobre o nosso empreendimento:

- » proposta de valor – O que você oferece no mercado é único? Que valor pretende entregar ao cliente? Quais necessidades do cliente pretendemos atender?
- » segmentos de clientes – Quem é o cliente final? Para quem estamos criando valor? Quem são os clientes mais importantes?
- » relacionamento com o cliente – Como a empresa e a marca se comunicam com o cliente? Que tipo de relação pretende ser estabelecida com o cliente?
- » canais de comunicação e distribuição – Como o produto chega até o cliente? Como se pretende estabelecer contato com os clientes?
- » parcerias-chave – Que empresas ajudarão a compor melhor essa oferta? Quem são os principais parceiros para o empreendimento?
- » atividades-chave – O que exatamente você realiza e irá consistir no produto ou serviço ofertado? Quais as principais atividades relacionadas com a proposta de valor?
- » recursos-chave – Qual a infraestrutura, recursos ou serviços de base? Quais os recursos imprescindíveis para realizar a proposta de valor?
- » fontes de receita – Como você cobra e quais são os *drivers* de receita? Como será a entrada de recurso para sustentar o empreendimento?
- » estrutura de custos – Quais *drivers* são geradores de custos? O que será necessário gastar para realizar a proposta de valor?

Modelo Canvas de Negócios – Selo Musical

Parceiros-chave	Atividades-chave	Proposta de valor	Relacionamento com clientes	Segmentos de clientes
Rádios	Elaboração de conteúdos	Promoção e difusão da obra	Personalizado	Compositores amadores/emergentes da MPB
Estúdios de gravação	Gestão de direitos autorais	Disseminar informações e formações técnicas e teorias específicas	Virtual (e-mail/chat)	Intérpretes
Músicos	Produção fonográfica	Acesso a banco de dados com obras diversas	Telefone	Arranjadores
Blogs especializados	Difusão da MPB	Rede de contatos	Presencial	Gravadoras
Produtores fonográficos	Recursos-chave	Acesso irrestrito aos conteúdos	Canais	Interessados em consumir, conhecer e difundir a MPB
Editoras de música	Materiais, equipamentos, <i>softwares</i> e móveis		Redes sociais	
Pesquisadores de música	Equipe qualificada		Loja virtual	
Produtores de vídeos	Recursos financeiros para investimento e manutenção		Site do negócio	
Espaços para formação				
Estrutura de custos		Fluxo de receitas		
Consulta contábil	Publicidade	Arbitragem		
Aluguel de sala	Telefone, água, luz,	Licenciamento		
Impostos	Correios	Anúncio de patrocínio		
RH	Consultoria jurídica	Assinatura/mensalidade		
	Equipamentos	Venda de produtos		
		Prestação de serviços		

Para uma melhor compreensão do processo de modelagem do negócio usando o Canvas, vamos esmiuçar a composição de cada bloco utilizando como exemplo o Selo Musical. A seguir, serão apresentadas todas as informações necessárias para compor o modelo de negócio (informações meramente ilustrativas).

PROPOSTA DE VALOR

Que valores e benefícios agregamos para o cliente?

Os valores e benefícios que agregamos para o cliente são:

- » promoção e difusão da obra;
- » informações e formações técnicas e teóricas específicas;
- » acesso a banco de dados com obras de compositores diversos, de gêneros musicais distintos;
- » rede de contato;
- » disponibilidade de acesso irrestrito de conteúdos (serviços e produtos) virtuais.

Quais dos problemas do cliente estamos ajudando a resolver?

Esse empreendimento pretende ajudar a resolver os seguintes problemas dos clientes:

- » apresentar os canais para a divulgação da obra;
- » promover a informação e formação sobre a área de atuação;
- » criar meios de aproximação entre os atores do setor produtivo;
- » viabilizar a geração de renda;
- » auxiliar na criação com características estéticas e técnicas de qualidade.

Quais produtos/serviços oferecemos para cada segmento de clientes?

Os produtos/serviços oferecidos para cada segmento de clientes serão:

Compositores de música popular brasileira amadores/emergentes

- » Orientação para registro, produção/gravação e promoção de suas obras

- » Publicação em meios virtuais/digitais de suas obras
- » Informes sobre mercado fonográfico, cadeia produtiva da música, direitos autorais, economia criativa, empreendedorismo criativo e temas afins
- » Formações técnicas e teóricas específicas
- » Promoção do intercâmbio artístico-cultural-técnico entre diversos atores da cadeia produtiva da música
- » Banco de dados com informações profissionais de todos os clientes
- » Canais virtuais para divulgação da obra (redes sociais, canais para audiovisual, rádio *online*)
- » Disponibilização de conteúdos sobre compositores e suas obras (vídeos, fotos, textos)

Intérpretes

- » Acesso a banco de dados e conteúdos com composições de autores diversos
- » Informes sobre mercado fonográfico, cadeia produtiva da música, direitos autorais, economia criativa, empreendedorismo criativo e temas afins
- » Formações técnicas e teóricas específicas
- » Promoção do intercâmbio artístico-cultural-técnico entre diversos atores da cadeia produtiva da música
- » Publicação em meios virtuais/digitais de suas gravações
- » Canais virtuais para divulgação de suas gravações (redes sociais, canais para audiovisual, rádio *online*)
- » Disponibilização de conteúdos sobre intérpretes e suas gravações (vídeos, fotos, textos)

Arranjadores

- » Acesso a banco de dados e conteúdos com composições de autores diversos e gravações de intérpretes distintos
- » Informes sobre mercado fonográfico, cadeia produtiva da música, direitos autorais, economia criativa, empreendedorismo criativo e temas afins
- » Formações técnicas e teóricas específicas
- » Promoção do intercâmbio artístico-cultural-técnico entre diversos atores da cadeia produtiva da música

Gravadoras

- » Acesso a banco de dados e conteúdos com composições de autores diversos e gravações de intérpretes distintos
- » Informes sobre mercado fonográfico, cadeia produtiva da música, direitos autorais, economia criativa, empreendedorismo criativo e temas afins
- » Promoção do intercâmbio artístico-cultural-técnico entre diversos atores da cadeia produtiva da música

Demais interessados em consumir, conhecer e difundir a música popular brasileira

- » Acesso a banco de dados e conteúdos com composições de autores diversos e gravações de intérpretes distintos
- » Informes sobre mercado fonográfico, cadeia produtiva da música, direitos autorais, economia criativa, empreendedorismo criativo e temas afins
- » Formações técnicas e teóricas específicas
- » Promoção do intercâmbio artístico-cultural-técnico entre diversos atores da cadeia produtiva da música

Quais necessidades de nossos clientes estamos satisfazendo?

As necessidades dos clientes que atendemos são:

Compositores de música popular brasileira amadores/emergentes

- » Tornar sua obra pública e rentável
- » Ser conhecido pela sua produção artística
- » Obter informação e formação sobre os temas relacionados com a sua área de atuação
- » Acesso a outros atores da cadeia produtiva da música

Intérpretes

- » Tornar seu trabalho público e rentável
- » Ser conhecido pela sua produção artística
- » Acesso a composições inéditas dos mais diversos tipos
- » Obter informação e formação sobre os temas relacionados com a sua área de atuação
- » Acesso a outros atores da cadeia produtiva da música

Arranjadores

- » Acesso a composições inéditas e intérpretes distintos
- » Obter informação e formação sobre os temas relacionados com a sua área de atuação
- » Acesso a outros atores da cadeia produtiva da música

Gravadoras

- » Acesso a composições inéditas e intérpretes distintos
- » Acesso a outros atores da cadeia produtiva da música

Demais interessados em consumir, conhecer e difundir a música popular brasileira

- » Acesso a composições inéditas e intérpretes distintos
- » Obter informação e formação sobre os temas relacionados com a sua área de atuação

40

SEGMENTOS DE CLIENTES

Para quem criamos valor?

O valor desse empreendimento será criado para pessoas interessadas na MPB: compositores, intérpretes, músicos, arranjadores, engenheiros de som, produtores, gravadoras, editoras, ouvintes, pesquisadores, estudantes de música.

Quais são as características desse(s) valor(es)?

Esse valor deve possuir as seguintes características:

- » inovador;
- » acessível em todos os aspectos;
- » qualidade estética e técnica indiscutível;
- » diverso;
- » difusor e multiplicador;
- » colaborativo.

Quais são nossos clientes?

Os nossos clientes são:

- » compositores de música popular brasileira amadores/emergentes;
- » intérpretes;
- » arranjadores;
- » gravadoras;
- » demais interessados em consumir, conhecer e difundir a música popular brasileira.

RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

Que tipo de relacionamento os clientes de cada segmento podem esperar para estabelecer e manter sua preferência?

Os clientes podem esperar os seguintes tipos de relacionamento por segmento:

Compositores de música popular brasileira amadores/emergentes

- » Atendimento personalizado
- » Acesso a conteúdos de maneira irrestrita
- » Auxílio no esclarecimento de dúvidas por meio de informes
- » Autonomia na definição do conteúdo e no tipo de acesso por terceiros
- » Liberdade criativa

Intérpretes

- » Atendimento personalizado
- » Acesso aos conteúdos disponíveis no Portal do Empreendedor e nos canais de comunicação
- » Auxílio no esclarecimento de dúvidas por meio de informes
- » Autonomia na definição do conteúdo e no tipo de acesso por terceiros
- » Liberdade criativa

Arranjadores

- » Acesso aos conteúdos disponíveis no Portal do Empreendedor e nos canais de comunicação
- » Auxílio no esclarecimento de dúvidas por meio de informes
- » Autonomia na definição do conteúdo e no tipo de acesso por terceiros

Gravadoras

- » Acesso aos conteúdos disponíveis no Portal do Empreendedor e nos canais de comunicação
- » Auxílio no esclarecimento de dúvidas por meio de informes

Demais interessados em consumir, conhecer e difundir a música popular brasileira

- » Acesso aos conteúdos disponíveis no Portal do Empreendedor e nos canais de comunicação
- » Auxílio no esclarecimento de dúvidas por meio de informes

Qual é o custo de cada um deles?

O custo de cada tipo de relacionamento está previsto dentro da seguinte realidade:

Compositores de música popular brasileira amadores/emergentes

- » Atendimento personalizado: R\$ 3.000,00 (investimento inicial)/R\$ 2.500,00 (investimento mensal)
 - ◇ Atendimento *online* por meio de *e-mail* (internet + energia elétrica + computador + atendente);
 - ◇ Atendimento *online* via chat - Skype, *hangout* (internet + energia elétrica + computador + atendente);
 - ◇ Atendimento via telefone (linha telefônica + aparelho telefônico + atendente).

- » Acesso aos conteúdos de maneira irrestrita: R\$ 4.000,00 (investimento inicial)/R\$ 3.000,00 (investimento mensal)
 - ◇ Conteúdos disponíveis no *site*, nas redes sociais e nos canais de divulgação (internet + energia elétrica + computador + produção de conteúdo + publicação de conteúdos).
- » Auxílio no esclarecimento de dúvidas por meio de informes (ver item atendimento personalizado)
 - ◇ Lista de perguntas e respostas disponível no Portal do Empreendedor (sem custo);
 - ◇ Atendimento personalizado (ver item acima).
- » Autonomia na definição do conteúdo e no tipo de acesso por terceiros (sem custo)
- » Liberdade criativa (sem custo)

Intérpretes

- » Atendimento personalizado: R\$ 3.000,00 (investimento inicial)/R\$ 2.500,00 (investimento mensal)
 - ◇ Atendimento *online* por meio de *e-mail* (internet + energia elétrica + computador + atendente);
 - ◇ Atendimento *online* via chat - Skype, *hangout* (internet + energia elétrica + computador + atendente);
 - ◇ Atendimento via telefone (linha telefônica + aparelho telefônico + atendente).
- » Acesso aos conteúdos disponíveis no Portal do Empreendedor e nos canais de comunicação: R\$ 4.000,00 (investimento inicial)/R\$ 3.000,00 (investimento mensal)

- ◇ Conteúdos disponíveis no *site*, nas redes sociais e nos canais de divulgação (internet + energia elétrica + computador + produção de conteúdo + publicação de conteúdos).
- » Auxílio no esclarecimento de dúvidas por meio de informes (ver item atendimento personalizado)
 - ◇ Lista de perguntas e respostas disponível no Portal do Empreendedor (sem custo);
 - ◇ Atendimento personalizado (ver item acima).
- » Autonomia na definição do conteúdo e no tipo de acesso por terceiros (sem custo)
- » Liberdade criativa (sem custo)

Arranjadores

- » Acesso aos conteúdos disponíveis no Portal do Empreendedor e nos canais de comunicação: R\$ 4.000,00 (investimento inicial)/R\$ 3.000,00 (investimento mensal)
 - ◇ Conteúdos disponíveis no *site*, nas redes sociais e nos canais de divulgação (internet + energia elétrica + computador + produção de conteúdo + publicação de conteúdos).
- » Auxílio no esclarecimento de dúvidas por meio de informes (ver item atendimento personalizado)
 - ◇ Lista de perguntas e respostas disponível no Portal do Empreendedor (sem custo);
 - ◇ Atendimento personalizado (ver item acima).
- » Autonomia na definição do conteúdo e no tipo de acesso por terceiros (sem custo)

Gravadoras

- » Acesso aos conteúdos disponíveis no Portal do Empreendedor e nos canais de comunicação: R\$ 4.000,00 (investimento inicial)/R\$ 3.000,00 (investimento mensal)
 - ◇ Conteúdos disponíveis no *site*, nas redes sociais e nos canais de divulgação (internet + energia elétrica + computador + produção de conteúdo + publicação de conteúdos).
- » Auxílio no esclarecimento de dúvidas por meio de informes (ver item acima)
 - ◇ Lista de perguntas e respostas disponível no Portal do Empreendedor (sem custo);
 - ◇ Atendimento personalizado (ver item acima).

Demais interessados em consumir, conhecer e difundir a música popular brasileira

- » Acesso aos conteúdos disponíveis no Portal do Empreendedor e nos canais de comunicação: R\$ 4.000,00 (investimento inicial)/R\$ 3.000,00 (investimento mensal)
 - ◇ Conteúdos disponíveis no *site*, nas redes sociais e nos canais de divulgação (internet + energia elétrica + computador + produção de conteúdo + publicação de conteúdos).
- » Auxílio no esclarecimento de dúvidas por meio de informes (ver item acima)
 - ◇ Lista de perguntas e respostas disponível no Portal do Empreendedor (sem custo);
 - ◇ Atendimento personalizado (ver item acima).

Como isso está integrado ao modelo de negócio como um todo?

O modelo de negócio proposto para esse empreendimento se baseia na interatividade por meio da internet. Assim, o modo de se relacionar com o cliente é também parte intrínseca do modelo de negócio, voltado para dar ao cliente alternativas diversas de acesso aos conteúdos, serviços e produtos disponíveis.

O que pode se esperar em termos de aquisição, retenção e *up-selling* (vendas complementares) para esse tipo de relacionamento?

O modelo de relacionamento com o cliente proposto pretende, de modo objetivo e dinâmico, atender às necessidades por eles apresentadas em todos os aspectos. Com isso, visa-se à fidelização de clientes e parceiros; à transparência de todas as operações financeiras e à integração de todas as ações do empreendimento.

CANAIS DE COMUNICAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO

Que meios de distribuição nosso segmento de mercado prefere utilizar?

- » Lojas virtuais
- » Lojas físicas
- » Eventos presenciais

Por quais canais nosso segmento de clientes pode/quer ser abordado?

- » Redes sociais
- » *E-mail* direcionado
- » Anúncios virtuais
- » Mídia impressa
- » Eventos presenciais

Como estabelecer contato com os clientes?

Para estabelecer contato com os clientes, é necessária uma prévia sensibilização por meio das redes sociais e dos grupos de discussão, a fim de publicar vídeos e textos explicando os benefícios da proposta.

Como os canais de comunicação e distribuição se integram entre si?

Os canais de comunicação e distribuição devem fazer parte de um plano que integre a divulgação e a promoção dos produtos com sua venda e entrega. Considerando que o foco desse empreendimento é trabalhar com produtos e serviços *online* por meio da internet, todos os canais de comunicação com o cliente também serão canais de venda e entrega de produtos. O ponto principal será a *home page* do empreendimento, tendo como suportes as redes sociais, os canais de vídeo e as rádios *online*.

Quais canais apresentam o melhor custo-benefício?

O canal virtual por meio de uma loja virtual.

Como estamos integrando os canais com a rotina dos clientes?

O canal de comunicação e distribuição de produtos e serviços está totalmente integrado com o cotidiano dos clientes, por se tratar de uma interação virtual por meio de redes sociais e *e-mails*.

PARCERIAS-CHAVE

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

Parceiros-chave

- » Estúdios de gravação
- » Rádios
- » Blogs especializados
- » Músicos
- » Produtores fonográficos
- » Editoras de música
- » Pesquisadores de música
- » Produtoras de vídeo
- » Espaços para formação

Fornecedores estratégicos

- » Espaços para formação
- » Provedores de internet
- » Blogs especializados
- » *Designers*
- » Músicos
- » Pesquisadores de música

Recursos-chave

- » Fonogramas produzidos
- » Espaço para a realização de cursos
- » Promoção do empreendimento e seus produtos e serviços
- » Artes para produtos e serviços

Atividades-chave

- » Difusão e promoção de conteúdos
- » Promoção da obra
- » Percentuais dos direitos autorais
- » Produções audiovisuais
- » Realização de cursos

ATIVIDADES-CHAVE

Que devemos saber fazer?

- » Produzir fonogramas
- » Gerir direitos autorais
- » Identificar aspectos técnicos e teóricos da cadeia produtiva da música

Que atividades-chave são importantes para a nossa proposta de valor? E para os canais? E para o relacionamento com os clientes? E para implementar as fontes de receita?

Atividades-chave que são importantes para a proposta de valor:

- » difusão e promoção das obras dos compositores e das gravações dos intérpretes;

- » registro e edição das obras;
- » informações e formações específicas.

Atividades-chave que são importantes para os canais:

- » elaboração e publicação de conteúdos;
- » campanhas de marketing;
- » criação de espaço virtual intuitivo, atraente e dinâmico.

Atividades-chave que são importantes para os clientes:

- » atendimento qualificado;
- » informações e formações específicas;
- » assistência pós-contratação de serviços e produtos.

Atividades-chave que são importantes para as fontes de receita:

- » disponibilizar produtos e serviços diversos;
- » venda de pacotes e serviços específicos;
- » criar programa de assinantes;
- » oferecer cursos diversos para formação específica.

RECURSOS-CHAVE

Que recursos físicos, humanos, intelectuais ou econômicos são essenciais?

Recursos físicos

- » Computadores
- » Impressora
- » Materiais e móveis para equipar escritório com quatro pessoas (mesas, cadeiras, estantes, telefone, dentre outros)

Recursos humanos

- » Administrador/gestor
- » Assistente administrativo
- » Produtor musical/fonográfico
- » Comunicador/assessor de imprensa
- » *Designer gráfico* (trabalho remoto)

Recursos intelectuais

- » Conhecimento do mercado musical
- » Conhecimento da produção fonográfica
- » Conhecimento dos direitos autorais
- » Conhecimento de contabilidade

Recursos econômicos

- » Locação de escritório
- » Internet, telefone, luz, água
- » Impostos diversos
- » Encargos tributários dos empregados
- » *Softwares*
- » Hospedagem e domínio do portal
- » Plano de hospedagem e *backups* de conteúdos em nuvens (Dropbox, Google Drive, entre outros)
- » Consultoria jurídica

Que recursos-chave são importantes para a nossa proposta de valor? E para os canais? E para o relacionamento com os clientes? E para implementar as fontes de receita?

Considerando a proposta do empreendimento, as ações estão correlacionadas com todos os recursos descritos na questão anterior, os quais são “chaves” para todos os campos (proposta de valor, canais, clientes e fontes de receita). Considerando que o empreendimento se faz valer de produtos e serviços que implicam o uso de ferramentas virtuais que se estendem a todas as demais ações do empreendimento, não é possível separar os recursos por campo específico. O que pode ser feito, mas que se mostra desnecessário nesse momento, é estabelecer o percentual de utilização de determinado recurso em um determinado campo.

FONTES DE RECEITA

Qual valor nossos clientes realmente estão dispostos a pagar?

- » Serviços e produtos de qualidade e visibilidade indiscutível
- » Formação e informação específica
- » Difusão e promoção da sua obra
- » Redes colaborativas que viabilizem a troca de conhecimento, conteúdos e negócios

O que o cliente valoriza e por qual valor está disposto a pagar?

- » Serviços e produtos de qualidade e visibilidade indiscutível
- » Formação e informação específica
- » Difusão e promoção da sua obra
- » Redes colaborativas que viabilizem a troca de conhecimento, conteúdos e negócios

O que eles têm pago ultimamente para resolver o mesmo problema?

- » Editoras e produtoras que não atuam com esse público específico
- » Cursos generalizados
- » Livros e conteúdos
- » Assinaturas em canais de comunicação

De que maneira eles preferem pagar pelo valor gerado?

- » Pagamento direto pelo serviço ou produto
- » Assinatura
- » Arbitragem
- » Licenciamento
- » Percentagem sobre a arrecadação com direito autoral

Qual é a parcela de contribuição de cada fonte de receita para a receita total esperada?

- » Serviços e produtos de qualidade e visibilidade indiscutível
 - ◇ 40% para compor a receita total

- » Formação e informação específica
 - ◇ 15% para compor a receita total
- » Difusão e promoção da sua obra
 - ◇ 7% para compor a receita total
- » Redes colaborativas que viabilizem a troca de conhecimento, conteúdos e negócios
 - ◇ 5% para compor a receita total

ESTRUTURA DE CUSTOS

Quais são os custos mais importantes inerentes ao nosso modelo de negócio?

- » Recursos materiais (equipamentos, móveis e material de escritório)
- » Recursos humanos (profissionais)
- » Hospedagem e domínio
- » Consultoria jurídica (direitos autorais)
- » Marketing do empreendimento

Quais recursos-chave são mais caros?

- » Computadores
- » Materiais e móveis para equipar escritório com quatro pessoas (mesas, cadeiras, estante, telefone, dentre outros)
- » Administrador/gestor
- » Assistente administrativo
- » Produtor musical/fonográfico
- » Comunicador/assessor de imprensa
- » *Designer gráfico* (trabalho remoto)
- » Locação de escritório
- » Impostos diversos
- » Encargos tributários dos empregados
- » *Softwares*
- » Consultoria jurídica

Quais atividades-chave são mais caras?

- » Elaboração e publicação de conteúdos
- » Criação de espaço virtual intuitivo, atraente e dinâmico
- » Assistência pós-contratação de serviços e produtos
- » Cursos diversos para formação específica

Para aplicar o Canvas, é importante seguir algumas orientações:

- » o início do Canvas deve ser pelo lado direito, que representa o valor que será gerado pelo negócio. A ordem indicada é:
 - ◇ segmento de clientes, proposta de valor, fontes de renda, relacionamento com clientes e canais comerciais;
 - ◇ parcerias-chave, atividades-chave, recursos-chave e estrutura de custo.
- » não escreva no quadro. Utilize marcadores autocolantes coloridos, tentando manter um determinado padrão de cor por clientes e/ou atividades (manter a coerência nas cores não será um desafio fácil, pois estabelecer a conexão entre os nove blocos é sempre passível de variáveis);
- » procure utilizar palavras-chave ou sentenças curtas para definir cada item dos blocos do Canvas.

Para saber mais:

- » Cartilha “O modelo de negócios” (Sebrae, 2013)
- » Curso Business Model Canvas - Business Model Generation (*online* e gratuito), ministrado por Pedro Quintanilha (<http://migre.me/rpUTz>)
- » Aplicativo: Modelo de Negócio Canvas Startup (Android e IOS)

Exercício

» Agora vamos exercitar o conteúdo apresentado

1. A partir de alguma das ideias trabalhadas no exercício anterior, elabore seu modelo de negócio utilizando a metodologia Canvas. Use o quadro-modelo e os marcadores autocolantes.

Dicas

- » Apresente o resultado para outras pessoas e procure ficar atento às críticas, sugestões e observações.
- » Pesquise outras fontes e participe de oficinas, palestras e seminários sobre modelagem de negócios.

2.3 Plano de Negócio

Grande parte da quebra das empresas está relacionada com a falta de planejamento e compreensão do negócio como um todo. O ato de empreender necessita do conhecimento de como o seu negócio funciona de um modo global. Para tanto, é necessário que o empreendedor esteja envolvido plenamente no processo de planejamento do negócio.

O Plano de Negócio é o documento que dará ao empreendedor uma visão geral do negócio, integrando todos os aspectos que o caracterizam e apresentando a sua viabilidade. Elaborá-lo é um exercício que enriquece profundamente o empreendedor, permitindo-lhe conhecer todos os componentes necessários do empreendimento. Significa domínio pleno sobre a implementação e o desenvolvimento da sua empresa.

Depois de elaborado, ele não deve ser colocado de lado. Precisa ser consultado periodicamente, atualizado frequentemente, servindo como instrumento norteador da empresa. Com o auxílio do Plano de Negócio, é possível avaliar o desenvolvimento da empresa, verificar metas, tomar decisões.

O Plano de Negócio possui o seguinte escopo:

- » sumário executivo;
- » descrição da empresa;
- » produtos e serviços;
- » estrutura organizacional;
- » plano de marketing;
- » plano operacional;
- » plano financeiro;
- » investimentos.

Vejamos a descrição de cada item do Plano de Negócio:

- » o sumário executivo é uma das partes mais importantes do Plano de Negócio. Será o primeiro a ser lido por investidores, financiadores e interessados. Nele o leitor terá acesso às principais ideias, estratégias e estrutura do empreendimento. Deve ter entre uma e duas páginas;

- » na descrição da empresa, serão encontradas a missão e a visão do empreendimento, a descrição do negócio e sua natureza, história, estratégia, enfim, todas as informações que fundamentem a empresa. Deve ter entre duas e três páginas;
- » o item produtos e serviços apresenta o que a empresa irá entregar. Descreve o produto e/ou serviço, seus custos, logística, características, processo de desenvolvimento. Deve ter entre três e quatro páginas;
- » a estrutura organizacional contém organograma, impostos e tributos, valor de remuneração, perfil dos profissionais. Deve ter entre duas e três páginas;
- » no plano de marketing, encontraremos a análise de mercado, a avaliação dos concorrentes, a forma de distribuição, divulgação e comercialização de produtos e serviços. Deve ter entre quatro e cinco páginas;
- » no plano operacional, descreveremos fluxos operacionais, sistema de qualidade, capacidade produtiva e estoque. Deve ter entre três e quatro páginas;
- » no plano financeiro, iremos discorrer sobre o cenário econômico do negócio, o fluxo de caixa, a análise de investimento, o ponto de equilíbrio e os indicadores. Deve ter entre quatro e cinco páginas;
- » no item investimento, iremos apresentar a necessidade de capital, de onde vêm os recursos, a estratégia de saída. Deve ter entre uma e duas páginas.

Para uma compreensão apropriada do processo de elaboração do Plano de Negócio, vamos analisar o esboço do Plano de Negócio do Selo Musical, uma continuação do exemplo utilizado nas seções anteriores deste capítulo (informações meramente ilustrativas).

PLANO DE NEGÓCIO DO SELO MUSICAL

O Plano de Negócio do Selo Musical tem por objetivo descrever todo o planejamento proposto para o empreendimento, estabelecendo o conceito do negócio, seus valores, possíveis riscos, modelo de gestão, lucratividade/rentabilidade, plano de marketing e planos financeiro e operacional.

Está dividido em cinco partes:

- » sumário executivo;
- » análise de mercado;
- » plano de marketing;
- » plano operacional;
- » plano financeiro.

SUMÁRIO EXECUTIVO

O empreendimento proposto neste Plano de Negócio é um selo musical independente. Tem como finalidade a promoção e difusão da obra de compositores emergentes da MPB que precisam de suporte para ingressar no mercado da música. Deste modo, os produtos e serviços oferecidos são:

- » difusão e promoção da obra;
- » formação técnica e teórica específica;
- » mediação da relação entre os possíveis interessados nas obras;
- » edição das obras.

Num detalhamento mais específico sobre a clientela do Selo Musical, além do público-alvo principal, os compositores, é possível identificar clientes indiretos que compõem a cadeia produtiva da música e também consomem os produtos e serviços oferecidos:

- » intérpretes;
- » arranjadores;
- » gravadoras;
- » pesquisadores da MPB.

O Selo Musical terá um escritório físico onde a equipe gestora se concentrará para desenvolver o negócio em todas as suas instâncias. No entanto, toda a relação com clientes e venda de produtos e serviços ocorrerá por meio do site do empreendimento, configurando-o como um negócio virtual.

O Selo Musical ainda não está instituído como empresa e por isso não possui CNPJ. No momento, todos os procedimentos estão sendo feitos com o uso do CPF do sócio majoritário XXXXX XXXXXX. Número: 000.000.000-00.

A missão do Selo Musical é:

- ◇ identificar, estimular, fomentar e difundir a música popular brasileira de compositores emergentes em consonância com os novos modelos de negócio, utilizando tecnologias de ponta e tornando possível o acesso destes à cadeia produtiva da música, gerando renda e garantidos seus direitos como autores.

No que tange às questões econômicas, estabelece-se uma margem de faturamento mensal de R\$ 69.000,00 (sessenta e nove mil reais) e anual de R\$ 828.000,00 (oitocentos e vinte e oito mil reais), com percentual de lucro de 7,23% ao mês/ano para o Selo Musical, estabelecendo o retorno do investimento em 21 meses.

No mesmo estudo, exposto no plano financeiro, foi identificado o valor necessário para a abertura do negócio e o início de suas atividades. Este valor é de R\$ R\$ 107.793,04 (cento e sete mil, setecentos e noventa e três reais e quatro centavos). Terá como investidores iniciais seus sócios, que aplicaram 63,63% de recursos próprios e 36,36% de aporte financiado por recursos a serem captados nos setores privado e público.

Serão quatro sócios investidores no empreendimento. Cada qual com suas características específicas e um percentual para investir, a saber:

- ◇ XXXX XXXXX, reside em Recife/PE. Músico, compositor, arranjador, professor e gestor cultural. Assumirá as atribuições de administrador do empreendimento e diretor artístico;
- ◇ XXXX XXXXX, reside em Salvador/BA. Músico, compositor e ilustrador. Atuará no Selo Musical como diretor musical e produtor fonográfico;
- ◇ XXXX XXXXX, reside em Salvador/BA. Jornalista. Irá assumir a direção de Comunicação e Marketing;
- ◇ XXXX XXXXX, reside em Campinas/São Paulo. Programador, *web designer* e desenvolvedor de conteúdos multimídia. Será o produtor de conteúdos multimídia.

Descrição da divisão dos recursos próprios investidos pelos sócios:

	Nome do sócio	Valor (R\$)	% de participação
Sócio 1	XXXX XXXXX	25.000,00	35,71
Sócio 2	XXXX XXXXX	15.000,00	21,43
Sócio 3	XXXX XXXXX	15.000,00	21,43
Sócio 4	XXXX XXXXX	15.000,00	21,43
TOTAL		70.000,00	100%

Esse empreendimento é um negócio que se configura dentro da economia criativa e a sua atuação será nos setores das artes dramáticas (com ênfase na música), dos serviços criativos e das novas mídias.

O Selo Musical se configurará em uma sociedade limitada, que se enquadrará no regime Simples, uma vez que o empreendimento aqui proposto é representado pelo CNAE 5920-1/00 (atividades de gravação de som e edição de música). A atividade é permitida desde 1o de janeiro de 2010, estando incluída no “Simples da Cultura” (apelido da Lei Complementar 133, de 28 de dezembro de 2009).

Assim, entendo o Selo Musical como um empreendimento promissor, inovador e que tende a colaborar para a reorganização do setor fonográfico, uma vez que propõe um modelo de negócio que prioriza as necessidades dos seus clientes, a interatividade e o acesso irrestrito aos seus produtos.

ANÁLISE DE MERCADO

Análise do setor

O setor criativo no qual o negócio será desenvolvido é o da música, com foco na produção fonográfica, promoção e difusão de fonogramas, gestão de direitos autorais e formação técnica e teórica afim com a atividade do empreendimento.

O setor criativo, de um modo geral, tem crescido em todo o mundo. No Brasil, tem se qualificado e se organizado, buscando legitimar sua relação com outros setores da economia. Uma amostra disso, segundo o Ministério da Cultura, é que o crescimento anual dos setores criativos foi superior ao aumento médio do PIB nacional nos últimos anos. Isto demonstra a sua capacidade de geração de renda, empregabilidade, inovação e sustentabilidade.

O reflexo do bom desempenho do setor tem ampliado o número de linhas de financiamento oferecidas por bancos que visam a fomentar o desenvolvimento do país. O governo, por sua vez, tem buscado implementar ações, políticas públicas e leis que viabilizem o crescimento do setor e alavancar a economia criativa no país.

No movimento oposto ao setor como um todo, o mercado fonográfico tem passado por um momento turbulento. Em 2013, a indústria fonográfica não conseguiu estabilidade, mantendo-se no vermelho e arrastando a crise para o ano de 2014. Tal crise, que tem início no começo dos anos 2000, estabeleceu-se devido à pirataria de CDs/DVDs e ao avanço tecnológico das formas de compartilhamento e acesso aos arquivos digitais.

Do mesmo modo, percebe-se que o mercado fonográfico está em crise, com necessidade de reinventar seu modelo de negócio. Entendo ser este um momento oportuno para propor um negócio nesse mercado. Isto por perceber brechas para inovar no modo de mobilizar clientes, nos produtos e serviços oferecidos, na divulgação do empreendimento.

Abaixo, duas matérias que fundamentam as reflexões já expostas:

- » matéria publicada no portal do Ministério da Cultura

Pesquisas da Organização Internacional do Trabalho (OIT) indicam uma participação de 7% de bens e serviços culturais no PIB mundial, com crescimento anual previsto em torno de 10% a 20%. No Brasil, o crescimento médio anual dos setores criativos (6,13%) foi superior ao aumento médio do PIB nacional (cerca de 4,3%) nos últimos anos.

No Brasil, 320 mil empresas estão voltadas para a produção cultural (quase 6% do total de empresas no país). Empregam formalmente cerca

de 3,7 milhões de pessoas e são responsáveis por 8,5% dos postos de trabalho, segundo levantamento recente feito pelo IBGE.

Outra modalidade de suporte são as linhas de financiamento oferecidas por bancos de fomento como o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). Entre 2000 a 2008, os desembolsos do BNDES para projetos ligados à cultura foram de aproximadamente R\$ 300 milhões.

Para apoiar o crescimento do setor, a Secretaria da Economia Criativa planeja aumentar a quantidade de pesquisas sobre o mercado brasileiro, articular e estimular o fomento direcionado aos projetos criativos, aumentar a capacitação de gestores culturais e mesmo de cursos para formação em universidades e centros tecnológicos, além de apoiar a produção, distribuição e consumo dos serviços e bens criativos.

» matéria publicada no *site* Ecofinanças

O crescimento da venda de música por meio digital em 2013, de 22,39%, não foi suficiente para tirar do vermelho o mercado fonográfico brasileiro, em crise há pouco mais de uma década por culpa da pirataria de CDs e do avanço da tecnologia de compartilhamento via internet.

Em relação a 2012, a queda nas vendas de CDs, DVDs e Blu-rays foi de 15,5%. O impacto negativo resultou num encolhimento de 4,75% dos resultados da indústria.

Os números foram divulgados ontem pela Associação Brasileira de Produtores de Discos (ABPD).

A comparação com o relatório da Federação Internacional da Indústria Fonográfica (IFPI), organização que representa o setor no âmbito mundial, mostra que a comercialização digital de música no país acompanha a média internacional - apesar de o negócio aqui ter demorado a se propagar: a fatia no mundo é de 39%; no Brasil é de 36,49%. Há seis anos, esse percentual era de apenas 8%.

Na América Latina, o crescimento dos rendimentos no meio digital teve uma explosão de 124% entre os anos 2010 e 2013, quando o índice global no período foi de 28%.

Uma particularidade brasileira é a preferência pelos downloads (transferência com armazenamento) em relação ao streaming (reprodução instantânea). A primeira modalidade teve um aumento de 87,15%, somando as faixas avulsas e os álbuns completos.

“O mercado digital ainda está amadurecendo aqui. Ao contrário do que aconteceu no restante do mundo, onde a subscrição para streaming cresceu mais de 50%, no Brasil subiu só 1,5%. Ainda chegaremos lá”, avalia Paulo Rosa, presidente da ABPD.

A popularização dos smartphones e a entrada do Spotify no país, aplicativo líder no mundo cuja chegada está sob suspense desde o ano passado, devem se refletir positivamente nos números deste ano. “Com o barateamento dos aparelhos, o crescimento da economia brasileira e a entrada em operação de novos serviços, o futuro do mercado digital é bastante promissor, principalmente pelo streaming, que está diretamente ligado à penetração do smartphone”, aposta Rosa.

A receita da área digital somou R\$ 136,4 milhões e, a do meio físico, R\$ 237,7 milhões. Entre os 20 mais vendidos de 2013, apenas quatro são nomes estrangeiros - o brasileiro gosta de ouvir e cantar em sua língua, o que se reflete neste dado: 66% do faturamento se refere a repertório brasileiro; 28,8% a estrangeiro; e 5% a música clássica.

Descrição do segmento de mercado

Abaixo estão elencadas questões que norteiam a compreensão e a reflexão crítica sobre o segmento de mercado no qual o Selo Musical se propõe a atuar:

Qual a participação de mercado (*market share*) dentre os principais concorrentes?

No contexto do mercado musical, o empreendimento que pretendo realizar ocupa um percentual de 10% a 15% da participação de mercado.

O nicho do mercado musical no qual o empreendimento pretende se desenvolver está em aberto, devido à falta de interesse/atenção das demais empresas concorrentes.

Qual o potencial de mercado?

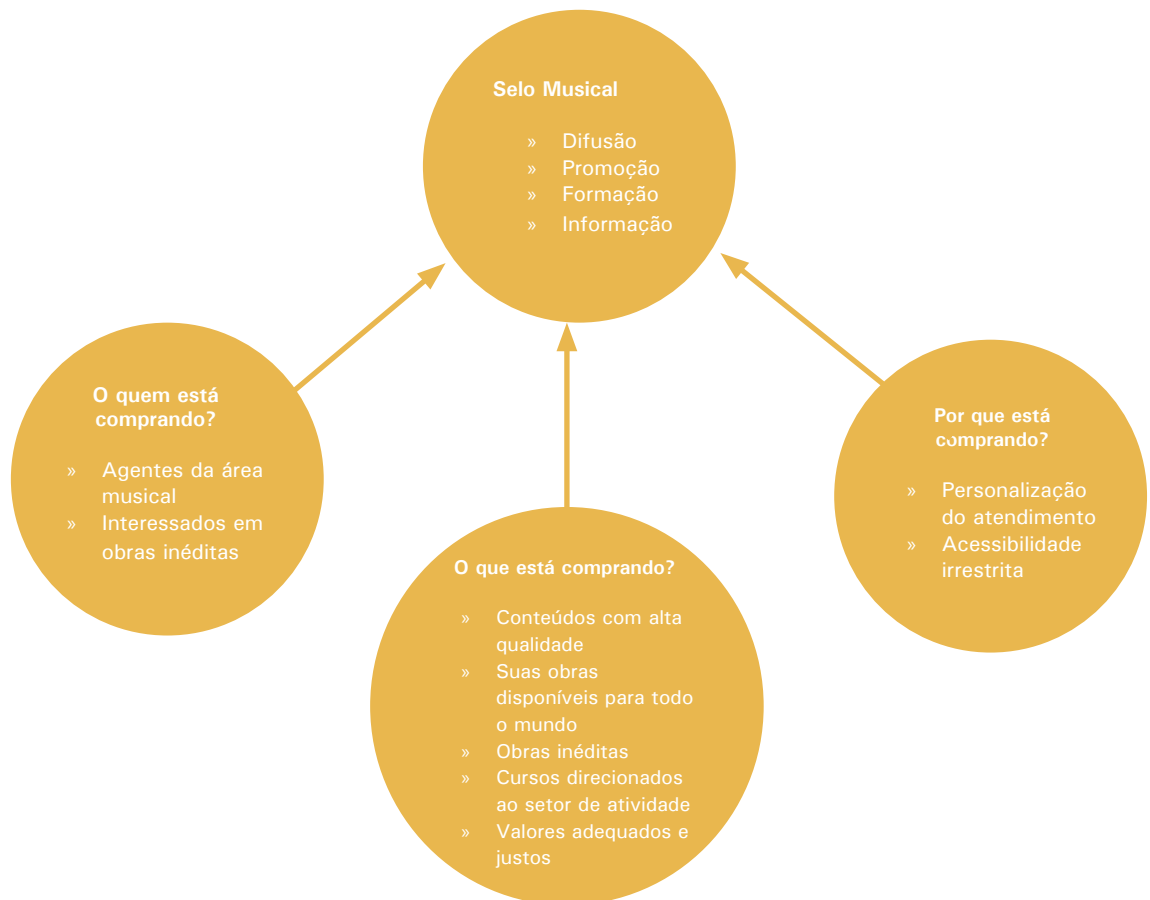
O mercado fonográfico como um todo enfrenta uma grande crise frente aos antigos modelos de negócio. Deste modo, o mercado encontra-se num momento de redefinições, o qual acredito que seja oportuno para propor novos modelos de relacionamento, serviços e produtos.

O mercado encontra-se bem atendido?

O mercado é diverso e amplo, porém, no que tange ao público-alvo definido para esse empreendimento, não há atendimento personalizado e nem serviços e produtos que atendam às suas necessidades.

Quais as oportunidades para o seu produto/serviço obter uma maior participação?

- » Mercado em um momento de redefinição
- » Público-alvo sem produtos e serviços personalizados



Análise dos clientes

Os clientes do Selo Musical são pessoas físicas, com idade acima de 16 anos. Em sua quase totalidade são homens (83%) com trabalho e rendimento mensal variados, principalmente na área de humanas. A maioria só possui o Ensino Médio, morando em todo o território brasileiro.

São pessoas com sensibilidade para retratar o cotidiano e outras questões por meio da poesia e da música. São pessoas com necessidade, vontade e interesse de expor suas obras para o grande público, mas sem informação técnica e teórica sobre como externarem sua arte. E com isso poderem ser reconhecidas e se profissionalizarem, gerando renda através de atividades criativas.

Análise da concorrência

A principal concorrência para o Selo Musical na região onde será aberto o negócio são as gravadoras e os produtores musicais independentes. Porém, o público-alvo com o qual se pretende trabalhar não interessa a tais concorrentes.

O diferencial do Selo Musical em relação à concorrência é o modo organizado, legalizado e objetivo com que serão apresentados e vendidos os serviços e produtos propostos.

PLANO DE MARKETING

Descrição detalhada de produtos e serviços

Produtos

- » Banco de dados com compositores e obras

Será criado um banco de dados com informações diversas sobre os compositores que se cadastrarem, com a finalidade de tornar público suas realizações, disponibilidade, dentre outros.

Os compositores que realizarem o cadastro e enviarem seus fonogramas em versão original e “crua” (melodia cantada e instrumento de acompanhamento) terão suas obras disponibilizadas em versão para audição pela internet (*streaming*) e suas letras disponibilizadas para leitura, além de um breve histórico da obras.

- » Banco de dados com intérpretes das obras encaminhadas pelos compositores cadastrados

Do mesmo modo que os compositores, os intérpretes convidados para gravar as canções enviadas pelos compositores terão seus dados arquivados e disponíveis em banco de dados *online*.

» Músicas em formato digital

As canções enviadas pelos compositores estarão disponibilizadas para audição pela internet (*streaming*); EPs virtuais com duas ou quatro canções (por temática, gênero, autor) disponibilizadas para *download*; e *podcasts* feitos para apresentar obras, autores, gêneros musicais e informações.

» *Podcasts* em formato digital

Serão criados pequenos programas de curta duração em áudio digital para divulgação dos compositores que enviaram fonogramas. Os programas terão temas diversificados: gênero, obras, período comemorativo.

» Vídeos em formato digital

Os vídeos produzidos terão curta duração e tratarão de dar suporte às atividades formativas e às campanhas de divulgação do empreendimento, apresentando a obra e os compositores e intérpretes cadastrados.

Serviços

» Difusão e promoção da obra

Este serviço é a principal atividade do empreendimento. Ele implica as seguintes ações:

- ◇ publicação de obras e demais informações para pesquisa e audição;
- ◇ publicação de informações sobre autores e intérpretes;
- ◇ veiculação de programa sobre composição e compositores, produzido e disponibilizado mensalmente em versão *podcast* pela internet (*streaming* e *download*);
- ◇ lançamento de EP (Extended Play);

- ◇ publicação de matérias, textos e fotos na mídia especializada e nas redes sociais sobre obras, compositores e intérpretes cadastrados e com obras editadas no Selo Musical;
- ◇ criação de canal virtual para publicação de pequenos vídeos sobre os compositores e intérpretes cadastrados e com obras editadas no Selo Musical.

» Edição de obras e gestão de direitos autorais

Apesar de não ser obrigatório, o compositor que se cadastrar e disponibilizar suas informações conosco terá a opção de editar as obras inéditas no Selo Musical proposto neste Plano de Negócio, configurando uma relação estabelecida que implica a gestão dos direitos autorais e o agenciamento das mesmas.

Desta forma, o serviço destina-se a administrar as obras para os autores, enviando autorizações e cobrando direitos autorais para os autores filiados, prestando consultoria jurídica e outros serviços.

» Agenciamento

O agenciamento será realizado apenas para as obras editadas pelo Selo Musical. Este serviço implica a captação de intérpretes, arranjadores, gravadoras, agências publicitárias e projetos diversos para gravação, veiculação e venda das canções, gerando arrecadação de direitos autorais para o autor.

» Cursos e oficinas

Serão elaborados e ministrados cursos específicos para compositores, intérpretes, músicos, pesquisadores e demais interessados sobre direitos autorais, técnicas de composição, economia criativa, gestão de carreira, dentre outros.

Definição do preço de venda de produtos e serviços

Produtos

- » Banco de dados com obras, compositores e intérpretes
 - ◇ Será um produto disponibilizado gratuitamente.
- » Músicas em formato digital
 - ◇ Será um produto disponibilizado gratuitamente.
- » *Podcasts* em formato digital
 - ◇ Será um produto disponibilizado gratuitamente.
- » EPs em formato digital
 - ◇ Será um produto disponibilizado gratuitamente.
- » Vídeos em formato digital
 - ◇ Será um produto disponibilizado gratuitamente.

Serviços

- » Difusão e promoção da obra

No que tange ao cadastro e à disponibilização de informações, será um produto gratuito.

Quando o compositor decidir optar pela edição da obra no Selo Musical, além de apenas cadastrar suas informações, será cobrada uma anuidade dividida nas seguintes categorias:

- ◇ amador (cadastro de informações, disponibilização de músicas e veiculação de matérias): R\$ 50,00 (cinquenta reais);

- ◇ experiente (cadastro de informações, disponibilização de músicas, veiculação de matérias e músicas publicadas em *podcasts*): R\$ 100,00 (cem reais);
- ◇ profissional (cadastro de informações, disponibilização de músicas, veiculação de matérias, músicas publicadas em *podcasts* e publicação de vídeos e EPs em meios virtuais): R\$ 150,00 (cento e cinquenta reais).

» Edição e gestão de obras

A partir de acordos contratuais estabelecidos diretamente com o autor das obras editadas, será recebido um percentual sobre os direitos autorais arrecadados.

» Agenciamento

A cada trâmite estabelecido por intermédio do Selo Musical, será recebido um valor percentual sobre a atividade desenvolvida.

» Cursos e oficinas

As atividades de formação a serem propostas serão realizadas em duas versões:

- ◇ *online* – disponível através de videoaulas, textos e exercícios e gratuita;
- ◇ presencial:
 - * oficinas – 4h de duração, R\$ 50,00 (cinquenta reais)/8h de duração, R\$ 100,00 (cem reais);
 - * cursos – 20h de duração, R\$ 200,00 (duzentos reais)/40h de duração, R\$ 400,00 (quatrocentos reais).

Descrição das estratégias de divulgação e promoção que pretende utilizar

- » Estratégias de divulgação
 - ◇ Publicações em redes sociais
 - ◇ Publicação em mídias especializadas

- » Estratégias de promoção
 - ◇ Disponibilizar conteúdos gratuitos
 - ◇ Ações realizadas com parceiros (*workshops*, palestras)
 - ◇ Campanhas de divulgação com temas específicos
 - ◇ Disponibilizar informações sobre temas afins

Descrição dos canais de comercialização e distribuição que pretende utilizar para seus produtos e/ou serviços

» Canais de comercialização

A comercialização de produtos e serviços se dará em 75% das transações, estando os 25% restantes relacionados com a resolução de dúvidas, as especificações e a assinatura de contratos sobre a gestão dos direitos autorais e o agenciamento, além da realização de oficinas e cursos presenciais. Deste modo, o principal canal de comercialização serão o *site* e os canais de comunicação virtual (*e-mail* e webconferências).

As assinaturas dos contratos podem ocorrer de duas maneiras: presenciais e via Correios.

Os cursos presenciais acontecerão em espaços destinados e adequados às formações.

Todas as transações financeiras serão realizadas por meio de pagamento via cartões de crédito/débito, ou depósitos/transferências bancárias.

» Canais de distribuição

Os produtos e serviços serão 90% virtuais, destinando-se 10% para cursos e oficinas que serão realizados em espaços destinados e adequados às formações.

Motivos que considerou para a escolha do local (observe se ele é apropriado para o seu tipo de atividade)

» Registre os dados da localização do seu empreendimento, física ou virtual

Apesar de se tratar basicamente de um negócio virtual, o local escolhido para ser o escritório físico do empreendimento é o bairro do Recife Antigo, um dos maiores polos da economia criativa no Brasil. Neste local, encontram-se muitos parceiros em potencial, incentivos fiscais sobre impostos municipais e estaduais, e nenhum concorrente direto.

- ◇ Endereço: a definir
- ◇ Bairro: Recife Antigo
- ◇ Cidade: Recife
- ◇ Estado: Pernambuco
- ◇ Fone 1: (00) 0000.0000
- ◇ Fone 2: a definir
- ◇ Fax: a definir

» Qual sua forma de trabalhar (sozinho ou no *coworking*)?

A forma de trabalho do negócio é o *coworking*.

» Quais as maneiras de acelerar seu negócio que justificam sua escolha, ou melhor, sua decisão quanto à forma de trabalhar?

Pela necessidade de reinventar o modo de promoção, divulgação e elaboração dos produtos e serviços; por implicar um negócio que necessita de profissionais com formações transdisciplinares; e por se tratar de um mercado em processo de reestruturação.

É fundamental que o processo de gestão e criação da equipe seja colaborativo. Num processo colaborativo, com uma equipe enxuta, qualificada e focada nos objetivos do empreendimento, é possível alcançar os objetivos traçados com maior precisão e velocidade.

Formas de marketing utilizadas para a promoção e divulgação do seu empreendimento

Considerando os produtos e serviços do negócio, é possível estabelecer parcerias e propor ações que ampliem o alcance do projeto nos meios de comunicação, tais como:

- » a criação de um programa para veiculação em rádios;
- » a criação de projetos musicais que promovam os compositores do empreendimento;
- » a publicação de *songbooks* (partituras e letras das canções).

PLANO OPERACIONAL

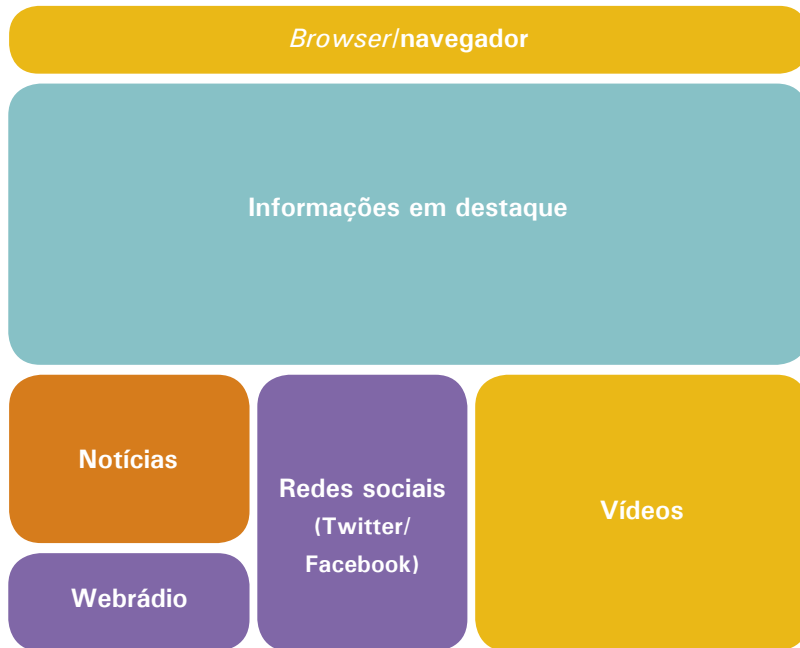
O negócio proposto tem como seu meio de distribuição principal o espaço virtual, mas manterá um escritório físico para gerir as operações e tratar das negociações que impliquem em reuniões ou acordos contratuais mais complexos. Por isso, segue abaixo a planta do escritório físico (e o *mockup* do site).

- » Planta do escritório

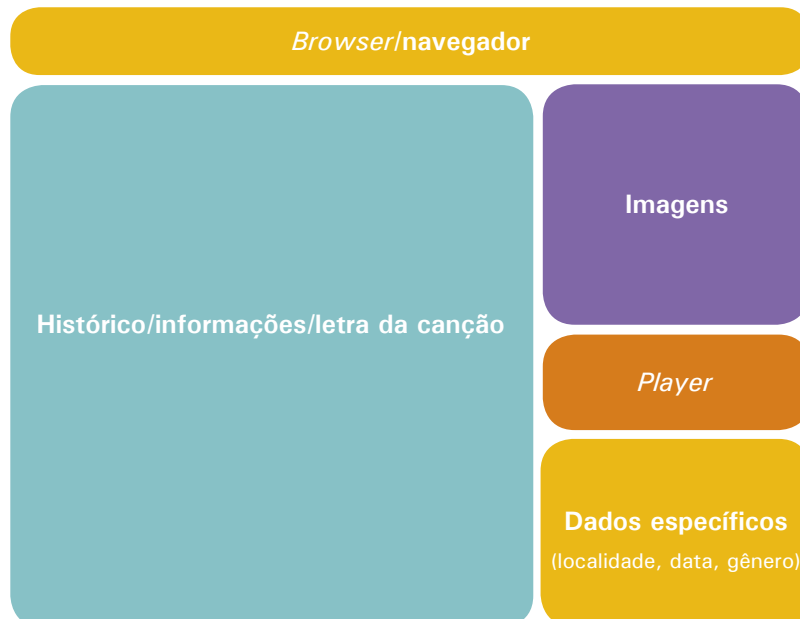
O escritório terá uma estrutura com base na filosofia *coworking*, buscando implementar uma dinâmica colaborativa e interativa entre os colaboradores e os associados do empreendimento.



» *Mockup do site (home page)*



» *Mockup do site (página interna)*



Estimativa da capacidade de produção do seu negócio (quantos clientes podem ser atendidos com a estrutura planejada)

- » Descreva a capacidade produtiva, comercial e de serviços. Faça o registro.

A capacidade produtiva do negócio será de pequeno a médio porte, nos primeiros anos de atividade. Por implicar uma necessidade financeira cada vez maior para ampliar suas ações, deve-se contratar mão de obra qualificada e captar mais clientes.

Considerando que parte da produção do negócio é realizada pelo próprio cliente – cadastro de dados pela internet e envio de fonogramas e fotos, é possível compor um acervo de informação para alimentar o banco de dados.

O fluxo mais intenso de trabalho estará nas seguintes tarefas produtivas:

- ◇ elaboração da comunicação visual e suas artes respectivas;
- ◇ produção de conteúdos (vídeos, *podcasts*, EPs);
- ◇ gestão das obras editadas;
- ◇ agenciamento;
- ◇ elaboração e produção de cursos e oficinas;
- ◇ divulgação do empreendimento e seus produtos.

- » Qual será a capacidade máxima de produção (ou serviços) e comercialização?

A proposta de produção máxima para o empreendimento por mês é:

- ◇ cadastro de compositores/intérpretes – indefinido;
- ◇ obras editadas – 500 por mês;
- ◇ produção de vídeos – 10 por mês;
- ◇ produção de *podcasts* – 10 por mês;
- ◇ produção de EPs – 6 por mês;
- ◇ agenciamento – indefinido;
- ◇ atividades formativas *online* – 20 por mês;
- ◇ cursos e/ou oficinas presenciais – 16 por mês.

» Qual será o volume de produção (ou serviços) e de comercialização inicial?

A meta inicial mensal de produção para cada ação será:

- ◇ cadastro de compositores/intérpretes – indefinido;
- ◇ obras editadas – 50 por mês;
- ◇ produção de vídeos – 2 por mês;
- ◇ produção de *podcasts* – 1 por mês;
- ◇ produção de EP – 1 a 2 por mês;
- ◇ agenciamento – 4 por mês;
- ◇ atividades formativas *online* – 4 por mês;
- ◇ cursos e/ou oficinas presenciais – 8 por mês.

Trabalhos realizados, responsáveis, materiais e equipamentos necessários

» Cadastro de compositores/intérpretes

- ◇ Responsável: equipe de comunicação e equipe de produção multimídia
- ◇ Materiais e equipamentos: computadores e acessórios, cadeiras, mesas, internet banda larga

» Obras editadas

- ◇ Responsável: diretor administrativo, produtor fonográfico, assessor jurídico e assistente administrativo
- ◇ Materiais e equipamentos: computadores e acessórios, cadeiras, mesas, internet banda larga, impressora, papel, canetas, telefone

» Produção de vídeos

- ◇ Responsável: equipe de comunicação, equipe de produção multimídia, diretor artístico e produtor fonográfico
- ◇ Materiais e equipamentos: computadores e acessórios, *softwares* específicos, cadeiras, mesas, internet banda larga

- » Elaboração da comunicação visual e suas artes respectivas
 - ◇ Responsável: equipe de comunicação e equipe de produção multimídia
 - ◇ Materiais e equipamentos: computadores e acessórios, *softwares* específicos, cadeiras, mesas, internet banda larga

- » Produção de *podcasts*
 - ◇ Responsável: equipe de comunicação, equipe de produção multimídia, diretor artístico e produtor fonográfico
 - ◇ Materiais e equipamentos: computadores e acessórios, *softwares* específicos, cadeiras, mesas, internet banda larga

- » Produção de EPs
 - ◇ Responsável: equipe de comunicação, equipe de produção multimídia, diretor artístico e produtor fonográfico
 - ◇ Materiais e equipamentos: computadores e acessórios, *softwares* específicos, cadeiras, mesas, internet banda larga

- » Agenciamento
 - ◇ Responsável: diretor administrativo/artístico, produtor fonográfico/diretor musical, equipe de comunicação, assessor jurídico e assistente administrativo
 - ◇ Materiais e equipamentos: computadores e acessórios, cadeiras, mesas, internet banda larga, impressora, papel, canetas, telefone

- » Atividades formativas *online*
 - ◇ Responsável: equipe de comunicação, equipe de produção multimídia, pedagogo e tutor
 - ◇ Materiais e equipamentos: computadores e acessórios, cadeiras, mesas, internet banda larga

» Cursos e/ou oficinas presenciais

- ◇ Responsável: equipe de comunicação, equipe de produção multimídia, produtor executivo, pedagogo e facilitador
- ◇ Materiais e equipamentos: computadores e acessórios, cadeiras, mesas, internet banda larga, canetas, papéis, classificadores, bloco de notas, projetor e tela

É necessário que se faça uma projeção de todo o pessoal necessário para o negócio funcionar. Este item inclui todas as pessoas que trabalharão na empresa como associados ou contratados.

Equipe	Funções	Competências	Requisitos (formação/experiência)
Xxxx xxxx	Administrador	Gerir todos os processos gerenciais do empreendimento; colaborar nos processos contábeis e jurídicos; coordenar reuniões de equipe; interlocutar com financiadores, investidores, apoiadores e parceiros; gerenciar equipes de trabalho; responder pela definição do uso de recurso financeiro	Experiência em processos administrativos e gestão de projetos culturais; formação acadêmica em qualquer área; recomendável pós-graduação em Gestão Administrativa
Xxxx xxxx	Assistente administrativo	Auxiliar nas atividades administrativas	Experiência em processos administrativos; estar cursando a partir do 6º semestre de Administração ou cursos afins; recomendável experiência em projetos culturais
Xxxx xxxx	Assessor jurídico	Auxiliar em todos os trâmites legais relacionados com direitos autorais; prestar consultoria e esclarecimentos aos clientes; auxiliar nas transações comerciais do empreendimento	Bacharel em Direito; experiência mínima de três anos como advogado; experiência na área de direito autoral; especialização em Direito Autoral

Xxxx xxxx	Diretor artístico	Ser corresponsável pelo conceito estético de todos os produtos e serviços propostos pelo empreendimento; auxiliar nas atividades de curadoria do diretor musical	Experiência de no mínimo três anos com atividades artísticas diversas; formação condizente com a atividade
Xxxx xxxx	Produtor fonográfico	Responder pela qualidade e toda produção dos fonogramas gravados pelo empreendimento	Experiência comprovada de no mínimo três anos como produtor fonográfico
Xxxx xxxx	Diretor musical	Responsável pela curadoria dos fonogramas enviados; responsável pela curadoria dos EPs produzidos; responder por pesquisar obras, compositores, gêneros musicais e outras informações	Experiência como músico de no mínimo três anos; experiência como diretor musical de no mínimo dois anos
Xxxx xxxx	Diretora de comunicação e marketing	Elaborar e implementar plano de comunicação; criar soluções para a comunicação interna do empreendimento; criar soluções para a comunicação de produtos e serviços	Experiência em comunicação de projetos culturais; graduação em Comunicação ou áreas afins; recomendável pós-produção em Comunicação e/ou Cultura
Xxxx xxxx	Assessor pedagógico	Auxiliar a elaborar planos de curso e oficinas; revisar propostas de cursos	Graduação em Pedagogia ou licenciatura em Educação Musical; experiência em EaD; pós-graduação em EaD e/ou Educação Musical
Xxxx xxxx	Tutores/facilitadores	Ministrar aulas; elaborar planos de aula; atender às demandas dos alunos	Experiência na área de conhecimento que ministrará aula; formação compatível com o tema que irá abordar na oficina; recomendável graduação e/ou pós-produção em Música (ou área afim com o conteúdo que irá abordar)

Xxxx xxxx	Produtor executivo	Auxiliar na realização das atividades presenciais	Experiência em produção musical e projetos culturais; formação compatível com a atividade de produtor; recomendável graduação e/ou pós-produção em Cultura
Xxxx xxxx	Web designer	Elaborar a identidade visual do projeto; criar peças gráficas e layout da cartilha; atender às demandas gráficas que surgirem	Experiência na criação de peças gráficas; formação compatível com as atividades de designer; recomendável graduação e/ou pós-produção em área afim
Xxxx xxxx	Produtor de conteúdos multimídia	Auxiliar nas atividades de comunicação e design; elaborar conteúdos multimídias (podcasts, vídeos, outros); auxiliar nas atividades formativas	Experiência na criação de conteúdos multimídia para internet; formação compatível com as atividades que irá desenvolver; recomendável graduação e/ou pós-produção em tecnologias digitais, design, audiovisual
Xxxx xxxx	Assessor de redes sociais	Criar, promover e gerenciar redes sociais do empreendimento	Experiência com redes e mídias sociais; recomendável pós-produção em Comunicação e/ou Cultura
Xxxx xxxx	Assessor contábil	Auxiliar na gestão financeira do empreendimento	Experiência em contabilidade; graduação em Contabilidade; recomendável pós-graduação

PLANO FINANCEIRO

Investimentos iniciais

A empresa que se propõe a este Plano de Negócio será constituída por quatro sócios, como já foi descrito em itens acima. Juntos irão investir capital próprio para iniciar o empreendimento, além de buscar financiamento privado e/ou público para complementar o capital inicial necessário.

O investimento inicial para a abertura do negócio é de R\$ 107.793,04. O valor é composto pela soma das despesas pré-operacionais (R\$ 6.020,00), dos investimentos fixos (R\$ 42.610,00) e do capital de giro inicial (R\$ 59.163,04).

Abaixo, a descrição detalhada de todos os itens que compõem o investimento inicial:

» despesas pré-operacionais

Os custos pré-operacionais são compostos pelos recursos que serão investidos para a abertura da empresa e outras ações afins para a sua constituição/fundação.

DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS	R\$
Despesas de legalização do negócio	1.720,00
Obras civis e/ou reformas	2.000,00
Honorários (publicidade)	1.000,00
Honorários (contador)	800,00
Outras despesas	500,00
TOTAL	6.020,00

» investimentos fixos

Neste item, detalho tudo o que será necessário para o início das atividades do empreendimento. Todos os valores foram orçados com base nos tipos de produto, equipamento e serviço desejados para esse negócio.

ITEM	DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	VALOR UNITÁRIO (R\$)	TOTAL (R\$)
1	Aluguel de escritório	12	1.500,00	18.000,00
2	Mesa para reunião	1	600,00	600,00
3	Cadeira	10	90,00	900,00
4	Estação de trabalho individual	2	120,00	240,00
5	Televisão	1	1.300,00	1.300,00
6	Equipamento de som	1	3.000,00	3.000,00
7	Notebook	4	1.500,00	6.000,00
8	<i>Softwares</i> (licenças)	4	1.000,00	4.000,00
9	Contas de consumo (luz, água, telefone, internet, entre outras)	12	600,00	7.200,00
10	Mesa de centro	3	70,00	210,00
11	Poltrona	2	130,00	260,00
12	Puff	1	220,00	220,00
13	Armário	1	500,00	500,00
14	Domínio e hospedagem (<i>site</i>)	1	180,00	180,00
TOTAL				42.610,00

» capital de giro

A fundamentação para calcular o capital de giro inicial se baseou nos preços praticados no mercado. No entanto, considerando a ideia de inovar em alguns aspectos do negócio, foram estipulados novos formatos/modos de produção, atendimento, serviços e produtos, buscado agregar valores diversificados ao negócio e gerando atrativos para os clientes. Com isso, para se chegar ao resultado final, foi necessária uma inserção de hipóteses devido à falta de referências no mercado.

Primeiro passo: contas a receber

PRAZO MÉDIO DE VENDAS	(%)	X	NÚMERO DE DIAS	X	MÉDIA PONDERADA EM DIAS
À vista	70	X	0	X	0
A prazo (1)	15	X	30	X	4,5
A prazo (2)	10	X	60	X	9
A prazo (3)	5	X	90	X	4,5
PRAZO MÉDIO TOTAL					18 dias

Segundo passo: fornecedores

PRAZO MÉDIO DE COMPRAS	(%)	X	NÚMERO DE DIAS	X	MÉDIA PONDERADA EM DIAS
À vista	90	X	0	X	0
A prazo (1)	10	X	30	X	3
PRAZO MÉDIO TOTAL					3 dias

Terceiro passo: estoques

NECESSIDADE MÉDIA DE ESTOQUE	NÚMERO DE DIAS
	0

Quarto passo: cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias

RECURSOS DA EMPRESA FORA DO CAIXA	NÚMERO DE DIAS
1. Contas a receber – prazo médio de vendas	18
2. Estoques – necessidade média de estoques	0
Subtotal 1 (item 1 + 2)	18
RECURSOS DE TERCEIROS NO CAIXA DO SEU NEGÓCIO	
3. Fornecedores – prazo médio de compras	3
Subtotal 2	3
Necessidade líquida de capital de giro em dias (subtotal 1 – subtotal 2)	21

Cálculo do caixa mínimo:

1. Custo fixo mensal (Quadro 5.11 – Estimativa dos Custos Fixos Operacionais Mensais)	R\$ 39.766,23
2. Custo variável mensal (subtotal 2 do Quadro 5.12 – Demonstrativo de Resultados)	R\$ 44.752,30
3. Custo total da empresa (item 1 + 2)	R\$ 84.518,63
4. Custo total diário (item 3 ÷ 30 dias)	R\$ 2.817,29
5. Necessidade líquida de capital de giro em dias (vide resultado do quadro anterior)	21 dias
Total de B – Caixa mínimo (item 4 x 5)	R\$ 59.163,04

Somatório de todos os valores estimados:

DESCRIÇÃO DOS INVESTIMENTOS	VALOR	(%)
a. As despesas pré-operacionais	R\$ 6.020,00	5,58
b. Investimentos fixos	R\$ 42.610,00	39,53
c. Capital de giro inicial	R\$ 59.163,04	54,89
TOTAL (a + b + c)	R\$ 107.793,04	100

Quadro de fontes de recursos:

FONTES DE RECURSOS	VALOR	(%)
1 Recursos próprios	R\$ 70.000,00	63,64
2 Recursos de terceiros	R\$ 0,00	0
3 Outros	R\$ 40.000,00	36,36
TOTAL (1 + 2 + 3)	R\$ 110.000,00	100

Demonstrativo de resultados

Aqui passo a refletir sobre a viabilidade financeira do negócio, com base naquilo que será ofertado ao público e sua relação com o mercado, bem como sua dinâmica, custos e solicitações.

Identifiquei que, em um primeiro momento, a lucratividade da empresa não alcançará altos índices de desempenho, chegando ao lucro líquido de R\$ 4.986,17 (mês). A previsão de receita total com as vendas é de R\$ 69.000,00 (mês), totalizando anualmente o montante de R\$ 828.000,000.

Abaixo, detalhamento dos cálculos:

» Estimativa do faturamento mensal da empresa

Uma das estratégias do empreendimento para adesão e fidelização de novos clientes é a oferta de um percentual de produtos e serviços gratuitos. Esses serviços e produtos servem de base para os produtos pagos e têm como característica o fato de serem introdutórios ou parciais, necessitando de pagamento para a aquisição de produtos/serviços completos e amplos.

Os produtos e serviços pagos dividem-se em três categorias:

- ◇ pagamento direto – refere-se aos cursos e oficinas disponibilizados, nos quais o cliente paga em parcela única ou divide em duas vezes;

- ◇ percentuais sobre arrecadação e agenciamento – relacionam-se ao serviço de edição de obras e agenciamento, que tem uma variação de valor financeiro que depende de fatores externos (número de execução, tipo de trabalho, dentre outros). O empreendimento que editar ou agenciar obras dos compositores terá um percentual entre 10% e 15% do valor bruto negociado, o que implica uma variação indefinida do valor a ser captado;
- ◇ assinatura anual - os compositores interessados em promover suas obras terão a possibilidade de adquirir pacotes de serviços que impulsionem midiaticamente seus trabalhos. Tais pacotes dividem-se em três categoriais: amador, experiente e profissional.

PRODUTO/SERVIÇO		QUANTIDADE (ESTIMATIVA DE VENDA)	X	PREÇO DE VENDA UNITÁRIO (R\$)	X	FATURAMENTO TOTAL (R\$)
01	Banco de dados com compositores e obras	1	x	0,00	x	0,00
02	Músicas em formato digital	Indefinida	x	0,00	x	0,00
03	<i>Podcasts</i> em formato digital	1	x	0,00	x	0,00
04	EPs em formato digital	1/2	x	0,00	x	0,00
05	Vídeos em formato digital	2	x	0,00	x	0,00
06	Difusão e promoção (gratuito)	100	x	0,00	x	0,00
07	Difusão e promoção (assinatura - amador)	60	x	50,00	x	3.000,00
08	Difusão e promoção (assinatura - experiente)	40	x	10,00	x	4.000,00
09	Difusão e promoção (assinatura - profissional)	30	x	200,00	x	6.000,00

10	Edição de obras e gestão de direitos autorais (retorno financeiro a partir do 3º mês de atividade)	Indefinida	x	-	x	-
11	Agenciamento	4	x	2.000,00	x	8.000,00
12	Atividades de formação <i>online</i>	4	x	0,00	x	0,00
13	Oficinas presenciais (4h) – p/ 40 pessoas	2	x	50,00	x	4.000,00
14	Oficinas presenciais (8h) – p/ 40 pessoas	2	x	100,00	x	8.000,00
15	Cursos presenciais (20h) – p/ 30 pessoas	2	x	200,00	x	12.000,00
16	Cursos presenciais (40h) – p/ 30 pessoas	2	x	400,00	x	24.000,00
TOTAL						69.000,00

» Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações

Dos serviços/produtos propostos para esse empreendimento, o único que necessitará de materiais/insumos são as atividades formativas presenciais (cursos e oficinas).

	MATERIAIS/INSUMOS USADOS	QUANTIDADE	X	CUSTO UNITÁRIO (R\$)	X	TOTAL (R\$)
01	Papel A4 (pacote com 500 folhas)	9	x	21,00	x	189,00
02	Canetas (caixa com 100 unidades)	3	x	13,10	x	39,30
03	Pasta/classificador	300	x	1,20	x	360,00
04	Bloco de notas (tamanho 21x15, com 50 folhas)	300	x	2,30	x	690,00
05	Translado (para instrutores e equipe)	8	x	200,00	x	1.600,00
TOTAL						2.878,30

» Estimativa dos custos de comercialização

Empreendimento descrito neste Plano de Negócio configura-se como optante do Simples Nacional.

DESCRIÇÃO	(%)	X	FATURAMENTO ESTIMADO (R\$)	=	FATURAMENTO TOTAL (R\$)
1. Impostos					
IMPOSTOS FEDERAIS					
Simples	8,97	x	69.000,00	=	6.189,30
IRPJ	-	x	-	=	-
PIS	-	x	-	=	-
Cofins	-	x	-	=	-
CSLL – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido	-	x	-	=	-
IMPOSTOS ESTADUAIS					
ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadoria e Serviços	17	x	69.000,00	=	11.730,00
IMPOSTOS MUNICIPAIS					
ISS – Imposto sobre Serviços	5	x	69.000,00	=	3.450,00
Subtotal 1					21.369,30
2. Gastos com vendas					
Comissões	-	x	-	=	-
Propaganda	-	x	-	=	-
Taxa de administração do cartão de crédito	-	x	-	=	-
Subtotal 2					
TOTAL (subtotal 1 + subtotal 2)					21.369,30

» Apuração dos custos dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas

Referente às atividades formativas presenciais (cursos e oficinas)

PRODUTO/SERVIÇO		ESTIMATIVA DE VENDAS (EM UNIDADES)	X	CUSTO UNITÁRIO DE MATERIAIS/AQUISIÇÃO (R\$)	X	CMD/CMV (R\$)
01	Oficinas presenciais (4h)	80	x	10,27	x	822,38
02	Oficinas presenciais (4h)	80	x	10,27	x	822,38
03	Cursos presenciais (20h)	60	x	10,27	x	616,77
04	Cursos presenciais (40h)	60	x	10,27	x	616,77
TOTAL						2.878,30

» Estimativa dos custos com mão de obra

Sobre custos com mão de obra, haverá três situações: pró-labore (sócios investidores), salários (funcionários contratados) e pagamentos avulsos (prestadores de serviços).

Pró-labore

FUNÇÃO	NÚMERO DE EMPREGADOS	X	SALÁRIO MENSAL (R\$)	=	SUBTOTAL (R\$)	X	(%) DE ENCARGOS SOCIAIS	+	ENCARGOS SOCIAIS (R\$)	=	TOTAL
Administrador	1	x	2.000,00	=	2.000,00	x	41,27	+	825,40	=	2.825,40
Diretor artístico											
Produtor fonográfico	1	x	2.000,00	=	2.000,00	x	41,27	+	825,40	=	2.825,40
Diretor musical											
Diretora de comunicação e marketing	1	x	2.000,00	=	2.000,00	x	41,27	+	825,40	=	2.825,40
Web designer	1	x	2.000,00	=	2.000,00	x	41,27	+	825,40	=	2.825,40
Produtor de conteúdos multimídia											
TOTAL											11.401,60

Salários

FUNÇÃO	NÚMERO DE EMPREGADOS	x	SALÁRIO MENSAL (R\$)	=	SUBTOTAL (R\$)	x	(%) DE ENCARGOS SOCIAIS	+	ENCARGOS SOCIAIS (R\$)	=	TOTAL
Assistente administrativo	1	x	800,00	=	800,00	x	33,77	+	270,16	=	1.070,16
Assessor de redes sociais	1	x	800,00	=	800,00	x	33,77	+	270,16	=	1.070,16
TOTAL											2.140,32

Prestadores de serviços

FUNÇÃO	NÚMERO DE EMPREGADOS	x	SALÁRIO MENSAL (R\$)	=	SUBTOTAL (R\$)	x	(%) DE ENCARGOS SOCIAIS	+	ENCARGOS SOCIAIS (R\$)	=	TOTAL
Assessor jurídico	1	x	2.000,00	=	2.000,00	x	43,5	+	870,00	=	2.870,00
Assessor pedagógico	1	x	1.000,00	=	1.000,00	x	36	+	360,00	=	1.360,00
Tutores/facilitadores	1	x	400,00	x	400,00	x	36	+	144,00	=	544,00
Produtor executivo	1	x	400,00	x	400,00	x	36	+	144,00	=	544,00
Assessor contábil	1	x	800,00	x	800,00	x	36	+	288,00	=	1.088,00
TOTAL											6.406,00

Total de custos com mão de obra: R\$ 19.847,93

» Estimativa do custo com depreciação

O único equipamento que o empreendimento irá adquirir - e que se deprecia efetivamente - é o *notebook*.

ATIVO FIXO	VALOR DO BEM (R\$)	VIDA ÚTIL EM ANOS	DEPRECIÇÃO ANUAL (R\$)	DEPRECIÇÃO MENSAL (R\$)
Notebook	6.000,00	3	2.000,00	166,66
TOTAL			2.000,00	166,66

» Estimativa dos custos fixos operacionais mensais

DESCRIÇÃO	CUSTO TOTAL MENSAL (R\$)
Aluguel	1.500,00
Contas de consumo (luz, água, telefone, internet, entre outras)	600,00
Pró-labore	11.401,60
Salários + encargos	2.140,32
Taxas diversas (impostos e afins)	17.251,65
Serviços de terceiros (consultores, assessores e afins)	6.406,00
Depreciação	166,66
Outras despesas (limpeza do escritório)	300,00
TOTAL	39.766,23

» Demonstrativo de resultados

	DESCRIÇÃO	R\$	(%)
(a)	Receita total com vendas	69.000,00	100
	Custos variáveis totais		
(d)	(-) Custos com materiais diretos e/ou CMV	2.878,30	4,17
(e) Subtotal 1	(-) Impostos sobre vendas	21.369,30	30,97
(e) Subtotal 2	(-) Gastos com vendas	0,00	0,00
	Subtotal 2	44.752,40	64,86
	3. Margem de Contribuição (1- 2)	44.752,40	64,86
(g)	4. (-) Custos fixos totais	39.766,23	57,63
	5. Resultado operacional (lucro/prejuízo) (3-4)	R\$ 4.986,17	7,23

Análise da viabilidade do seu negócio

Após todas as pesquisas e projeções, é realizada uma avaliação sobre a oportunidade percebida através dos indicadores de viabilidade. Desta forma, pretende-se que sejam estabelecidos argumentos com base em dados estatísticos e financeiros para a implementação do negócio.

Com base nos cálculos, identificou-se que o valor que estabelecerá um faturamento equilibrado, sem risco de fechar o balanço de modo negativo, é R\$ 61.312,24. O percentual de lucro mensal/anual com base no planejamento aqui trabalhado é de 7,23%. Já a rentabilidade do negócio em seu estágio inicial é de 4,63% ao mês/ano. Com isso, a previsão de retorno do capital investido é de 21 meses.

Abaixo, a descrição dos cálculos dos indicadores:

» indicadores de viabilidade

a) Ponto de Equilíbrio (PE): R\$ 61.312,24

PE =	<i>Custo total</i>	R\$ 39.766,23	R\$ 61.312,24
	<i>Índice da Margem de Contribuição</i>	R\$ 0,65	

Índice da Margem de Contribuição: R\$ 0,65

IMC =	<i>Margem de Contribuição</i>	R\$ 44.752,40	0,65
	<i>Receita total</i>	R\$ 69.000,00	

b) lucratividade: 7,23%

Lucratividade =	<i>Lucro líquido</i>	X100 =	R\$ 4.986,17	X100 =
	<i>Receita total</i>		R\$ 69.000,00	

c) rentabilidade: 4,63% ao mês/ano

Rentabilidade =	<i>Lucro líquido</i>	R\$ 4.986,17	4,63 ao mês/ano
	<i>Investimento total</i>	R\$ 107.793,04	

d) prazo de retorno do investimento: 21 meses

Payback =	<i>Investimento total</i>	R\$ 107.793,04	21 meses
	<i>Lucro líquido</i>	R\$ 4.986,17	

Diante do exposto, é possível inferir que o negócio apresentado possui diferenciais em relação ao que se propõem os concorrentes, o que lhe torna competitivo e com chances de sucesso. Além dos serviços e produtos já propostos, com o passar do tempo a intenção é agregar novos serviços/ produtos a partir da demanda da clientela, a fim de melhor atender o cliente e criar geradores adicionais de receitas.

Financeiramente o empreendimento é viável. Como foi apresentado, o início do negócio terá uma margem baixa de lucro, mas, com o seu amadurecimento, é esperada uma ampliação das receitas com um número maior de clientes.

O Selo Musical aqui proposto apresenta um valor de investimento relativamente baixo e sua rentabilidade e lucratividade, apesar de baixas, sofrerão influência de fatores externos como anunciantes, percentuais de agenciamento e direitos autorais. Mesmo com retorno de investimento de 21 meses e ponto de equilíbrio financeiro de valor mediano, é um negócio que tende ao sucesso.

Para saber mais:

- » Como Elaborar Plano de Negócio (Sebrae, 2013)
- » Empreendedorismo: Plano de Negócio em 40 lições (Hashimoto, 2014)

Exercício

- » Agora vamos exercitar o conteúdo apresentado

1. Após a modelagem do seu negócio no exercício anterior, elabore o Plano de Negócio. Pesquise outros modelos e inicie a estruturação. Não tenha pressa. Pesquise, estude e procure compartilhar informações e dúvidas com outras pessoas.

2.4 Formalizar

Abrir uma empresa ou formalizar um empreendimento, para algumas pessoas, soa como um pesadelo, como algo distante e impossível. De um modo geral, isto está mais relacionado com a falta de conhecimento e planejamento, além da falta de um contador experiente, do que necessariamente com o processo (que tem suas dificuldades e custos).

Formalizar o negócio é um passo significativo para consolidá-lo e ampliar suas ações. O empreendimento com CNPJ tem condições de solicitar empréstimos, estabelecer parcerias formais, participar de licitações, prestar serviços ao poder público. Após a elaboração do Plano de Negócio, o empreendedor tem a possibilidade de concretizar aquilo que foi escrito.

Ao decidir pela formalização, a primeira coisa é encontrar um contador. Esta talvez seja a regra de ouro para iniciar um negócio. Ele é o profissional que poderá auxiliar em todo o processo de formalização e nas operações financeiras da empresa.

Na opção de regularizar a atuação como autônomo para uma atividade formalizada com CNPJ, podendo passar a emitir nota fiscal e recolher impostos, a alternativa é se formalizar como MEI (Microempreendedor Individual), o que pode ser feito no Sebrae mais próximo e/ou no Portal do Empreendedor (<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/>).

Caso a opção seja outra personalidade jurídica (ME, Eireli, Ltda), no *site* da Endeavor Brasil (<https://endeavor.org.br/como-abrir-uma-empresa/>) está disponível um passo a passo para a abertura e formalização das empresas, muito objetivo e didático, o qual reproduzimos abaixo:

Pesquise nomes e o endereço da sua empresa

No artigo do Portal Exame, Eduardo Araújo Dias, da Quality Serviços Contábeis, explica que, antes de tudo, você deve pesquisar a viabilidade de nomes na Junta Comercial. A seguir, realizar uma consulta prévia de endereço na administração regional onde ficará a sede do seu negócio. Isto é necessário para verificar se o endereço permite a realização da atividade econômica.

Encontre um contador da sua confiança

Levantar e validar a documentação para a abertura do seu negócio é, sem dúvida, a parte mais complicada do processo. Um bom contador vai auxiliá-lo em todos os momentos dessa via-crúcis – principalmente na hora de recomendar qual será o melhor sistema tributário para o seu empreendimento.

No mesmo artigo, Alessandro Saade, professor de Empreendedorismo da Business School em São Paulo, afirma que o contador também pode auxiliar na montagem de um cronograma para a sua empresa com os dias de pagamento de impostos e a melhor data mensal para realizar seus balanços.

Achou o contador? Próximo passo: elaborar o contrato social e registrar na Junta Comercial

Neste momento, alinhar-se a um advogado de sua confiança faz toda a diferença. Porque ele poderá auxiliar a elaborar o contrato social da sua empresa. Este é o documento fundador da sua empresa, que conterà informações como “objetivo”, “ramo”, “aspectos societários” e “formação do capital social”.

O contrato social está pronto? Então, leve-o junto com os seus documentos pessoais (e dos seus sócios, se houver) para a Junta Comercial ou o Cartório de Registro de Pessoas Jurídicas mais próximo.

Caso tudo esteja em ordem e não exista outra empresa registrada com o mesmo nome, você realizará o arquivamento do ato constitutivo da empresa. Neste momento, serão necessários os seguintes documentos:

- » três vias do contrato social (ou requerimento de empresário individual, ou estatuto);
- » cópias autenticadas do RG e do CPF dos sócios;
- » uma via do requerimento padrão (capa da Junta Comercial);
- » uma via da Ficha de Cadastro Nacional (FCN), modelos 1 e 2;
- » pagamento de taxas através de Darf.

Empresa registrada? É hora de obter o CNPJ

Após entregar os documentos, você receberá o Nire (Número de Identificação de Registro de Empresa). Com ele, será possível obter o CNPJ, que é o registro da sua empresa como contribuinte. Você pode fazer isso pelo *site* da Receita Federal (www.receita.fazenda.gov.br).

Cadastrou o CNPJ? Agora toca para a prefeitura para pegar o alvará!

Com o CNPJ em mãos, você precisará ir até a prefeitura (ou administração regional) da sua cidade para adquirir o alvará de funcionamento. Os documentos necessários são:

- » formulário próprio da prefeitura;
- » consulta prévia de endereço aprovada;
- » cópia do CNPJ;
- » cópia do contrato social;
- » laudo dos órgãos de vistoria.

A gincana continua: hora de fazer a inscrição estadual na Secretaria da Fazenda

Essa inscrição é necessária para a obtenção do registro no ICMS. Em geral, a documentação pedida é:

- » três vias do Documento Único de Cadastro (DUC);
- » uma via do Documento Complementar de Cadastro (DCC);
- » cópia autenticada ou original do comprovante de endereço dos sócios;
- » cópia autenticada do documento que prove o direito de uso do imóvel, tais como contrato de locação ou escritura;
- » número do cadastro fiscal do contador;
- » comprovante de contribuinte do ISS para as prestadoras de serviços;
- » certidão simplificada da Junta Comercial (para empresas constituídas há mais de três meses);
- » cópia do ato constitutivo;
- » cópia do CNPJ;
- » cópia do alvará de funcionamento;
- » RG e CPF dos sócios.

Em alguns estados, você pode resolver esta etapa pela internet.

Estamos quase lá: registre-se na Previdência

Feita a inscrição estadual, vá até uma agência da Previdência para fazer o registro da sua empresa. Ainda que não existam funcionários, ela precisa estar registrada para pagar os tributos devidos. O prazo para isto é de 30 dias após o início das atividades.

Agora só falta solicitar autorização para emitir notas fiscais

Isto pode ser feito na prefeitura da sua cidade, caso sua empresa preste serviços, ou na Secretaria Estadual da Fazenda, caso seja um comércio ou uma indústria. E pronto!

3. Atuo no setor criativo, como consolidar/expandir meu negócio?

Neste terceiro capítulo, iremos conhecer alguns exemplos de negócios criativos encontrados no Estado de Pernambuco, que nos servirão de inspiração para ideias de futuros empreendimentos no setor criativo.

3.1 Movimento Cartonero (livro – publicações) - Recife/PE

É possível publicar livros de modo sustentável, artesanal, com fundamentos conceituais na economia solidária e colaborativa, com preço final máximo de R\$ 15,00 em todo o mundo?

Em meio à crise econômica que deixou a Argentina em grandes dificuldades nos anos 2000, um grupo formado por editores e escritores com extremas limitações para imprimir e vender livros teve a ideia de realizar publicações feitas de papelão coletado nas ruas e reutilizado. Assim, nasceu em 2003 a editora Eloisa Cartonera, que iniciou um movimento que atualmente já possui mais de 250 iniciativas em todo o mundo.

O Movimento Cartonero em Pernambuco vem se fortalecendo com o surgimento de novas editoras cartoneras. Em 2013, no Recife/PE, foi fundada a Mariposa Cartonera, editora que tem por objetivo “editar autores brasileiros contemporâneos a partir dos preceitos do cartonerismo: publicar livros de qualidade literária a baixo custo para fazer a literatura circular, envolvendo setores fragilizados da sociedade no processo de produção, baseado em princípios da economia solidária, da sustentabilidade e do comércio justo”. Além de lançar/editar livros, a editora realiza oficinas e faz parte de um coletivo de editoras cartoneras pernambucanas.

As oficinas de encadernação nas quais os participantes aprendem a confeccionar os livros cartoneros são os principais processos de difusão e fomento do movimento. Como o papelão usado para a criação dos livros é coletado nas ruas, uma estratégia definida foi realizar oficinas nas cooperativas de catadores da cidade do Recife e outras regiões.

O resultado das oficinas gerou um impacto tão significativo para alguns catadores que eles constituíram suas próprias editoras, a exemplo da editora

Comissão Cartonera que, além de editar as próprias publicações, atende às demandas para confecção de capas e montagem de livros de terceiros.

Todo processo de confecção do livro é artesanal e cada livro é uma obra única, o que torna precioso e intenso o processo de produção. Enquanto as capas de papelão são cortadas, pintadas à mão, o miolo é fotocopiado e carimbado um a um, com o número da tiragem daquela edição. Por isso, é muito comum as editoras se reunirem em mutirão para colaborar na montagem das edições que serão lançadas.

Para saber mais:

» <http://www.mariposacartonera.com/site/>

3.2 Fazenda Barreiros (turismo) - Serra Talhada/PE

A 38 quilômetros da cidade de Serra Talhada, Pernambuco, encontramos um lugar que preserva suas origens em todos os aspectos, do modo de se vestir ao que se vai comer. Nas peculiaridades da fala, na arquitetura e na vegetação.

A Fazenda Barreiros é um empreendimento que busca preservar os modos e costumes da caatinga. Foi na casa-grande desta fazenda que Lampião viveu alguns anos. Ela funciona como um espaço de vivências e experiências sertanejas. O hóspede ou visitante, ao chegar na fazenda, inicia um processo de imersão na vida do sertanejo e passa a conviver, durante o período que estiver lá, com aquela realidade.

Todas as pessoas que trabalham na Fazenda Barreiros são moradoras da comunidade e exercem as atividades cotidianas de modo natural. Os vaqueiros vão cuidar do gado, as lavadeiras lavam roupas, as crianças vão para a escola e os visitantes passam a interagir no contexto.

Na fazenda, existem atividades específicas como técnicas e táticas de sobrevivência na caatinga, que consistem em encontrar água e seguir neste tipo de vegetação com segurança até o seu destino. Também acontece degustação de pratos típicos como o "bode enterrado", iguaria que teve

seu modo de preparo desenvolvido pelos cangaceiros como forma de se protegerem das milícias que os perseguiram.

O modo de exploração do território para o turismo não causa danos ao patrimônio, nem ao meio ambiente, que é preservado por todos da comunidade. Empreendimentos como este ressignificam a relação de identidade e pertencimento dos moradores com a região, a história e a cultura, refletindo-se no público que visita e se conecta com esse modelo de negócio, que tem como principal valor a troca de experiências por meio da vivência.

Para saber mais:

» <http://fazendabarreiros.blogspot.com.br/>

3.3 Coletivo Sexto Andar (espaço cultural - ateliê de artes integradas) - Recife/PE

No centro da cidade do Recife, há o Edifício Pernambuco, no qual cada andar é ocupado por empreendimentos culturais. No sexto andar, estão reunidos, num mesmo espaço, Anilina Produções e Soluções Criativas, Corujas, Carlota Produções, João Nascimento, Eric Gomes Fotografia, Isadora Melo, Jacaré Vídeo, Ianah Maia, Joana Velozo, Renata Pires Fotografia e Laura Tamiana, que formam o Coletivo Sexto Andar.

Fundado em 2013, o coletivo surgiu inicialmente para reduzir custos e fortalecer as ações das iniciativas. Hoje é um grupo que realiza atividades diversas no seu espaço, tais como mostras de arte, feiras, lançamento de livros, shows, aulas, consolidando a sede do coletivo como espaço cultural e ateliê de artes integradas.

A gestão do coletivo é compartilhada. Todos os custos são divididos em partes iguais por cada pessoa que ocupa o andar, independente do número de empreendimentos. As decisões são tomadas de forma coletiva através do compartilhamento das informações e de reuniões. Uma das estratégias para gerar recurso e atividade para os membros dos coletivos é realizar iniciativas próprias como o projeto ExcentriCidades, um evento mensal que envolve música, literatura, audiovisual e outras linguagens, transformando a sede do coletivo num espaço cultural que fomenta e difunde o que acontece na cena independente da cidade,

destacando o centro do Recife e apontando suas belezas e possibilidades. No espaço aberto, sem divisórias, estão reunidos produtores, artistas visuais, fotógrafos, músicos, comunicadores, que têm como foco central a colaboração entre as empresas que fazem parte do coletivo. Tratando-se de um espaço plural, com profissionais de formações distintas, é possível realizar uma grande variedade de atividades com os seus membros. Isto torna ainda mais atrativo o modelo de negócio que eles organizaram.

Para saber mais:

» <https://www.facebook.com/ColetivoSextoAndar>

3.4 Casa do Sanfoneiro (música - culturas tradicionais) - Salgueiro/PE

Na cidade de Salgueiro, Pernambuco, existe um espaço voltado para a cultura tradicional que gera emprego, qualifica e salvaguarda a tradição do músico que toca sanfona e é sucesso de público e renda há mais de dois anos.

Em 2012, a Prefeitura de Salgueiro decidiu não alugar um palco para o São João. Entendeu que, construindo uma palhoça, seria mais econômico e duradouro. A intenção era prestar uma homenagem ao centenário de Luiz Gonzaga na figura do sanfoneiro e da música tradicional. Assim nasceu a Casa do Sanfoneiro.

No primeiro ano de funcionamento, a gestão do espaço ficou sob a tutela da Secretaria de Cultura do município. O modelo de negócio pensado implicava a criação de uma associação para gerir o espaço no lugar da gestão pública, que foi saindo da administração do lugar aos poucos. Atualmente a Casa do Sanfoneiro é gerida pela Associação dos Sanfoneiros, que produz, realiza e contrata todas as atrações. A prefeitura arca com os custos de água e luz.

Desde a sua abertura, a Casa do Sanfoneiro teve em média um público de 700 pessoas por noite. O impacto disso na vida dos sanfoneiros da região foi significativo. Antes da existência da Casa do Sanfoneiro, os trios formados por sanfona, triângulo e zabumba recebiam um cachê de R\$ 200,00 a R\$ 300,00 reais por apresentação (de mais de duas horas), que acontecia em bares, festas

privadas, entres outros locais. Hoje, a cada noite, apresentam-se três atrações, duas para a abertura afora a principal, sendo 80% da bilheteria para pagar as atrações e 20% para a manutenção do espaço (que possui dois funcionários contratados pela CLT). Na divisão, o valor aproximado para cada grupo que se apresenta é de R\$ 1.000,00 para cada atração da abertura (geralmente duas por noite) e de R\$ 2.000,00 para a atração principal (por noite).

Para saber mais:

» <https://www.facebook.com/pages/Casa-do-Sanfoneiro/694024363949354>

3.5 Estúdio Camilo Melo (música – audiovisual – fotografia) - Serra Talhada/PE

Um dos grandes desafios que os empreendedores possuem é conseguir reinventar seus processos, produtos e serviços ao longo dos anos para sobreviver às crises do mercado, à inovação e à concorrência.

Camilo Melo é músico, produtor, fotógrafo, cinegrafista, editor de vídeo, diretor, empresário, compositor e engenheiro de som na cidade de Serra Talhada, atuando há mais de 20 anos no mercado. Ao longo de sua história, precisou ampliar seu escopo de trabalho para não quebrar e atender às demandas emergentes do mercado.

O trabalho de Camilo teve início com a música. Músico com trabalhos próprios, operou som de bandas da região e de fora, locou som para eventos e estruturou seu estúdio, que fica em Serra Talhada, Pernambuco. Nos tempos áureos, atendeu às demandas de quase todo o Nordeste, vindo bandas de forró da Bahia, Sergipe, Paraíba, Alagoas. Camilo tornou-se uma referência para este nicho de mercado.

Com o avanço tecnológico, a ampliação dos estúdios e a dificuldade financeira do setor musical, Camilo precisou repensar seu negócio e identificar as oportunidades que estavam vislumbrando para poder reestruturar seu empreendimento. E foi no audiovisual que ele encontrou a solução para os seus problemas.

Já tinha aproximação com o setor, então aprofundou o conhecimento, realizou os investimentos necessários, alinhou a atuação do estúdio de musical com

a produção audiovisual e agora, além de continuar gravando os músicos da região, realiza filmagens, edição e outras atividades. No Festival de Cinema de Triunfo deste ano, participou como diretor de fotografia do filme "Papo amarelo", de Anildomá Willans de Souza.

Para saber mais:

» <https://www.youtube.com/user/camillelles>

4 Onde encontro mais informações?

4.1 Sites, blogs e redes

- ◇ Sebrae: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/>
- ◇ Endeavor Brasil: <https://endeavor.org.br/>
- ◇ Social Good Brasil: <http://socialgoodbrasil.org.br/>
- ◇ Projeto Draft: <http://projetodraft.com/>
- ◇ Economia Naranja: <https://www.facebook.com/orangeeconomy?ref=ts&fref=ts>
- ◇ Empreendedores criativos <https://www.facebook.com/EmpreendedoresCriativos>
- ◇ Empreendedores criativos: <http://www.empreendedorescriativos.com.br/>
- ◇ Música Ltda.: <http://www.musicaltda.com.br/>
- ◇ Design Thinkers Academy: <http://www.designthinkersacademy.com/br/>
- ◇ Canvas Brasil: <http://canvabrazil.blogspot.com.br/>
- ◇ Cultura e mercado: <http://www.culturaemercado.com.br/>

4.2 Publicações

4.2.1 Disponíveis em formato digital

- ◇ SEBRAE, Como Elaborar um Plano de Negócios. SEBRAE: Brasília, 2013.
- ◇ SEBRAE, Cartilha O Quadro do Modelo de Negócio: um caminho para criar, recriar e inovar em modelos de negócios. SEBRAE: Brasília, 2013.
- ◇ UNCTAD, Relatório de Economia Criativa 2010: economia criativa, uma opção de desenvolvimento. Brasília: Secretaria da Economia Criativa/Minc; São Paulo: Itaú Cultural, 2012.
- ◇ ROWAN, Jaron. Emprendizajes em Cultura: discursos, instituciones y contradicciones de la empresarialidad cultural. Madrid: Traficantes de Sueños, 2010.
- ◇ ORGANIZACIÓN DE LOS ESTADOS AMERICANOS, Cultura Común Denominador para ele Desarrollo: 18 prácticas exitosas. ORGANIZACIÓN DE LOS ESTADOS AMERICANOS, 2011.

- ◇ MADEIRA, Mariana Gonçalves. Economia criativa: implicações e desafios para a política externa brasileira. Brasília: FUNAG, 2014.
- ◇ ENDEAVOR BRASIL, Índice de Cidades Empreendedoras: Brasil 2014. Endeavor Brasil, 2014.
- ◇ FIRJAM, Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil: 2014. FIRJAM, 2015.
- ◇ VIANA, Maurício, Design Thinking: inovação em negócios. Rio de Janeiro: JV Press, 2012.
- ◇ BRITISH COUNCIL, Guia Prático para o Mapeamento das Indústrias Criativas (Série Economia Criativa e Cultural do British Council, v. 2). Londres: British Council, 2010.
- ◇ BRITISH COUNCIL, A Economia Criativa: um guia introdutório (Série Economia Criativa e Cultural do British Council, v. 1). Londres: British Council, 2010.
- ◇ IPEA, Panorama da Economia Criativa. Rio de Janeiro: IPEA, 2013.
- ◇ SEBRAE, Empreendedor Individual na Economia Criativa. SEBRAE, 2012.
- ◇ SALAZAR, Leonardo. Música Ltda.: o negócio da música para empreendedores (inclui um Plano de Negócios para uma banda). Recife: Sebrae, 2010.
- ◇ JORDÃO, Gisele; ALLUCCI, Renata R. Panorama Setorial da Cultura Brasileira. São Paulo: Allucci & Associados Comunicações, 2014.
- ◇ MINISTÉRIO DA CULTURA, Plano da Secretaria da Economia Criativa: políticas, diretrizes e ações 2011-2014. Brasília, Ministério da Cultura, 2012.
- ◇ SEBRAE, Termo de Referência: atuação do Sistema Sebrae na economia criativa. Brasília: SEBRAE, 2012.
- ◇ TELEFÔNICA, Economia criativa: um conjunto de visões. São Paulo: Fundação Telefônica, 2012.



4.2.2 Impressos

- ◇ ROAM, Dan, *Desenhando Negócios: como desenvolver ideias com o pensamento visual e vencer nos negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- ◇ HASHIMOTO, Marcos; BORGES, Cândido. *Empreendedorismo: Plano de Negócios em 40 lições*. São Paulo: Saraiva, 2014.
- ◇ HOWKINS, Jonh. *Economia Criativa: como ganhar dinheiro com ideias criativas*. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2013.
- ◇ LIPOVETSKY, Gilles; SERROY, JEAN. *A Estetização do Mundo: viver na era do capitalismo artista*. São Paulo: Companhia das Letras, 2015.
- ◇ FURTADO, Celso, *Criatividade e Dependência na Civilização Industrial*. São Paulo: Companhia das Letras, 2008.
- ◇ HARTIGAN, Pamela; ELKINGTON, John, *Empreendedores Sociais: o exemplo incomum das pessoas que estão transformando o mundo*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- ◇ ROCHA, Marcelo Theoto (org), *Empreendedorismo em Negócios Sustentáveis: Planos de Negócios como ferramenta de desenvolvimento*. São Paulo; Brasília: IEB, 2005.
- ◇ LEITÃO, Cláudia Sousa; GUILHERME, Luciana Lima, *Cultura em Movimento: memórias e reflexões sobre políticas públicas e práticas de gestão*. Fortaleza: Armazém da Cultura, 2014.
- ◇ CANCLINI, Nestor García. *Culturas Híbridas*. São Paulo: USP, 2013.

Referências

Publicações impressas

- » SEBRAE, Como Elaborar um Plano de Negócios. SEBRAE: Brasília, 2013.
- » SEBRAE, Cartilha O Quadro do Modelo de Negócio: um caminho para criar, recriar e inovar em modelos de negócios. SEBRAE: Brasília, 2013.
- » UNCTAD, Relatório de Economia Criativa 2010: economia criativa, uma opção de desenvolvimento. Brasília: Secretaria da Economia Criativa/Minc; São Paulo: Itaú Cultural, 2012.
- » MADEIRA, Mariana Gonçalves. Economia criativa: implicações e desafios para a política externa brasileira. Brasília: FUNAG, 2014.
- » FIRJAM, Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil: 2014. FIRJAM, 2015.
- » VIANA, Maurício, Design Thinking: inovação em negócios. Rio de Janeiro: JV Press, 2012.
- » IPEA, Panorama da Economia Criativa. Rio de Janeiro: IPEA, 2013.
- » MINISTÉRIO DA CULTURA, Plano da Secretaria da Economia Criativa: políticas, diretrizes e ações, 2011 – 2014. Brasília, Ministério da Cultura, 2012.
- » SEBRAE, Termo de Referência: atuação do Sistema Sebrae na economia criativa. Brasília: SEBRAE, 2012.
- » ROAM, Dan, Desenhando Negócios: como desenvolver ideias com o pensamento visual e vencer nos negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- » HASHIMOTO, Marcos; BORGES, Cândido. Empreendedorismo: Plano de Negócios em 40 lições. São Paulo: Saraiva, 2014.
- » HOWKINS, Jonh. Economia Criativa: como ganhar dinheiro com ideias criativas. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2013.

Publicações online

- » HASHIMOTO, Marcos, Você sabe o que é design thinking, publicado em: <http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,317168-17141,00-VOC E + SABE + O + QUE + E + DESIGN + THINKING.html>.
- » ENDEAVOR BRASIL, Como abrir uma empresa: primeiros passos para empreender, publicado em: <https://endeavor.org.br/como-abrir-uma-empresa/>.



