Universidade Federal
do Rio de Janeiro
Escola Politécnica

PLANO DE NEGÓCIOS PARA EMPRESA DE GESTÃO NA ECONOMIA CRIATIVA “LiMo”

Fernanda de Oliveira Capela

Luana Santos Bravin

Projeto de Graduação apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Engenheiro.

Orientador: Maria Alice Ferruccio, D. Sc.

Rio de Janeiro

Fevereiro, 2012.

PLANO DE NEGÓCIOS PARA EMPRESA DE GESTAO NA ECONOMIA CRIATIVA “LiMo”

Fernanda de Oliveira Capela

Luana Santos Bravin

PROJETO DE GRADUAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE ENGENHEIRO DE PRODUÇÃO.

Examinado por:

_____

Maria Alice Ferruccio Rainho, D.Sc.

_____

Vinícius Carvalho Cardoso, D.Sc.

_____

Leonel Da Silveira Duarte Filho

RIO DE JANEIRO, RJ – BRASIL

FEVEREIRO de 2012.

Capela, Fernanda de Oliveira

Bravin, Luana Santos

Plano de Negócios para Empresa de Gestão na Economia Criativa “LiMo”/ Fernanda de Oliveira Capela, Luana Santos Bravin. – Rio de Janeiro: UFRJ/Escola Politécnica, 2012.

7, 60 p.: il.; 1,0 cm.

Orientador: Maria Alice Ferruccio Rainho

Projeto de Graduação – UFRJ/ Escola Politécnica/ Curso de Engenharia de Produção, 2012.

Referências Bibliográficas: p. 50-52.

1. Plano de Negócios. 2. Economia Criativa. 3. Engenharia de Produção. 4. Economia da Experiência. I. Maria Alice Ferruccio Rainho. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Escola

Agradecimentos

Gostaríamos de agradecer a todos aqueles que contribuíram para chegarmos ao fim dessa etapa de nossas vidas. Pais, familiares, amigos, professores, todos aqueles que direta ou indiretamente nos ajudaram a passar por todos os obstáculos que precisamos enfrentar antes de chegarmos a essa etapa final. A todos essas pessoas, muito obrigada!

Resumo do Projeto de Graduação apresentado à Escola Politécnica/ UFRJ como parte dos requisitos necessários para obtenção do grau de Engenheiro de Produção.

Plano de Negócios para Empresa de Gestão na Economia Criativa “LiMo”

Fernanda de Oliveira Capela

Luana Santos Bravin

Fevereiro/2012.

Orientador: Maria Alice Ferruccio Rainho

Curso: Engenharia de Produção.

O presente trabalho tem como objetivo apresentar um plano de negócios para uma empresa de consultoria e cursos voltados para o setor de economia criativa. Esse plano de negócios foi construído a partir da ausência de uma empresa especializada nesse setor para consultoria e também para cursos. Além disso, procurou-se aplicar as disciplinas do curso de Engenharia de Produção sempre que conveniente.

Palavras-chave: Plano de Negócios, Economia Criativa, Engenharia de Produção.

Abstract of Undergraduate Project presented to POLI/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Engineer.

Business Plan for Creative Economy Management Enterprise “LiMo”

Fernanda de Oliveira Capela

Luana Santos Bravin

February/2012

Advisor: Maria Alice Ferruccio Rainho

Course: Industrial Engineering

This paper aims to present a business plan for a consulting firm and courses for the creative economy sector. This business plan was built on the absence of a specialized company in this sector for advice and also for courses. In addition, we attempted to apply the disciplines of Production Engineering course may be appropriate.

Keywords: Business Plan, Creative Economy, Production Engineering.

Sumário

Introdução.....9

1.Sumário Executivo.....12

2.Planejamento Estratégico.....13

3.O Empreendimento.....17

4.Análise e Pesquisa de Mercado.....20

5.Plano de Marketing.....24

6.Plano Operacional 27

7.Planejamento Financeiro.....28

Conclusão.....33

Introdução

O Plano de Negócios para uma Empresa de Gestão na Economia Criativa foi desenvolvido com o objetivo de atender uma necessidade existente no mercado de empresas voltadas para as indústrias desse setor. A justificativa para esse trabalho é a falta de uma empresa que trabalhe com consultoria e cursos voltados para essa área. Com características peculiares como a intangibilidade, a demanda mais inelástica e uma demanda de difícil previsão, não é adequado utilizar a mesma lógica que se utiliza na elaboração de um plano de negócios convencional na elaboração de um projeto pertencente a esse setor criativo ou até mesmo um projeto cultural.

Essa introdução tem o objetivo de mostrar que as atividades que compõem a indústria criativa estão cercadas de particularidades. Diante disso, admite-se que existe uma necessidade de se desenvolver estudos e projetos levando-se em consideração todas essas peculiaridades. A concepção de um produto ou um serviço pertencente ao setor criativo é, dessa forma, cercado de valores intangíveis. Assim, os projetos voltados para essa indústria possuem valores intangíveis e, naturalmente, uma dinâmica distinta daquelas utilizadas para produtos e serviços convencionais. Um exemplo é que os projetos nesse setor possuem, em geral, prazos de retorno mais curtos. Esse fato fica bastante claro quando analisamos um evento, por exemplo. O tempo que se tem para recuperar todo o investimento feito é apenas durante o evento, que pode durar apenas um dia.

Um produto ou serviço pertencente à indústria criativa não deve se limitar somente a isso, a um produto ou a um serviço. Deve-se pensar que tipo de experiência esse produto ou serviço que está sendo planejado trará ao público. Porque o público busca também o prazer. Dessa forma, é necessário pensar que experiência está sendo oferecida ao público.

Foi no artigo intitulado “Welcome to the Experience Economy” de 1998 que os autores Joseph Pine e James Gilmore apresentaram pela primeira vez o termo “Economia de

Experiências". No ano seguinte, o mesmo termo foi apresentado no livro "The Economy Experience". Essa expressão é utilizada para se referir às atividades econômicas que tem como *core product* experiências. Na Economia de Experiências existem novos valores, culturas e objetivos. Nessa economia, as marcas e empresas têm vida, os clientes são fãs das marcas e os produtos são customizados em massa. As experiências são marcantes e trazem uma lembrança muito mais duradoura da empresa ou da marca que está proporcionando tal experiência. Existe um vasto leque de exemplos de atividades que se enquadram nesse conceito, algumas delas seriam: cinema, teatro, parques temáticos, televisão, música, shows, restaurantes, etc. Quando uma experiência é agregada a um negócio, um valor intangível está sendo vinculado ao mesmo. E quando se fala das indústrias criativas, esses valores agregados podem ser culturais, artísticos, de marca, desejos.

Um bom exemplo do que vem a ser a economia da experiência é o exemplo proposto pelos autores Pine e Gilmore (1998). O exemplo se baseia no impacto das mudanças das eras econômicas na produção do bolo de aniversário. O exemplo considera que a história econômica pode ser dividida em quatro estágios de desenvolvimento: o agrário, o industrial, o de serviços e o de experiências. Na economia agrária as mães que faziam os bolos. Elas misturavam várias matérias-primas, boa parte dessa matéria-prima extraída da própria fazenda. Na economia industrial as mães passam a comprar os ingredientes industrializados nos supermercados para fazer o bolo de aniversário. Na economia de serviços as mães passam a comprar os bolos já prontos em confeitarias. Já na economia de experiência os pais passam a terceirizar toda a festa que se transforma num evento, trata-se de uma festa personalizada e de uma experiência memorável. Essa festa passa a ser realizada em casas de festas, parques de diversão, etc. Ao longo das eras econômicas os valores econômicos dessas festas foram aumentando e também foi sendo agregado mais valor ao que é vendido. No setor das indústrias criativas essa tendência é facilmente identificada. Muitas atrações nos parques da Disney tem inclusive no seu nome a palavra experiência. Além disso, a Disney se refere aos clientes como convidados, a idéia é fazer

com que os convidados criem um vínculo emocional ou até mesmo espiritual com o parque, e a estratégia do parque para atingir esse engajamento espiritual é através da experiência.

Com relação à pesquisa de mercado, existem dois caminhos para se chegar a um projeto de um serviço ou produto do setor criativo. O primeiro caminho parte da uma inspiração artística para depois ser feita uma pesquisa de mercado. Nessa lógica, a arte é mais importante que a existência ou não de uma demanda no mercado. A outra forma de se desenvolver um projeto dentro da economia criativa é partindo-se de uma pesquisa de mercado com o objetivo de se detectar uma demanda no mercado para depois desenvolver um projeto a partir dessa demanda. Aqui, o enfoque não é mais a criatividade artística, o enfoque é o mercado.

O marketing nessas indústrias é também cheio de características peculiares. Um exemplo no cinema seria a "janela" de exibição, quando se procura a melhor data para lançamento de um "*blockbuster"*, para que um filme não seja lançado junto com outro voltado para o mesmo público. O *product placement* também é bastante comum, quando se utiliza a televisão ou o cinema como plataforma de marketing alocando um produto dentro dessa produção audiovisual. Existem ainda outros conceitos como *naming rights* (quando o nome de uma marca é colocado junto ao nome de um estádio de futebol, eventos, shows, cinemas), *starsystem* (quando se utiliza um ator/diretor famoso como estratégia de marketing para atrair mais público, isso acontece também no futebol) e opção por sequências e séries (quando é feita uma sequência de uma produção como conseqüência do sucesso da primeira produção da franquia).

Não poderia se concluir de outra forma que o plano financeiro para um projeto das indústrias criativas também possui características únicas. A demanda por seus produtos e serviços é bastante difícil de ser prevista. È sempre muito difícil saber quantos ingressos para um determinado show serão vendidos, quantos CD´s de uma banda serão vendidos ou quantas pessoas irão ao parque num determinado dia. Outra característica peculiar é a inelasticidade da demanda por esses produtos. Por exemplo, é muito difícil saber até que ponto um consumidor está disposto a pagar um determinado lançamento de um jogo de

vídeo game, ele é mais receptivo ao aumento do preço. Outro ponto fundamental está relacionado com a precificação do valor de determinadas marcas. É muito difícil saber exatamente quanto vale a Disney, por exemplo. No entanto, de acordo com estudo da Millward Brown divulgado no primeiro semestre de 2011 a Disney é a 38º empresa mais valiosa do mundo.

Os projetos relacionados à área das economias criativas possuem naturalmente uma gestão distinta com relação a projetos tradicionais se pensarmos que essa indústria possui características muito peculiares como, por exemplo, o fato de estar sempre cercada de grandes inovações.

Na indústria criativa, cada projeto, por conta do alto grau de inovação que existe nos projetos, é um experimento. Dessa forma, pode-se dizer que a demanda por seus serviços e produtos é bastante imprevisível. É impossível saber se uma nova banda vai fazer sucesso ou se um novo programa de TV vai ter uma audiência muito grande.

Particularidades da Gestão de Projetos na Economia Criativa

O setor de economia criativa apresenta particularidades no que se refere à gestão de projetos. As práticas de uma gestão de projetos na economia criativa normalmente não seguem as metodologias clássicas de gestão de projetos. No entanto, não se pode afirmar que não existe uma forma de gestão para esse tipo de projeto. Além disso, existe uma carência muito grande de estudos sobre esse tema. Assim, muitos gestores tiveram que aprender com a prática. Um grande exemplo disso é a Rede Globo, que tem um nível de produção de conteúdo que não existe em nenhum outro lugar do mundo. Para conseguir produzir o número de horas de conteúdo televisivo que a Rede Globo produz, a Globo teve que aprender muito em cima da experiência de produção que tinha até então.

De acordo com um estudo realizado no Canadá no ano de 1998 (HARTMAN; ASHRAFI; JERGEAS, 1998) a indústria criativa pode aprender com a escola clássica para fazer com que seus produtos ou serviços sejam mais competitivos. Mais é válido lembrar que a

aplicação dessas técnicas não deve comprometer o processo criativo e nem os aspectos artísticos desses projetos.

Dentre as características peculiares dos projetos da indústria criativa está o fato de que os seus projetos possuem um foco muito maior nos recursos humanos.

Além disso, normalmente o controle de qualidade do produto ou serviço é realizado pelo público, só é conhecida a sua qualidade quando exposto ao público. Outra característica peculiar dessa indústria é que os projetos devem ser realizados *On Time*, eles não podem atrasar, caso contrário, o impacto na imagem da empresa pode ser destruidor. Exemplos de projetos desse tipo podem ser: corridas de F1, estréia de uma peça de teatro, lançamento de um filme, início da turnê de uma banda, etc.

Dentre as principais diferenças entre os projetos tradicionais e os projetos relacionados a indústria criativa estão:

- Os projetos ligados a indústria criativa tem uma complexidade que depende de aspectos artísticos, humanos e também da quantidade de voluntário;
- O foco desses projetos está nos aspectos humanos, criativos e artísticos;
- Esses projetos possuem muitos aspectos intangíveis;
- O *timing* é fixo, normalmente os projetos da indústria criativa não podem sofrer atraso.

Quatro características principais estão relacionadas com os projetos da indústria criativa. O primeiro deles é que nos projetos culturais e da economia criativa a cultura do projeto é muito tomada pela natureza artística do mesmo. Muitas pessoas inicialmente desestimuladas acabam sendo tomadas pelo espírito motivador e criativo da equipe responsável pela realização do mesmo. Outro ponto a ser considerado é a comunicação que ocorre entre a equipe do projeto, os patrocinadores e os *stakeholders*. Um terceiro ponto seria o envolvimento dos *stakeholders*, sendo os três principais o patrocinador, o contratante e o consultor. Um último ponto seria o planejamento. De acordo com o estudo, aspectos que não são normalmente encontrados em projetos de engenharia tradicionais são encontrados em projetos da indústria cultural e da economia criativa, como a grande

utilização de voluntários nas diversas fases do projeto e a expressão artística criativa dos elementos do processo.

Em geral, os *stakeholders* tendem a considerar a satisfação do público e as vendas de ingressos como fatores importantes na hora de analisar o sucesso de um projeto ao vivo. Além desses fatores, o gestor de um projeto cultural ou da indústria criativa enfrenta mais alguns desafios, pois ele deve estar em harmonia com os interesses, gostos e necessidades do público, deve oferecer um alto valor intangível para o público e o equilibro entre sucesso artístico e comercial.

Liderança em projetos culturais e da economia criativa

Dentro da indústria criativa, o líder pode ser identificado na figura do produtor. Em seu livro Art Management (2003), Giep Hagoort considera que o produtor é um líder cultural que deve saber lidar com as questões de recursos humanos, que saiba resolver conflitos e que mais do que tudo entenda as necessidades de flexibilização do processo criativo. Hagoort aponta que os conflitos de visões, idéias e opiniões dão a organização uma atmosfera dinâmica e criativa.

Pré-Projeto

Esse trabalho tem o objetivo de desenvolver um plano de negócios para uma empresa que presta serviços de consultoria e de cursos exclusivamente para empresas pertencentes ao setor criativo. Dessa forma, a primeira etapa do trabalho é o desenvolvimento do pré-projeto com as seguintes informações:

Justificativa:

Nesse tópico tem-se o objetivo de determinar o porquê da realização do projeto que está sendo proposto. Dessa forma, pode-se dizer que a razão para a realização do projeto em

questão é o desenvolvimento de um plano de negócios para uma empresa que visa oferecer serviços como cursos e consultoria exclusivamente para empresas que se enquadram dentro de economia criativa.

Problema:

O problema detectado que motiva a realização desse trabalho é a ausência no mercado de uma empresa que trabalhe oferecendo serviços com foco exclusivo na indústria criativa.

Objetivos:

Desenvolver um projeto que seja viável economicamente e que também tenha condições de ser aplicado no mercado caso haja interesse dos autores.

Hipóteses:

Nesse tópico do pré-projeto procura-se determinar uma idéia prévia de solução do problema indicado acima com relação ao trabalho que se pretende desenvolver. Assim, pode-se indicar como hipótese um projeto de plano de negócios para uma empresa que presta serviços para empresas que trabalham com cultura ou com atividades enquadradas dentro da indústria criativa.

Metodologia:

Com relação à metodologia, esse tópico refere-se à maneira mais adequada de se realizar o projeto. No caso do presente trabalho, a metodologia utilizada será baseada fundamentalmente na pesquisa de mercado para determinação do perfil do consumidor que se quer atingir com a oferta dos cursos. Com relação à consultoria, a metodologia utilizada será a de pesquisas relativas ao setor de economia criativa com o intuito de obter informações sobre as demandas das empresas pertencentes a esse setor.

Limitações:

Dentre as possíveis limitações do projeto estão a dificuldade de se obter informações sobre esse setor, que é pouco estudado no Brasil, e também a dificuldade na definição do público-alvo dos serviços propostos, que engloba profissionais distintos como engenheiros e artistas.

Contribuições:

Dentre as contribuições esperadas pelo projeto estão: o levantamento de informações sobre o setor de economia criativa, o desenvolvimento de conteúdos que possam contribuir para a gestão de atividades desse setor e também a o fornecimento de metodologias de gestão para os alunos do curso que trabalham com arte, mas não tem conhecimento algum de gerenciamento de projetos ou de administração.

1. Sumário Executivo

A LiMo pode ser definida como uma empresa de Engenharia de Produção com o foco voltado unicamente para as indústrias criativas. O propósito da empresa é desenvolver estudos e projetos onde se possam aplicar as ferramentas e técnicas típicas do curso de Engenharia de Produção nos produtos e serviços pertencentes às indústrias criativas.

A área de atuação da LiMo está diretamente relacionada com os interesses das duas fundadoras. As duas fundadoras apresentam pouca experiência na aplicação dessas técnicas na indústria criativa, mas acreditam que após alguns anos atuando no mercado podem desenvolver a experiência necessária para gerir projetos da área.

A LiMo oferece serviços como cursos e projetos de consultoria voltados exclusivamente para a área de economia criativa. A LiMo acredita que não existe ainda no mercado uma empresa com as características que possui. Dessa forma, o pioneirismo da LiMo faz com que uma de suas grandes vantagens competitivas no mercado seja a diferenciação. A LiMo acredita que esse ineditismo dos seus serviços acaba sendo um grande diferencial diante de possíveis concorrentes. A empresa tem o objetivo de oferecer um mix de serviços composto por: projetos de consultoria, cursos de curta-duração, palestras, seminários e workshops.

O mercado das indústrias criativas é bastante promissor, tem um potencial de crescimento muito grande, principalmente na cidade do Rio de Janeiro. O número de eventos que a cidade vai sediar nos próximos anos é uma prova do quanto essa indústria tende a crescer. Uma conseqüência natural desse crescimento é a busca por capacitação para os profissionais que trabalham nessa área. A empresa estará localizada, a princípio, num espaço compartilhado com outras empresas baseando-se na idéia de um escritório virtual. Posteriormente, caso o crescimento da empresa se confirme, haverá uma mudança para um endereço exclusivo da LiMo. Esse escritório virtual estará localizado no Centro da

cidade do Rio de Janeiro. Essa opção foi feita tendo-se como base a pesquisa feita com consumidores em potencial.

Com relação à viabilidade financeira do empreendimento, acredita-se que terá um crescimento do número de alunos que buscam os cursos de curta-duração, do público para seminários, palestras e workshops e também do número de projetos de consultoria. Com relação aos alunos do curso, foi previsto para o primeiro ano um quantitativo de 15 alunos por turma, para o segundo ano 17 alunos por turma, terceiro ano 20 alunos por turma e quarto ano 22 alunos por turma. Já para os projetos de consultoria a previsão é que se tenha 1 projeto no ano 1, 2 projetos nos anos 2 e 3 e 3 projetos no ano 4. Para previsão de receita bruta a previsão é de que no ano 1 se tenha uma receita de R$ 132.200 e de que no ano 4 se tenha uma receita de R$ 247.500.

2. Planejamento Estratégico

2.1 Negócio, Missão, Visão e Valores

O negócio, como já descrito anteriormente, consiste numa empresa que presta consultoria e fornece cursos, palestras e workshops exclusivamente para a indústria criativa. Acredita-se que essa indústria é bastante peculiar e cercada de características intangíveis que não são comumente levadas em consideração por outras empresas de consultoria.

A missão da LiMo é auxiliar empresas do ramo cultural e da economia criativa na utilização de ferramentas de gestão baseadas no curso de engenharia de produção e também o de produzir e fornecer conteúdos e pesquisas aqueles interessados nessa indústria.

Seguindo nessa linha de atuação, a visão da LiMo é de ser uma empresa de referência em Gestão dentro das Indústrias Criativas no Brasil.

Os valores da LiMo se baseiam basicamente na idéia de tratar cada projeto como único e inovador, sempre levando em consideração a experiência que está envolvida no produto ou serviço da empresa cliente.

2.2 As Cinco Forças de Porter aplicada a LiMo

De acordo com Maximiano (2006), o “entendimento das forças competitivas de um ramo de negócios é fundamental para o desenvolvimento da estratégia”. O modelo das Cinco Forças de Porter da competitividade permite uma análise do ambiente externo. Através desse modelo, é possível analisar o grau de atratividade da LiMo dentro da economia. Esse modelo permite que se identifiquem as cinco forças que afetam a competitividade

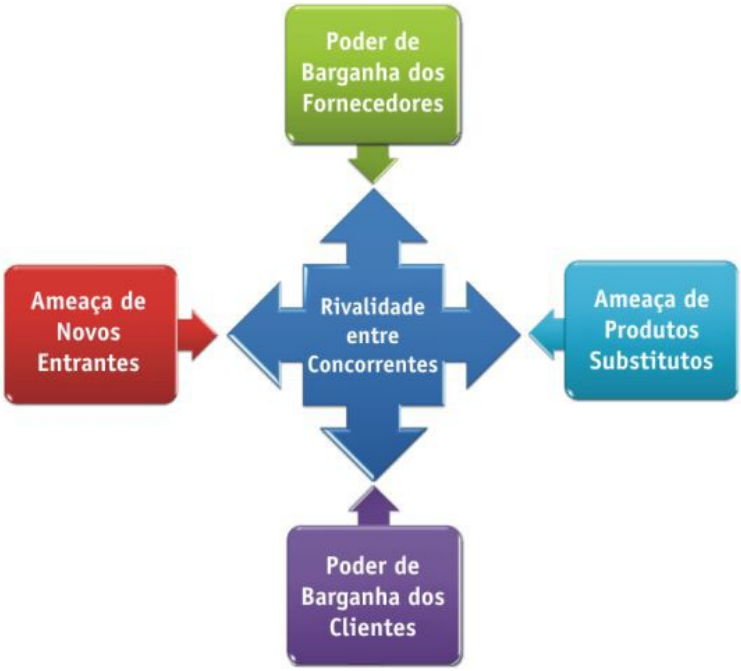

Figura 1 - A estrutura das cinco forças de Porter.

Fonte: WIKIPEDIA, Acesso 03/02/2012.

A importância da utilização dessa estrutura para a análise das empresas de acordo com Porter é que a partir dessa análise as empresas podem se posicionar e definir suas estratégias através da análise do mercado no qual elas estão inseridas. Assim, segue uma análise das Cinco Forças de Porter para a LiMo.

- **Rivalidade entre concorrentes**

Como analisado anteriormente, a LiMo não tem concorrentes diretos com relação aos produtos e serviços que oferece pois não existe nenhuma empresa que ofereça cursas ou trabalhos de consultoria que lidam com as indústrias criativas a partir de uma abordagem de Engenharia de Produção. Dessa forma, pode-se dizer que a estratégia da LiMo é a diferenciação. A utilização das técnicas e das ferramentas da Engenharia de Produção no desenvolvimento de produtos e serviços das indústrias criativas inexiste no mercado, sendo uma característica específica da LiMo. Dessa forma, pode-se dizer que o que a LiMo oferece é único.

- **Ameaça de novos entrantes:**

Com relação aos novos entrantes no mercado do qual a LiMo faz parte, a estratégia de diferenciação é uma barreira para os novos entrantes nesse mercado. Dessa forma, pode-se considerar que apenas novas empresas com abordagem voltada para a Engenharia de Produção aplicada à Indústria Criativa podem ser consideradas concorrentes.

- **Ameaça de produtos (serviços) substitutos:**

Com relação aos produtos substitutos, pode ser que surjam outras empresas que ofereçam serviços similares aos da LiMo, mas o fato de ter sido pioneira na abordagem de projetos culturais e da indústria criativa sob o foco da Engenharia de Produção faz com que a empresa esteja um passo a frente das concorrentes.

- **Poder de barganha dos clientes**

O poder de barganha dos compradores está relacionado com a barreira que existe para que ele possa mudar para outro fornecedor. No caso da LiMo, como não existem concorrentes diretos, os clientes não tem muito poder de barganha garantindo, assim, uma grande vantagem competitiva para a empresa.

- **Poder de barganha dos fornecedores**

O objetivo da LiMo é tratar os fornecedores em potencial como parceiros. A idéia é ter nos fornecedores uma aliança para oferecer o melhor serviço possível aos clientes.

2.3 Análise SWOT

Dentro da análise SWOT é possível analisar os pontos fortes, fracos, as oportunidades e ameaças da LiMo.

Dentro dos **pontos fortes**, destacam-se:

- Empresa especializada em gestão na indústria criativa;
- Proposta inovadora.

Por outro lado, podemos apontar os seguintes **pontos fracos**:

- Equipe inexperiente;
- Pouco networking com o setor.

Dentro das **oportunidades** pode-se destacar:

- Sede no Rio de Janeiro, cidade que possui o maior potencial na economia criativa do Brasil;
- Mercado em expansão no Rio de Janeiro e no resto do Brasil;
- Copa do Mundo de 2014;
- Olimpíadas do Rio de Janeiro em 2016;
- Rock in Rio 2013 e Rock in Rio 2015.

Já com relação às **ameaças**, é possível apontar os seguintes pontos:

- Concorrência;
- Crises Econômicas.

2.4 Objetivos e Metas para cinco anos

Os objetivos e metas foram definidos levando-se em consideração a visão da empresa.

Visão: ser uma empresa de referência em Gestão na Indústria Criativa no Brasil.

Assim, foram definidos os seguintes objetivos e metas:

- Ser uma empresa nacionalmente conhecida pelos seus trabalhos desenvolvidos;
- Desenvolver trabalhos voltados para alguns dos grandes eventos que terão sede no Rio de Janeiro como a Copa do Mundo, as Olimpíadas e o Rock in Rio 2013 e o Rock in Rio 2015.

- Ser uma empresa reconhecida pela capacidade de utilizar as ferramentas de gestão, que muitas vezes são rígidas, para produtos e serviços com valores intangíveis estabelecendo assim um diferencial inovador.
- Disseminar o tratamento de um projeto cultural ou relacionado a economia criativa como um negócio, desenvolvendo uma metodologia específica para isso.

2.5 Fatores Críticos de Sucesso

Podemos apontar como fatores críticos para o sucesso de uma empresa os itens que devem ser observados durante o planejamento e execução de um projeto para que a empresa consiga obter sucesso ao final do projeto.

Partindo dessa visão, podemos apontar os seguintes pontos críticos para o sucesso da LiMo:

- Excelência no desenvolvimento dos primeiros projetos de consultoria;
- Qualidade e comodidade do local onde as aulas dos cursos serão fornecidas;
- Atualização dos conteúdos fornecidos durante os cursos;
- Benchmarking em busca das melhores práticas no mercado;
- Expansão do networking.

2.6 Opção Estratégica

A LiMo é singular, é única em relação as outras empresas do mercado pois ela possui uma estratégia competitiva que não existe em nenhuma outra empresa. Essa estratégica é a diferenciação da empresa em relação ao fato de ser especializada nas atividades da indústria criativa. As outras empresas de consultoria existentes no mercado que dominam as ferramentas de gestão relativas a Engenharia de Produção são vistas como concorrentes, mas nenhuma deles possui essa característica, que é exclusiva da LiMo.

2.7 Construção de Cenários

Os cenários pessimista e otimista foram construídos baseando-se no cenário realista criado anteriormente nos planos operacional e financeiro. No cenário pessimista, os cursos seriam a maior fonte de renda da LiMo, pois de acordo com as pesquisas realizadas, há interesse no mercado para cursos. No entanto, os projetos de consultoria e as palestras e workshops seriam mais escassos, devida ao pouco conhecimento do público alvo e a nossa pouca viabilidade financeira em gastar com publicidade em maior escala. No entanto, nos anos seguintes, haveria uma melhora, não só pela publicidade "boca a boca" como os próprios alunos poderiam contratar a consultoria para seus próprios negócios.

No cenário otimista, há maiores convites para projetos de consultoria, palestras, workshops, seminários. Além disso, as turmas lotariam em pouco tempo, havendo necessidade de criar novas turmas para cada módulo, podendo inclusive abrir um curso intensivo de verão ou se inverno nas férias de janeiro e julho.

Figura 2 – Cenários pessimista, realista e otimista.

Fonte: Os autores.

2.8

3. O Empreendimento

3.1 A Empresa

A empresa consistirá numa prestadora de serviços voltados exclusivamente para a área de economia criativa.

Os serviços que serão oferecidos pela empresa consistem em trabalhos de consultoria, cursos *in-company* e também o fornecimento de cursos para outras pessoas. Tanto os trabalhos de consultoria quanto os cursos serão voltados exclusivamente para as empresas culturais e pertencentes a economia criativa. Os cursos trabalharão com ferramentas de gestão ligadas ao curso de Engenharia de Produção. Esses dois serviços foram pensados por não existir no mercado uma empresa especializada na indústria cultural e nas indústrias criativas. Esse setor possui diversas peculiaridades que faz com que seja necessário o estudo dessas características. Essa demanda de estudo é necessária para que essas ferramentas de gestão do curso de Engenharia de Produção possam ser adaptadas a gestão desse setor.

O principal benefício a ser fornecido pelos produtos e serviços da empresa é o conhecimento científico específico e voltado para o setor da economia criativa e da indústria cultural. Os produtos, serviços e projetos dessa área normalmente apresentam comportamentos e peculiaridades que os diferenciam de outros segmentos. Desta forma, o empreendimento atuará com conhecimento especializado para essa indústria assessorando e capacitando os clientes no mercado.

Dessa forma, a empresa trabalhará com o seguinte *mix* de serviços:

3.1.1 Capacitação

O setor cultural e de indústrias criativas é multidisciplinar e existe uma carência de instituições que possam capacitar os trabalhadores para essa indústria. O empreendimento buscará atender a essa demanda através de:

1. Cursos de Curta Duração;
2. Cursos *In-Company*;
3. Palestras;
4. Workshops;
5. Seminários.

Os cursos de curta-duração seriam apresentados no formato de 3 módulos, são eles:

- Plano de Negócios Aplicado a Indústria Criativa;
- Introdução à Indústria Criativa;
- Inovação na Indústria Criativa.

Abaixo, uma matéria divulgada pelo site http://g1.globo.com em 20/07/2011 com o título "Mercado de entretenimento tem carência de profissionais" e subtítulo "Diante dos vários eventos internacionais que acontecerão no Brasil, faltam profissionais para atuar na área" [1].

> "O Brasil é show. Os palcos estão lotados. Só uma produtora programou 40 espetáculos no segundo semestre. É o país do Rock in Rio, da Copa, da Olimpíada. Mas, nos palcos cheios de artistas, faltam profissionais para trabalhar.
>
> O cenário mudou há menos de três anos. A diversidade dos espetáculos invadiu os palcos dos teatros do país. Dramas, comédias e musicais, a cada dia atraem mais público e aumentam a incerteza dos produtores: onde conseguir mão de obra qualificada para garantir o brilhantismo de cada uma das cenas? Os técnicos de som e de iluminação, os eletricistas e os contra-regras. Mão de obra indispensável, mas que anda escassa em todo o país.
>
> "Quem está, está fazendo muito bem. Mas como está havendo essa 'tsunami' do bem, com muitas produções acontecendo, estamos vivendo esse problema, que eu

1 Disponível em: http://g1.globo.com/bom-dia-brasil/noticia/2011/07/mercado-do-entretenimento-tem-carencia-de-profissionais.html. Acesso em 25/01/2012.

diria até que é um problema bom. Mas está, definitivamente, faltando gente", diz o produtor cultural Rogério Calainho.

Claudio Piovesan é um dos dirigentes do sindicato dos artistas e técnicos do Rio de Janeiro. Iluminador consagrado nem sabe exato de quantas peças participou nos últimos 30 anos. Agora se espanta diante do avanço tecnológico que ronda os bastidores dos teatros.

"Neste momento, se me chamarem para fazer um espetáculo, iluminar, eu teria que me reciclar", conta Claudio Piovesan.

Os antigos profissionais não se atualizaram e os que estão aptos para o mercado são poucos diante de tanta demanda. A Copa do Mundo em 2014 e as Olimpíadas em 2016 estão mostrando aos outros países que o Brasil pode receber grandes espetáculos. A lista de shows já programados e a fase de negociação crescem como nunca. Os produtores estão deixando para contratar aqui um grande número de profissionais.

Os números são surpreendentes: a companhia canadense Cirque de Soleil precisou de 700 profissionais para uma única temporada brasileira. Para o Rock in Rio, que começa em setembro muita gente há está sendo treinada.

"Temos que treinar profissionais para esse tipo de evento. É uma carga horária alta, com urgência, porque os eventos estão em cima, senão o pessoal não vai dar conta do trabalho", diz a professora do curso de áudio Marina Puig

As salas de aula andam cheias. O novo mercado tem incentivado iniciantes e levado profissionais a se atualizarem. "As grandes empresas hoje buscam pessoas qualificadas para preencher suas vagas", conta o operador de áudio Alexandre Xavier. "É preciso cada vez mais se especializar, buscar conhecimento, buscar estudar, para atuar nesse mercado", diz o técnico iluminador Leonardo Amaral.

A remuneração depende do espetáculo. Um técnico de mixagem de um show pode ganhar até R$ 700 de diária, um diretor de cena, R$ 430 e um coordenador de luz ou de áudio, R$ 520 por espetáculo. Nada mal para quem quer conquistar o mundo mágico dos palcos."

3.1.2 Consultoria

Como uma empresa de engenharia e gestão na indústria criativa, o empreendimento poderá atuar em projetos de engenharia de produção voltados para o setor cultural e de economia criativa de uma forma geral, principalmente nas seguintes áreas de conhecimento:

- Projeto de Produtos, Serviços e Experiências Culturais;
- Organização e Avaliação do Trabalho;
- Planejamento Estratégico;
- Desenvolvimento de Planos de Negócios;
- Gestão de Processos Criativos;
- Gestão do Conhecimento;
- Gestão de Projetos.

3.2 Empreendedores

A equipe terá a seguinte formação:

- *Fernanda de Oliveira Capela*
  Engenheira de Produção formada pela UFRJ.
  Sócia-fundadora, professora, diretora de marketing e projetos.
- *Luana Santos Bravin*
  Engenheira de Produção formada pela UFRJ. Assessora Técnica da Fundação Planetário do Rio de Janeiro. Experiência com pesquisa de conteúdo relacionado com o setor da economia criativa e também com produção de material acadêmico para esse setor. Sócia-fundadora, professora, diretora administrativa e de finanças.

3.3 Objetivos

Visão: Ser uma empresa de referência em Gestão na Indústria Criativa no Brasil.

Além disso, a empresa tem como objetivos oferecer cursos com informações e dados sempre atualizados sobre o mercado de economia criativa no Brasil, auxiliar empresas que trabalham direta e indiretamente com atividades ligadas a indústria criativa sobre como lidar com as características tão peculiares desse setor e também contribuir com o progresso dessa indústria no Brasil.

3.4 A Missão

“Auxiliar empresas do ramo cultural e da economia criativa com ferramentas de gestão baseadas no curso de engenharia de produção e produzir e fornecer conteúdos e pesquisas aqueles interessados nessa indústria.”

4. Análise e Pesquisa de Mercado

Para que se possa empreender, é necessário que o empreendedor conheça o mercado no qual vai atuar. Caso ele julgue mais conveniente, é indicado que se contrate uma empresa para que sejam levantadas informações relevantes sobre esse mercado. Dessa forma, para o empreendimento em questão, foi feita uma pesquisa de mercado com o intuito de levantar informações sobre os melhores lugares e horários para a realização dos cursos, por exemplo. Essa etapa é de extrema relevância, pois é nesse estágio que serão determinados o mercado atual, o público-alvo, os concorrentes do setor e também a forma como esses serviços participarão desse mercado. Essa etapa é considerada muito importante porque toda a estratégia do negócio é feita baseando-se na maneira como a empresa vai lidar com o seu mercado consumidor.

A pesquisa de mercado feita para a LiMo foi respondida por 99 pessoas. A pesquisa foi feita inicialmente com o público de engenharia e também de produção cultural. Acredita-se que essas primeiras pessoas que receberam o questionário repassaram para outros conhecidos que possivelmente já haviam manifestado interesse no assunto. A razão para isso é que o perfil acadêmico das 99 pessoas que responderam o questionário é bastante distinto.

4.1 Análise setorial

O setor cultural e de economia criativa é um dos que possui maior potencial de crescimento no mundo. De acordo com o Bando Mundial, o segmento de economia criativa já representa 7% do PIB mundial. Pioneira no uso do termo Economia Criativa, a Inglaterra criou recentemente o Ministério da Indústria Criativa, o primeiro no mundo. O Brasil em 2011 criou a Secretaria da Economia Criativa, uma secretaria que está vinculada ao Ministério da Cultura. Aqui, a cultura e as atividades relacionadas a indústria criativa representam cerca de 3% do PIB, sendo que no estado do Rio de Janeiro, estudos apontam que esse

percentual é o dobro do nacional. Na cidade do Rio de Janeiro esse percentual chega a 9% do PIB da renda. Além disso, de acordo com a Firjan, as empresas fluminenses pagam o maior salário do país quando se trata de indústrias criativas. Ainda de acordo com o mesmo estudo, o salário médio é de R$ 3.014, um valor 31% acima da média nacional do setor que engloba as áreas de televisão, música, cinema, arquitetura e publicidade, entre outras. Com exceção da atividade de *design*, que é mais forte no sul do país, o estado do Rio de Janeiro possui uma média de salário superior a brasileira. Ainda de acordo com esse estudo da Firjan, o setor foi responsável pela contratação de 771 mil empregadores formais em 2010. Esse valor corresponde a 1,7% do total de mão-de-obra formal no país. Outro dado relevante desse estudo é a participação das indústrias criativas no PIB nacional, que foi de R$ 92,9 bilhões.

A cidade do Rio de Janeiro possui uma vasta rede de teatros, parques audiovisuais como o Projac, monumentos, o carnaval, o futebol, atividades que mostram que a cidade pode obter vantagens competitivas. Além disso, essas atividades podem ser utilizadas para projetar a imagem da cidade tanto dentro do Brasil quanto no exterior. Exemplos de benefícios a serem conquistados com uma boa projeção da imagem são: a atração de talentos, mais e maiores investimentos externos e também um maior fortalecimento da atividade turística.

De acordo com dados revelados pela empresa de consultoria *Pricewaterhouse Coopers* em 2010, a China e o Brasil vão liderar a expansão dos setores de lazer cultural e de mídia no mundo nos próximos cinco anos. No Brasil, o setor deve crescer a uma taxa de 8,7% ao ano até 2014. Dos 77 bilhões de dólares que serão gerados pelo mercado de diversão no mundo, o estudo aponta que quase metade (35 milhões), sejam gastos no Brasil. A China deve liderar esse crescimento com uma taxa de 12% ao ano e a média global deverá ser de 5% ao ano. O estudo aponta o forte crescimento do Brasil em geral, a desvalorização do dólar frente ao real e a recuperação da economia pós-crise como fatores responsáveis pelo forte crescimento do setor no Brasil. De acordo com o relatório, a América Latina foi a região que apresentou maior crescimento no setor nos últimos cinco anos. Esse estudo analisa e faz previsões sobre 13 segmentos dessa indústria em quatro regiões do mundo, são elas:

América do Norte (Estados Unidos e Canadá), EMEA (Europa, África e Oriente Médio), Asia-Pacífico e América Latina. O estudo avalia o desempenho de setores como acesso a banda larga e a redes de telefonia celular, publicidade na internet e em telefones celulares, acesso a vídeo pela internet, assinatura de TV por celular, anúncios televisivos online e por celular e distribuição de música por meios digitais.

4.2 Análise de mercado e o consumo na economia criativa

O setor de economia criativa é um setor bastante desconhecido no Brasil em termos de números e de dados históricos. É um mercado com pouca previsibilidade e com muitos aspectos subjetivos. As empresas desse setor costumam receber críticas pela baixa profissionalização e também pelo elevado grau de informalidade. A economia criativa é um setor que ainda é pouco visto como um negócio no Brasil. A nossa cultura ainda enxerga as atividades relacionadas com o espetáculo como atividades que são produtos do trabalho de profissionais que se formam na prática. O volume de receita gerado por uma atividade de economia criativa varia muito por conta de fatores que são difíceis de dimensionar e muito subjetivos como, por exemplo, o interesse do público. Além disso, a exposição na mídia é outro ponto que varia muito e possui forte influência na visibilidade de um determinado produto ou de um evento, por exemplo.

O mercado de economia criativa brasileiro é o 10^0 maior do mundo. Vale destacar que está a frente de países como Índia, que possui a Bollywood, a Espanha, dona de uma rica liga de futebol, e Austrália, que possui um forte mercado turístico.

4.3 Definição do público-alvo

Para a definição do público-alvo da empresa, foi pensado nos dois serviços básicos da empresa, os cursos e a consultoria. Considerando esses serviços que se pretende fornecer,

o mercado-alvo são as pessoas que trabalham com cultura ou com atividades relacionadas com a indústria criativa em geral ou que tem interesse em conhecer melhor a estrutura dessas indústrias e também as empresas que produzem direta ou indiretamente com cultura e com a indústria criativa.

- Para os cursos: estudantes e profissionais interessados pelo setor e empresas buscando capacitação para os seus funcionários;
- Para a consultoria: empresas que trabalham com cultura e com economia criativa de uma forma geral.

4.4 Perfil do consumidor

Para conhecer melhor o perfil do consumidor, foi feita uma pesquisa na qual se obteve um retorno de 99 pessoas. Foram feitas perguntas gerais como idade e formação acadêmica e também foram feitas perguntas mais específicas como, por exemplo, as preferências de lugares e horários para os cursos a serem realizados pela LiMo. A seguir, alguns gráficos que mostram algumas das características mais importantes que se buscou levantar com o questionário:

- Na tabela “Perfil Etário” procurou-se levantar informações com relação a faixa etária das pessoas entrevistadas com o objetivo de se construir um perfil desse público-alvo.

Figura 3: Perfil Etário dos entrevistados.

Fonte: Os autores.

- Na tabela formação acadêmica procurou-se levantar informações sobre os cursos de graduação dos entrevistados interessados em estudar Gestão nas Indústrias Criativas.

Figura 4: Formação Acadêmica dos entrevistados.

Fonte: Os autores.

- No gráfico sobre a residência desses entrevistados procurou-se saber o melhor local para realização dos cursos de curta-duração.

Figura 5: Residentes na Região Metropolitana.

Fonte: Os autores.

- No gráfico abaixo procurou-se saber se existe interesse dos entrevistados em realizar as atividades propostas pela LiMo a exceção da consultoria.

Figura 6: Interesse em atividades do setor criativo e cultural.

Fonte: Os autores.

- No gráfico abaixo procurou-se saber mais diretamente o interesse dos entrevistados em realizar os cursos de curta-duração, atividade principal da LiMo.

Figura 7: Interesse dos entrevistados em realizar Cursos de Curta Duração.

Fonte: Os autores.

- Na tabela abaixo procurou-se saber a experiência que os entrevistados possuem na área cultural e também de economia criativa.

Figura 8: Experiência prévia na área de indústria criativa e cultural.

Fonte: Os autores.

Com relação aos aspectos essenciais para a escolha do curso na área de indústria criativa, foram analisados os seguintes aspectos: conteúdo abordado no curso (ementa),

empresa/instituição que está oferecendo o curso, professores, horário das aulas e local de realização dos cursos. Foram dadas quatro opções de relevância para cada um desses aspectos, são eles: decisivo, importante, pouco importante e irrelevante.

Os resultados expressivos foram:

- 79% dos entrevistados consideram a ementa um fator decisivo;
- 60% dos entrevistados consideram a análise da empresa/instituição que está realizando o curso importante e 36% consideram essencial;
- 48% dos entrevistados consideram os professores um fator importante e 44% consideram esse mesmo fator decisivo;
- 47% dos entrevistados consideram o horário de realização das aulas um fator importante e 42% consideram esse aspecto decisivo;
- 51% dos entrevistados consideram o local de realização do curso um fator importante e 38% dos entrevistados consideram esse fator decisivo.

4.5 Concorrência

Com relação à concorrência, foi feita uma pesquisa para saber quais são as principais empresas do Rio de Janeiro que trabalham com economia criativa. Após essa pesquisa, chegou-se a conclusão que existem algumas empresas que já prestam serviços de consultoria e principalmente projetos voltados para a área de economia criativa. No entanto, nenhuma dessas empresas tem uma abordagem próxima a da Engenharia de Produção, que é a proposta desse trabalho.

A seguir, uma lista com concorrentes que oferecem produtos similares aos propostos por esse trabalho.

- **Art A2**

A Art A2 é uma empresa que trabalho com “Consultoria e Projetos”. Possui diversos cursos no setor e, sem dúvida, é o principal concorrente indireto. Entretanto, o foco das atividades não é a engenharia de produção. Por exemplo, em termos de consultoria, a empresa se diz

trabalhando com “enquadramento de projetos em leis de incentivo, captação de recursos para financiamento, prestação de contas e outros serviços”. Ou seja, percebe-se que o foco de consultoria da empresa é diferente do empreendimento que está sendo proposto, é diferente da LiMo.

No entanto, o setor de cursos da Art A2 apresenta um vasto leque de produtos. Esses cursos podem ser em grande parte concorrentes com os cursos que se pretende oferecer com o projeto em questão. Vale ressaltar que grande parte desses cursos são mantidos sob a forma de algum tipo de convênio com a FGV. Os principais cursos são:

- Film Business
- Film & Television Business
- O Negócio do Cinema e da TV
- O Documentário
- Processos da Criação e da Produção
- TV - Do Design da Criação à Produção
- Kids Business
- Publishing Management
- Design do Livro
- Produção Gráfica
- Bares e Restaurantes
- Food Design
- Wine Business: O Negócio do Vinho
- Fashion Business

❖ Escolas Superiores

Quando se trata de capacitação, PUC, ESPM e FGV são escolas superiores que oferecem cursos voltados para a área de da indústria criativa. No entanto, os focos são diferentes do proposto por esse trabalho. O foco da ESPM e da FGV está voltado para as áreas de

Marketing e de Administração. Já a PUC trabalha com Engenharia de Produção, mas não fornece cursos de curta duração na área, fornece apenas curso de pós-graduação.

- **Consultorias de Engenharia de Produção**

As consultorias de engenharia de produção se apresentam para a empresa como concorrência indireta porque nossos serviços são específicos e voltados para o setor de economia criativa. A LiMo busca ser esse especialista no setor. Quando falamos de economia criativa, existem muitos aspectos que devem ser analisados e que não existem nas outras indústrias como a questão da experiência envolvida, do cuidado com os valores intangíveis, do público, da arte, entre outros. Por outro lado, uma das maiores dificuldades existentes dentro dessa indústria é conciliar o trabalho criativo com o trabalho técnico dos profissionais.

5. Plano de Marketing

Para o plano de marketing também se utilizou informações levantadas através da pesquisa enviada às pessoas com características de um possível público-alvo. Além disso, foi feita uma análise do mercado de economia criativa no Rio de Janeiro. Nessa análise procurou-se levantar dados e informações referentes a empresas que trabalham direta e indiretamente com economia criativa e também informações sobre o mercado de economia criativa em geral.

5.1 Objetivo

O objetivo do plano de marketing é chegar inicialmente às pessoas com perfis semelhantes aquele descrito no perfil do consumidor. Com isso, poderá ser feita a divulgação dos cursos e também da consultoria que se propõe.

5.2 Estratégia de publicidade

Com relação à publicidade dos serviços oferecidos pela empresa, pretende-se utilizar duas estratégias diferentes, uma para os cursos e outra para a consultoria. Para os cursos a estratégia estará voltada para profissionais da área e estudantes que buscam algum tipo de formação voltada para a área de economia criativa. Já para a consultoria a estratégia estará voltada para a formação de um networking fortalecido que esteja sempre enriquecendo o leque de clientes da LiMo.

5.3 Vantagens e diferenciais competitivos

Os serviços a serem oferecidos pela empresa apresentam uma série de características vantajosas em relação ao resto do mercado. Algumas dessas características já foram citadas anteriormente. Essas características representam benefícios para os seus clientes potenciais. A seguir algumas dessas características:

- Diferenciação: a proposta é diferente de propostas similares que existem hoje no mercado. Reconhecendo que o setor de economia criativa é rodeado de características únicas, pretende-se desenvolver projetos que levem em consideração todas essas peculiaridades.
- Inovação: o negócio proposto pela empresa é novo, atual e único. Não existe uma consultoria com foco exclusivo na Engenharia de Produção do Aplicada nas Indústrias Criativas.
- Mercado de atuação em expansão: o mercado de economia criativa está se expandindo no Brasil e no Rio de Janeiro. Eventos como a Copa do Mundo de 2014 e os Jogos Olímpicos de 2016 são exemplos dessa expansão.

5.4 Ponto e canais de distribuição

Para a definição do ponto para realização dos cursos foram definidas quatro áreas distintas: Centro, Tijuca, Barra da Tijuca e Zona Sul. Para cada uma dessas áreas foram dadas quatro opções de tolerância (Bom, Aceitável e Inaceitável). Abaixo a apresentação em forma de gráfico do resultado dessas avaliações:

- A seguir o nível de aceitabilidade das pessoas caso os cursos sejam realizados no Centro do Rio de Janeiro:

Figura 9: Nível de aceitação para realização do curso no Centro.

Fonte: Os autores.

- A seguir o nível de aceitabilidade das pessoas caso os cursos sejam realizados na Zona Sul:

Figura 10: Nível de aceitação para realização do curso na Zona Sul.

Fonte: Os autores.

- A seguir o nível de aceitabilidade das pessoas caso os cursos sejam realizados na Tijuca:

Figura 11: Nível de aceitação para realização do curso na Tijuca.

Fonte: Os autores.

- A seguir o nível de aceitabilidade das pessoas caso os cursos sejam realizados na Barra da Tijuca:

Figura 12: Nível de aceitação para realização do curso na Barra da Tijuca.

Fonte: Os autores.

Dessa forma, pode-se concluir que o melhor local para realização dos cursos do ponto de vista da preferência dos clientes é o Centro da cidade, mas existe uma aceitação bem grande também para a realização do mesmo na Zona Sul do Rio. Já a Barra da Tijuca é o local com menos aceitação pelas pessoas para realização dos cursos.

Os canais de distribuição a serem utilizados serão basicamente o telefone a Internet. Esses canais serão utilizados para o fornecimento de informações referentes aos cursos e também para realização de inscrições no mesmo.

5.5 Publicidade

A publicidade voltada para o público específico que se pretende atingir será feita basicamente através da Internet. Canais de comunicação como o *Website*, página no Facebook, envio de informações através do *mailing* e perfil no Twitter mostram-se como opções baratas e eficientes para estabelecer contato com o público com o perfil anteriormente descrito.

6. Plano Operacional

6.1 Estrutura organizacional

A empresa possuirá inicialmente somente dois funcionários. Essa estratégia visa reduzir os custos relativos à contratação de secretária, estagiários, etc. No entanto, com o aumento do número de projetos de consultoria e dos outros serviços prestados pela empresa, haverá necessidade de contratação desse tipo de serviço para dar suporte a consultoria e aos cursos em geral. Todas as questões relacionadas à estratégia, planejamento e gestão de pessoas (no caso do aumento de pessoal) serão definidas pelas duas sócio-fundadoras.

As duas funcionárias que darão início a empresa são formadas em Engenharia de Produção pela UFRJ. Essa capacitação é necessária e fundamental por conta do perfil de projetos que se pretende desenvolver através da empresa. Ambas as funcionárias procuraram ao longo do curso de graduação realizar os seus trabalhos de campo em empresas de que pertencem ao setor de economia criativa sempre que possível. Durante essa fase foi possível construir um networking com alguns profissionais que trabalham nesse setor na cidade do Rio de Janeiro.

Ambas as funcionárias executarão as tarefas de pesquisa de material, consultoria, produção de material para os cursos, palestras, lecionarão as aulas, realizarão workshops e ficarão responsáveis também pela comunicação entre os clientes e a empresa.

6.2 Localização e Instalações

O espaço físico utilizado pela LiMo estará localizado no Centro da cidade do Rio de Janeiro. A opção é conseqüência da pesquisa feita com clientes em potencial. Nessa pesquisa, como foi exposto no capítulo referente ao Plano de Marketing, chegou-se a conclusão que o Centro da cidade é o melhor lugar para realização dos cursos, palestras e workshops. O

espaço físico será um compartilhado com outras empresas, já que a opção de escritório ficou com o modelo de escritório virtual. Nesse modelo, as instalações serão compartilhadas com outras empresas e o pagamento será feito somente por conta das horas utilizadas do escritório. As instalações são suficientes para a realização dos cursos, com salas com capacidade para 25 pessoas, serviço de secretária, salas para reuniões e salas para palestras. A capacidade das instalações fornecidas pelo escritório virtual não pode ser expandida, ou seja, caso decida-se aumentar a quantidade de alunos de cada turma será necessário procurar outras opções de espaços para realização das aulas, como, por exemplo, salas de aula de universidades particulares.

Os materiais que são fundamentais para a realização dos serviços propostos são os equipamentos que já são fornecidos pelo escritório virtual.

A grande vantagem da localização do negócio é que ela se mostrou mais aceitável com relação ao deslocamento para a maioria das pessoas entrevistadas. No entanto, pode-se apontar a grande concentração de empresas de consultoria no mesmo lugar como possível desvantagem, já que isso indica uma proximidade física de empresas concorrentes.

6.3 Processo de prestação de serviços

Inicialmente haverá um grande investimento no setor de marketing para que seja feita uma grande divulgação do nome da empresa assim como dos seus serviços. Esse marketing será feito majoritariamente através da internet (site da empresa). Com isso será estabelecido o primeiro contato com os clientes. As inscrições para o curso poderão ser feitas através do próprio site com o preenchimento de um formulário específico. O pagamento poderá ser feito através do site PagSeguro, que é um site especializado em pagamentos on-line. Além disso, o pagamento do curso também poderá ser realizado através de cheque. O material para as aulas será fornecido antes do início das aulas

6.4

7. Planejamento Financeiro

Uma das características mais marcantes dessa indústria está relacionada com a dificuldade de se precificar o valor de certas marcas. Como mensurar valores de marcas como Google, Apple, Disney? De acordo com estudo da Millward Brown divulgado no primeiro semestre de 2011, a Apple é a empresa com maior valor de marca, seguida pela Google. A Disney aparece na 38º posição. Outro ponto que deve ser analisado é a curta duração que certos produtos da indústria criativa têm para recuperar os seus investimentos. Shows de música, por exemplo, contam apenas com os dias de evento, às vezes um único dia, para recuperar o investimento feito. Uma corrida de Fórmula 1 conta apenas com um fim de semana entre treinos livres, treino oficial e a corrida para recuperar o dinheiro que foi previamente investido. Uma comparação que pode ser feita é com o setor de construção civil que possui prazo de anos para recuperar os investimentos iniciais. Um conceito muito importante com relação ao plano financeiro de de um projeto pertencente à indústria criativa são os *sunk costs*, ou custos afundados. Esse termo se refere àqueles custos que não podem ser recuperados caso o produto/serviço de da indústria criativa não seja um sucesso.

No caso da LiMo, a marca ainda não é conhecida, e por isso não é forte o suficiente para chamar a atenção de clientes. Então, a publicidade, e a divulgação “boca a boca” serão as únicas formas de atrair esses clientes, que devem ser cativados pela proposta do serviço diferenciado que é oferecido.

7.1 Custos

Para iniciar o desenvolvimento desse projeto, podemos levantar os investimentos necessários para começar o empreendimento e outros custos e despesas para manter a empresa em funcionamento.

Foram pesquisados escritórios virtuais que encaixassem nos padrões que precisamos para a LiMo. A empresa selecionada foi a empresa Vintage Office (nome fictício), localizada no Centro do Rio de Janeiro. Ela dispõe água, café, lousa mágica, *flip chart*, internet *wirelless* e *conference call* inclusos no aluguel das salas. O serviço de secretaria é cobrado à parte.

Equipamentos como data show e notebook também são cobrados a parte, por período ou hora de utilização. Dessa forma, chegamos à conclusão de que utilizar nossos notebooks pessoais e comprar um data show para a realização das aulas e reuniões seria a opção mais viável.

Sala de Reunião	**Sala de Treinamento**

Figura 13: Imagem das Salas de Reunião e de Treinamento Vintage Virtual Office (Unidade Centro).

Fonte: Site da empresa.

Sala de Reunião	Período	Cliente Eventual	Cliente	Sábado

(11 pessoas) - 50m²			Virtual Office	
Ar Condicionado	Hora	R$ 45,00	R$ 43,00	-
	Período Manhã	R$ 160,00	R$ 152,00	R$ 290,00
Janelas	Período Tarde	R$ 190,00	R$ 180,00	R$ 290,00
Mesa modular	Período Integral	R$ 290,00	R$ 275,00	R$ 390,00
Sala de Treinamento (25 pessoas) - 80m²	**Período**	**Cliente Eventual**	**Cliente Virtual Office**	**Sábado**
Ar Condicionado Janelas Mesa modular	Meio Período	R$ 210,00 + 10% taxa de serviço	R$ 190,00 + 10% taxa de serviço	R$ 250,00
Cadeiras universitárias	Período Integral	R$ 320,00 + 10% taxa de serviço	R$ 300,00 + 10% taxa de serviço	R$ 370,00

Figura 14: Tabela de Preços Locação Esporádica – Vintage Virtual Office (Unidade Centro).

Fonte: Site da empresa.

Assim, os custos iniciais seriam:

Custos Iniciais	
Abrir Empresa	R$ 2.000,00
Equipamentos	R$ 1.200,00
Total	**R$ 3.200,00**

Figura 15: Custos Iniciais.

Fonte: Os autores.

O contrato do aluguel das salas de aula seria feito apenas para os dias em que as aulas serão realizadas, além de dois dias da semana para reuniões com clientes da consultoria. Ficou definido que para três cursos bimestrais de 30 horas cada, seria suficiente alugar a sala de treinamento duas vezes na semana em período integral. Já a sala de reuniões varia de acordo com a quantidade de consultorias realizadas naquele ano.

Ao longo do ano, as aulas serão ministradas por quatro bimestres, como usual, de março a junho e de agosto a novembro. A secretária seria terceirizada no primeiro dia de aula a cada bimestre para cuidar dos pagamentos dos alunos. As salas de reunião são alugadas duas

vezes por semana ao longo de 5 meses para cada projeto de consultoria. Os custos seriam distribuídos ao longo do ano dessa forma:

Custos	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Salas Aula	-	-	R$ 1.200	R$ 1.200	R$ 1.200	R$ 1.200	R$ -	R$ 1.200	R$ 1.200	R$ 1.200	R$ 1.200	-
Salas de Reunião	-	-	-	-	-	R$ 688	R$ 688	R$ 688	R$ 688	R$ 688	-	-
Secretária	-	-	R$ 190	-	R$ 190	-	-	R$ 190	-	R$ 190	-	-
Total	-	-	R$ 1.390	R$ 1.200	R$ 1.390	R$ 1.888	R$ 688	R$ 2.078	R$ 1.888	R$ 2.078	R$ 1.200	-
										Custo Anual		**R$ 13.800**
										Custo Médio Mensal		**R$ 1.150**

Figura 16: Custos Mensais.

Fonte: Os autores.

Foi feita também uma projeção de custos para os próximos 4 anos. Baseando-se que todos os custos serão acrescidos de 5% a cada ano, e que: no ano 1 começaremos com apenas um projeto de consultoria, nos anos 2 e 3 teremos 2 projetos de consultoria em cada e no ano 4 teremos 3 projetos de consultoria, e que cada projeto terá uma duração média de 5 meses, distribuídos aos longo do ano, independentes entre si, segue a projeção:

Custos	**ANO 1**	**ANO 2**	**ANO 3**	**ANO 4**
Custos Administrativos	R$ 500,00	R$ 525,00	R$ 551,25	R$ 578,81
Aluguel	R$ 1.150,00	R$ 1.509,50	R$ 1.584,93	R$ 1.995,97
Salário	R$ 4.000,00	R$ 4.200,00	R$ 4.410,00	R$ 4.630,50
Encargos	R$ 400,00	R$ 420,00	R$ 441,00	R$ 463,05
Site	R$ 145,00	R$ 152,25	R$ 159,86	R$ 167,86
Marketing	R$ 20,00	R$ 21,00	R$ 22,05	R$ 23,15
Despesas Bancárias	R$ 50,00	R$ 52,50	R$ 55,13	R$ 57,88
Custo total	**R$ 6.265,00**	**R$ 6.880,25**	**R$ 7.224,26**	**R$ 7.585,48**

Figura 17: Custos Anuais.

Fonte: Os autores.

No custo de manter o site, entra o valor do domínio e do servidor, que são pagos anualmente. O marketing será feito a princípio somente pelo Google Ads. E os custos administrativos são referentes a impressões de material, custos telefônicos e outros.

7.2 Receita

Os valores estabelecidos para os cursos, palestras, workshops, seminários e consultoria são baseados em preço de mercado.

Assim como no levantamento dos custos, fizemos uma previsão de receita para os próximos 4 anos. Como os cursos são realizados por 8 meses no ano e independem da receita gerada pelos outros produtos da LiMo, que podem ocorrer ao longo de todo o ano, resolvemos nesse caso trabalhar com média de receita mensal.

		Cursos	W, P e S	Consultoria	**Total Mensal**
ANO 1	Qtde	180	60	1	
	$ Unitário	R$ 680	R$ 80	R$ 5.000	
	$ Total/Item	R$ 10.200	R$ 400	R$ 417	**R$ 11.017**
ANO 2	Qtde	204	70	2	
	$ Unitário	R$ 700	R$ 90	R$ 6.500	
	$ Total/Item	R$ 11.900	R$ 525	R$ 1.083	**R$ 13.508**
ANO 3	Qtde	240	80	2	
	$ Unitário	R$ 720	R$ 100	R$ 10.000	
	$ Total/Item	R$ 14.400	R$ 667	R$ 1.667	**R$ 16.733**
ANO 4	Qtde	264	100	3	
	$ Unitário	R$ 750	R$ 120	R$ 12.500	
	$ Total/Item	R$ 16.500	R$ 1.000	R$ 3.125	**R$ 20.625**

Figura 18: Receitas Anuais.

Fonte: Os autores.

A quantidade indica o número de alunos inscritos por ano nos cursos (3 cursos, 4 bimestres, média de alunos por turma), o número de workshops, palestras e seminários realizados por ano e a quantidade de projetos de consultoria por ano. O valor unitário é o valor cobrado por uma unidade de produto prestado. O valor total é a receita média mensal em cada ano.

7.3 Análises Contábeis

No demonstrativo dos resultados do exercício, são exibidas a Receita Bruta, os Custos Totais e descontada uma porcentagem de 30% de impostos gerais para chegar ao Lucro do Exercício.

DRE	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4
Receita Bruta	R$ 132.200	R$ 162.100	R$ 200.800	R$ 247.500
(-) Custos	R$ 75.180	R$ 82.563	R$ 86.691	R$ 91.026
(-) Impostos	R$ 57.020	R$ 79.537	R$ 114.109	R$ 156.474
Lucro do Exercício	R$ 39.914	R$ 55.676	R$ 79.876	R$ 109.532

Figura 19: Receitas Anuais.

Fonte: Os autores.

O demonstrativo do resultado do exercício demonstra que desde o primeiro ano de atuação da LiMo, já será possível angariar lucros, o que pode ser explicado pelo baixo custo inicial do empreendimento. Além disso, podemos perceber também que os custos não crescem na mesma proporção da receita, que possui taxa de crescimento maior. Isso se dá pela pouca existência de custos variáveis, já que os custos só aumentariam relevantemente caso existisse a necessidade de abrir outras turmas se a lotação das turmas atuais fossem esgotadas. Além disso, o maior número de atividades “extras” e consultoria que surgiriam, devido a maior notoriedade da LiMo, aumentaria as receitas sem que ocorresse em grandes custos.

Figura 20: Demonstrativo do Resultado.

Fonte: Os autores.

Conclusão

O projeto da LiMo baseia-se na idéia de que a indústria criativa é carente de serviços específicos como cursos e consultorias. Como exposto anteriormente, produtos e serviços pertencentes à indústria criativa são cercados de particularidades e, por conta disso, exigem uma dinâmica de gestão diferente da utilizada nas indústrias tradicionais. Por conta disso, foi feito um estudo bibliográfico para que se pudesse construir o plano de negócios da LiMo levando em consideração essas peculiaridades da indústria criativa. A LiMo com sede na cidade do Rio de Janeiro tem condições de conseguir um crescimento muito grande por conta de todos os eventos que terão sede na cidade nos próximos anos. Os números mostram que essa indústria está crescendo no mundo e que o Brasil é um dos líderes desse crescimento. Com esse crescimento em vista, é natural que se espere também uma maior procura por produtos e serviços relacionados à área. Com esse aumento da procura do público a previsão é que o empreendimento também seja viável economicamente.

O Planejamento Estratégico mostrou como a diferenciação da LiMo pode ser um ponto forte dentro das suas metas e também da sua visão e missão estratégica.

Na Introdução desse trabalho procurou-se fazer uma descrição do setor de economia criativa com o objetivo de mostrar como o setor está crescendo no Brasil. Além disso, pode-se perceber como o Brasil junto com a China está na liderança desse crescimento no mundo e como no Brasil o Rio de Janeiro surge como principal potência nessa indústria.

Foi também apresentando o conceito de "Economia da Experiência" e como esse conceito influencia os projetos voltados para a indústria cultural e também para a economia criativa. Foram apresentadas as particularidades na gestão de projetos na economia criativa assim como as singularidades que se tem na liderança desses projetos. No Planejamento Estratégico também foram definidos o negócio, a missão, a visão e os valores da LiMo. Em seguida foi feita uma análise das cinco forças de Porter e também uma análise SWOT.

Pode-se dizer que a grande vantagem competitiva da LiMo é a sua diferenciação com relação a outras empresas por conta do serviço que pretende-se oferecer ter um foco voltado exclusivamente para a indústria criativa diferentemente das outras empresas que não possuem esse foco exclusivo.

No capítulo referente ao Empreendimento foi feita uma descrição da empresa com a definição e descrição do portfólio (foco maior nos cursos e na consultoria), descrição dos empreendedores e os objetivos do empreendimento.

O capítulo referente à Análise e Pesquisa de Mercado da LiMo se mostrou como um dos pontos mais fortes do trabalho por comprovar que existe uma demanda significante no mercado para os serviços que a LiMo se propõe a oferecer. A grande dificuldade dessa análise ocorre devido à grande variabilidade que existe dentro do público-alvo por conta da formação acadêmica. Existem pessoas interessadas nos serviços da LiMo que apontaram como formação acadêmica Artes Cênicas e também Engenheiros. Na análise da concorrência percebe-se que a principal concorrente da LiMo é a Art-A2 por conta dos cursos que eles oferecem. No entanto, os projetos de consultoria tem um foco distinto daquele proposto pela LiMo. Enquanto os projetos da Art-A2 são voltados para "enquadramento de projetos em leis de incentivo, captação de recursos para financiamento, prestação de contas e outros serviços" o foco da LiMo está voltado para aplicação das ferramentas de gestão do curso de Engenharia de Produção nas empresas que se enquadram dentro da indústria criativa levando em consideração todas as suas particularidades.

O Plano de Marketing procurou definir o melhor canal de comunicação entre a LiMo e os seus clientes em potencial, a Internet, as vantagens e os diferenciais competitivos e também a definição do melhor bairro para realização dos cursos de curta-duração.

O Plano Operacional definiu a estrutura da LiMo que tem basicamente dois funcionários, as duas empreendedoras, e também a justificativa para a escolha do escritório virtual para a viabilização do empreendimento e não o aluguel de uma sala ou de um escritório exclusivo para atendimento aos clientes e realização dos cursos.

No plano financeiro foram definidos os custos iniciais para a abertura de uma empresa, os custos da opção pelo escritório virtual e os equipamentos, assim como os custos administrativos. Foi feita uma previsão de receita com base nos cursos, WorkShops, palestras e projetos de consultoria. Como análise contábil foi feito o DRE e a previsão de crescimento do lucro da LiMo para os 4 primeiros anos de atuação.

Referências Bibliográficas

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios - 3 ed. - Rio de Janeiro. Elsevier, 2008.

SAVASTANO, M. O produto de Entretenimento. In: COBRA, M. (org.) Marketing do Entretenimento. São Paulo. Senac, 2008.

BAXTER, Mike R. Projeto do Produto: guia prático para o desenvolvimento de novos produtos. - 2 ed - São Paulo. Blucher, 2000.

PINE J.; GILMORE J. Welcome to The Experience Economy. Harvard Business Review, Boston, MA, EUA, jul/ago 1998, p. 97 - 105.

DE MASI, D. O Ócio Criativo. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

FREEMAN, R. Edward. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, 1984.

SUNDBO, J; DARMER, P. Creating Experiences in The Experience Economy. UK. Edward Elgar, 2008.

LETHBRIDGE, Tiago. Os Verdadeiros Astros de Hollywood. Revista Exame. Junho, 2005.

Rio Criativo, Modelo do Plano de Negócios do Rio Criativo. Edital 2010/2011. Disponível em <http://www.riocriativo.rj.gov.br/>. Acesso em 01/02/2012.

KIM, W.C.; MAUBORGNE, R. A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 241 p. Tradução de: Blue ocean strategy.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. Administração Estratégica de Serviços: Operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.

< http://portalliteral.terra.com.br/artigos/industrias-criativas>. Acesso 20/01/2012.

<http://agenciabrasil.ebc.com.br/noticia/2011-12-12/industria-criativa-do-rio-paga-os-melhores-salarios-do-pais> Acesso 28/01/2012.

Shostack, L. G. How to Design a Service. European Journal of Marketing. 1982.

Vogel, H.L. Entertainment Industry Economics-a Guide for Financial Analysis. Cambridge University Press. Cambridge, 2007.

FRANCESCHINI, A. M. Pesquisa para a área de entretenimento. In: COBRA, M. (org.) Marketing do Entretenimento. São Paulo. Senac, 2008.

Hagoort, Giep. Art Management entrepreneurial style. Eburon, Delft, 2000.

MURAKAMI, L. C; Conceitos básicos de marketing do entretenimento. In: COBRA, M. (org.) Marketing do Entretenimento. São Paulo. Senac, 2008.

ALMEIDA. P; O marketing do entretenimento ao vivo. In: COBRA, M. (org.) Marketing do Entretenimento. São Paulo. Senac, 2008.

SARAIVA, JÚNIOR, F. Estratégias de Segmentação do Mercado e posicionamento do lazer. In: COBRA, M. (org.) Marketing do Entretenimento. São Paulo. Senac, 2008.

DONATON, Scott. Publicidade + Entretenimento. São Paulo. Cultrix, 2007.

DIAS, Paula. Games publicitários aproximam, naturalmente, marcas e consumidores. O Globo, Cadeno: Boa Chance. 23 de janeiro de 2011.

LIEBERMAN, A. The Entertainment Marketing Revolution: Bringing the Moguls, the Media, and the Magic to the World. FT Press, 2002.

BERTINI, Alfredo. Economia da Cultura: a indústria do entretenimento e do audiovisual no Brasil. São Paulo: Saravia, 2008

KAULE, Toni. As 11 tendências para o marketing digital em 2011. Ubis Blog. Disponível em <http://blog.ubis.com.br/web-2-0/as-11-tendencias-para-o-marketing-digital-em-2011/>. Acesso 27/01/2012.

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva - 7 ed - Rio de Janeiro. Campus, 1991.

<http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2010/06/100615_pricerelatorioentretenimento_ba.shtml>. Acesso 30/01/2012.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas - 3 ed- Rio de Janeiro. Elsevier, 2010.

GHEMAWAT, Pankaj. A estratégia e o cenário de negócios. Porto Alegre. Bookman, 2007.

Incubadora COPPE/UFRJ - Roteiro para elaboração de plano de negócios - Incubadora de empresas - Processo Seletivo de 2009, Rio de Janeiro.

HARTMAN, F; ASHRAFI, R; JERGEAS G. Project Management in the live entertainment industry: what is different? Alberta, Canada. 1998.

LORENZEN, M; FREDERIKSEN, L. The Management of Projects and Product Experimentation: Lessons from the Entertainment Industries. Dinamarca, 2000.

MEREDITH, Jack R.; MANTEL, Samuel J., Administração de projetos: uma abordagem gerencial - 4º ed - Rio de Janeiro. LTC, 2003.