

UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO / UPE
FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO DE PERNAMBUCO / FCAP
COORDENADORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

LEONARDO SANTOS SALAZAR

Música Ltda.
(o negócio da música para empreendedores)

RECIFE

2009

Salazar, Leonardo Santos

Música Ltda.: o negócio da música para empreendedores / Leonardo Santos Salazar. – Recife: O Autor, 2009.

Projeto empresarial (especialização) – Universidade de Pernambuco. Faculdade de Ciências da Administração de Pernambuco. Pós-graduação, 2009.

1. Gestão de negócio – Empreendedorismo. 2. Indústria Cultural – Negócio da Música – Banda Musical.

LEONARDO SANTOS SALAZAR

Música Ltda.

(o negócio da música para empreendedores)

Projeto empresarial apresentado à Faculdade de Ciências da Administração de Pernambuco/FCAP, da Universidade de Pernambuco/UPE, como requisito para obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios, orientado pelo professor Dr. Luiz Márcio Assunção.

RECIFE

2009

RESUMO

O negócio da música faz parte da indústria do entretenimento, segmento que movimenta bilhões de dólares em todo o mundo, superando a indústria automobilística em faturamento, ficando atrás apenas da indústria bélica. Artistas e produtores de pequeno porte não possuem conhecimentos e técnicas específicas para empreenderem seu próprio negócio ou para administrarem a própria carreira. Este trabalho procurou abordar os principais assuntos nas áreas de indústria da música, empreendedorismo, finanças e marketing. Procuramos apresentar os temas através de uma linguagem simples, utilizando exemplos concretos e fazendo observações críticas. A cadeia produtiva da música está baseada principalmente em dois produtos: o disco e o show. A queda nas vendas de discos transformou o show na principal fonte de renda dos artistas hoje em dia. O empreendedorismo surge atualmente como resposta ao desemprego, tanto para um recém formado de 22 anos de idade, como também para um recém demitido de 40 anos. Empreender significa realizar um projeto. O primeiro passo é elaborar o plano de negócio. É preciso controlar os custos, possuir uma margem de lucro competitiva e calcular os impostos envolvidos em cada operação para obter lucro com o negócio e longevidade na carreira artística. Nenhuma organização sobrevive no mercado sem um saldo final positivo. Vender discos nos shows é uma estratégia para auferir receita de dois produtos com uma única oportunidade. A internet é um meio para divulgar e vender música. É uma maneira de driblar as rádios comerciais e colocar os produtos disponíveis para todo o mundo, sem custos com estoque e comissão. Tudo isso é marketing. Na parte final do trabalho apresentamos um modelo de plano de negócio para uma banda de música. As informações inseridas no plano refletem a realidade do mercado brasileiro. O modelo de negócio elaborado está de acordo com as leis nacionais que privilegiam a microempresa e a empresa de pequeno porte.

Palavras-chaves: Música. Empreendedorismo.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 08 |
| 2 O NEGÓCIO DA MÚSICA | 09 |
| 2.1 Estágios da atividade quanto ao grau de profissionalização | 11 |
| 2.2 Uma profissão e vários trabalhos | 11 |
| 2.3 Produtor, empresário, agente | 13 |
| 2.4 A relação artista x produtor | 14 |
| 2.5 Artista e empreendedor | 15 |
| 2.6 Organograma do negócio da música | 16 |
| 2.7 Agentes do negócio da música | 17 |
| 2.8 Ordem dos Músicos do Brasil | 22 |
| 2.9 Nota contratual de trabalho para músicos profissionais | 23 |
| 2.10 Numeração de CDs e ISRC | 24 |
| 2.11 Meia-entrada em eventos culturais e esportivos | 25 |
| 2.12 Direitos autorais, flexibilização, registro e edição de obras | 25 |
| 2.13 PRONAC – Lei Rouanet | 28 |
| 2.14 Exportação da música | 29 |
| 3 EMPREENDEDORISMO | 31 |
| 3.1 Comportamentos empreendedores | 33 |
| 3.2 Autônomo | 33 |
| 3.3 Empresário | 34 |
| 3.4 Microempreendedor individual (MEI) | 34 |
| 3.5 Microempresa (ME) ou empresa de pequeno porte (EPP) | 35 |
| 3.6 Plano de negócio | 38 |
| 3.7 Abrindo um negócio | 43 |
| 3.8 Princípios de administração | 44 |
| 4 FINANÇAS | 46 |
| 4.1 Princípios de economia | 46 |
| 4.2 Consumo de produtos musicais no Brasil | 48 |
| 4.3 Tributo | 48 |

| | |
|---|-----------|
| 4.4 Orçamento | 51 |
| 4.5 Formação de preço | 52 |
| 4.6 Pagamento | 53 |
| 4.7 Receita, despesa, lucro | 55 |
| 4.8 Demonstrações financeiras | 56 |
| 4.9 Indicadores de desempenho | 58 |
| 4.10 Avaliação de alternativas de investimento | 60 |
| 4.11 Serviços bancários | 61 |
| 5 MARKETING | 64 |
| 5.1 Mercado | 66 |
| 5.2 Planejamento | 67 |
| 5.3 Clientes | 70 |
| 5.4 Precificação | 71 |
| 5.5 Distribuição | 71 |
| 5.6 Comunicação | 72 |
| 5.7 Marketing cultural | 73 |
| 5.8 Marketing de serviços | 75 |
| 5.9 A cauda longa: nova dinâmica de marketing e vendas | 76 |
| 6 PLANO DE NEGÓCIO | 78 |
| 6.1 Sumário executivo | 78 |
| <i>6.1.1 Sócios e atribuições</i> | <i>78</i> |
| <i>6.1.2 Dados cadastrais</i> | <i>80</i> |
| <i>6.1.3 Missão</i> | <i>80</i> |
| <i>6.1.4 Atividade econômica</i> | <i>80</i> |
| <i>6.1.5 Forma jurídica</i> | <i>81</i> |
| <i>6.1.6 Enquadramento tributário</i> | <i>81</i> |
| <i>6.1.7 Capital social e cotas</i> | <i>81</i> |
| <i>6.1.8 Fonte de recursos e integralização</i> | <i>81</i> |
| 6.2 Análise de mercado | 81 |
| <i>6.2.1 Segmentação e mensuração</i> | <i>82</i> |
| <i>6.2.2 Público alvo</i> | <i>83</i> |
| <i>6.2.3 Concorrentes</i> | <i>85</i> |

| | |
|--|------------|
| 6.2.4 Fornecedores | 85 |
| 6.3 Plano de marketing | 86 |
| 6.3.1 Descrição dos produtos | 86 |
| 6.3.2 Preço | 86 |
| 6.3.3 Promoção | 87 |
| 6.3.4 Comercialização | 87 |
| 6.3.5 Distribuição | 88 |
| 6.4 Plano operacional | 88 |
| 6.4.1 Capacidade produtiva | 89 |
| 6.4.2 Processos operacionais | 89 |
| 6.4.3 Necessidade de pessoal | 90 |
| 6.4.4 Necessidades técnicas | 90 |
| 6.5 Plano financeiro | 90 |
| 6.5.1 Custos fixos | 91 |
| 6.5.2 Capital de giro | 92 |
| 6.5.3 Custos variáveis | 92 |
| 6.5.4 Estimativa de faturamento | 92 |
| 6.5.5 Projeção do fluxo de caixa | 93 |
| 6.5.6 Demonstrativo de resultados | 93 |
| 6.5.7 Indicadores de viabilidade | 96 |
| 6.6 Construção de cenários | 96 |
| 6.7 Avaliação estratégica | 97 |
| 6.8 Avaliação do plano de negócio | 98 |
| 6.9 Busca de informações estratégicas | 99 |
| 7 CONCLUSÃO | 100 |
| REFERÊNCIAS | 102 |

1 INTRODUÇÃO

O objeto de estudo deste trabalho de conclusão de curso é a indústria da música pela ótica sócio-econômica. O formato escolhido é o projeto empresarial. O projeto empresarial difere da monografia por incluir em seu conteúdo uma proposta concreta de negócio. Com isso o autor quis aliar à sua prática profissional no setor musical os conhecimentos teóricos de gestão de negócios apreendidos ao longo do curso de pós-graduação.

O presente trabalho tem o objetivo de elaborar um modelo de microempresa para uma banda de música. O principal produto da microempresa será o show ao vivo. “Com a crise da indústria fonográfica, o show se reafirma como principal fonte de renda do artista”, atesta a cantora carioca Marisa Monte em seu documentário (MARISA, 2008).

O disco será tratado como produto secundário, mas não como um produto sem valor econômico. Lemos e Castro (2008) apuraram que no mercado tecnobrega em Belém do Pará as bandas vendem em média 77 discos e 53 DVDs por show, a um preço médio de R\$ 7,46 o disco e de R\$ 10,00 o DVD, totalizando um faturamento médio de R\$ 1.104,42 por show.

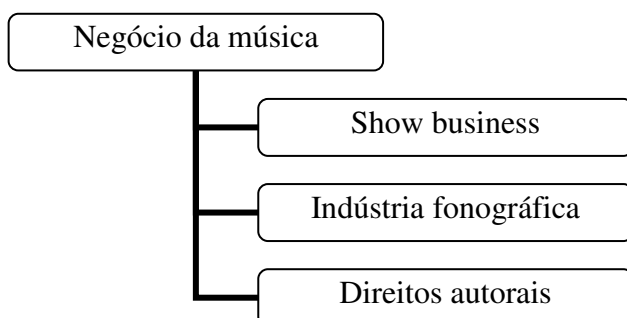
A importância deste trabalho reside no fato de que grande parte dos agentes da música não possui conhecimentos específicos e habilidades técnicas necessárias para empreender seu próprio negócio. Abrir a própria empresa é mais do que realizar um sonho. Na maioria dos casos é uma resposta ao desemprego, em outros, uma fonte de renda complementar.

A metodologia utilizada consistiu na investigação através da pesquisa bibliográfica, da pesquisa documental e da pesquisa na internet. Foram consultados obras audiovisuais, livros técnicos, relatórios oficiais, pesquisas acadêmicas, revistas especializadas, jornais diários, arquivos e documentos privados, web sites diversos. Além da experiência do autor no ramo.

Exercendo a atividade desde dezembro de 2001, o autor já participou de 213 eventos, em 68 casas de show e 35 festivais, passando por 34 cidades de 5 países e 2 continentes. O autor trabalhou como assistente de produção no Festival Abril Pro Rock e no Palco Pop do Festival de Inverno de Garanhuns. Abriu sua própria empresa, que funcionou entre dezembro de 2005 e maio de 2008. Promoveu shows de artistas regionais e nacionais. Participou de cursos, debates, feiras e festivais no Brasil e na Europa. Foi empresário de artistas pernambucanos, organizando turnês e viagens. Produziu discos com captação de patrocínio. Por fim, ministrou curso sobre empreendedorismo cultural mediante seleção pública promovida pela Fundação do Patrimônio Histórico e Artístico de Pernambuco (Fundarpe).

2 O NEGÓCIO DA MÚSICA

O autor considera o negócio da música um gênero do qual fazem parte três espécies: o show business, a indústria fonográfica e os direitos autorais. O show business diz respeito à cadeia produtiva que gira em torno da apresentação musical e do artista. Já a indústria fonográfica envolve a comercialização do disco e de produtos afins como o DVD. E os direitos autorais dizem respeito a licenças de uso e à propriedade intelectual.



A música é a manifestação artística mais entranhada na sociedade, presente em todos os grupos sociais e em diferentes faixas etárias. O negócio da música é composto por milhares de micro mercados de nicho (ANDERSON, 2006). Música para ninar, música para brincar, música para dançar, música para se apaixonar, música para protestar, música para relaxar. Do brega ao jazz, do axé à MPB, do pagode ao blues, do forró à música clássica, do sertanejo ao rock.

Parafraseando um famoso comercial, o brasileiro é apaixonado por música. A música está presente o ano inteiro em todo lugar: em casa, no trabalho, nas ruas, e principalmente no lazer. Além dos shows, ouve-se música no aparelho de som, no rádio, na televisão, no cinema, no computador, no ipod, em bares, restaurantes, consultórios, elevadores, supermercados, estádios, colégios, festas particulares, eventos oficiais, comemorações de todo tipo.

A presença da música é tão comum no dia-a-dia dos brasileiros, principalmente através dos meios de comunicação de massa, que este fato se torna também um dos principais desafios para quem trabalha com música: fazer o consumidor pagar para ter acesso ao produto musical. Em outras palavras, o desafio de quem trabalha com o negócio da música é agregar valor comercial à sua produção artística. A resposta a esse desafio está na diferenciação e na fragmentação.

A diferenciação consiste em usar estratégias para tornar o produto musical especial e vantajoso para o público alvo. O valor do produto musical reside justamente em ser único para quem o consome. É aqui que entra o marketing cultural, que usa a identidade do público

alvo em comum do artista e da empresa, como estratégia para captar recursos para o artista ao mesmo tempo em que atrai a atenção para a empresa patrocinadora.

Já o conceito de fragmentação diz respeito a oferecer subprodutos de um mesmo artista para que o consumidor escolha o que melhor satisfaça suas expectativas. Exemplo: oferecer CD e DVD no varejo tradicional, download no comércio eletrônico, toque para celular, ingresso para shows, na opção pista ou camarote, além de camisa, adesivo, caderno, caneca, boné do artista.

O negócio da música está repleto de agentes. São artistas, técnicos, produtores, empresários, profissionais liberais, a mídia publicitária e veículos informativos. Existem empresas que fornecem produtos e serviços, órgãos e entidades que regulam e fiscalizam o setor. Essa cadeia de pessoas, processos, produtos e serviços, além do público consumidor, tudo isso forma o que se chama de Indústria da Música – uma indústria limpa, não poluente, talvez um pouco barulhenta, mas que emprega milhares de pessoas no mundo inteiro.

Cláudio e Rangel (2008), em reportagem publicada na revista Istoé, enfocam a dimensão econômica da indústria cultural brasileira, registrando o aumento de investimentos privados no setor e citando exemplos na área musical.

Quem primeiro detectou uma demanda reprimida foram os donos de casas de espetáculos como a Via Funchal, em São Paulo, ou o Citibank Hall, no Rio de Janeiro. "Antes do surgimento dessas casas, os shows pequenos aconteciam em teatros e os grandes iam para os estádios. Era um setor muito informal, que carecia de investimentos profissionais", diz o empresário Cássio Maluf, sócio, com o irmão Jorge Maluf, da Via Funchal. Eles possuíam uma fábrica de papel e decidiram mudar de ramo quando lhes caiu nas mãos uma pesquisa que apontava as grandes possibilidades do novo setor. Desde a criação da Via Funchal, há uma década, o negócio dos irmãos Maluf cresceu 50% e hoje a casa funciona com ocupação de 70%. Ou seja: dos sete dias da semana, cinco trazem alguma atração, muitas delas na segunda-feira, dia em que as pessoas não reservavam para o lazer. "Estamos colhendo o fruto de ter investido na hora certa", diz Jorge. "Agora todo mundo quer entrar nesse campo. (...) A sensibilidade na identificação de nichos de público é outro fator que vem contribuindo para a profissionalização do setor cultural. (...) No terreno musical, dando de ombros diante do desmantelamento da chamada indústria fonográfica, a empresária Kati Almeida Braga, do banco Icatu, decidiu investir e criou a gravadora Biscoito Fino. Levou para o seu catálogo pesos pesados da MPB, como Chico Buarque e Maria Bethânia, e hoje é líder naquilo que faz. Outra empresa que decidiu investir pesado na área cultural foi a Gávea Investimentos, de Armínio Fraga: no ano passado, ele adquiriu por US\$ 150 milhões, em sociedade com o empresário Fernando Altério, a Corporação Interamericana de Entretenimento, que reúne, entre outras casas, o Credicard Hall e o Citibank Hall, tanto em São Paulo quanto no Rio de Janeiro (CLÁUDIO; RANGEL, 2008).

Alguns artistas torcem o nariz para palavras como “mercado”, “cliente”, “consumo”, “empresa”. Elas acham que a arte perde naturalidade e profundidade nesse ambiente de negócios. Isto é verdade. Mas é uma característica do nosso tempo e veio para ficar. Mas não é uma novidade. O termo Indústria Cultural surgiu há mais de 60 anos. Theodor Adorno usou o termo em 1948, no livro “Dialética do Esclarecimento”, para substituir o termo cultura de

massa, que julgava inadequado porque poderia ser confundido com cultura popular. A idéia central do termo indústria cultural é de que, numa sociedade capitalista, a cultura passa a ser tratada como mercadoria (COELHO, 1998). Quem trabalha hoje com cultura sabe que precisa tocar seu empreendimento artístico como um negócio, senão corre o risco de nunca ver seu sonho sair do papel, ou sequer da cabeça.

2.1 Estágios da atividade quanto ao grau de profissionalização

Observando a relação do músico com a carreira na música, percebemos diferentes vínculos estabelecidos entre aquele e esta. Propomos aqui uma classificação focada no retorno financeiro que a atividade proporciona ao músico. Deixaremos de lado a formação acadêmica, duração da carreira, a qualidade artística ou qualquer outra valoração de natureza estética, técnica ou moral. Desta forma, em relação à remuneração que recebe pelo desempenho da atividade, existem três estágios na carreira do músico: o estágio amador, o estágio semi-profissional e o estágio profissional¹.

| ESTÁGIOS | I) Amador | II) Semi-profissional | III) Profissional |
|---|-----------|-----------------------|-------------------|
| Participação da atividade musical na renda mensal | 0 a 25% | De 25 a 75% | De 75 a 100% |

I) Amador

O músico amador exerce outra atividade econômica para se sustentar, sendo a música uma atividade “extra”, exercida sem remuneração ou com remuneração inconstante.

II) Semi-profissional

Além da música, o músico semi-profissional precisa de outra atividade remunerada para complementar suas receitas correntes a fim de equilibrar seu orçamento. Seu tempo é dividido entre a música e outra atividade.

III) Profissional

Neste estágio o músico profissional vive da música, e a música é sua principal fonte de renda, capaz de arcar com todos os custos de vida pessoal e contribuir para o sustento da família. A música tem prioridade na sua agenda.

2.2 Uma profissão e vários trabalhos

Assim como o sonho de todo jogador de futebol é ser da seleção brasileira, o sonho de quase todo jovem músico é fazer sucesso com sua banda autoral e auferir renda

¹ Não confundir amador com amadorismo. O amador se dedica à atividade por prazer, sem fazer desta um meio de vida. Amadorismo é fazer de qualquer jeito, um processo sem qualidade artística ou técnica. De modo que um músico amador pode desenvolver um projeto sem amadorismo, portanto com qualidade técnica e artística.

exclusivamente desse trabalho. Mas, sinceramente, este sonho é alcançado pela minoria dos músicos. O músico precisa ampliar sua visão acerca das possibilidades que sua atividade oferece. Nem só de banda autoral vive o músico.

Assim, o que o músico precisa entender é que sua profissão possibilita a diversidade de projetos, às vezes esteticamente distintos. Isso traz uma vantagem, porque sua renda é a soma de todos os trabalhos, reduzindo o grau de incerteza de sua remuneração mensal, já que não existe dependência econômica de apenas um projeto específico. Pode (e deve) haver o projeto principal, mas este não é o único a lhe retribuir financeiramente. Também é uma precaução contra a possibilidade de o projeto principal vir a ser encerrado no futuro de forma abrupta e o músico ficar sem outra opção de ganhar dinheiro.

Outra analogia que cai bem atualmente com a profissão de músico é com a medicina. O médico possui vários trabalhos: plantão no domingo, ambulatório à tarde durante a semana, plantão à noite duas vezes por semana noutro hospital, atendimento pela manhã três vezes na semana numa clínica particular, e assim por diante.

Da mesma forma o músico precisa enxergar várias possibilidades de trabalho na área musical. Lembrando que uma opção não exclui outra, considerando também as características pessoais. A lista abaixo enumera os 20 trabalhos mais comuns na indústria da música.

- 1) Banda autoral;
- 2) Banda tributo ou cover;
- 3) Orquestra de baile;
- 4) Sonorização para eventos;
- 5) Casa de show, boate, bar;
- 6) Produção fonográfica;
- 7) Edição musical;
- 8) Loja e/ou distribuição de discos;
- 9) Indústria ou comércio de instrumentos musicais e acessórios;
- 10) Instrumentista ou intérprete (tocando/cantando/gravando para terceiros);
- 11) Arranjador;
- 12) Produção de áudio para publicidade, cinema, dança, teatro, moda;
- 13) Orquestra sinfônica da cidade (emprego público);
- 14) Ensino a particulares, em workshops, em faculdades;
- 15) Estúdio de ensaio ou de gravação;
- 16) Direção artística (show ou disco);
- 17) Produção executiva (empresário ou agente);

18) Organização de eventos (festivals, prêmios, shows)

19) Roadie ou técnico de som em projetos de terceiros;

20) Projetos culturais na área de música;

Enfim, a idéia é que o músico preencha sua agenda com trabalhos ligados à atividade musical de forma geral, sem se prender ao trabalho único com banda autoral.

2.3 Produtor, empresário, agente

A produção de artistas pode ser realizada por apenas uma pessoa – o produtor – ou por até três profissionais distintos, com funções e remunerações diferentes: empresário, agente e produtor executivo.

| | | |
|----------|---------------------------------|-----------------|
| Produtor | <i>Empresário</i> | 20% |
| | • Foco na carreira artística | sobre cachê e |
| | • Planejamento de longo prazo | outras rendas |
| | <i>Agente</i> | 10% |
| | • Foco na venda de shows | sobre o cachê |
| | • Planejamento de médio prazo | |
| | <i>Produtor executivo</i> | Cachê fixo ou % |
| | • Foco nas necessidades diárias | |
| | • Planejamento de curto prazo | |

O mais comum no mercado brasileiro é a figura de um único produtor recebendo 20% dos rendimentos para acumular as três funções. Há livros que chamam essa figura polivalente de empresário, enquanto outros livros chamam simplesmente de produtor. Para nós, tanto faz como são chamados, o que importa é a função que exercem. Oliveira e Lopes (2002) afirmam que “cabe ao empresário fazer tudo o que for necessário para colocar o nome do artista em evidência, principalmente produzindo shows em teatros e casas noturnas de prestígio e incluindo-o em espetáculos de grande repercussão.”

Existem grande agências que cuidam de vários artistas. A vantagem é que o dono da agência tem bons contatos e conhece bem o mercado e seus profissionais. Em geral, para cada artista existe um produtor para representá-lo na agência, e para trabalhar por ele fora dela. A desvantagem desse modelo de agenciamento é que existe tratamento diferenciado entre artistas, causando sobrecarga de trabalho para uns e ociosidade para outros.

Existem agentes especializados em vender determinado gênero de música para uma região. Exemplo: agente que vende show de forró para prefeituras no interior do Nordeste, ou agente que vende world music para festivais na Europa. O bônus desse modelo é que o agente conhece muito bem os contratantes, sabe como funciona a negociação e quanto cada um pode

pagar. O ônus é que ele vai privilegiar o artista que lhe der mais retorno financeiro em detrimento dos demais.

Existe uma carência de empresários artísticos. Na realidade existe muita banda no mercado. Por isso o pequeno músico empreendedor necessita ser seu próprio empresário e produtor, pelo menos enquanto seu trabalho não atrai a devida atenção de produtores. No final das contas, esta experiência dará critérios para que mais tarde o músico saiba avaliar o trabalho de um empresário ou produtor.

2.4 A relação artista x produtor

O trabalho do produtor é representar os interesses do artista. O produtor é o olho do artista fora do palco. Normalmente o produtor fica com 20% da remuneração do artista. Essa é a praxe do mercado em quase todo o mundo. O produtor, na realidade, é uma espécie de gerente. Ele apenas cuida do negócio, mas o verdadeiro dono é o artista. Mas essa verdade não está bem definida na cabeça de muitos profissionais.

Fazendo um mapeamento do processo de trabalho da venda de um show, pela ótica do produtor, encontramos o seguinte processo, distribuído didaticamente em oito etapas:

- a) envio ou recebimento da proposta de show (início do processo);
- b) fechamento com contratante;
- c) reunião com a banda (passar informações do evento);
- d) enviar informações do show para a equipe técnica do contratante (back line, input list, mapa de palco, mapa de luz, room list, camarim);
- e) enviar dados do artista para a produção do contratante (CD, foto, release, OMB, ECAD);
- f) contatar demais prestadores de serviços do artista (roadie, técnicos, van);
- g) receber o cachê, reter a comissão de 20%, pagar todos os prestadores de serviços, repassar o restante para o artista;
- h) prestação de contas ao artista (fim do processo);

O dinheiro é depositado pelo contratante na conta do produtor, que retém 20% do valor. Esse é o rastro do dinheiro: evento → produtor → artista. Desta forma fica caracterizado que o produtor é um sócio que possui 20% da cota do negócio do artista, e não apenas um funcionário (gerente) do artista – como explicamos no início do tópico.

Esse processo truncado causa confusão, sendo motivo de desentendimento entre artista e produtor. Para resolver esse conflito, nossa sugestão é simplificar e dar mais transparência com outro procedimento, cujo dinheiro seguiria este caminho: evento → artista → produtor.

A empresa do artista receberia o cachê do contratante. Em seguida, o produtor (gerente da empresa) faria uma série de pagamentos a terceiros pelos serviços prestados, inclusive a ele próprio. Agora está configurado de forma clara e precisa quem é funcionário e quem é o dono do negócio. Para acontecer dessa forma é preciso que o artista tenha seu negócio formalizado, com CNPJ próprio. Este é o ônus do benefício de o artista ser dono do próprio nariz.

2.5 Artista e empreendedor

A necessidade de legalizar o negócio é uma realidade. Diversas organizações contratam exclusivamente com empresas formais, com nota fiscal e CNPJ. É o caso dos Governos (Federal, Estadual e Municipal), do SESC, do SEBRAE, de médias e grandes empresas privadas e de muitos editais de patrocínio cultural. A melhor alternativa para começar um novo negócio é adotar o modelo de microempresa, segundo a Lei do Simples Nacional. A carga tributária é menor e tem pouca exigência de registro contábil, o que facilita o dia-a-dia da organização. Além do mais, os custos operacionais são reduzidos, porque não há necessidade de possuir um contador como empregado, e não há necessidade de alugar uma sala comercial (pode-se alugar uma caixa postal como escritório virtual da microempresa). Desta forma inexistem custos com aluguel de sala, IPTU comercial, condomínio e energia. Os músicos-sócios trabalhariam em suas residências e dividiriam os custos fixos – contador terceirizado, mensalidade da caixa postal, manutenção da conta corrente, registro e hospedagem do site e cadastro mercantil – algo em torno de R\$ 290,00 por mês. No caso de cinco sócios, a conta por músico seria de apenas R\$ 58,00/mês. É pouco custo individual para muitos benefícios coletivos.

De acordo com o Código Civil, qualquer sociedade empresária limitada (como a microempresa) precisa ter pelo menos dois sócios. No modelo de negócio elaborado para este trabalho serão cinco sócios que se dividirão na gestão da microempresa.

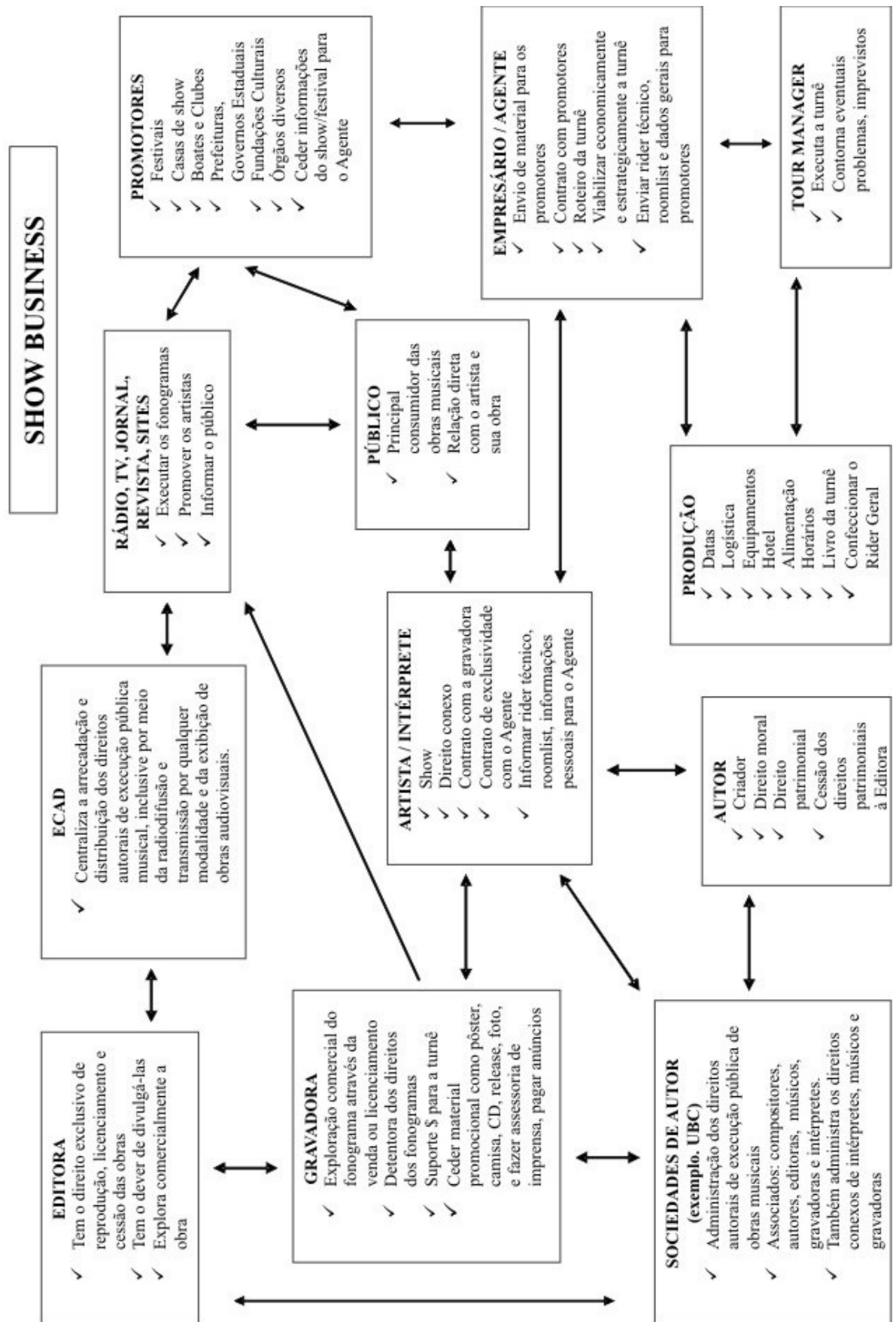
Uma pesquisa apontou a banda Calypso como a mais ouvida no Brasil em 2007². Lemos e Castro (2008) revelaram o caminho percorrido pelo guitarrista Chimbinha e pela cantora Joelma para alcançar este patamar na carreira. Uma lição de empreendedorismo.

A dupla começou a gravar e vender sem apoio de uma gravadora. Criaram seu próprio selo e distribuíram seus CDs em grandes supermercados populares, frequentados por seus fãs. A fórmula inovadora deu certo. Vendidos a preços baixos – entre R\$ 5,00 e R\$ 10,00 – os CDs não pararam nas prateleiras. Quando já haviam estourado entre as classes populares do Pará e de outros estados do Nordeste, foram convidados pela produção do “Domingão do Faustão” para se apresentarem no programa. Do estúdio para todo o Brasil, atingindo um público de todas as idades, sexos e gostos (LEMONS; CASTRO, 2008).

² Pesquisa realizada pela DataFolha/Fnazca.

2.6 Organograma do negócio da música

Apresentamos abaixo um organograma resumido do show business.



2.7 Agentes do negócio da música

Na sequência elaboramos um esquema que mostra os principais agentes envolvidos no negócio da música, informando as atribuições e a forma de cada um ganhar dinheiro.

| AGENTE | ATRIBUIÇÕES | RENDIMENTOS | OBSERVAÇÕES |
|----------|--|--|---|
| Advogado | Elaborar e analisar contratos; Mover processos na Justiça; Resolver litígios; | Custas definidas por tabela da OAB e pelos Tribunais de Justiça de cada Estado; Em alguns casos, 20% do valor da causa; | Contratos com artistas, promotores, fornecedores, patrocinadores. Alvará para entrada de menor no evento. |
| Agente | Enviar material promocional do artista para o contratante com a intenção de vender o show; Celebrar contrato com o contratante; Informar rider técnico, mapa de palco e room list para a produção do evento; | O agente possui um contrato de agenciamento com o artista; Geralmente recebe do artista uma comissão (10 a 15%) sobre o valor do cachê acertado com o contratante. | O contrato de agenciamento estipula um território e um período de validade. Um mesmo agente pode representar mais de um artista numa mesma região. O artista pode ter um agente para cada região ou país. |
| Artista | Fornecer material promocional para o agente; A estrela do show business para quem todos trabalham; Ensaiar; Executar o show; Bater fotos; Gravar videoclipes; Conceder entrevistas; Dar autógrafos; | Cachê por show; Direitos conexos e de imagem; Direitos fonomecânicos (pela venda de CDs); Cachê para campanhas publicitárias; Cachê para gravação em estúdio; | Artista é o intérprete ou músico executante. Não necessariamente o artista é o autor da obra. |
| Autor | Criar a obra artística; Registrar no órgão competente; Pode ou não editá-la; Mostrar a obra para artistas intérpretes; | Direitos autorais (morais e patrimoniais); Royalties; | Autor é a pessoa física criadora de obra artística. Também pode ser pessoa jurídica em alguns casos. |
| Contador | Organizar o livro-caixa da empresa; Instruir sobre emissão de nota fiscal, recibos e pagamentos; Emitir guias de pagamento dos impostos; Fazer o IR da empresa e dos sócios. | Quando terceirizado, geralmente 01 salário mínimo. Quando próprio da empresa, a partir de 03 salários mínimos. | Contador pode ser funcionário da empresa, ou pode ser um autônomo terceirizado. |

| AGENTE | ATRIBUIÇÕES | RENDIMENTOS | OBSERVAÇÕES |
|----------------|--|---|---|
| Contratante | <p>Recebe proposta de show dos agentes e dos empresários;</p> <p>Acompanha a mídia especializada à procura de novos talentos; Faz pesquisa de mercado para saber o que o público quer assistir;</p> <p>Celebra contrato de show com o agente ou o empresário do artista;</p> <p>Contrata os serviços terceirizados para a realização do evento;</p> <p>Captar patrocínios para o evento;</p> | <p>Ganha o lucro obtido com o evento;</p> <p>Também pode incrementar o lucro com a ajuda de patrocínios para bancar parte das despesas do evento; E ainda aumenta seu lucro com a venda de bebidas e alimentos na área interna do evento; É comum o contratante, ao invés de negociar cachê fechado com o artista, lhe destinar uma % da renda da bilheteria;</p> | <p>Pessoa física ou jurídica que contrata os serviços artísticos: produtor, promotor, boate, casa de show, festival, bar/restaurante, Governo, empresas, cerimoniais. Assume o risco do evento.</p> <p>Responsável civil e criminalmente pelos acidentes ocorridos na área interna do evento.</p> |
| Designer | <p>Criar identidade visual do disco ou evento, logomarca; Criar capas de discos, encartes; criar material promocional do produto, cartaz de show, e-flyer, banner;</p> | <p>Existe tabela no mercado publicitário, mas em geral cada designer cobra de forma diferenciada para cada cliente.</p> | <p>Para capa de discos independentes, geralmente o designer é um amigo ou conhecido que curte a banda e se identifica com a proposta, com o som que a banda faz.</p> |
| Distribuidores | <p>Colocar o produto (CD ou DVD) na praça, distribuir no varejo (lojistas, supermercados, magazines)</p> | <p>Fica com porcentagem que varia de 40 a 60% do preço passado ao varejo. Pagam impostos estaduais e mantém ampla rede de divulgadores espalhados pelas cidades em que atuam.</p> | <p>Dependendo do contrato de distribuição, pode fabricar o produto ou apenas enviar para o varejo.</p> |
| DJ | <p>Colocar o público pra dançar em uma festa, boate, ou até mesmo festival; Alguns DJs são produtores de remix, criadores de obras.</p> <p>Também podem trabalhar em rádios.</p> | <p>Cachê por show; cachê por remix produzido; royalties pela venda de CDs (se for criador da obra).</p> | <p>Um remix de uma obra já existente é considerada uma nova obra, porque é uma adaptação, novo arranjo, muitas vezes totalmente diferente da música original.</p> |

| AGENTE | ATRIBUIÇÕES | RENDIMENTOS | OBSERVAÇÕES |
|--|--|--|---|
| ECAD (Escritório Central de Arrecadação e Distribuição) | O Ecad é uma instituição privada sem fins lucrativos, criado em 1973 para centralizar a autorização, arrecadação, a distribuição e a documentação de obras musicais e de fonogramas no Brasil. | Retém 17% da receita gerada pelos direitos autorais de execução pública, e usa para pagamento das despesas operacionais e de seus funcionários. Repassa os 83% restante para as sociedades de autor. | O Ecad não repassa o dinheiro diretamente para o autor; Uma crítica forte ao trabalho do órgão é que ele não distribui o dinheiro de forma equilibrada e justa, mas através da proporcionalidade. |
| Editora | Pessoa física ou jurídica à qual se atribui o direito exclusivo de reprodução da obra, e o dever de divulgá-la. Representa os interesses do autor. | Retém 25% da receita gerada pelos direitos autorais da obra. O contrato geralmente dura 5 anos. | Pode ser conveniada com alguma Sociedade de Autor para recolhimento do direito autoral de execução pública. |
| Empresário | Cuidar do desenvolvimento da carreira do Artista; Planejar a carreira, estabelecer metas, cumprir prazos; coordenar toda a equipe (artista + produção) | A praxe é 20 a 25% do valor do cachê. Se tiver agente envolvido na negociação, pode dividir sua parte 50/50 com o agente; Também pode receber salário mensal fixo + comissão; | Poder ter agentes e produtores trabalhando para ele, ou ele sozinho pode desempenhar as funções de agente, produtor e empresário. |
| Equipamentos | Fábrica de equipamentos; Loja de equipamentos; | Preço varia muito de acordo com o modelo, a marca, a potência, a qualidade, os recursos, etc | Amplificadores, pedais, microfones, cabos, plugs, caixas, autofalantes, luzes, mesas de mixagem, etc |
| Estúdios | Ensaio; Gravação; | Ensaio – R\$ 40,00 por 03 horas* Gravação – R\$ 70,00 por 01 hora* | *Valores médios em Recife. |
| Fábrica de CDs | Replicar cópias de CD e DVD a partir da máster fornecida pelo produtor fonográfico. | R\$ 3.000,00 por 1.000 discos* | *Valor médio no Brasil |
| Fundação Biblioteca Nacional (FBN) | Recebe pedido, analisa a obra e emite certificado de registro de obras musicais. | R\$ 26,00 por obra. | O autor deve encaminhar partitura com letra. |

| AGENTE | ATRIBUIÇÕES | RENDIMENTOS | OBSERVAÇÕES |
|-----------------------|--|--|---|
| Governo | Leis e editais de incentivo à cultura; Festas populares; Festivais temáticos; Feiras; Cerimônias e eventos institucionais; | Paga cachê mediante empenho; Inexigibilidade de licitação; | Em geral celebra contrato com pessoa jurídica, mediante apresentação de todas as certidões negativas de débito. |
| Gravadora ou selo | Financiar a gravação; detentora dos direitos do fonograma; promover o produto; Algum suporte financeiro para turnês; | Explora comercialmente o fonograma através da venda ou do licenciamento; | A prática do jabá é típica de gravadoras; |
| Imprensa | Informar o público; analisar a obra; promover o artista; executar o fonograma (rádio ou televisão); | Salário pago pelas empresas em que trabalham; | Alguns jornalistas são autônomos e trabalham para mais de um veículo de comunicação; |
| Instrumentos musicais | Fábrica de instrumentos; Loja de instrumentos; | O valor de mercado varia de instrumento para instrumento. | Bateria, guitarra, baixo, teclado, percussão, sopros, cordas, etc |
| Intérprete | Fornecer material promocional para o Agente; Pesquisar, ensaiar; Executar o show; Sessão de fotos; Produção de videoclipes; Conceder entrevistas; Dar autógrafos; | Cachê por show; Direitos conexos e de imagem; Royalties pela venda de CDs; Cachê para campanhas publicitárias; Cachê para gravação em estúdio; | Intérprete é o artista que sobe no palco. Não necessariamente o Intérprete é o autor da obra. |
| Mídia eletrônica | Promover o artista; executar o fonograma; informar o público | Venda de espaço na grade de programação; Jabá; | Exemplos: rádio, televisão, internet. |
| Músico autônomo | Ensaiai; tocar; gravar; lecionar; | A tabela de preço do Sindicato dos Músicos do Rio de Janeiro fixou o cachê em R\$ 785,00 por show. | Cachê por show; Cachê para campanhas publicitárias; Cachê para gravação em estúdio; hora/aula; direito conexo; |
| Pirataria | Copiar e distribuir CDs e DVDs sem autorização do produtor fonográfico; | Recebe pela venda de CDs e DVDs, sem pagar impostos nem direitos autorais, conexos ou fonomecânicos; | A pirataria domina cerca de 50% do mercado nacional de produtos fonográficos. |

| AGENTE | ATRIBUIÇÕES | RENDIMENTOS | OBSERVAÇÕES |
|---------------------------------------|---|---|---|
| Prestadores de serviços terceirizados | Prestam serviço ao produtor cultural; podem ser pessoa jurídica ou pessoa física; | Cada prestador de serviço tem sua tabela de preço específica, e sua forma de trabalhar; | (empresas de áudio/iluminação, técnicos de som/luz, roadies, segurança, montagem de estrutura, publicitários, jornalistas, limpeza, gráfica, geradores de energia, banheiros químicos, bebidas, bilheteiros, porteiros, garçom) |
| Produtor executivo | Coordena todas as etapas de um projeto; Põe a mão na massa; Acompanha o desenvolvimento do projeto, cobra resultado dos envolvidos; | Pode ganhar um cachê fixo pelo projeto inteiro, pode ganhar por dias ou por etapas, ou ainda pode ganhar comissão (%) da verba. | Produtor executivo de artista cuida da parte logística e das necessidades cotidianas. |
| Produtor fonográfico | Pessoa física ou jurídica que toma a iniciativa e tem a responsabilidade econômica da primeira fixação do fonograma, qualquer que seja a natureza do suporte utilizado; | Explora comercialmente o fonograma através da venda ou do licenciamento; | Cabe ao produtor fonográfico autorizar o uso e veiculação do fonograma. |
| Produtor musical | Dirige a gravação dando orientações ao técnico de som e aos músicos; Responsável pelo “som” do disco; | Isso varia muito, depende da experiência, fama, tempo de gravação, quantidade de músicas; | Um bom produtor musical deve ter sensibilidade artística e ao mesmo tempo conhecimento técnico. |
| Promoter | No Brasil, é quem promove o evento, distribui convites, geralmente é funcionário da casa de show ou da boate. | Porcentagem (10 a 20%) sobre a bilheteria, ou sobre o lucro do evento. Pode ter salário fixo pago pela casa de show ou boate. | Nos Estados Unidos ou na Inglaterra, promoter é o responsável pela realização do show. |
| Público | Apreciador da obra artística | Comprador dos produtos culturais. | CD, DVD, MP3, show, festival, jornal, revista, livro; fã-clube. |

| AGENTE | ATRIBUIÇÕES | RENDIMENTOS | OBSERVAÇÕES |
|---------------------|---|--|---|
| Sociedades de autor | Sociedade de autor de obra musical é uma associação civil, sem fins lucrativos, criada para a administração dos direitos de execução pública de obras musicais. | Retém 8% do que o ECAD repassa e faz o pagamento dos 75% restante à editora ou diretamente ao autor. | Os associados podem ser compositores, autores, editoras, músicos, gravadoras e intérpretes. |
| Tour Manager | Executa a turnê; contorna imprevistos; cumpre a agenda; cuida dos horários; | Pode ganhar diária, ou receber cachê fixo por show, ou ainda % do cachê. | Figura muito comum na Europa. No Brasil, o produtor acumula essa função. |
| Varejistas | Recebe o produto do distribuidor e revende ao consumidor; | Em média, o varejista vende o produto com 50% de lucro em cima do preço de custo. | Lojas de discos, magazines, livrarias, bancas de revista. |

2.8 Ordem dos Músicos do Brasil

A lei 3.857 foi sancionada pelo presidente Juscelino Kubitschek em 1960. Estava criada a Ordem dos Músicos do Brasil (OMB), com a finalidade de exercer em todo o país a seleção, a disciplina, a defesa da classe e a fiscalização do exercício da profissão de músico, mantidas as atribuições específicas dos sindicatos locais. Mas na vida real as coisas são bem diferentes.

Regulamentada no século passado, os músicos do presente têm o desafio de colocar em ordem o exercício da profissão no Brasil. Porque a OMB transformou-se num fim em si mesma. Na prática a OMB exerce apenas as funções de fiscalização, cobrando anuidades e taxas para manter a própria estrutura e pagar os salários dos funcionários. A função de defesa da classe musical, talvez a mais importante, não tem sido colocada em prática como deveria.

A referida lei diz que a duração normal do trabalho de músico é de cinco horas. Todos os preceitos da legislação de assistência e proteção ao trabalho, assim como da previdência social, são aplicados aos músicos profissionais. Todo contrato de músico profissional obriga ao desconto e recolhimento das contribuições de previdência social e do imposto sindical, por parte do contratante.

O músico só poderá exercer a profissão depois de regularmente registrado (artigo 16). Então ele receberá uma carteira profissional, válida como identidade civil, que o habilitará a exercer a profissão em todo o país (artigo 17). Todo aquele encontrado no exercício ilegal da profissão (artigo 18), comprovado por meio de anúncio, cartaz ou outro meio de propaganda, fica sujeito às seguintes penas disciplinares: advertência, censura, multa, suspensão e cassação

do exercício profissional (artigo 19). No nosso entendimento, o artigo 19 é inconstitucional, pois fere o princípio fundamental da liberdade de expressão, conforme o inciso IX, artigo 5º, da Constituição Federal: “é livre a expressão da atividade intelectual, artística, científica e de comunicação, independente de censura ou licença.”

Sendo uma autarquia federal, dotada de personalidade jurídica de direito público, com autonomia administrativa e patrimonial, a Ordem dos Músicos do Brasil deve seguir os princípios da administração pública consagrados pela Constituição Federal de 1988: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Em caso de descumprimento desses princípios, qualquer músico é parte legítima para entrar com uma ação contra a OMB.

2.9 Nota contratual de trabalho para músicos profissionais

Os músicos e produtores conhecem a nota contratual menos pelos benefícios e mais pela burocracia e pelo valor cobrado, de forma abusiva, pela Ordem dos Músicos do Brasil e pelo Sindicato dos Músicos para darem os vistos.

De fato, essas práticas estão em desacordo com a norma jurídica, a saber, a Portaria do Ministério do Trabalho e Emprego nº 3.347/86, posteriormente alterada pela Portaria 446/04. Em primeiro lugar, é a empresa contratante quem deve providenciar o visto da Ordem dos Músicos do Brasil e do Sindicato dos Músicos, nos órgãos regionais e locais onde ocorrerá o show. Em segundo lugar, observada a regularidade da situação profissional do músico contratado, os referidos órgãos não podem cobrar qualquer taxa ou emolumento para a concessão dos vistos.

A nota contratual é o instrumento legal de contrato para prestação de serviço eventual. A mesma nota poderá ser usada para temporadas de até 10 apresentações, consecutivas ou não. Este instrumento contratual deverá conter, além da qualificação e assinatura dos contratantes, a natureza do ajuste, a espécie, a duração, o local, o valor e forma de pagamento – que deverá ser efetuado até o término da apresentação. Devem ser preenchidas em cinco vias, devendo a empresa contratante conservar a primeira via para fins de fiscalização.

O contrato celebrado com músico estrangeiro, domiciliado no exterior e com permanência legal no país, somente será registrado no Ministério do Trabalho depois de provada a realização de pagamento, pelo contratante, da taxa de 10% sobre o valor do contrato. O recolhimento desta taxa será feito ao Banco do Brasil em nome da Ordem dos Músicos do Brasil e do Sindicato local, em partes iguais (5% para cada entidade). No caso de contrato celebrado com base em percentagens da bilheteria, o recolhimento previsto será feito imediatamente após o término de cada espetáculo.

2.10 Numeração de CDs e ISRC

Há muito tempo que os artistas reclamavam que não havia controle sobre a fabricação de seus discos. Eles apenas recebiam um relatório de vendas das gravadoras. Desconfiavam que elas pudessem estar fabricando e vendendo mais discos do que informavam nos relatórios. Os artistas queriam transparência e mecanismos de fiscalização.

A pressão sobre os parlamentares e o Governo Federal aumentou em meados de 2002. Podemos destacar a militância da sambista Beth Carvalho e, principalmente, a mobilização do roqueiro Lobão. Em dezembro, finalmente o presidente Fernando Henrique Cardoso publicou o Decreto 4.533/02, apelidado de “Lei Lobão”. Foi um verdadeiro presente de natal para os artistas brasileiros. Mas o decreto entrou em vigor somente a partir do dia 22 de abril de 2003.

Segundo o decreto, cada exemplar do suporte material que contenha fonograma deve constar, obrigatoriamente, os seguintes sinais de identificação: empresa fabricante, produtor fonográfico, lote, tiragem e quantidade produzida. A identificação da tiragem deve conter duas letras e sete números. Por exemplo: a identificação AA0005000 significa que a primeira tiragem teve 5.000 cópias; a identificação AB 0010000 significa que a segunda tiragem teve 10.000 cópias, e assim por diante.

O suporte material deve conter o código digital ISRC – International Standard Recording Code. Funciona como uma espécie de carteira de identidade da música gravada. O código informa o autor, o intérprete, os músicos executantes, o produtor fonográfico, a duração e o gênero da música, dentre outros. O ISRC é composto por 12 caracteres. Por exemplo: BR-BZC-09-00100 indica que o fonograma foi produzido no Brasil (BR), sob responsabilidade da Banda Brazuca (representada pela sigla BZC), no ano de 2009 (09) sendo o centésimo fonograma registrado naquele ano (00100) pelo produtor fonográfico.

O fabricante e o produtor fonográfico devem manter essas informações em arquivo por um período mínimo de cinco anos. O autor, o intérprete ou as associações representativas podem solicitar acesso a esses registros para fiscalizar o aproveitamento econômico da obra musical. Este é um direito fundamental instituído pela Constituição Federal de 1988, artigo 5º, inciso XVIII, alínea b:

XVIII – são assegurados, nos termos da lei:

b) o direito de fiscalização do aproveitamento econômico das obras que criarem ou de que participarem aos criadores, aos intérpretes e às respectivas representações sindicais e associativas;

2.11 Meia-entrada em eventos culturais e esportivos

A Medida Provisória 2.208/01 garante o direito a 50% de desconto em eventos culturais e artísticos para quem comprovar estar matriculado em curso permanente de qualquer instituição de ensino, ficando dispensada a exigência exclusiva de apresentação de carteira estudantil. Como tem força de lei federal, a MP é válida em todo o território brasileiro. Ressaltamos que o benefício da meia-entrada vale para qualquer modalidade de ingresso (inteira, promocional, pista, camarote, etc.). Por exemplo: se o evento oferece ingresso inteira custando R\$ 50 e ingresso promocional antecipado custando R\$ 30, o ingresso meia-entrada será oferecido aos preços de R\$ 25 e R\$ 15, respectivamente. Em caso de apresentação da carteira estudantil, os porteiros devem estar atentos à validade da mesma.

Em Pernambuco, a lei 10.859/93 assegura a meia-entrada para estudantes. O decreto 16.498/93 prevê multa de até 70% da arrecadação bruta do espetáculo para o produtor cultural infrator. Ainda segundo o decreto, a limitação quanto à quantidade de ingressos tipo meia-entrada só pode ocorrer se a lotação do local estiver impressa no ingresso. Se a capacidade do local for menor do que 3.000 pessoas, a quantidade mínima deste tipo de ingresso será de 30%. Se a capacidade do local for maior do que 3.000 lugares, deverão ser reservados pelo menos 50% para ingressos tipo meia-entrada.

Porém, se no ingresso não houver a informação expressa da lotação do lugar, qualquer pessoa terá direito à meia-entrada desde que comprove sua qualificação. Caso haja a recusa para a venda nessas condições, o consumidor deve comprar o ingresso, protocolar uma denúncia no PROCON local e entrar com uma ação no juizado especial de pequenas causas pedindo a restituição do valor em dobro.

Mas nem só estudantes têm o direito à meia-entrada em Pernambuco. Os idosos (lei 11.628/98), os professores (lei 12.258/02) e os servidores públicos da FUNDARPE, SECTMA, UPE e Conservatório Pernambucano de Música (lei 13.247/07) também têm direito a 50% de desconto em eventos culturais e esportivos mediante a apresentação das respectivas carteiras de identificação civil ou funcional.

2.12 Direitos autorais, flexibilização, registro e edição de obras

O direito autoral, no nosso entendimento, é a garantia de aposentadoria para o compositor e de pensão para seus familiares. Veja o exemplo da cantora Cássia Eller, morta em dezembro de 2001. Não fossem os rendimentos de direitos autorais e conexos, que outra fonte de renda teria seu pequeno filho naquele momento? Quem garantiria seu sustento, sem precisar depender da ajuda de outros?

No Brasil existe uma lei sobre direito autoral e duas correntes doutrinárias conflitantes. Por motivos óbvios, os artistas de sucesso comercial são a favor da lei. O resto ou é contra ou defende a flexibilização da norma vigente, a lei 9.610/98. Mas não vamos entrar no mérito desta discussão porque este não é nosso objetivo neste trabalho.

Sobre o registro de obras artísticas, o caminho legal é registrá-la no Escritório de Direitos Autorais da Fundação Biblioteca Nacional (FBN), no Rio de Janeiro. Existe um escritório autorizado em Pernambuco, que funciona no prédio da Biblioteca Pública Estadual, no Parque 13 de Maio, em Santo Amaro. Existem três formas de registrar uma música:

- a) só a letra;
- b) letra e música;
- c) só a música;

Em geral o autor deve apresentar letra e partitura em folhas separadas, fotocópia da identidade e do CPF, comprovante de residência, além de pagar uma pequena taxa por música (cheque nominal anexado ao pedido ou depósito bancário). O pedido é enviado à FBN. Num prazo de 30 dias úteis a certidão deve chegar à residência do compositor com o número de registro. Assim o autor estará legalmente protegido e sua família terá direito pelo resto da vida aos benefícios decorrentes da sua obra.

Alguns profissionais afirmam que este tipo de registro não tem importância, porque para receber remuneração pelos direitos autorais de execução pública basta se associar a uma Sociedade de Autor. Mas nosso entendimento é que um ato complementa o outro.

Existem dez sociedades de autor: ABRAMUS, AMAR, SBACEM, SICAM, SOCINPRO, UBC, ABRAC, ANACIM, ASSIM e SADEMBRA. São elas que compõem a Assembléia Geral do ECAD. O autor, intérprete, produtor fonográfico ou editor deve escolher a que mais lhe convier.

Outra questão é a edição musical. Ao assinar um contrato de edição, o autor passa para o editor, temporariamente, a administração patrimonial da obra. Divulgar a obra comercialmente é o dever do editor, com o intuito de auferir rendimentos. Normalmente o editor fica com 25% e o autor com 75% da receita sobre a exploração comercial da obra. O dinheiro que o autor recebe da editora a título de royalties é isento de contribuição previdenciária, mas não de imposto de renda, que deverá ser retido na fonte.

Os direitos autorais são subdivididos em direitos morais e direitos patrimoniais. Já vimos que os direitos patrimoniais podem ser transferidos para exploração econômica. Os direitos patrimoniais do autor perduram por 70 anos contados de 1º de janeiro subsequente ao e seu falecimento.

Os direitos morais são inalienáveis e intransferíveis. São direitos morais do autor: ter seu nome na utilização da obra, conservar a obra inédita, modificar ou não a obra, suspender ou retirar a obra de circulação, dentre outros.

Os direitos autorais aplicam-se, no que couber, aos artistas intérpretes, aos músicos executantes e aos produtores fonográficos. São os chamados direitos conexos.

As violações aos direitos autorais recebem sanções estipuladas pela lei 9.610/98. São nove artigos, dentre os quais destacamos quatro:

Art. 102. O titular cuja obra seja fraudulentamente reproduzida, divulgada ou de qualquer forma utilizada, poderá requerer a apreensão dos exemplares reproduzidos ou a suspensão da divulgação, sem prejuízo da indenização cabível.

Art. 104. Quem vender, expuser a venda, ocultar, adquirir, distribuir, tiver em depósito ou utilizar obra ou fonograma reproduzidos com fraude, com a finalidade de vender, obter ganho, vantagem, proveito, lucro direto ou indireto, para si ou para outrem, será solidariamente responsável com o contrafator, nos termos dos artigos precedentes, respondendo como contrafatores o importador e o distribuidor em caso de reprodução no exterior.

Art. 106. A sentença condenatória poderá determinar a destruição de todos os exemplares ilícitos, bem como as matrizes, moldes, negativos e demais elementos utilizados para praticar o ilícito civil, assim como a perda de máquinas, equipamentos e insumos destinados a tal fim ou, servindo eles unicamente para o fim ilícito, sua destruição.

Art. 110. Pela violação de direitos autorais nos espetáculos e audições públicas, realizados nos locais ou estabelecimentos a que alude o art. 68, seus proprietários, diretores, gerentes, empresários e arrendatários respondem solidariamente com os organizadores dos espetáculos.

As penalidades previstas foram dadas pela lei 10.695/03 que alterou o Código Penal e o Código de Processo Penal. Destacamos o art. 184 do Código Penal:

Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos:

Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.

§ 1º Se a violação consistir em reprodução total ou parcial, com intuito de lucro direto ou indireto, por qualquer meio ou processo, de obra intelectual, interpretação, execução ou fonograma, sem autorização expressa do autor, do artista intérprete ou executante, do produtor, conforme o caso, ou de quem os represente:

Pena - reclusão, de 2 (dois) a 4 (quatro) anos, e multa.

§ 2º Na mesma pena do § 1º incorre quem, com o intuito de lucro direto ou indireto, distribui, vende, expõe à venda, aluga, introduz no País, adquire, oculta, tem em depósito, original ou cópia de obra intelectual ou fonograma reproduzido com violação do direito de autor, do direito de artista intérprete ou executante ou do direito do produtor de fonograma, ou, ainda, aluga original ou cópia de obra intelectual ou fonograma, sem a expressa autorização dos titulares dos direitos ou de quem os represente.

§ 3º Se a violação consistir no oferecimento ao público, mediante cabo, fibra ótica, satélite, ondas ou qualquer outro sistema que permita ao usuário realizar a seleção da obra ou produção para recebê-la em um tempo e lugar previamente determinados por quem formula a demanda, com intuito de lucro, direto ou indireto, sem autorização expressa, conforme o caso, do autor, do artista intérprete ou executante, do produtor de fonograma, ou de quem os represente:

Pena - reclusão, de 2 (dois) a 4 (quatro) anos, e multa.

§ 4º O disposto nos §§ 1º, 2º e 3º não se aplica quando se tratar de exceção ou limitação ao direito de autor ou os que lhe são conexos, em conformidade com o previsto na Lei nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998, nem a cópia de obra intelectual ou fonograma, em um só exemplar, para uso privado do copista, sem intuito de lucro direto ou indireto.

Lemos e Castro (2008), numa pesquisa sobre o modelo de negócio do tecnobrega na cidade de Belém (PA), apresentam o conceito do “open business”, ou negócios abertos. São modelos de negócios que envolvem a criação e disseminação de obras artísticas em regimes flexíveis de propriedade intelectual e livres dos rendimentos de direitos autorais.

Entre as principais características deste modelo, estão a sustentabilidade econômica; a flexibilização dos direitos de propriedade intelectual; a horizontalização da produção, em geral, feita em rede; a ampliação do acesso à cultura; a contribuição da tecnologia para a ampliação desse acesso; e a redução de intermediários entre o artista e o público (LE MOS; CASTRO, 2008).

Como a principal fonte de renda dos artistas do tecnobrega advém das apresentações ao vivo, os autores supracitados concluem que “perder o controle sobre a execução de uma obra é condição para sua maior difusão, para se tornar um sucesso e, conseqüentemente, gerar contratos de show.”

2.13 PRONAC – Lei Rouanet

O Plano Nacional de Apoio à Cultura/PRONAC foi instituído pela lei 8.313/91, popularmente conhecida como Lei Rouanet, com a finalidade de captar e canalizar recursos para o setor cultural através de três mecanismos:

- I) Fundo Nacional de Cultura/FNC
- II) Fundos de Investimento Cultural e Artístico/Ficart
- III) Incentivo a projetos culturais (mecenato)

O Ministério da Cultura/MinC está dando início a uma série de debates públicos com o objetivo de formatar um anteprojeto de lei para ser enviado ao Congresso Nacional para criar a nova Lei Rouanet. Porque existem sérias distorções no atual modelo de financiamento. Relatório do próprio MinC destaca alguns pontos que precisam ser revistos:

- a) de cada R\$ 10 captados, apenas R\$ 1 vem do setor privado;
- b) 3% dos proponentes captam 50% dos recursos;
- c) dos projetos enviados, menos de 50% são aprovados;
- d) dos projetos aprovados, apenas 20% captam recursos;
- e) 80% dos recursos são destinados às regiões Sul e Sudeste;

O valor total dos recursos incentivados em 2008 foi pouco mais de 1 bilhão de reais, segundo a Secretaria de Fomento e Incentivo à Cultura do MinC. A área de música foi a mais incentivada com cerca de R\$ 222 milhões captados.

Dentre as pessoas jurídicas, apenas aquelas tributadas no lucro real podem repassar recursos aos projetos culturais e abater o valor patrocinado, no limite de até 4% do imposto devido. Exemplo: A empresa incentivadora tem a pagar R\$ 1 milhão de imposto de renda.

Desse valor devido, ela pode abater até 4% com projetos culturais via Lei Rouanet, ou seja, R\$ 40 mil. Na prática, o que ocorre é que a empresa pagará R\$ 960 mil para a Receita Federal e patrocinará o projeto cultural no valor de R\$ 40 mil.

Os projetos de música recebem tratamento diferenciado. Se o projeto cultural for de música erudita ou instrumental, o percentual de dedução do imposto de renda devido pelo patrocinador será de até 100% do valor do incentivo, não sendo permitido o lançamento do montante como despesa operacional. No nosso exemplo, a empresa poderá abater o valor integral do patrocínio, R\$ 40 mil.

Não sendo de música erudita ou popular, qualquer outro projeto de música poderá deduzir do imposto devido nos percentuais de 40% para doações, e 30% para patrocínios. O montante poderá ser lançado no registro contábil como despesa operacional, o que na prática reduz a base de cálculo do imposto de renda da empresa incentivadora. No nosso exemplo, apesar do valor do patrocínio ser de R\$ 40 mil, a empresa incentivadora só poderá abater R\$ 12 mil (30% de 40 mil). Mas ela poderá lançar os R\$ 40 mil como despesa operacional, fazendo com que a empresa no fim das contas consiga abater 64% do valor patrocinado.

A diferença entre doação e patrocínio é que na doação não há publicidade, muito menos exploração de marketing em cima do valor incentivado. A lei impede que a doação ou o patrocínio seja efetuado a pessoa ou organização vinculada ao agente doador ou patrocinador. Os recursos provenientes de doações ou patrocínios deverão ser depositados e movimentados em conta bancária específica, de instituição oficial, em nome do beneficiário, devendo a prestação de contas ser realizada segundo normas vigentes. A prestação de contas será analisada, e o projeto encerrado somente após sua completa aprovação.

2.14 Exportação da música

O mundo está conectado através dos veículos de comunicação e dos meios de transporte. Para uma banda em Recife é mais barato viajar para Miami do que para Manaus, e mais vantajoso receber em dólares do que em reais. Os artistas precisam enxergar o mercado global como uma opção real e lucrativa. O artista tem que ir aonde há público e mercado.

A música brasileira é reconhecida em todo o mundo por sua qualidade, diversidade, sofisticação e, sobretudo, pelo excepcional nível de seus artistas. Três associações que atuam na promoção da música do Brasil no exterior, ABGI (Associação Brasileira de Gravadoras Independentes), ABMI (Associação Brasileira da Música Independente) e BM&A (Brasil Música e Artes), se uniram por iniciativa da APEX-Brasil, do Ministério da Cultura e do

SEBRAE, no desenvolvimento de um projeto setorial integrado de exportação da música do Brasil. (BOULAY, 2006).

A intenção do plano, que deve unificar os esforços atualmente isolados de difusão da música brasileira, é ampliar seu mercado de trabalho e atrair diversas divisas diretamente relacionadas ao setor, com seu evidente reflexo no incentivo da produção musical do país. Ainda, este projeto será uma poderosa ferramenta a ser utilizada nos esforços de exportação de outros produtos e serviços brasileiros (BOULAY, 2006, p. 220.).

Natale e Olivieri (2006) fornecem precauções que os artistas brasileiros devem tomar quando contratados para se apresentarem no exterior:

- a) firmar contrato que estabeleça as condições das apresentações, preço, e legislação aplicável;
- b) checar o histórico do contratante, de forma a ter segurança de recebimento do cachê e de cumprimento das exigências do rider técnico;
- c) não supor que haverá equipamentos e instalações disponíveis. Envie todas as suas necessidades através do rider técnico. O que não puder ser disponibilizado deverá ser levado do Brasil. Cuidado para despesas extras com excesso de carga.
- d) para apresentar-se comercialmente o artista também precisará de um visto de trabalho a ser providenciado pelo contratante junto ao órgão de imigração do seu país, e retirado pelo brasileiro no respectivo consulado antes de deixar o Brasil;
- e) verificar os documentos pessoais; o passaporte deve ter validade de pelo menos seis meses para que o artista possa pegar o visto, seja de que tipo for.

A rádio continua sendo uma boa estratégia para superar a barreira de entrada no mercado internacional. Na Europa existe uma associação que congrega 54 rádios, de vários países, que tocam músicas do mundo inteiro, e que divulgam mensalmente uma lista dos artistas em destaque, intitulada “World Music Charts Europe”³. A única exigência é que o disco esteja disponível no mercado europeu, sob qualquer forma de comercialização.

O produtor brasileiro Iran Gomes atua como tour manager na Europa. Ele forneceu, durante uma palestra em Recife, informações e dicas sobre uma viagem internacional⁴. Há duas épocas do ano propícias para turnês na Europa: o verão (junho, julho e agosto) e o outono (setembro e outubro). O tour manager é responsável pela confecção do “road book”, uma espécie de guia de viagem, com as informações dos shows, contatos dos produtores locais, tickets de embarque, horários, hotéis, pousadas, tudo em ordem cronológica. O tour manager é pago pela banda, depois que esta recebe os cachês.

³ No site da organização (www.wmce.de) há o endereço de todas as rádios associadas, inclusive com o nome dos radialistas, telefones, e-mails, etc.

⁴ A palestra aconteceu em 2006, na segunda edição da feira Porto Musical.

3 EMPREENDEDORISMO

O conceito de empreendedorismo está intimamente ligado ao conceito de realização. Se formos buscar no dicionário a origem da palavra empreender iremos encontrar as seguintes definições: “resolver-se a praticar”, “tentar”, “delinear”, ou ainda “pôr em execução, realizar, fazer”. A palavra “empreendedor” tem origem francesa (entrepreneur), e se refere a “aquele que assume riscos”, “aquele que começa algo novo”. O SEBRAE (2009) define empreendedor como “indivíduo que possui ou busca desenvolver atitude de inquietação, ousadia e pró-atividade na relação com o mundo, condicionado por características pessoais, pela cultura e pelo ambiente, que favorece a interferência criativa e inovadora.”

A definição de empreendedorismo dada por Joseph Schumpeter é clássica. Economista austríaco que viveu entre 1883 e 1950, Schumpeter criou o conceito de “destruição criativa”, um processo onde cada nova tecnologia destrói a velha técnica. Velhos postos de trabalho são substituídos por novas profissões. Menezes (2008) diz que o progresso é consequência deste processo destruidor e criativo. A visão schumpeteriana incorpora à economia o papel dos empreendedores como sujeitos capazes de aproveitar as chances das mudanças e introduzir novos produtos e serviços no mercado.

Para Schumpeter, “empreendedor é o agente do processo de destruição criativa. É o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos mercados, e, implacavelmente, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros” (MENEZES, 2008).

O empreendedorismo ganhou corpo no Brasil a partir da década de 1990. Isso aconteceu devido à soma de quatro fatores: a reestruturação do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas); o controle da inflação através do Plano Real; a instituição do Simples (lei 9.317/96), primeira versão da lei que concedia benefícios às micro e pequenas empresas; e a inserção da disciplina “empreendedorismo” no currículo de alguns cursos universitários.

Em 2006 foi instituída a lei complementar 123 que criou o Simples Nacional, aperfeiçoando os mecanismos da lei anterior, reduzindo a burocracia e concedendo privilégios legais e tributários para estimular ainda mais os empreendedores brasileiros.

As microempresas e empresas de pequeno porte respondem por 20% do PIB e pela geração de 60% dos empregos formais no Brasil. A cada ano nascem cerca de 500 mil empresas no país (ROSA, 2007). Elas são fundamentais para o desenvolvimento de um país, principalmente em tempos de crise econômica mundial. Para Dolabela (2008, p. 24.), “o

empreendedor é o responsável pelo crescimento econômico e pelo desenvolvimento social. Por meio da inovação, dinamiza a economia.”

Diante de um mercado de trabalho estagnado, e muitas vezes retraído, o empreendedorismo surge como resposta ao desemprego. A criação do próprio emprego é um tipo de empreendedorismo forçado, a única saída de um recém formado de 22 anos de idade ou de um recém desempregado aos 40 anos.

Dornelas (2005) destaca a presença do Brasil como país bem colocado no ranking mundial do empreendedorismo.

Um fato que chamou a atenção dos envolvidos com o movimento do empreendedorismo no mundo, e principalmente no Brasil, foi o resultado do relatório executivo de 2000 do Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2000), onde o Brasil apareceu como o país que possuía a melhor relação entre o número de habitantes adultos que começam um novo negócio e o total dessa população: 1 em cada 8 adultos. Como se sabe, este estudo tem sido realizado anualmente e no gráfico apresentado anteriormente o Brasil aparece em 2003 na sexta posição, com um índice de criação de empresas de 13,2% da população adulta (cerca de 112 milhões de pessoas), envolvendo mais de 14 milhões de pessoas envolvidas em novos negócios. Ainda assim, uma posição de destaque, com números expressivos. (DORNELAS, 2005, p. 28.)

A revista semanal de informação Carta Capital publicou um caderno especial sobre empreendedorismo na edição de 1º de abril (THE ECONOMIST, 2009) que divulgou um relatório do Banco Mundial, intitulado Doing Business, sobre os melhores países com ambientes favoráveis aos novos negócios. Um dos assuntos pesquisados era o número médio de dias necessários para se abrir uma nova empresa de forma legal. Na América Latina e no Caribe são necessários mais de 60 dias, na China são menos de 40. Na Ásia Central, Oriente Médio e Norte da África se abre um negócio em menos de 30 dias. Desnecessário citar dados dos Estados Unidos e Europa. Diz o texto da revista: “A maior parte dos países ricos trabalha o tempo todo para tornar mais fácil a abertura de um novo negócio. No Canadá, por exemplo, agora é possível começar um negócio com um único procedimento.”

O mesmo caderno especial traz uma seção mostrando casos em que o empreendedorismo também pode ser aplicado na filantropia. Na Índia, o templo Iskcon Sri Radha Krishna-Chandra possui sala de conferência com recursos audiovisuais. Alguns bilionários empreendedores fazem parte de seu conselho diretor. O templo fornece 200 mil refeições para crianças das escolas da cidade de Bangalore, diariamente. Alguns desses empreendedores criam fundos especiais de capital de risco para financiar exclusivamente a criação de novas empresas. “Os empreendedores sociais borram a distinção entre fazer dinheiro e fazer caridade. Alguns usam os lucros do negócio para subsidiar o trabalho beneficente”, diz o texto.

3.1 Comportamentos empreendedores

Citando pesquisa realizada com empresários americanos pelo psicólogo David McClelland, da Universidade de Harvard, Martinelli (2008) identifica e define nove comportamentos decisivos para o sucesso de qualquer tipo de empreitada.

| COMPORTAMENTO | DEFINIÇÃO |
|--|---|
| 1. Busca de oportunidade e iniciativa | <i>Capacidade de pensar diferente, de fazer novas relações entre coisas antigas;</i> |
| 2. Correr riscos calculados | <i>Calcular as conseqüências e tomar precauções;</i> |
| 3. Exigência de qualidade e eficiência | <i>Fazer melhor a cada dia com menos recursos;</i> |
| 4. Persistência e comprometimento | <i>Tentar de outras maneiras para atingir o resultado;</i> |
| 5. Estabelecimento de metas | <i>Conhecer o resultado; a meta deve ser mensurável, específica, temporal e atingível;</i> |
| 6. Planejamento e monitoramento sistemáticos | <i>Dividir a meta em submetas e acompanhar sua materialização rotineiramente;</i> |
| 7. Busca de informações | <i>Coleta de dados, conversa, entrevista, pesquisa na internet, leitura de livros e periódicos, etc.;</i> |
| 8. Persuasão e rede de contatos | <i>Investir em relacionamentos interpessoais;</i> <i>Capacidade de liderar, influenciar pessoas;</i> |
| 9. Independência e autoconfiança | <i>Vontade de realizar; foco no objetivo;</i> |

O microempreendedor pode atuar sob quatro formas jurídicas, cada uma com seu enquadramento tributário próprio: autônomo; empresário; microempreendedor individual (MEI); microempresa (ME) ou empresa de pequeno porte (EPP).

3.2 Autônomo

O profissional autônomo trabalha por conta própria. Presta serviço eventual – portanto sem vínculo empregatício – ao tomador do serviço. Possui inscrição municipal, talão de nota fiscal, é contribuinte individual do INSS, mas não possui personalidade jurídica nem CNPJ. Qualquer profissional pode solicitar sua inscrição municipal como autônomo: jornalista, manicure, psicólogo, músico, produtor de eventos, técnico em sonorização, motorista,

empresário artístico. O cadastro de inscrição municipal, o CIM, será fornecido ao profissional, que terá isenção do ISS retido na fonte pela empresa tomadora do serviço em caso de situação regular. Em troca pela autorização do desempenho da atividade pagará aos cofres municipais uma taxa semestral através de boleto bancário enviado para sua residência.

3.3 Empresário

O empresário exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou de serviços, conforme define o art. 966 do Código Civil (BRASIL, lei 10.406). Dessa forma, o empresário do artista pode optar por se enquadrar como autônomo ou como empresário. Entretanto, de acordo com o parágrafo único do referido artigo, o músico não pode se inscrever como empresário.

Art. 966. Parágrafo único. Não se considera empresário quem exerce profissão intelectual, de natureza científica, literária ou artística, ainda com o concurso de auxiliares ou colaboradores, salvo se o exercício da profissão constituir elemento de empresa. (BRASIL, lei 10.406/02).

Cabe destacar que a atividade deve ser exercida “profissionalmente” e de forma “organizada”. Significa dizer que se exige habitualidade no exercício da profissão. Não podem ser empresários menores de 18 anos, estrangeiros e funcionários públicos. O empresário deverá inscrever-se obrigatoriamente no Registro Público de Empresas Mercantis de sua cidade. Pode auferir receita bruta anual de até R\$ 36.000,00 (trinta e seis mil reais). O empresário terá natureza jurídica e CNPJ próprio. A morte do empresário acarreta a extinção da empresa (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, 2003).

3.4 Microempreendedor individual (MEI)

Forma jurídica criada pela lei complementar (LC) 128/08, entrando em vigor a partir de julho de 2009, o microempreendedor individual (MEI) é a figura do empresário do art. 966 do Código Civil que opte pela tributação do Simples Nacional e que tenha auferido renda bruta no ano-calendário anterior de até R\$ 36.000,00 (trinta e seis mil reais). O MEI pagará mensalmente um valor fixo, independente de seu faturamento, que será resultado da soma dos seguintes valores:

- a) R\$ 45,65 a título de contribuição para a previdência social;
- b) R\$ 1,00 a título de ICMS caso sua atividade seja o comércio;
- c) R\$ 5,00 a título de ISS caso sua atividade seja prestação de serviço.

A empresa que contrate um microempreendedor individual mantém a obrigação de reter o INSS Patronal na alíquota de 20% sobre o valor bruto. Não poderá optar por essa forma de enquadramento o MEI que contrate empregado, participe de outra empresa como

sócio ou administrador, ou cuja atividade seja de produção cultural e artística ou outra enquadrada no anexo IV da lei complementar 123/06. (BRASIL, LC 128/08).

A criação do instituto do microempreendedor individual visa, basicamente, atingir os trabalhadores informais (comerciantes, profissionais liberais, camelôs, biscateiros), trazendo-os para a formalidade e para que sejam alcançados pelos benefícios da Previdência Social.

3.5 Microempresa (ME) ou empresa de pequeno porte (EPP)

A Constituição Federal (CF) de 1988 concedeu privilégios para as microempresas e empresas de pequeno porte, porque são elas quem mais criam postos de trabalho, sendo fundamentais para o desenvolvimento do país. Conforme mostra a leitura do art. 179 da CF:

Art. 179. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, dispensarão às microempresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de lei.

O sistema tributário Simples foi instituído pela primeira vez pela lei 9.317/96, oito anos após a promulgação da Constituição Federal. Essa lei foi revogada pela Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, como ficou conhecida a LC 123/06 (posteriormente alterada pela LC 127/07 e pela LC 128/08), que instituiu o Simples Nacional.

Consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade simples e o microempresário, devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, desde que:

- a) no caso da microempresa, a receita bruta no ano-calendário seja igual ou inferior a R\$ 240 mil;
- b) no caso da empresa de pequeno porte, a receita bruta no ano-calendário esteja entre R\$ 240 mil e R\$ 2,4 milhões.

As pessoas jurídicas deverão acrescentar às suas denominações as expressões “Microempresa” ou “Empresa de Pequeno Porte”, ou suas abreviaturas “ME” ou “EPP”.

A receita bruta do ano-calendário é calculada de acordo com o faturamento dos 12 meses antecedentes. Por exemplo: a alíquota do mês de março/2009 será calculada somando o faturamento dos meses de março/2008 até fevereiro/2009. No caso de início da atividade, os limites serão proporcionais ao número de meses ou frações de meses em que a ME ou EPP houver exercido a atividade. Por exemplo: o limite de faturamento no ano-calendário da microempresa é de R\$ 240 mil. Se a empresa exerceu o primeiro mês de atividade, este limite será de R\$ 20 mil.

O Simples Nacional reduz a carga tributária e simplifica o recolhimento de até oito tributos em um único documento de arrecadação, o DAS (Documento de Arrecadação do Simples). Para o nosso caso, uma microempresa de produção cultural e artística, a carga tributária ficará em 10% sobre o faturamento, sendo 2% a título de imposto municipal (ISS) e 8% a título de impostos federais (IRPJ, CSLL, PIS e COFINS).

Cada atividade tem seus impostos próprios, mas ao todo são oito os tributos incluídos no DAS: imposto sobre a renda da pessoa jurídica (IRPJ), imposto sobre produtos industrializados (IPI), contribuição social sobre o lucro líquido (CSLL), contribuição para o financiamento da seguridade social (COFINS), programa de integração social (PIS), contribuição patronal previdenciária (CPP), imposto sobre operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestação de serviços de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicação (ICMS) e o imposto sobre serviços de qualquer natureza (ISS).

A ME e a EPP estão isentas das demais contribuições instituídas pela União, como as que financiam o SESC, SENAI e SEBRAE. Os sócios da ME e da EPP estão isentos do imposto de renda e da contribuição previdenciária sobre a distribuição de lucros. No entanto, esses impostos incidirão sobre o pró-labore, aluguéis e outros serviços prestados.

Nem toda empresa pode se beneficiar deste enquadramento tributário. Não poderá optar pelo Simples Nacional, por exemplo, a empresa que: de cujo capital participe outra pessoa jurídica, exerça atividade financeira, seja constituída sob a forma de sociedade por ações ou cooperativa, tenha sócio domiciliado no exterior, realize atividade de consultoria, preste serviço decorrente de atividade intelectual, técnica, artística ou cultural, dentre outros. No entanto, a própria lei lista as exceções, onde está inserido o setor cultural:

Art. 17. Não poderão recolher os impostos e contribuições na forma do Simples Nacional a microempresa ou a empresa de pequeno porte:

XI – que tenha por finalidade a prestação de serviços decorrentes do exercício de atividade intelectual, de natureza técnica, científica, desportiva, artística ou cultural, que constitua profissão regulamentada ou não, bem como a que preste serviços de instrutor, de corretor, de despachante ou de qualquer tipo de intermediação de negócios;

§ 1º As vedações relativas a exercício de atividades previstas no caput deste artigo não se aplicam às pessoas jurídicas que se dediquem exclusivamente às atividades seguintes ou as exerçam em conjunto com outras atividades que não tenham sido objeto de vedação no caput deste artigo:

XVII – produção cultural e artística;

A exclusão do Simples Nacional pode ocorrer em duas ocasiões. Por opção da empresa, através de ofício, ou automaticamente quando o faturamento ultrapassar os limites do ano-calendário.

A alíquota e a base de cálculo recentemente foram alteradas pela lei complementar 128/08, prejudicando o setor cultural. A alíquota inicial da prestação de serviço, que antes era

4,5%, passou para 10%, no mínimo. Mas ainda continua vantajoso em comparação com a tributação no lucro presumido, de 16,33% sobre a receita bruta.

Destacamos que o programa de geração do DAS é bem simples, tudo é calculado automaticamente, cabendo ao operador do programa apenas preencher os campos com os dados solicitados, como valor total das notas fiscais de serviço, valor total das notas fiscais de comércio, se houve recolhimento de ISS na fonte, e assim por diante. Depois de tudo preenchido, é só imprimir o boleto e fazer o pagamento até o dia 20 do mês seguinte ao da competência. Por exemplo: o DAS do mês de março deve ser pago até o dia 20 de abril.

Mas existia o problema do regime de competência do cálculo dos impostos. Os impostos do mês anterior deveriam ser pagos mesmo que o pagamento não fosse computado no caixa da empresa até o dia do vencimento. Isso era um problema para as ME e EPP sem capital de giro. Mas o Comitê Gestor do Simples Nacional (CGSN) resolveu esse problema com a edição da Resolução nº 38 (CGSN, resolução 38/08). As microempresas e empresas de pequeno porte podem optar por utilizar a receita bruta recebida no mês (regime de caixa) para a determinação da base de cálculo dos impostos. No entanto, elas devem manter um registro dos valores a receber conforme anexo único da referida resolução.

Em todo caso, esse serviço fica sob responsabilidade do contador terceirizado. Mas é bom saber como são calculados os valores desses tributos. As alíquotas são progressivas, quanto maior o faturamento, maior a alíquota. A base de cálculo é a mesma – o faturamento.

As alíquotas para o comércio, como no caso da venda de discos, com faturamento no ano-calendário de até R\$ 600 mil, é esta:

| Receita Bruta em 12 meses (em R\$) | ALÍQUOTA | IRPJ | CSLL | COFINS | PIS/PASEP | CPP | ICMS |
|------------------------------------|----------|-------|-------|--------|-----------|-------|-------|
| Até 120.000,00 | 4,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 2,75% | 1,25% |
| De 120.000,01 a 240.000,00 | 5,47% | 0,00% | 0,00% | 0,86% | 0,00% | 2,75% | 1,86% |
| De 240.000,01 a 360.000,00 | 6,84% | 0,27% | 0,31% | 0,95% | 0,23% | 2,75% | 2,33% |
| De 360.000,01 a 480.000,00 | 7,54% | 0,35% | 0,35% | 1,04% | 0,25% | 2,99% | 2,56% |
| De 480.000,01 a 600.000,00 | 7,60% | 0,35% | 0,35% | 1,05% | 0,25% | 3,02% | 2,58% |

As alíquotas e as bases de cálculo para prestação de serviço são muito diferentes e mais complexas. Abaixo segue a tabela em vigor para o caso de prestação de serviço com faturamento no ano-calendário de até R\$ 600 mil.

1) Será apurada a relação (r) conforme abaixo:

$$(r) = \frac{\text{Folha de Salários incluídos encargos (em 12 meses)}}{\text{Receita Bruta (em 12 meses)}}$$

2) Nas hipóteses em que (r) corresponda aos intervalos centesimais da Tabela V-A, onde “<” significa menor que, “>” significa maior que, “=<” significa igual ou menor que e “>=” significa maior ou igual que, as alíquotas do Simples Nacional relativas ao IRPJ, PIS/Pasep, CSLL, Cofins e CPP corresponderão ao seguinte:

| Receita Bruta em 12 meses (em R\$) | (r)<0,10 | 0,10=< (r) e (r) < 0,15 | 0,15=< (r) e (r) < 0,20 | 0,20=< (r) e (r) < 0,25 | 0,25=< (r) e (r) < 0,30 | 0,30=< (r) e (r) < 0,35 | 0,35=< (r) e (r) < 0,40 | (r) >= 0,40 |
|------------------------------------|----------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------|
| Até 120.000,00 | 17,50% | 15,70% | 13,70% | 11,82% | 10,47% | 9,97% | 8,80% | 8,00% |
| De 120.000,01 a 240.000,00 | 17,52% | 15,75% | 13,90% | 12,60% | 12,33% | 10,72% | 9,10% | 8,48% |
| De 240.000,01 a 360.000,00 | 17,55% | 15,95% | 14,20% | 12,90% | 12,64% | 11,11% | 9,58% | 9,03% |
| De 360.000,01 a 480.000,00 | 17,95% | 16,70% | 15,00% | 13,70% | 13,45% | 12,00% | 10,56% | 9,34% |
| De 480.000,01 a 600.000,00 | 18,15% | 16,95% | 15,30% | 14,03% | 13,53% | 12,40% | 11,04% | 10,06% |

3) Somar-se-á a alíquota do Simples Nacional relativa ao IRPJ, PIS/Pasep, CSLL, Cofins e CPP apurada na forma acima a parcela correspondente ao ISS prevista no Anexo IV.

A LC 123/06 estabeleceu alguns privilégios para a participação de microempresas e de empresas de pequeno porte em processos de licitação e contratação com a administração pública. Contratações com valor inferior a R\$ 80 mil podem ser destinadas exclusivamente a ME e EPP. Em caso de empate no processo licitatório a preferência será para a ME e a EPP, dentre outros exemplos de preferências.

Assim como as pessoas físicas capazes, as microempresas e as empresas de pequeno porte serão admitidas como proponentes de ação perante os Juizados Especiais, com os benefícios de não haver o ônus da sucumbência nem de precisar constituir advogado.

3.6 Plano de Negócio

Segundo estimativas do SEBRAE, a cada ano são criadas aproximadamente de 500 mil microempresas e empresas de pequeno porte no Brasil. Dolabela (2008), citando pesquisas do SEBRAE e do IBGE, informa que 36% delas fecham as portas antes de completarem seu primeiro aniversário, e 49% antes do segundo ano de vida. A pesquisa também identificou que a ausência de planejamento financeiro e a falta de visão global do negócio são os principais motivos apontados pelos entrevistados para a extinção das empresas. Nesse contexto, o plano de negócio surge como solução para reduzir o risco do empreendimento, “sendo uma ferramenta que faz o empreendedor mergulhar profundamente na análise do seu negócio” (DOLABELA, 2008, p. 75.).

O plano de negócio nada mais é do que um instrumento de orientação do empreendedor. Nele estão escritos os objetivos da organização, quais os seus produtos e serviços, quem são e onde estão seus clientes, qual o potencial do mercado local, como está a conjuntura econômica regional, quais as próximas etapas do planejamento, como medir os resultados alcançados, e em que condições as correções necessárias serão efetuadas. Conforme esclarece Rosa, “O plano de negócios permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado” (ROSA, 2007, p. 08).

Sobre a apresentação de um plano de negócio, Dornelas (2005, p. 123), organiza em dez os tópicos que um plano de negócio estruturado deve abordar:

- a) capa
- a) sumário
- c) sumário executivo
- d) descrição da empresa
- e) produtos e serviços
- f) mercado e competidores
- g) marketing e vendas
- h) análise estratégica
- i) plano financeiro
- j) anexos

Dolabela (2008) traça um roteiro, um plano de trabalho para a elaboração do plano de negócio considerando a natureza da tarefa, conforme a tabela abaixo.

Plano de trabalho por natureza da tarefa (DOLABELA, 2008, P. 133.)

| <i>Ordem de realização</i> | <i>Descrição</i> | <i>Tipo de ação envolvida</i> | <i>Data de término</i> | <i>Status</i> |
|----------------------------|--|-------------------------------|------------------------|---------------|
| Preliminar | Decidir abrir um negócio | Análise preliminar | | OK |
| Preliminar | Analisar as forças e fraquezas individuais | Análise preliminar | | OK |
| Preliminar; | Escolher produto/serviço | Análise preliminar; | | OK |
| 1 | adequado à sua pessoa; | Coleta de dados | | |
| | Análise de mercado | | | |
| 2 | Estratégia de marketing | Coleta de dados | | |
| 3 | A empresa | Coleta de dados | | |
| 4 | Plano financeiro | Análise | | |

| | | |
|---|--|---------|
| 5 | Fazer sumário executivo | Revisão |
| 6 | Fazer análise de risco e tomar as decisões | Decisão |

Ramal (2007, p. 183.) fornece explicação didática para a elaboração de cada tópico de um plano de negócio, conforme as informações abaixo transcritas.

1. DESCRIÇÃO DAS LINHAS GERAIS DO NEGÓCIO

Nome ou Razão Social do Negócio

| | |
|-----------------------------------|--|
| Oportunidade de mercado detectada | <i>Descreva qual foi a oportunidade detectada para montar o negócio.</i> |
| Descrição do negócio | <i>Descreva de que maneira a empresa aproveitará a oportunidade percebida por meio do negócio; como essa oportunidade será transformada em produtos, serviços e benefícios ao cliente.</i> |
| Missão | <i>Descreva a missão do negócio, a razão de ele existir, em um parágrafo.</i> |
| Visão | <i>Descreva brevemente como seu negócio deverá estar em um futuro próximo (cinco anos).</i> |
| Objetivos estratégicos | <i>Detalhe seus objetivos estratégicos a partir da missão e da visão.</i> |
| Valores | <i>Descreva os valores de sua organização.</i> |

2. RESUMO DA EMPRESA

| | |
|---------------------------------|---|
| Forma jurídica | <i>Descreva o tipo de sociedade utilizado.</i> |
| Sócios | <i>Quem são os sócios e como suas habilidades agregam valor ao negócio.</i> |
| Localização | <i>Onde estará localizada a empresa.</i> |
| Resumo do início das atividades | <i>Como serão os primeiros seis meses de atividade da organização.</i> |

3. ANÁLISE DE MERCADO

| | |
|-------------------------|--|
| Mercado potencial | <i>Descreva o mercado potencial, que universo de pessoas poderia comprar seu produto ou serviço.</i> |
| Análise da concorrência | <i>Destaque seus principais concorrentes e quais são os pontos fortes e fracos com relação ao seu negócio.</i> |

| | |
|------------------------------|---|
| Análise do Microambiente | <i>Se houver necessidade, descreva como os fornecedores, substitutos, intermediários etc. afetam seu negócio e se há o risco de novos entrantes.</i> |
| Análise do Macroambiente | <i>Descreva brevemente, caso necessário, como as forças do macroambiente (sociedade, ambiente financeiro, Governo, ambiente demográfico, ambiente tecnológico, ambiente cultural etc.) influenciam seu negócio.</i> |
| Barreiras de entrada e saída | <i>Existem barreiras de entrada? Descreva. Existem barreiras de saída? Descreva.</i> |

4. ESTRATÉGIA E MENSURAÇÃO DO MERCADO

| | |
|------------------------------------|--|
| Segmentação de mercado | <i>Seu público-alvo é segmentado de alguma maneira? Descreva.</i> |
| Perfil do consumidor | <i>Descreva as principais características de seus consumidores.</i> |
| Mensuração de mercado | <i>Defina o tamanho do mercado potencial. Defina a participação de mercado que deseja atingir e quanto isso representa em volume de vendas.</i> |
| Definição da estratégia do negócio | <i>Qual será sua estratégia de mercado (estratégia de diferenciação, estratégia de liderança em custo, estratégia de nicho de mercado)? Por que?</i> |

5. PLANO DE MARKETING

| | |
|-----------------------|--|
| Produto | <i>Descreva seu produto ou linha de produtos. Quais são os atributos relevantes de seu produto? Quais são os benefícios de seu produto? Qual é o ciclo de vida de seu produto?</i> |
| Preço | <i>Descreva a política de preços, explicando a estratégia de mercado utilizada para definir os preços.</i> |
| Promoção | <i>Descreva as estratégias que a empresa utilizará para promover seus produtos e serviços em termos de propaganda, promoção de vendas e relações públicas.</i> |
| Distribuição e vendas | <i>Descreva a estratégia de distribuição e vendas da empresa, indicando se utilizará intermediários e como será a relação com eles.</i> |

6. ORGANIZAÇÃO DE GERÊNCIA DO NEGÓCIO

| | |
|---------------------------------------|--|
| Organograma | <i>Defina o organograma da organização.</i> |
| Plano estratégico de recursos humanos | <i>Defina os cargos, a distribuição de tarefas e responsabilidades entre eles e a remuneração.</i> |
| Cadeia de valor | <i>Descreva os principais processos de trabalho da empresa.</i> |

7. POLÍTICA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Descreva como sua empresa ajudará a comunidade.

8. PLANEJAMENTO FINANCEIRO

| | |
|-------------------------------------|---|
| Necessidade de investimento inicial | <i>Cronograma de desembolso mensal</i> |
| Projeção da receita | <i>Preço e volume de vendas</i> |
| Projeção anual de receitas | <i>Estimativa da receita nos próximos cinco anos</i> |
| Tributos | <i>Descreva quais os tributos recolhidos pela empresa</i> |
| Custos | <i>Descreva e quantifique os custos fixos e variáveis</i> |
| Ponto de equilíbrio | <i>Calcule seu ponto de equilíbrio</i> |
| Projeção do fluxo de caixa | <i>Mensal e para os próximos cinco anos</i> |
| Análise de atratividade do negócio | <i>Analise a rentabilidade e a atratividade do negócio por meio do custo de oportunidade do investimento, taxa interna de retorno e do valor presente líquido. Defina o ponto de exposição máxima de caixa (valor máximo negativo encontrado no fluxo de caixa líquido)</i> |

Neste trabalho utilizaremos a versão do SEBRAE/MG para a elaboração do plano de negócios (ROSA, 2007). O documento intitulado “como elaborar um plano de negócio” foi escrito por Cláudio Afrânio Rosa, da unidade mineira do SEBRAE, e está disponível para download gratuito no site da unidade mineira. São oito tópicos principais, assim distribuídos:

- a) Sumário executivo
- b) Análise de mercado
- c) Plano de marketing
- d) Plano operacional
- e) Plano financeiro
- f) Construção de cenários
- g) Avaliação estratégica
- h) Avaliação do plano de negócio

A missão do SEBRAE é promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas e fomentar o empreendedorismo.

O plano de negócio é o instrumento ideal para traçar um retrato fiel do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor, o que propicia segurança para quem deseja iniciar uma empresa com maiores condições de êxito ou mesmo ampliar ou promover inovações em seu negócio.

Uma das prioridades da instituição, portanto, diz respeito à capacitação dos empresários e dos interessados em abrir sua empresa, investindo na elaboração de planejamento do negócio e no conhecimento direcionado às práticas gerenciais, para que estes possam criar e manter seus empreendimentos, participando efetivamente do desenvolvimento do país (ROSA, 2007, p. 7.).

3.7 Abrindo um negócio

Uma banda de música e uma produtora cultural não precisam de um ponto bem localizado para funcionar, ao contrário de uma loja de discos. O aluguel de um ponto em uma área não comercial é mais barato. Uma boa opção são os edifícios empresariais, por conta da segurança. Também deve ser considerando o comércio do entorno – bancos, casas lotéricas, agência dos correios, serviços de cópias, gráfica rápida, papelaria e estacionamento. Outra alternativa são os escritórios virtuais, que são empresas que alugam endereços (caixa postal) para empresas prestadoras de serviço a um aluguel médio de R\$ 50,00 por mês. Assim há um endereço oficial para a empresa, cada sócio trabalha na sua própria residência, e há economia com taxa de bombeiros, alvará da prefeitura, IPTU comercial, aluguel de sala, condomínio, luz, telefone e internet para o escritório.

A seguir vamos mostrar os passos para a abertura formal de uma sociedade limitada.

1. Preenchimento do contrato social;
2. Registrar o contrato social na Junta Comercial.

Depois a empresa deverá ser cadastrada nos demais órgãos.

3. Receita Federal do Brasil (CNPJ)
4. Previdência Social (INSS)
5. Caixa Econômica Federal (FGTS)
6. Secretaria da Fazenda do Estado (Inscrição Estadual)
7. Secretaria de Finanças da Prefeitura (Inscrição Municipal e Alvará de Funcionamento)
8. Corpo de Bombeiros (Autorização)

Agora a empresa está pronta para começar a operar. Para a emissão do talão de notas fiscais faz-se necessário uma autorização da Secretaria de Finanças do município. Basta escolher uma gráfica conveniada e mandar imprimir o talão de notas fiscais. Cada nota apresenta quatro vias numeradas. Algumas prefeituras brasileiras, como a de São Paulo e a de Recife, já criaram o modelo de emissão de nota fiscal eletrônica. Existe um software

específico para o preenchimento dos dados: razão social da empresa contratante, descrição e valor do serviço. Após a emissão da nota, um link é enviado por e-mail ao contratante. Daí é só abrir o link e imprimir a nota fiscal, tudo bem simples, rápido e seguro.

3.8 Princípios de administração

Se abrir um negócio é complexo, a tarefa de administrá-lo não deixa a desejar. Nosso intuito aqui é fornecer uma visão panorâmica de administração de empresas. Vamos abordar os principais conceitos e ferramentas desta ciência social.

Para Maximiano (2004) uma organização é um sistema de trabalho que transforma recursos (humanos, materiais, financeiros) em produtos e serviços. A administração é um processo dinâmico que consiste em tomar decisões sobre o uso de recursos para realizar objetivos. O processo de administrar compreende cinco processos principais interligados: planejamento, organização, liderança, execução e controle (MAXIMIANO, 2004).

- a) planejamento – é a ferramenta para administrar as relações com o futuro;
- b) organização – é o ordenamento dos recursos para facilitar a realização dos objetivos;
- c) liderança – trabalhar com pessoas, motivando-as e dirigindo-as;
- d) execução – realizar as atividades planejadas;
- e) controle – comparar as atividades realizadas com as atividades planejadas;

O desempenho de qualquer organização pode ser avaliado pela medida em que os objetivos são realizados e pela forma como os recursos são utilizados. Uma organização é eficiente quando utiliza corretamente os recursos disponíveis, eliminando os desperdícios. Eliminar desperdícios significa reduzir ao mínimo a atividade que não agrega valor ao produto ou serviço. Para Maximiano (2004) agregar valor significa realizar operações estritamente relacionadas com a elaboração do produto ou prestação do serviço.

Uma organização é eficaz quando realiza seus objetivos. Eficácia é o conceito de desempenho que envolve a comparação entre objetivos (desempenho esperado) e resultados (desempenho realizado).

Para Chiavenato (2006) as tendências organizacionais no mundo moderno se caracterizam por simplificar e descomplicar para enfrentar a complexidade. “Dar mais liberdade para as pessoas e desamarrá-las do entulho autocrático para que elas possam utilizar seus recursos mais importantes: a inteligência, o talento e o conhecimento”, diz o teórico.

No final da era neoclássica da ciência administrativa surgiram várias técnicas de intervenção e abordagens inovadoras de mudança organizacional.

A melhoria contínua é uma técnica de mudança organizacional suave e contínua centrada nas atividades em grupo das pessoas. A filosofia da melhoria contínua deriva do kaisen, palavra japonesa que significa boa mudança. O professor Chiavenato (2006) ensina que “o kaisen é uma filosofia de contínuo melhoramento de todos os empregados da organização, de maneira que realizem suas tarefas um pouco melhor a cada dia. Fazer sempre o melhor. (...) As melhorias não precisam ser grandes, mas contínuas e constantes.”

A terceirização ocorre quando uma operação interna da organização é transferida para outra organização que consiga fazê-la melhor e mais barato. A terceirização representa a transformação de custos fixos em custos variáveis (CHIAVENATO, 2006). Na prática é uma simplificação da estrutura da organização e uma focalização nos aspectos essenciais do negócio.

Todos os processos de administração envolvem a tomada de decisões. Uma decisão é a escolha entre alternativas ou possibilidades. Quando uma decisão é colocada em prática surge uma nova situação, que pode gerar outras decisões ou processos de resolver problemas (MAXIMIANO, 2004). O processo de tomar decisões tem cinco fases.

- a) problema – percepção e identificação do problema;
- b) diagnóstico – busca do entendimento da situação;
- c) alternativas – criação de idéias e geração de soluções;
- d) decisão – comparação, julgamento e escolha;
- e) avaliação – aferir os resultados;

4 FINANÇAS

Optamos por reunir sob o nome genérico de “finanças” este capítulo dedicado a assuntos envolvendo cálculos matemáticos e demais áreas correlatas, como economia, contabilidade e finanças propriamente dita.

4.1 Princípios de economia

Viceconti e Neves (1995) definem economia como ciência social que estuda a produção, a circulação e o consumo de bens e serviços que são utilizados para satisfazer as necessidades humanas. Também pode ser definida como a ciência que estuda o uso dos recursos escassos para a produção de bens alternativos.

A economia da cultura é um ramo da ciência econômica que estuda a produção, a circulação e o consumo de bens e serviços culturais. “Traduzindo do economês, isso significa uma rede de produção que começa no artista, passa pelos canais de exibição de sua obra e chega ao consumidor” explicam Cláudio e Rangel (2008). No Brasil, esse ramo de estudo vem crescendo velozmente, notadamente a partir de 2003 com a consolidação do estudo “Sistema de Informações e Indicadores Culturais”, graças a uma parceria entre o Ministério da Cultura, o IBGE e o Ministério do Planejamento. Em 2006, o MinC e o IBGE lançaram um importante estudo sobre a cultura nos municípios brasileiros, a “Pesquisa de Informações Básicas Municipais – Cultura”⁵. Dentre outras informações, essa pesquisa revelou que: apenas 8,7% dos municípios brasileiros possuem salas de exibição de cinema; 82% possuem videolocadoras; 45,6% possuem provedores de internet; 39,8% possuem unidades de ensino superior; 95,2% possuem sinal de TV aberta. O estudo também mostra que os equipamentos culturais se concentram nas regiões metropolitanas.

(...) A indústria do entretenimento é um fenômeno mundial e superou o faturamento das indústrias automobilísticas com o segundo maior rendimento do planeta – só perde para a indústria bélica. (...) Segundo pesquisa conjunta do IBGE e do Ministério da Cultura, temos em atividade cerca de 400 mil empresas gerando 1,6 milhão de empregos formais, o equivalente a 4% do universo de postos de trabalho. Observa-se que o salário mensal pago aos trabalhadores nessa área é 47% superior à média nacional e gira em torno de 5,1 salários mínimos (CLAUDIO; RANGEL, 2008).

No Brasil se pratica a economia de mercado (SINGER, 2006). Regra geral funciona assim: a empresa vende o que produz, sob a forma de mercadoria, para o consumidor. Portanto, uma mercadoria é um produto ou serviço que se destina à venda. Um disco dado pelo artista ao vizinho não é mercadoria, mas o mesmo disco na prateleira da loja de discos é uma mercadoria.

⁵ Esses estudos podem ser consultados a partir de download gratuito da página do Ministério da Cultura na internet (www.minc.gov.br).

Singer (2006) diz que na primeira lei de mercado, em geral, é o vendedor quem fixa o preço. O preço já é sabido, e a partir daí o comprador começa a barganhar. No final do processo ele vai decidir se leva pouco, muito, ou nada daquela mercadoria. A segunda lei é a da concorrência, onde em cada ramo da produção existem vários produtores. A tendência é que os preços dos produtos semelhantes tenham a mesma faixa de valor. Isso faz com que os produtores busquem oferecer o melhor produto pelo menor preço. Uma exceção desta regra é o monopólio, onde existem um ou dois produtores que controlam os preços das mercadorias. O Brasil tem uma política de combater a existência de monopólios.

As leis da procura (demanda) e oferta são leis bem conhecidas da população em geral. Quando a procura por um produto é maior do que a oferta, o preço dele tende a se manter elevado. Do contrário, o preço do produto tende a cair se a oferta for maior que a procura. Isso é muito simples de ser observado na ação dos cambistas. “Ingresso sobrando, eu compro”, gritam eles. Isso quer dizer que a procura está grande, enquanto que a quantidade de ingressos é reduzida, o que aumenta seu valor. O cambista então compra o ingresso e espera que ele acabe na bilheteria. A partir daí, só o cambista terá o ingresso para vender, e ele o fará pelo valor mais alto que o comprador estiver disposto a pagar (monopólio). O cambista é um concorrente desleal do produtor cultural.

Os produtos musicais apresentam algumas singularidades econômicas que foram destacadas por Palmeiro (2005) no estudo sobre a indústria do disco de Buenos Aires, Argentina. São eles: aleatoriedade da demanda, simetrias de desconhecimento e relações culturais e sociais da música.

A aleatoriedade da demanda significa que a base de satisfação do consumo de música apresenta um caráter intrinsecamente subjetivo. De dois produtos musicais idênticos, não é improvável que um resulte em sucesso absoluto, enquanto que o outro seja um fracasso total.

Na simetria de desconhecimento o produtor cultural não sabe se o show ou o disco do artista agradará ou não ao público alvo, e o consumidor não sabe se o produto musical satisfará suas exigências. O show ou disco só será bem conhecido do consumidor depois que o produto já foi adquirido e experimentado. O produtor só sabe se o show ou disco fará sucesso depois de lançado e divulgado.

Por fim, nas relações culturais e sociais do produto cultural, o gosto do consumidor e seu padrão de compra estão relacionados a tendências populares e à estética da moda. Isso quer dizer que o produtor cultural deve estar atento a fenômenos que extrapolam os aspectos artísticos para definir suas estratégias de atuação no mercado.

4.2 Consumo de produtos musicais no Brasil

Teles (2009) divulgou dados sobre o desempenho da indústria fonográfica em 2008. Os artistas com maiores vendas são aqueles que aparecem na televisão e têm suas músicas tocadas no rádio: Victor & Leo, Ivete Sangalo, Roberto Carlos, Ana Carolina, Amy Winehouse. O maior vendedor de CD em 2008 foi o padre Fábio de Mello, e o maior vendedor de DVD foi o padre Marcelo Rossi. Os artistas brasileiros dominam 75% do mercado nacional, enquanto que os estrangeiros detêm uma fatia de 25%. As vendas de CD e DVD no atacado aumentaram 4,9% em relação a 2007. Já o mercado digital de música teve aumento de 79,1% em relação ao ano anterior.

O Ministério da Cultura (MinC) e o Instituto de Pesquisas Econômicas e Aplicadas (Ipea) divulgaram em 2007 resultado de estudo que analisou as relações entre economia e cultura nas dimensões do acesso, da geração de emprego e do financiamento. Silva (2007) afirmou que em 2002 o consumo cultural das famílias brasileiras atingiu R\$ 31,9 bilhões, aproximadamente 3% dos gastos das famílias, representando 2,4% do PIB. As despesas com a indústria fonográfica chegam a 14,6% dos dispêndios culturais totais. No entanto, 73,4% se referem a gastos com equipamentos (aparelhos) e 26,6% ao conteúdo (CDs, DVDs).

As despesas fora de casa com atividades artísticas (show, cinema, teatro, museu, lazer, discoteca) representam 17,8% e equivalem a R\$ 5,6 bilhões.

Em termos de consumo médio, por cada 100 domicílios, os maiores gastos são das famílias com filhos acima de 18 anos (R\$ 82), enquanto os menores são daquelas sem filhos (R\$ 56,7). As práticas fora de casa constituem-se no maior per capita/domiciliar para as famílias com filhos acima de 18 anos (R\$ 18,8), enquanto as famílias sem filhos gastam R\$ 10,3. Dessa forma, é possível dizer que o consumo cultural é feito em boa medida por jovens, ou por famílias que tem filhos de mais de 18 anos ainda no domicílio (SILVA, 2007).

Sobre frequência de consumo de festas/shows musicais, a pesquisa revelou que, em média, 14% das pessoas das classes A/B vão a festas/shows cinco vezes ao mês, 14% da classe C vão a duas festas/shows ao mês e que 8% da classe D vão a uma festa/show ao mês.

4.3 Tributo

Existem no Brasil quatro regimes de tributação – lucro arbitrado, lucro presumido, lucro real e simples. As empresas são obrigadas a escolher o regime de tributação no ato de sua constituição. Para cada porte de empresa (micro, pequena ou grande) de cada setor de atividade (agropecuária, indústria, comércio ou serviço) existe um regime que melhor se adapta à sua realidade. Mas, em geral, as empresas do setor de produção cultural são adeptas do lucro presumido. Mas no caso das microempresas, do Simples Nacional.

A tributação lucro presumido recebe este nome porque se presume que o lucro de quem trabalha no ramo de prestação de serviço seja de 32% do seu faturamento. O que nem sempre é verdade, visto que na indústria da música o lucro do empresário artístico é 20%. Pior para o empresário. No lucro presumido a carga tributária é fixa na alíquota de 16,33% sobre a receita bruta, dividida da seguinte forma: 5% a título de ISS; 4,8% de IRPJ; 2,88% de CSLL; 3% de COFINS e 0,65% de PIS.

Como o próprio nome diz, o regime de tributação Simples Nacional desburocratiza uma série de questões em relação à abertura e fechamento da empresa, carga tributária, contabilidade, licitações e contratos com a administração pública, acesso aos juizados especiais. As alíquotas variam de acordo com a receita bruta auferida nos últimos 12 meses. Uma banda de música enquadrada como microempresa começa pagando impostos na alíquota de 10% sobre o faturamento, o que inclui os impostos ISS, IRPJ, CSLL, COFINS e PIS. Ou seja, a carga tributária da microempresa é menor do que a da empresa no lucro presumido.

Tributos são pagamentos obrigatórios, em dinheiro, que incidem sobre prestações de serviço, venda de mercadorias, processos de industrialização, transações financeiras, rendimentos de qualquer natureza e inclusive doações. Quem trabalha no setor de produção cultural precisa compreender pelo menos três espécies de tributo: imposto de renda (IR), imposto sobre serviço (ISS) e contribuição social para a previdência (INSS).

O Imposto de Renda é devido ao Governo Federal, sendo a Receita Federal do Brasil (RFB) a instituição responsável pela sua arrecadação e fiscalização. Sua função é fiscal, constitui a principal fonte de receita da União. A constituição de 1988 estabeleceu que 1,8% da arrecadação do Imposto de Renda será destinada ao financiamento de investimentos na região Nordeste. Essa incumbência fica a cargo do Banco do Nordeste do Brasil (BNB).

A base de cálculo deste imposto é o montante tributável. Tanto as pessoas jurídicas quanto as pessoas físicas pagam esse imposto.

A mesma pessoa pode ser contribuinte como pessoa jurídica e como pessoa física, sobre a mesma disponibilidade financeira. Como pessoa jurídica, sobre os lucros da firma individual ou da empresa; como pessoa física, em razão da renda total, de qualquer natureza. (CHIMENTI, 2008, P. 183)

O imposto de renda da pessoa jurídica (IRPJ) tributada no lucro real é de 15% sobre o lucro operacional, havendo adicional de 10% sobre o valor que ultrapassar R\$ 240 mil. O IRPJ da empresa tributada no lucro presumido é de 4,8% sobre o faturamento bruto. A microempresa tributada no Simples Nacional já paga o IRPJ através do DAS, e sua alíquota varia de acordo com o faturamento da microempresa nos 12 meses anteriores.

As empresas são obrigadas por lei a reter na fonte o Imposto de Renda da Pessoa Física (IRPF) quando pagar ao autônomo por um serviço prestado, respeitando a tabela progressiva em vigor. Abaixo, a tabela progressiva das pessoas físicas válida para 2009.

| Base de cálculo mensal | Alíquota | Parcela a deduzir do imposto |
|----------------------------------|----------|------------------------------|
| Até R\$ 1.434,59 | Isento | - |
| De R\$ 1.434,60 até R\$ 2.150,00 | 7,5% | R\$ 107,59 |
| De R\$ 2.150,01 até R\$ 2.866,70 | 15% | R\$ 268,84 |
| De R\$ 2.866,71 até 3.582,00 | 22,5% | R\$ 483,84 |
| Acima de R\$ 3.852,01 | 27,5% | R\$ 662,94 |

A contribuição social para a Seguridade Social (INSS) é devida ao Governo Federal, sendo a RFB responsável pela fiscalização a partir de 2007. Seus recursos são destinados ao financiamento de benefícios como aposentadoria, pensão por morte, dentre muitos outros.

No caso das empresas, a base de cálculo desta contribuição é o total das remunerações pagas ou creditadas aos contribuintes individuais que lhe prestem serviço e aos sócios, diretores, empregados ou funcionários (SANTOS, 2008). A alíquota das empresas é de 20%. No caso de cooperativas, a alíquota é de 15%. O vencimento é o dia 10 do mês seguinte.

Quando a empresa ou cooperativa for pagar ao profissional, ela é responsável pela retenção da parte devida pelo autônomo, que é de 11%. Assim, a empresa repassará ao INSS o valor correspondente à alíquota total de 31%, baseada no valor da remuneração pelo serviço prestado, sendo 20% da parte da empresa e 11% da parte do contribuinte individual. Constitui crime punido com detenção para o empresário que não repassar ao INSS o valor retido.

Todos os profissionais autônomos, como músico, técnico de som, iluminador, roadie, produtor, estão incluídos na categoria de contribuinte individual, para fins da Previdência Social. Logo, eles são obrigados a contribuir mensalmente. A base de cálculo é o total da remuneração recebida no mês, sendo a alíquota de 20%, respeitando os limites do salário de contribuição. O limite mínimo vigente é de R\$ 93,00 (20% do salário mínimo de R\$ 465,00). O limite máximo vigente é de R\$ 354,08 (11% do teto remuneratório de R\$ 3.218,90).

Para se aposentar pelo INSS, por tempo de contribuição, a mulher deve contribuir por 30 anos e o homem por 35 anos. Para a aposentadoria por idade, a mulher deve ter 60 anos e o homem 65 anos. O cálculo do valor da aposentadoria será baseado na média das 80% maiores contribuições, corrigidas monetariamente pelo índice INPC, calculado pelo IBGE. Além da aposentadoria, existem outros benefícios: auxílio doença, auxílio acidente, pensão por morte.

O ISS é um imposto municipal e incide sobre a prestação de serviço de qualquer natureza por empresa ou profissional autônomo. Sua alíquota varia de acordo com a política do município, variando entre 2 e 5%. A base de cálculo do ISS para os artistas é o valor bruto do cachê. Para os produtores do evento existe a opção de a base de cálculo estar baseada numa estimativa prévia (acertada entre o fiscal e o produtor) ou na receita bruta da bilheteria (produtor presta conta dos ingressos cancelados pelo fiscal). O imposto é devido para o município onde o show é realizado, e não no município onde se localiza a sede do artista ou da produtora de eventos. Em algumas cidades, como Recife, estão isentos do recolhimento de ISS eventos de música clássica ou folclóricos.

Para que incida o ISS exige-se a habitualidade e a finalidade lucrativa quanto aos serviços prestados, ainda que estes não se constituam como atividade principal do prestador. O imposto também incide sobre o serviço proveniente de outro país ou cuja prestação tenha se iniciado naquele. Não incide, porém, sobre as exportações de serviços para o exterior. (CHIMENTI, 2008, p. 148)

O ISS da microempresa já está incluído no DAS e sua alíquota varia de acordo com o faturamento acumulado nos últimos 12 meses.

Existe uma divergência sobre a incidência de ISS no patrocínio cultural. Alguns municípios cobram, outros não. Na dúvida, o patrocínio deve ser declarado como receita corrente e os impostos recolhidos através do DAS. O motivo de agir desta forma é evitar disputas judiciais futuras contra o município, poupando dinheiro com honorários advocatícios.

4.4 Orçamento

Orçamento é o plano financeiro estratégico de uma administração para determinado exercício. Deve estimar e detalhar todas as receitas do projeto, como patrocínio, bilheteria, venda de produtos, etc. O orçamento deve levar em conta todos os gastos do projeto, incluindo custos de produção, despesas administrativas, taxas e impostos incidentes sobre a atividade. O orçamento deve discriminar quantidade, valor unitário e valor total de cada item. Para o produtor cultural que trabalha com o modelo de gerenciamento de projetos o orçamento é o segundo passo de toda iniciativa. O primeiro passo é o impulso criativo. A elaboração do orçamento começará a dar forma à idéia original.

O orçamento deve ser visto como uma ferramenta de ajuda e controle do projeto, e portanto deve ser utilizado diariamente para balizar os gastos já realizados, as receitas captadas, bem como os gastos excessivos e economias realizadas, de forma que se façam ajustes periódicos. De qualquer maneira, apesar dos ajustes, mantenha o histórico do seu orçamento e principalmente a memória de cálculo, assim será fácil determinar os valores individuais de cada valor total e realizar rápidas adequações do orçamento na hipótese de aumento ou diminuição do projeto. (NATALI, OLIVIERI, 2006, p. 117)

4.5 Formação de preço

Quanto ao tratamento matemático para a formação de preços, devem ser consideradas as seguintes variáveis: custo do produto ou serviço, margem de lucro e imposto sobre a venda (nota fiscal). Usaremos as fórmulas ensinadas pelo mestre Roberto Ferreira em sala de aula.

A fórmula abaixo deve ser usada para determinar o preço de venda com base na margem de lucro sobre o preço de custo.

$$P_v = \frac{P_c \times (1 + M)}{(1 - I)}$$

Onde:

P_v = preço de venda

P_c = preço de custo

M = margem de lucro (forma decimal)

I = imposto da nota fiscal (forma decimal)

Para um imposto da nota fiscal no valor de 10%, a representação decimal equivalente é 0,1. Para um imposto sobre a venda de 16,33%, a forma decimal é 0,1633. Para uma margem de lucro de 20%, temos 0,2 na forma decimal. E assim por diante.

Exemplo 01. Calcular o preço de venda de um disco com base na margem de lucro sobre o preço de custo, considerando os seguintes valores:

Custo do disco = 9,25

Margem de lucro = 50%

Impostos sobre a nota fiscal = 4,5%

$$P_v = \frac{P_c \times (1 + M)}{(1 - I)} = \frac{9,25 \times (1 + 0,5)}{(1 - 0,045)} = \frac{9,25 \times 1,5}{0,955} = \frac{13,88}{0,955} = 14,53$$

Esta segunda fórmula deve ser usada para determinar o preço de venda com base na margem de lucro sobre o preço de venda.

$$P_v = \frac{P_c}{(1 - M - I)}$$

Onde:

P_v = preço de venda

P_c = preço de custo

M = margem de lucro (forma decimal)

I = imposto da nota fiscal (forma decimal)

Exemplo 02. Calcular o preço de venda de um show com base na margem de lucro sobre o preço de venda, considerando os seguintes valores:

Cachê do artista = 3.000,00

Margem de lucro do empresário = 20%

Impostos sobre a nota fiscal = 10%

$$P_v = \frac{P_c}{(1 - M - I)} = \frac{3.000}{(1 - 0,2 - 0,1)} = \frac{3.000}{0,7} = 4.285,71$$

Existe uma terceira fórmula, indicada para casos em que o lucro possui valor pré-fixado pelo empresário. Nesse caso não existe a margem de lucro, pois o lucro apresenta valor definido e sabido.

$$P_v = \frac{P_c + L}{(1 - I)}$$

Onde:

P_v = preço de venda

P_c = preço de custo

L = lucro pré-fixado

I = imposto da nota fiscal (forma decimal)

Exemplo 03. Calcular o preço de venda de um show com base no lucro pré-fixado, considerando os seguintes valores:

Cachê do artista = 3.000,00

Lucro do empresário = 900,00

Impostos sobre a nota fiscal = 10%

$$P_v = \frac{P_c + L}{(1 - I)} = \frac{3.000 + 900}{0,9} = \frac{3.900}{0,9} = 4.333,33$$

4.6 Pagamento

O administrador deve ter alguns cuidados ao realizar pagamentos. Ele deve possuir os dados dos prestadores de serviço para manter um cadastro atualizado. Razão social ou nome completo, CNPJ ou CPF, inscrição municipal ou INSS, além de dados gerais como data de nascimento, passaporte, endereço, telefone, e-mail.

O administrador deve criar regras para normatizar esse processo. Ele deve agendar dia e hora para realizar o pagamento, de acordo com a forma acertada anteriormente entre a banda e os prestadores de serviço. Tem o direito e o dever de exigir a apresentação de nota fiscal e de recibo. São dois documentos parecidos, mas com características distintas. A nota fiscal é

um documento que registra a transação para fins tributários, e o recibo é um documento que quita a obrigação para fins comerciais.

O administrador não precisa reter nenhum imposto no caso de pagamento a uma pessoa jurídica. Mas no caso de pagamento a uma pessoa física, várias normas jurídicas dizem que é responsabilidade da empresa contratante a retenção do INSS, do IR e do ISS. A forma legal de formalizar este processo é através do Recibo de Pagamento a Autônomo (RPA).

Por exemplo: uma produtora de eventos paga a um DJ (pessoa física) o valor de R\$ 2.500,00 por um show. Qual o valor das retenções? Quanto é o valor recebido pelo DJ?

| Retenções | em R\$ | Memória de cálculo |
|---------------|----------|--|
| - INSS | - 275,00 | $2.500 \times 11\%$ $= 275,00$ |
| - IR | - 64,91 | $[(2.500 - \text{INSS}) \times \text{alíquota IR}] - \text{Dedução IR}$ $[(2.500 - 275) \times \text{alíquota IR}] - \text{Dedução IR}$ $[2.225 \times 15\%] - 268,84$ $333,75 - 268,84$ $= 64,91$ |
| - ISS | - 125,00 | $2.500 \times 5\%$ $= 125,00$ |
| Valor líquido | 2.035,09 | |

Caso o DJ tenha o cadastro de inscrição mercantil (CIM) regularizado, ele estará isento do recolhimento do ISS. Para isso, o DJ deve entregar à empresa pagadora uma cópia do comprovante do CIM quitado. A empresa deve observar o prazo de validade do CIM. Com toda a documentação regular, o DJ receberia um pouco a mais.

| Retenções | (em R\$) | Memória de cálculo |
|---------------|----------|--|
| - INSS | - 275,00 | $2.500 \times 11\%$ |
| - IR | - 64,91 | $[(2.500 - 275) \times 15\%] - 268,84$ |
| - ISS | 0,00 | isento |
| Valor líquido | 2.160,09 | |

Em todo caso, qual é o valor efetivamente pago pela empresa?

| Adicional | (em R\$) | Memória de cálculo |
|-----------------|----------|-----------------------------------|
| + INSS Patronal | + 500,00 | $2.500 \times 20\%$ $= 500,00$ |
| Valor total | 3.000,00 | |

4.7 Receita, despesa, lucro

Receita é a entrada monetária, geralmente em forma de dinheiro.

A receita total (RT) é a soma do preço de mercado (P) vezes a quantidade vendida (Q).

$$RT = P \times Q$$

A receita total, ou receita bruta, é valor total da nota fiscal de venda ou de serviço.

A receita bruta menos os impostos sobre a receita (DAS) é igual à receita líquida.

A receita líquida menos os custos variáveis é o lucro bruto. O lucro bruto também pode ser chamado de margem de contribuição.

O lucro bruto menos os custos fixos é o lucro líquido, que também pode ser chamado de lucro operacional.

Vejamos o exemplo abaixo para clarear as informações descritas acima.

| Banda Brazuca Fevereiro/2009 | | | |
|---------------------------------|---|------------|---|
| Descrição | | (em R\$) | |
| A | Receita total ou receita bruta | 14.985,00 | A |
| B | Imposto sobre a receita (DAS) | (1.469,40) | B |
| C | Receita líquida (A – B) | 13.515,60 | C |
| D | Custos variáveis | (9.750,00) | D |
| E | Lucro bruto ou margem de contribuição (C – D) | 3.765,60 | E |
| F | Custos fixos | (812,00) | F |
| G | Lucro líquido ou operacional (E – F) | 2.953,60 | G |

Gasto, custo e despesa não são a mesma coisa. Gasto é um nome geral, genérico, e significa sacrifício financeiro em medidas monetárias. Custo é um tipo de gasto relativo ao processo produtivo. Despesa é outro tipo de gasto e está relacionada com a administração da empresa.

Custo fixo (CF) é todo gasto constante com a manutenção do negócio, independente de se estar produzindo ou não. Os custos fixos são invariáveis em relação ao volume da produção (VICECONTI; NEVES, 1995) Por exemplo: aluguel de caixa postal virtual, honorário do contador, tarifa de manutenção da conta corrente, registro e hospedagem do domínio. Recomenda-se ter baixos custos fixos para quem trabalha com o modelo de gerenciamento de projetos. Dependendo da demanda, contratam-se prestadores de serviços temporários para a execução dos projetos vigentes.

Os custos variáveis (CV) aumentam ou diminuem de acordo com o volume produzido. Custos variáveis são aqueles decorrentes da prestação do serviço. Em um show da banda Brazuca, por exemplo, os custos variáveis seriam o cachê dos músicos, do técnico de som, do iluminador, do roadie e do produtor, mais a parcela correspondente ao INSS Patronal. Se o show não acontecesse, esses custos também não existiriam.

O custo total (CT) é a soma do custo fixo com o custo variável.

$$CT = CF + CV$$

O custo médio (Cme) é a divisão do custo total pela quantidade produzida (q).

$$Cme = \frac{CT}{q} = \frac{CF + CV}{q}$$

O custo fixo médio (CFme) é obtido dividindo-se o custo fixo pela quantidade produzida. Assim, $CFme = CF/q$.

O custo variável médio (CVme) resulta da divisão do custo variável pela quantidade produzida. Assim, $CVme = CV/q$.

O custo médio também pode ser apresentado como a soma do custo fixo médio com o custo variável médio.

$$Cme = CFme + CVme$$

Lucro é o retorno positivo de um investimento feito por um indivíduo ou uma pessoa nos negócios. Matematicamente, o lucro é a diferença entre a receita total (RT) e o custo total (CT).

$$L = RT - CT$$

$$L = (P \times Q) - (CF + CV)$$

4.8 Demonstrações financeiras

Para que serve a contabilidade? A contabilidade registra todas as transações em valor monetário. As demonstrações financeiras fornecem informações a respeito do passado (lucro, fluxo de caixa e condições financeiras) para ajudar usuários a fazer previsões e tomar decisões relativas à situação financeira futura do negócio (CHING et al; 2007). São informações importantes para a tomada de decisão gerencial do negócio. O gestor pode tomar decisões estratégicas com segurança através de documentos contábeis como demonstração do resultado do exercício (DRE) e boletim do fluxo de caixa.

O fluxo de caixa mostra a real disponibilidade financeira da empresa demonstrando as atividades que afetaram o caixa em um período. É muito importante para o planejamento de

pagamentos e recebimentos. Uma empresa jamais pode ficar com o caixa descoberto por muito tempo. Vejamos o exemplo a seguir.

| Banda Brazuca | | | | |
|----------------|---------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Fevereiro/2009 | | | | |
| DATA | DESCRIÇÃO | RECBTO | PAGTO | SALDO |
| 01 | Saldo do mês anterior | 605,00 | | 605,00 |
| 01 | Banco do Nordeste – tarifa | | 12,00 | 593,00 |
| 10 | INSS – competência Jan/2009 | | 775,00 | - 182,00 |
| 13 | Baile da La Ursa | 4.500,00 | | 4.318,00 |
| 13 | Venda de discos no baile | 125,00 | | 4.443,00 |
| 15 | Caixa postal virtual (anuidade) | | 600,00 | 3.843,00 |
| 15 | Contador | | 200,00 | 3.643,00 |
| 20 | DAS – competência Jan/2009 | | 500,00 | 3.143,00 |
| 20 | Galo da Madrugada | 5.000,00 | | 8.143,00 |
| 20 | Venda de discos no galo | 160,00 | | 8.303,00 |
| 24 | Carnaval de Olinda | 5.000,00 | | 13.303,00 |
| 24 | Venda de discos no carnaval | 200,00 | | 13.503,00 |
| 27 | Músicos | | 5.250,00 | 8.253,00 |
| 27 | Técnico | | 750,00 | 7.503,00 |
| 27 | Roadie | | 600,00 | 6.903,00 |
| 27 | Produtor | | 900,00 | 6.003,00 |
| 27 | Van | | 750,00 | 5.253,00 |
| TOTAL | | 15.590,00 | 10.337,00 | 5.253,00 |

A demonstração do resultado do exercício (DRE) informa com detalhes o resultado das operações da empresa num dado momento. Mostra todas as receitas e, ao final do relatório, evidencia o prejuízo ou o lucro líquido do negócio após o desconto de todos os gastos do período. Conforme ensina o professor Ching (2007) o princípio contábil que permeia toda DRE é o do regime de competência, que reconhece as receitas e despesas quando estas ocorrem, e não quando a empresa recebe ou paga em caixa. Segue um exemplo. Observação: os valores entre parênteses indicam a operação matemática da subtração.

| Banda Brazuca | | | |
|----------------|-------------------------|------------|----------|
| Fevereiro/2009 | | | |
| Descrição | | | (em R\$) |
| | Receita bruta | 14.985,00 | |
| | Receita bruta de shows | 14.500,00 | |
| | Receita bruta de discos | 485,00 | |
| | Imposto sobre a receita | (1.469,40) | |
| | Receita líquida | 13.515,60 | |
| | Custos dos shows | (9.750,00) | |
| | Lucro bruto | 3.765,60 | |
| | Custos administrativos | (812,00) | |
| | Lucro líquido | 2.953,60 | |

4.9 Indicadores de desempenho

Rosa (2007) apresenta de maneira simples vários indicadores de viabilidade.

O índice de lucratividade (L) mede o lucro líquido das vendas em relação ao faturamento, sendo o resultado da divisão do lucro líquido pela receita total ou bruta. Utilizando os dados fornecidos pela DRE acima, podemos calcular a lucratividade desse caso.

$$L = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Receita total}} = \frac{2.953,60}{14.985,00} = 19,71\%$$

O índice rentabilidade das vendas (RV) é o resultado da divisão do lucro líquido pela receita líquida do período. Utilizando os dados fornecidos pela DRE acima, podemos calcular a rentabilidade das vendas para este exemplo.

$$RV = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Receita líquida}} = \frac{2.953,60}{13.515,60} = 21,85\%$$

O índice de rentabilidade do investimento (RI) é o resultado da divisão do lucro líquido do período pelo capital investido no negócio. Considerando um capital investido de R\$ 22 mil, utilizando informações da DRE acima, a rentabilidade do investimento será:

$$RI = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Capital investido}} = \frac{2.953,60}{22.000,00} = 13,42\%$$

O prazo de retorno do investimento (PRI) é um indicador de atratividade, indicando o tempo necessário para que o empreendedor recupere o que investiu. É o resultado da divisão do capital investido pelo lucro líquido do período. No caso acima, temos o seguinte resultado.

$$PRI = \frac{\text{Capital investido}}{\text{Lucro líquido}} = \frac{22.000,00}{2.953,60} = 7,4 \text{ meses}$$

O ponto de equilíbrio operacional (PEO) corresponde à quantidade mínima a ser produzida e vendida para que se possam cobrir todos os custos operacionais do projeto.

É o ponto no qual a receita proveniente das vendas equivale à soma dos custos fixos e variáveis. É de grande utilidade, pois possibilita ao empresário saber em que momento seu empreendimento começa a obter lucro, e assim, tornar-se uma importante ferramenta gerencial. (DORNELAS, 2005, p. 169.)

Dornelas (2005) apresenta a fórmula para encontrar o faturamento necessário para atingir o ponto de equilíbrio operacional.

$$Fo = \frac{CF}{1 - \frac{CVT}{RT}}$$

Onde:

Fo = faturamento no ponto de equilíbrio operacional

CF = custo fixo

CVT = custo variável total

RT = receita total

O professor Roberto Ferreira ensinou em sala de aula mais duas fórmulas que são aplicadas para encontrar a quantidade produzida e vendida no ponto de equilíbrio operacional.

$$Xo = \frac{CF}{(P - C)}$$

Onde:

Xo = Quantidade no ponto de equilíbrio operacional

CF = custo fixo

P = preço de venda unitário do produto

C = custo variável unitário do produto

A segunda fórmula deve ser usada para encontrar a quantidade mínima a ser produzida para se obter um lucro pré-fixado, com valor determinado e sabido.

$$Xm = \frac{CF + L}{(P - C)}$$

Onde:

Xm = quantidade mínima produzida e vendida

CF = custo fixo

L = lucro pré-fixado

P = preço de venda unitário do produto

C = custo variável unitário do produto

4.10 Avaliação de alternativas de investimento

Antes de sair determinado numa jornada, o empreendedor necessita saber em que terreno está pisando, sob o risco de desperdiçar dinheiro, desgastar relacionamentos e o pior (porque irrecuperável), perder tempo. Para isso existem alguns métodos úteis para avaliar se o projeto merece investimento ou não. Destacaremos o custo de oportunidade, o valor presente líquido e a taxa interna de retorno.

“Quando abrimos um negócio, deixamos de lado diversas opções profissionais que poderiam existir. Isso é o que denominamos custo de oportunidade” esclarece Ramal (2006).

Quando aplicamos nosso tempo e nosso dinheiro em uma empresa, estamos deixando de trabalhar com carteira assinada para outra pessoa, de aplicar o dinheiro na caderneta de poupança ou qualquer outra aplicação, até de passar mais tempo com a família. Esse é o custo de oportunidade do negócio: o que deixamos de fazer por causa dele (RAMAL, 2007, p. 159).

Focado na visão macroeconômica, Ferreira (2008) define investimento como uma aplicação de recursos econômico-financeiros no presente objetivando auferir receitas líquidas ou lucros no futuro. Dos cinco critérios apresentados pelo professor em seu livro, escolhemos dois para nos subsidiar. São critérios de análise de investimento baseados na projeção do fluxo de caixa – o valor presente líquido (VPL) e a taxa interna de retorno (TIR).

Um elemento fundamental que serve como parâmetro na avaliação dessas alternativas é a taxa de mercado financeiro, denominada nesse estudo de “taxa mínima de atratividade”, a qual servirá para fazer o confronto quando da determinação da taxa interna de retorno da alternativa analisada. Esse confronto indicará se há ou não retorno ou benefício econômico quando se executa o projeto de investimento dado para análise (FERREIRA, 2008, p. 392).

Esses métodos exigem a estimativa de um fluxo de caixa anual do projeto, para um período de pelo menos cinco anos. O fluxo de caixa anual deve ser simples: o resultado final entre a receita total e a despesa total do período. Essa etapa deve ser detalhista e bem próxima da realidade, porque qualquer alteração nos números do fluxo de caixa afetará o resultado final das avaliações dos investimentos.

Ching (2007) ensina que no método do valor presente líquido é tomada a decisão em favor do investimento se o VPL encontrado for um número positivo. Eis a fórmula:

$$VPL = -VP + \frac{VF}{(1+i)^n}$$

Fórmula para encontrar o valor futuro: $VF = VP \times (1+i)^n$

Onde:

VP = valor presente (investimento inicial)

VF = valor futuro

i = taxa mínima de atratividade

n = período (em anos)

Na avaliação pela taxa interna de retorno basta simplesmente igualar o valor presente líquido a zero. Assim encontraremos uma taxa incógnita (i_x) que será o parâmetro para comparar o investimento estudado com a taxa mínima de atratividade (i_m). Se $i_x > i_m$, o projeto será rentável economicamente, portanto deverá ser realizado. Mas se $i_x < i_m$, o projeto deverá ser rejeitado porque não será rentável sob o ponto de vista econômico (FERREIRA, 2008, p. 399).

Nunca esquecer que entre as diversas alternativas existentes, sempre existirá a de não fazer nada caso os projetos em análise não ofereçam retornos acima do mínimo estabelecido pela empresa. As decisões de investimento devem levar também em consideração os eventos qualitativos não quantificáveis monetariamente, que do ponto de vista estratégico e de melhoria do clima organizacional interno da empresa podem se justificar plenamente (CHING et al, 2007, p. 260).

4.11 Serviços bancários

O banco é uma empresa que pega dinheiro emprestado com o mercado, e até mesmo com Banco Central do Brasil (BACEN), e faz empréstimos às pessoas físicas ou jurídicas. O lucro do banco, chamado de spread, reside na diferença entre o custo do dinheiro captado no mercado, tendo como referencial a taxa de juros cobrada pelo Governo (taxa Selic), e a taxa de juros cobrada efetivamente aos clientes. Essa é a atividade bancária básica, que é fiscalizada e regulada pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

No entanto existem diferentes tipos de banco. Existem os bancos comerciais múltiplos – Bradesco, Itaú, Unibanco, Real – e os bancos mistos como Banco do Brasil (sociedade de economia mista) e Caixa Econômica Federal (empresa pública). E ainda há os bancos de desenvolvimento, como o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e o Banco do Nordeste do Brasil (BNB), criados para atenuar os desequilíbrios regionais, cobrando tarifas e juros bem abaixo dos praticados no mercado, além de ofertarem linhas de crédito específicas para setores importantes da economia nacional.

O Banco do Nordeste está presente em muitos municípios nordestinos, possui agência em São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília, tem convênio para realizar saque em qualquer caixa eletrônico do Banco do Brasil, tem política de crédito para microempresários, microempresas e empresas de pequeno porte, possui política de patrocínio cultural definida, cobra pequenas taxas e juros baixos, além de possuir serviço de operações bancárias através da internet. Por

isso foi o banco escolhido pela banda Brazuca para abrir sua conta corrente e ser parceiro nos negócios.

Segue abaixo um quadro comparativo entre tarifas e juros cobrados por bancos oficiais para três serviços comuns oferecidos a pessoas jurídicas: conta corrente, capital de giro e desconto de duplicatas⁶. Em seguida vamos apresentar sucintamente os principais serviços oferecidos pelos bancos.

| Serviço | Banco do Nordeste | Caixa Econômica | Banco do Brasil |
|--|-------------------|-----------------|-----------------|
| Cadastro para abertura de conta corrente | 0,00 | 28,50 | 30,00 |
| Tarifa para manutenção de conta corrente | 12,00 | 15,00 | 20,00 |
| Capital de giro pré-fixado | 1,43% a.m. | 1,84% a.m. | 2,08% a.m. |
| Desconto de duplicatas | 1,72% a.m. | 2,62% a.m. | 2,43% a.m. |

Conta corrente – é o produto básico do relacionamento entre banco e cliente. O banco é obrigado a fornecer ao cliente um cartão gratuito para movimentação com função de débito automático.

Cheque – o cheque é uma ordem de pagamento à vista. O cheque perde a validade se não for descontado após 180 dias da data da emissão. Para maior segurança, o cheque deve ser nominal, o que significa que apenas aquela pessoa pode sacar o valor. Para maior controle, as informações devem ser anotadas no canhoto do cheque.

Cartão de crédito – o cartão é fornecido pelo banco, em parceria com alguma operadora de crédito, geralmente depois de um ano da abertura da conta corrente. Possui um limite pré-fixado que pode ser alterado posteriormente pelo gerente do banco.

Desconto de duplicatas – o banco adianta à empresa os valores dos cheques pré-datados emitidos pelos clientes da empresa, mediante cobrança de taxa e juros ao mês.

Cobrança – facilita o pagamento para o cliente e dá segurança para a empresa. Uma modalidade é a emissão de boleto bancário enviado ao cliente pelo correio. Outra modalidade de cobrança é através da operadora de crédito (Visa, Master, Hiper). O cliente tem tempo para pagar e a empresa recebe o valor direto na sua conta corrente em 2 dias (no débito) ou em 30 dias (no crédito). Normalmente o banco e as operadoras retêm uma comissão, variando de 2,5 a 5% sobre o valor da operação.

⁶ Dados referentes ao mês de março de 2009.

Empréstimo – a modalidade mais popular é o cheque especial. Existe uma taxa de contratação. Os juros são calculados mensalmente, podendo ser diminuídos no caso da antecipação da liquidação da dívida.

Financiamento – existe financiamento específico para cada caso, reforma de imóvel, compra de equipamentos de produção, construção de unidades, etc. Uma solução viável para as micro e pequenas empresas é o cartão do BNDES, para operações de até R\$ 500 mil, com juros de 1% ao mês e prazo de até 48 meses para pagar. O Banco do Nordeste também tem linhas de crédito específicas para pequenas empresas e profissionais autônomos, como o Crediamigo.

Aplicações – uma modalidade segura é o CDB, certificado de depósito bancário, com taxas pré ou pós fixadas. O rendimento médio é de 12% ao ano. Existe uma taxa de administração cobrada pelo banco e incide imposto de renda sobre os rendimentos do CDB.

Poupança – é a forma mais segura de investimento. Existe seguro para poupança no valor de até R\$ 60 mil por CPF. A poupança rende 0,5% ao mês mais a taxa referencial (TR), o que dá um rendimento médio de 7,2% ao ano. Não há taxa de administração nem incide imposto de renda sobre os rendimentos da poupança.

5 MARKETING

Antes de estudar o marketing é necessário entender dois conceitos importantes: necessidade e desejo. Todas as pessoas possuem necessidade de se alimentar, entretanto, uma pessoa sente desejo de comer crepe, enquanto outra sente desejo por uma picanha com farofa e vinagrete, e ainda outra sente desejo apenas por sushi. Necessidade é algo mais amplo e geral; desejo é algo mais específico, definido.

Kotler e Keller (2006), para definir o marketing de maneira bem simples, dizem que ele supre necessidades lucrativamente. Transformam uma necessidade, particular ou social, em uma oportunidade de negócios lucrativa.

Marketing é a atividade de satisfazer as necessidades e desejos de pessoas ou de grupos de pessoas através da venda de produtos ou serviços. Os clientes não compram produtos ou serviço, na verdade eles compram soluções para problemas, necessidades e desejos. “À atividade de fazer, criar, descobrir, ofertar, ou, em resumo, trabalhar com mercados na tentativa de satisfazer necessidades e desejos de pessoas ou grupo de pessoas, pela venda ou troca de bens e serviços, é dado o nome de marketing” (BONAVITA; DURO, 2001).

Mix de marketing ou composto de marketing é um conceito criado na década de 60 por Philip Kotler. Também é conhecido como os “4 Ps”: produto, preço, praça e promoção. O sucesso do marketing está atrelado à correta definição de cada um desses itens, e também à harmonia entre eles. Pois de nada adianta um produto de qualidade sem uma promoção eficaz.

Um produto, de forma geral, é tudo aquilo oferecido no mercado para a satisfação de desejos e necessidades. Bonavita e Duro (2001) diferenciam produtos e serviços da seguinte maneira. Um produto é algo tangível, que pode ser testado, padronizado e armazenado. Um serviço, ao contrário, se caracteriza por ser intangível, que não pode ser estocado, e que dificilmente poderá ser padronizado. Disco é um produto; show é um serviço.

O preço muitas vezes é a cara final do produto ou serviço. Existem muitos fatores que influenciam a determinação do preço. Custos fixos e variáveis, características do produto, concorrência do mercado, estratégias de venda, posicionamento da marca. Quando os produtos são muitos parecidos, eles são chamados de commodity, e o que faz vender commodity é preço baixo e facilidade de encontrá-lo. Já a diferenciação pode fazer de um produto um bem único e altamente desejado. Existem várias formas de se determinar o preço de um produto ou serviço, mas o que antes se precisa saber é o objetivo a ser alcançado (BONAVITA; DURO, 2001).

Praça, distribuição ou logística é onde o produto ou serviço é distribuído (no bairro, na cidade, na região, no país) e os canais utilizados para isso (lojas, magazines, teatros, boates, bares, praças públicas, postos de gasolina, bancas de revista).

A organização de um sistema de distribuição é uma das tarefas mais importantes e delicadas do marketing de uma empresa. É importante ter intermediários para um negócio, pois, na maioria das vezes, o fabricante não tem condições de controlar todas as etapas até que o produto chegue ao consumidor. Ele precisa de muito capital e de muitos empregados para isso. É fundamental, então, organizar um fluxo de distribuição em que se tenha certeza de que o produto fabricado vai estar disponível para o consumidor no tempo, no local e no preço certos para atender aos desejos dele (BONAVITA; DURO, 2001, p. 44.).

A atividade da promoção também pode ser chamada de propaganda. É anunciar e tornar público que determinado produto ou serviço existe e está à disposição dos interessados. A mensagem sobre o produto precisa ser passada da maneira correta, utilizando os canais certos, para atingir o público alvo. A mensagem de um artista também é veiculada sutilmente na maneira de se vestir, nas composições, no comportamento, no ambiente do show, na capa do disco, nas entrevistas, na participação em eventos e propagandas de produtos.

O quadro abaixo, extraído de Kotler e Keller (2006), especifica as variáveis de marketing de cada P. As decisões de mix de marketing devem ser tomadas para que se exerçam influência sobre os canais comerciais bem como sobre os consumidores finais.

| Produto | Preço | Praça | Promoção |
|--|--|--|--|
| Variedade de produtos; qualidade; design; características; nome de marca; embalagens; tamanhos; serviços; garantias; devoluções. | Preços; descontos; concessões; prazo de pagamento; condições de financiamento. | Canais de distribuição; pontos-de-venda; cobertura; variedades; locais; estoque; transporte. | Promoção de vendas; propaganda; relações públicas; assessoria de imprensa; eventos e experiências; marketing direto. |

O composto de marketing de uma organização está inserido em um ambiente de negócios, onde existem outras organizações. A isso chamamos de sistema de marketing, um fluxo entre vários setores da sociedade. Empresas, governos, cidadãos, entidades, meio ambiente, culturas. Bonavita e Duro (2001) ensinam que o gerente de marketing capta as informações disponíveis no ambiente e as analisa para traçar a atuação da sua organização.

Kotler e Keller (2006) destacam que o profissional de marketing atua no sentido de estimular a demanda pelos produtos da organização. Eles são responsáveis por gerenciar a demanda, influenciando o nível, a oportunidade e a composição da demanda para atender aos objetivos da organização.

Duas adolescentes entram em uma loja da Starbucks. Uma vai até o balconista, lhe entrega cupons que dão direito a dois expressos com leite e menta grátis e, por fim, compra alguns bolinhos. A outra se senta a uma mesa e abre seu PowerBook da Apple. Em poucos segundos, conecta-se à internet, graças à parceria da Starbucks com a T-mobile para criar HotSpots sem fio nas mais de mil cafeterias da rede. Uma vez online, a garota consulta no Google o nome da banda que tocou a trilha sonora do filme que viu na noite anterior. Surgem vários sites e dois anúncios – um para ingressos da turnê da banda e outro para o CD da trilha sonora e o DVD do filme na Amazon.com. Quando ela clica no anúncio da Amazon, o gigante das ferramentas de busca, o Google, ganha algum dinheiro (por meio de um programa de remuneração, ele recebe determinada quantia sempre que alguém clica no banner de um anunciante). Sua amiga retorna com os expressos (KOTLER; KELLER, 2006, p. 2.).

O marketing está por toda parte. Formal ou informalmente, pessoas e organizações envolvem-se em um grande número de atividades que poderiam ser chamadas de marketing. O bom marketing tem se tornado um ingrediente cada vez mais indispensável para o sucesso dos negócios (KOTLER; KELLER, 2006).

5.1 Mercado

No início, mercado era o lugar onde se compravam mercadorias. Ramal (2006) diz que mercado é o conjunto de pessoas, empresas e demais entidades que têm necessidades, intenção e capacidade financeira para comprar alguma coisa. Os economistas definem mercado como um conjunto de compradores e vendedores que efetuam transações relativas a determinados produtos ou classe de produtos. A noção de mercado foi ampliada com o surgimento da internet. O consumidor de outra região pode adquirir produtos através de um clique. O mercado digital parece infinito comparado ao mercado físico do varejo tradicional.

Kotler e Keller (2006) apresentam quatro principais mercados de clientes.

- a) mercado consumidor, formado por empresas que vendem para o público em geral.
- b) mercado organizacional, formado por empresas que vendem para outras empresas.
- c) mercado global, formado por empresas que vendem para outros países.
- d) mercado sem fins lucrativo, formado por empresas que vendem para organizações do terceiro setor e para órgãos governamentais.

Vários mercados coexistem na economia moderna. Portanto nenhuma organização está isolada do resto do mundo. Existem forças que atuam sobre a organização que estão concentradas no microambiente e outras que estão no macroambiente da organização. O microambiente de mercado é composto pelas forças que atuam diretamente sobre a empresa: clientes, concorrentes, fornecedores, empregados. O macroambiente de mercado é composto pelas forças que atuam indiretamente sobre o negócio: tecnologia, economia, política, cultura.

Market share quer dizer participação de mercado. É a parcela de mercado que a empresa atende. Por exemplo, no mercado mundial de discos, a participação das gravadoras

independentes é de 25%. Os outros 75% estão nas mãos das majors (Universal, Warner, EMI, Sony, BMG). Barreiras de entrada são as dificuldades para se ingressar no mercado. Exemplo: acesso a canais de distribuição. Barreiras de saída são as dificuldades para sair do negócio. Exemplo: indenizações trabalhistas.

Segmentação de mercado é definir um foco de atuação. Seu produto ou serviço atenderá a parcelas da população. Dificilmente ele será consumido por todos. Existem vários tipos de segmentação: faixa etária, gênero musical, renda do público, região, religião, personalidade. A segmentação de mercado influirá na escolha de vários aspectos do negócio, como precificação, distribuição e divulgação do produto ou serviço.

Depois de definir o segmento, é necessário conhecer seu tamanho. Quantas pessoas poderão ser atingidas, ou quanto a empresa poderá faturar? Para isso existe uma fórmula simples apresentada por Ramal (2006, p. 68.):

$$F = Q \times N \times P$$

Onde:

F – faturamento potencial da empresa

Q – quantidade média consumida por pessoa em um período de tempo

N – total de pessoas com mesmo perfil na região

P – preço do produto ou serviço.

O objetivo da pesquisa de mercado é precaver o empreendedor de cometer erros. Como oferecer um produto pelo qual haverá pouca procura, ou o que é pior, oferecer um serviço interessante em um local inadequado. Os instrumentos mais utilizados na pesquisa de mercado são o questionário e a entrevista. As perguntas podem ser fechadas ou abertas. Exemplo de pergunta fechada: você sente necessidade de ter uma casa de show em nosso bairro? Exemplo de pergunta aberta: Por que você sente a necessidade de ter uma casa de show em nosso bairro?

5.2 Planejamento

Planejamento é um plano de ação detalhado. Um modelo de administração focado no futuro. Uma agenda de trabalho de longo prazo. O artista deve saber aonde quer chegar para imprimir um direcionamento na sua carreira. A direção estratégica de uma carreira artística é um estilo de direção focado no futuro, atento às mudanças, a fim de manter o artista no mercado globalizado. É andar com os pés no chão, mas com a cabeça olhando para frente.

O planejamento estratégico surgiu na década de 60 no ambiente organizacional das grandes corporações. Hoje é uma técnica também aplicável à microempresa. O planejamento

estratégico na indústria da música pode ser entendido como um processo que requer do produtor ter a sensibilidade de perceber o ambiente onde o artista está inserido, ter a capacidade de realizar ajustes de rota, ter a coragem de fazer adaptações de processos de trabalho.

Afinal de contas, o mundo está em constante mudança. Há seis anos não existia Orkut, Youtube ou Myspace – sites de comunicação onde astros como The Strokes e novatos como Mallu Magalhães estão presentes usando as mesmas ferramentas. Há 12 anos os arquivos mp3 eram praticamente desconhecidos da população mundial. O pré-adolescente de hoje nascido em 1997 talvez nunca tenha comprado um CD na loja de disco do bairro (se é que existe alguma), mas com certeza já fez download de dezenas de músicas através da internet residencial, conexão banda larga. Anda por aí ouvindo música, no ipod.

A metodologia do Planejamento Estratégico possui quatro focos:

- a) foco no Lucro;
- b) foco no Cliente;
- c) foco no Trabalho;
- d) foco nas Pessoas;.

O foco no lucro significa que a rentabilidade do negócio é importante para a própria sobrevivência do artista. O segredo continua a mesmo: gastar menos do que ganha.

O foco no cliente indica a busca pela satisfação do público alvo. O fã nada mais é do que um cliente satisfeito. O deleite do público é resultado positivo da expressão artística.

O foco no trabalho exprime a produtividade e a qualidade do produto cultural. Entrosamento dos músicos, harmonia da equipe técnica, eficiência dos produtores.

O foco nas pessoas denota a colaboração entre membros da equipe – músicos, técnicos e produtores. Motivação e liderança são aspectos fundamentais deste processo.

A construção de cenários é uma técnica para prever todas as possibilidades de um ambiente no futuro, através da combinação de variáveis e da geração de hipóteses plausíveis. Do ponto de vista empreendedor, o produtor deve trabalhar no presente para alterar as variáveis que influenciam o ambiente desejado pelo artista no futuro. Para Peter Drucker, o papa da administração, “a melhor maneira de prever o futuro é criá-lo” (DRUCKER, 1997). Essa é uma atitude proativa em relação ao mercado. Exige iniciativa do produtor para alterar as condições atuais de modo a serem mais favoráveis no futuro para o artista.

Os cenários descrevem o ambiente externo da organização, identificando oportunidades e ameaças. São forças independentes, que estão fora do controle do artista. Por

exemplo: inflação, pirataria, leis, tempo meteorológico, baixa do dólar, promoção de passagens aéreas, editais de patrocínio, gosto musical da população, renda do consumidor, etc.

Os cenários serão usados no planejamento estratégico na etapa do diagnóstico do momento atual do artista. Às oportunidades e ameaças será somada a descrição dos aspectos internos do produto cultural, que são os pontos fortes e os pontos fracos – variáveis que estão sob controle do produtor. Por exemplo: local do show, preço do ingresso, dia da semana, divulgação do evento, produção do disco, repertório, tipo de embalagem, época da turnê, etc.

O diagnóstico estratégico serve para revelar o estado de saúde da carreira do artista, bem como fazer uma conexão com o ambiente externo onde ela está inserida em todos os níveis – local, regional, nacional e internacional. A qualidade do diagnóstico estratégico será determinada pela profundidade e pela realidade das informações levantadas.

A análise SWOT permite identificar as forças que atuam sobre os ambientes internos e externos da carreira do artista. Pontos fracos ou negativos são forças de natureza interna que puxam o desempenho para baixo. Pontos fortes ou positivos são forças de natureza interna que puxam o desempenho para cima. Ameaças são forças externas, portanto fora de controle da empresa, que podem prejudicar seu desempenho. Oportunidades são situações externas, portanto fora do controle da empresa, que podem beneficiar seu desempenho.

A análise SWOT ajuda os executivos a resumir os principais fatos e previsões derivadas das análises externa e interna. A partir daí, os executivos podem extrair uma série de declarações que identificam as questões estratégicas primárias e secundárias com que a organização se depara (BATEMAN, 2006, p. 131).

O plano estratégico informa o resultado global desejado pelo artista. A execução do plano estratégico é de longo prazo. Está relacionado com o ambiente externo da carreira artística. É composto pela declaração de Visão e pela declaração de Missão. A visão de futuro serve para nortear o rumo da carreira artística estabelecendo um cenário futuro. A missão serve para definir o propósito do artista, identificar o público alvo e a área de atuação.

O plano tático é mais específico e sua execução ocorre no médio prazo. Evidencia as operações necessárias para alcançar o resultado global da carreira artística. O plano tático define objetivos que ajudam o artista a cumprir a missão e concretizar a visão. Os objetivos devem ser específicos, desafiadores, possíveis e determinados.

A finalidade do plano operacional é estabelecer metas que sirvam para estipular pontos de controle, aferir resultados parciais no curto prazo e indicar os responsáveis.

O controle do planejamento é uma atividade exercida rotineiramente por meio de informações repassadas pelos responsáveis de cada meta para o grupo através de reuniões ou e-mails.

O processo de controle fornece informações e possibilita tomar decisões sobre:

- a) comparação do desempenho com o objetivo;
- b) riscos detectados;
- c) o que ainda falta fazer;
- d) necessidade de alterar o objetivo;

Se o volume de shows está abaixo do esperado, pode ser um sintoma de erro de estratégia. É preciso avaliar também a satisfação do público, o que eles estão achando da qualidade do show. Também é importante para o futuro da carreira artística ouvir os técnicos, músicos e produtores. Muitas vezes são eles que observam a situação de outro ângulo e sentem na pele quando algo vai mal. Além do mais, técnicos, músicos e produtores que não são escutados pelos artistas e pelos empresários ficam desmotivados. O desempenho pode cair afetando a qualidade do show e o resultado final da organização.

5.3 Clientes

O produtor precisa ser um bom observador para conhecer o público alvo. Saber sexo, idade, escolaridade, renda, necessidades e desejos. Para isso também deve aplicar questionários, ou fazer entrevistas com o público, ainda que disfarçada de conversa informal. Qual o comportamento do público da sua banda? Ele é frequentador assíduo ou eventual dos shows? Ele vai sozinho ou acompanhado? Quanto gasta no bar? Compra disco, camiseta?

Quais os hábitos de consumo do seu público? Internet, celular, academia, cinema, faculdade, barzinho? Trabalha, mora sozinho, é solteiro, anda de ônibus? Todas essas informações são pistas para entender as necessidades e desejos do público alvo.

Mas entender e identificar as necessidades e desejos dos clientes nem sempre é fácil. Muitos clientes não sabem o que querem em um produto. O profissional de marketing precisa pesquisar mais a fundo. Kotler e Keller (2006) distinguem cinco tipos de necessidades.

- a) necessidades declaradas (o cliente quer um carro econômico)
- b) necessidades reais (o cliente quer um carro com baixo custo de manutenção)
- c) necessidades não declaradas (o cliente espera um bom atendimento do revendedor)
- d) necessidades de algo mais (o cliente gostaria que o carro viesse com computador)
- e) necessidades secretas (o cliente quer ser visto como um consumidor inteligente)

Percepção de valor é a noção de valor que o público tem daquele produto. Por exemplo: todo mundo acha que perfume francês é caro, então a percepção de valor do perfume francês é alta. O empreendedor precisa ter essa noção para tomar decisões e evitar

erros fatais de estratégia de vendas. O advento da pirataria e da internet alterou (para baixo) a percepção de valor que o público tem em relação ao disco físico (CD).

5.4 Precificação

Precificação é o ato de determinar o preço do produto ou serviço.

O preço é o único elemento do mix de marketing que produz receita; os demais produzem custos. Ele também é um dos elementos mais flexíveis: pode ser alterado com rapidez, ao contrário das características de produtos, dos compromissos com canais de distribuição e até das promoções. O preço também informa ao mercado o posicionamento de valor pretendido pela empresa para seu produto ou marca. Um produto bem desenhado e comercializado pode determinar um preço superior e obter alto lucro (KOTLER; KELLER, 2006, p. 428.).

Basicamente existem duas políticas de preços: liderança em custo e diferenciação. Na política de liderança em custo o empreendedor tem que vender seu produto barato, e ganhar dinheiro no grande volume de vendas. Já na política de diferenciação ele vende o produto um pouco mais caro, porque seu produto é melhor do que o da concorrência, ganhando dinheiro com uma margem de lucro maior.

A relação margem de lucro versus volume de venda é fundamental na definição do posicionamento estratégico do negócio no mercado. Se o produto é comum ao da concorrência, necessariamente o empresário vai reduzir sua margem para ganhar no volume. Caso seu produto seja diferenciado do da concorrência, ele deve aumentar sua margem de lucro para compensar a queda no volume de vendas e manter o padrão de faturamento.

Bonavita e Duro (2001) ensinam quatro estratégias para determinação de preços: sobrevivência, maximização dos lucros, desnatação do mercado e liderança de qualidade. Na sobrevivência o preço é determinado pelo mercado por causa da concorrência de produtos semelhantes. Cabe ao produtor adaptar seus custos para permanecer no negócio. A segunda estratégia é a maximização dos lucros, onde o produtor definirá a segmentação de mercado e trabalhará baseado na curva de demanda do seu produto. Na desnatação do mercado o produto é lançado com alto preço, que é baixado depois que o produto perde a aura de novidade. Por fim, na liderança de qualidade a determinação do preço está associada à projeção de status.

5.5 Distribuição

Lugar de artista é na estrada. Como diria Milton Nascimento, ele deve ir onde o povo está. A distribuição de shows deve ser realizada de acordo com o seguinte pensamento: onde está o público alvo? Centro, periferia, litoral, praias, interior, teatros, clubes, boates, praças públicas, escolas, hospitais, creches, asilos? Brasil, Argentina, Canadá, Europa, Japão?

O modelo de distribuição de discos mais lucrativo para o artista é vender direto ao público nos shows. É dinheiro à vista no bolso do artista. No entanto as lojas de discos permanecem na cidade mesmo quando o artista segue viagem, por isso não podem ser desprezadas. O produtor deve estabelecer parceria com duas ou três lojas de disco em cada cidade, porque além de vender os discos, os lojistas atuam como termômetro do mercado. As lojas de discos também são pontos para venda de ingressos e divulgação de shows.

Trabalhar com uma distribuidora nacional é vantajoso pela capilaridade dos divulgadores, presente nos 27 estados brasileiros. A distribuição digital gratuita acontece naturalmente, por isso é desnecessário tecer comentário. O comércio digital é uma tendência no Brasil e no mundo, o artista deve pegar esse bonde. Por enquanto um bonde puxado a cavalo, depois será elétrico e mais veloz. O comércio eletrônico cresceu no Brasil 49% apenas no primeiro trimestre de 2008, de acordo com a E-bit. Até os grandes varejistas tradicionais, como Pão de Açúcar e Wal-Mart, estão investindo pesado no setor.

5.6 Comunicação

A regra de ouro de Chacrinha ainda está em vigência: quem não se comunica, se trumbica. O mundo moderno gira em torno da comunicação. Para a sociedade da informação e do espetáculo, as coisas só se tornam efetivas quando são veiculadas em alguma mídia.

Um plano de mídia é um cronograma que mostra as ações de divulgação, divididas por veículos de comunicação usados para se atingir os resultados da campanha.

A publicidade trabalha com anúncios pagos, também chamados de conteúdo comercial, ou no caso da televisão, de intervalo comercial. As peças publicitárias mais usadas são VTs (televisão), spots (rádio), anúncios (jornal e revista), outdoor, outbus, lambe-lambe (mídia externa), cartaz e panfleto (mídia volante), e banner online (internet). A propaganda do projeto cultural deve levar em consideração alguns critérios importantes, para que possa cumprir sua função de comunicação com eficácia.

Objetivo – ampliar alcance do produto, fortalecer a marca?

Público-alvo – qual o perfil? Idade, sexo, profissão, renda, escolaridade?

Praça – o bairro, a cidade, a região, o país?

Mensagem – qual é a mensagem principal? (importante: uma mensagem de cada vez)

Canais – quais os melhores canais para atingir esse público com essa mensagem?

Orçamento – qual a melhor forma de gastar para que meus objetivos sejam atingidos?

Mensuração – após realização, é preciso medir seu impacto, deu certo? Muito ou pouco?

Assessoria de imprensa é a ação, desenvolvida por um jornalista, de enviar às redações dos meios de comunicação informes, chamados de release, sobre o produto cultural em destaque, com o intuito de conseguir uma nota, matéria ou entrevista nos veículos de comunicação. É uma das ações de comunicação de maior relação custo-benefício. A maior parte da produção cultural independente brasileira é divulgada por meio de assessoria de imprensa. A perspectiva deve ser de enxergar o produto cultural como conteúdo editorial para a mídia.

Nas relações públicas a ordem é se relacionar com o mundo externo da empresa. Clientes, fornecedores, políticos, outros empresários, jornalistas, especialistas. Também faz parte dessa estratégia participar de reuniões da categoria, participar de feiras, convenções e visitar stands. Os objetivos podem ser vários, conhecer novos produtos ou serviços, estabelecer parcerias, e até para ser visto por todos e comunicar que você está na ativa.

5.7 Marketing cultural

Marketing cultural é o conceito de marketing aplicado a um tipo diferenciado de produto, no caso um produto cultural, seja ele de qualquer área (plásticas, música, literatura, cênicas ou audiovisuais, etc.). O maior desafio do marketing cultural é harmonizar a relação artista – obra – mercado.

É neste contexto que se enquadra o marketing cultural, usando a cultura como base e instrumento para transmitir determinada mensagem (e, a longo prazo, desenvolver um relacionamento) a um público específico, sem que a cultura seja a atividade fim da empresa (REIS, 2003).

Muitas empresas atualmente publicam editais com o intuito de selecionar e patrocinar projetos culturais. Algumas organizações públicas: Banco do Brasil, Banco do Nordeste, Caixa Econômica, Petrobrás, Infraero, Correios. Algumas empresas privadas: Votorantim, Natura, Itaú, Celpe.

Também existe o patrocínio direto, sem seleção através de editais públicos. Conforme informam Cláudio e Rangel (2008), as maiores empresas do país investem em projetos culturais.

Tantos investidores mostram o status em que se encontra o mercado de produtos culturais. Trata-se do reflexo de um movimento que já vinha acontecendo com o patrocínio via leis de incentivo, como provam as pesquisas desenvolvidas pela agência Significa, que trabalha com a atitude de marca. Segundo esses estudos anuais, com dados das 500 maiores empresas do País, existe um progressivo deslocamento das verbas para projetos culturais. No ano passado, 77% das empresas investiram na área, batendo o esporte e a ecologia. "Vivemos numa sociedade focada no espetáculo e o entretenimento tem se desenvolvido e profissionalizado numa velocidade incrível. Isso atrai a adesão de empresas que buscam agregar valor à sua marca", diz Yacoff Sarkovas, presidente da Significa. Nessa mesma onda de otimismo, o publicitário Nizan Ganaes já lançou a sua campanha: quer mudar o selo comercial "Made in Brazil" (fabricado no Brasil) para "Created in Brazil" (criado no Brasil). É uma das

grandes provas de que a economia cultural vai de vento em popa (CLÁUDIO; RANGEL, 2008).

O patrocínio é um instrumento de marketing da empresa. Logo ele deve atender a suas necessidades mercadológicas e comerciais. O produtor cultural deve ter isso em mente quando for apresentar um projeto ao responsável do setor de patrocínio. De pouco adianta usar como argumento o valor artístico do produto ou serviço. O projeto cultural precisa dar um retorno comercial ao patrocinador de alguma forma: publicidade, conhecimento da marca, ações promocionais, venda de produtos, etc.

O que diferencia patrocínio de apoio, em geral, é que enquanto no patrocínio a troca se dá em valor monetário, no apoio a troca se dá em produtos ou serviços. Por exemplo: caixas de bebidas, impressão de material gráfico, alimentação, transporte, divulgação, etc.

Elaborar um projeto é a atividade de reunir num único documento todas as informações sobre um projeto cultural. Geralmente cada edital ou cada lei de incentivo já disponibiliza seu próprio formulário de preenchimento, bem como um manual de ajuda.

Podemos definir um projeto como sendo uma iniciativa com objeto e objetivo definidos, obrigações e deveres mútuos, orçamentos e planilhas de custos elaborados previamente, remuneração estabelecida, prazo de execução estipulado, conclusão e relatório final. Todo projeto deve apresentar os seguintes tópicos:

Qualificação do proponente – quem é o responsável pelo projeto?

Objeto – o que é?

Justificativa – por quê?

Objetivos – o que se quer atingir? (qualitativamente e quantitativamente)

Estratégia de ação – como? quando? onde?

Orçamento e desembolso – quanto? (planilha detalhada com datas previstas)

Anexos – (fotos, matérias, ficha técnica, esboço, qualquer coisa que sirva para acrescentar informações e dar credibilidade ao projeto)

O produtor cultural cai na estrada com o projeto nas mãos para tentar captar recursos e viabilizar sua execução. É uma etapa delicada porque existe pressa, já que há um cronograma a ser cumprido, ao mesmo tempo em que o produtor precisa ter paciência para esperar pela apreciação do projeto pelos patrocinadores. Existem alguns prazos de praxe. O projeto deve ser apresentado ao patrocinador com 90 dias de antecedência. É tempo mais que necessário para apreciação, contratação e desembolso do dinheiro.

Algumas sugestões para o produtor:

a) monitorar constantemente quem está patrocinando projetos semelhantes ao seu;

- b) procurar circular em eventos freqüentados pelos patrocinadores e se apresentar a eles;
- c) perguntar não ofende, por isso o produtor deve saber se o projeto é de interesse do patrocinador antes de passar dois meses na elaboração achando que vai agradar;
- d) apresentar-se da melhor forma possível, com modos de falar e de vestir adequados ao ambiente de negócio do patrocinador;
- e) depois de entregue o projeto, o produtor deve perguntar ao responsável pelo patrocínio um prazo para resposta;
- f) demora em responder ao pedido pode revelar que o projeto não interessa ao patrocinador;

O produtor não deve desistir caso não tenha conseguido patrocínio para seu projeto cultural. Antes, deve procure aconselhamento para saber da viabilidade econômica dele. O SEBRAE ajuda nesse sentido. O SEBRAE não vai financiar seu projeto, mas vai dar orientações importantíssimas.

Para financiamento de um projeto, existem linhas de crédito específicas para cada caso. Uma das mais populares é o Crediamigo, do Banco do Nordeste (BNB), que financia capital de giro para empreendedores autônomos e micro e pequenos empresários. Outra opção é o cartão BNDES. Com ele o artista pode fabricar discos, por exemplo, e parcelar o pagamento com alíquota de juros abaixo do mercado.

5.8 Marketing de serviços

Todos os produtos, sejam eles bens ou serviços, apresentam um pacote de benefícios ao consumidor. Mas o marketing de serviços apresenta algumas particularidades em relação ao marketing tradicional de produtos. São aspectos próprios da prestação do serviço.

Bateson e Hoffman (2001) afirmam que “quando um consumidor compra um serviço, compra uma experiência criada com a prestação desse serviço. Ou seja: os serviços fornecem um pacote de benefícios ao consumidor pela experiência criada por esse consumidor.” Um show de música ao vivo constitui um pacote de benefícios ao público: diversão, relaxamento, catarse, deleite. Cada pessoa percebe o show de maneira particular.

Um serviço não pode ser estocado. O público não pode consumir na quarta-feira um show que deixou de ir no sábado porque ficou doente. Para um artista, datas não preenchidas são oportunidades que não voltam atrás, são serviços não realizados.

O serviço depende do lugar onde a experiência do serviço acontece. O ambiente onde é prestado influi na percepção do público sobre a qualidade do serviço. O público faz parte do

sistema de serviço. A satisfação do público só pode ocorrer quando ele mesmo está vivenciando a experiência, no momento em que o serviço é prestado (BATESON; HOFFMAN, 2001).

Por isso é importante que o artista entenda o show como uma experiência compartilhada. O show é a soma de muitos sentidos, não só da audição. Figurino, cenário, iluminação, conforto do local, tudo isso influi na percepção que o público tem do show.

5.9 A cauda longa: nova dinâmica de marketing e vendas

Chris Anderson, editor-chefe da revista norte-americana *Wired*, escreveu o best-seller internacional intitulado “A cauda longa – a nova dinâmica de marketing e vendas: como lucrar com a fragmentação dos mercados.” Usando exemplos de livros, filmes e músicas, mostrou o potencial da internet como mercado varejista ilimitado, onde os custos com estocagem e distribuição são quase nulos, e que baixos volumes de vendas de uma quantidade enorme de produtos é igual a uma receita total considerável (ANDERSON, 2006). No caso da música, enquanto o estoque físico de lojas como a Wal-Mart se limita a menos de 60 mil faixas, o varejista online Rhapsody mantém um estoque digital de cerca de 2 milhões de faixas. Assim explica Anderson (2006): “Sempre há alguém que baixa da Rhapsody, pelo menos uma vez por mês, não só alguma das 60 mil faixas mais vendidas, mas também outras de suas 100 mil, 200 mil ou 400 mil faixas principais – e até suas 600 mil, 900 mil faixas mais importantes, e ainda mais do que isso. (...) E assim se forma a cauda longa.”

Esse modelo de negócio surgiu nos Estados Unidos em 1994 com a Netflix e a Rhapsody. Anderson (2006) diz que a cauda longa está presente na nova economia das indústrias do entretenimento. Ele chama de economia da abundância porque na internet não existe gargalo entre a oferta e a demanda. Para ele existem dois princípios básicos para vender produtos culturais através da internet. O primeiro é disponibilizar tudo quanto for produzido, sem qualquer tipo de filtragem ou seleção. Para Anderson seria errado disponibilizar apenas os produtos mais vendidos, já que os custos com estoque e distribuição praticamente são inexistentes. É preciso deixar que o público faça os julgamentos. O segundo princípio é ajudar o consumidor a encontrar o produto através de recomendações (dos próprios consumidores) e de filtros de pesquisa como gênero musical, local de origem, os mais baixados, outros produtos comprados pelos consumidores, anúncios através de busca no Google, etc.

Para Anderson (2006) existem nove regras para atuar no mercado da cauda longa.

1) Estoque digital e distribuição online – é mais barato e mais eficiente do que colocar o produto nas prateleiras de centenas de lojas.

- 2) Produção colaborativa (crowdsourcing) – a avaliação do produto pelos próprios usuários é melhor e mais barata.
- 3) Formas de distribuição variada – para alcançar mais mercados, clientes com perfis diferentes, de diversas maneiras.
- 4) Microfatiamento – desagregar o conteúdo para que o consumidor escolha dentre as melhores alternativas: álbum, música, vídeo, remix, toque de telefone, letras cifradas, etc.
- 5) Precificação elástica – para maximizar o valor do produto e o tamanho do mercado; o produto popular deve ser mais caro, o produto desconhecido deve ser mais barato.
- 6) Compartilhar informações – classificações, recomendações, especificações do produto para ajudar na decisão do consumidor e não frustrar as vendas.
- 7) Pense “e”, “+” – a regra é disponibilizar tudo, várias opções, extras; a escolha da oferta “ou” é discriminatória; não precisa prever o que dará certo.
- 8) Pós-filtragem, mensuração – lançar tudo e ver o que acontece; promover os produtos com filtros, classificações; depois identifica o que vendeu mais.
- 9) Gratuidade estratégica – preço quase zero como estratégia de promoção; o conceito é atrair público com a gratuidade de alguns serviço/produtos e elevar o nível de alguns clientes para uma categoria superior, com acesso exclusivo a outros produtos/serviços mediante assinatura ou pagamento.

Anderson (2006) também mostra barreiras e restrições ao mercado de cauda longa. Segundo ele, o direito autoral é a principal barreira por causa da inflexibilidade dos atuais mecanismos de licença. Em 2002 surgiu o modelo do creative commons, modelo de licença mais flexível que pode ajudar a superar esse obstáculo. No entanto existem outras dificuldades, como renda do consumidor, acesso da população à internet e segurança das transações financeiras através da rede mundial de computadores.

6 PLANO DE NEGÓCIO

Nosso projeto empresarial está estruturado para uma banda de música, explorando o gênero MPB, composta por cinco sócios. Não importa a formação: 5 músicos, ou 4 músicos e 1 produtor, ou ainda 3 músicos, 1 produtor e 1 técnico. A idéia é que cada integrante da equipe seja um sócio e tenha uma responsabilidade gerencial definida. Um dos sócios será o administrador legal. Esse deverá ser escolhido levando em conta requisitos essenciais para o exercício da função. Os demais sócios assumirão outras funções gerenciais: direção artística, produção executiva, comunicação e comercial. Nossa sugestão é que os cargos devem ser rotativos, isto é, a cada ano os sócios se revezem nas demais funções, desde que sejam respeitadas as características pessoais e as atribuições do cargo. O revezamento das funções gerenciais é importante por dois motivos: 1) para que cada sócio tenha a oportunidade de conhecer todo o processo organizacional de uma microempresa; 2) para motivar os sócios através de novos desafios no trabalho corporativo da música.

6.1 Sumário executivo

A Brazil Produções Culturais (BPC) é uma microempresa do setor de serviços. Com sede em Recife, a BPC atua no ramo de produção cultural e artística, exclusivamente na área de música, explorando o gênero MPB e a mistura com ritmos regionais. O produto principal da organização é o show da banda Brazuca – que também é o nome fantasia da empresa. Como estratégia de curto prazo, a BPC promoverá mensalmente os próprios eventos. São planos da empresa para realizar em médio prazo o lançamento de subprodutos da banda como CD e DVD. Cinco sócios com cotas iguais tocarão a sociedade, cujo contrato social de constituição da empresa terá prazo de vigência de cinco anos, sendo prorrogado automaticamente por igual período desde que não haja a manifestação contrária da maioria absoluta dos sócios.

6.1.1 Sócios e atribuições

Abaixo detalharemos a atribuição de cada sócio, levando em consideração as características pessoais necessárias ao exercício da função.

| RESPONSÁVEL | FUNÇÃO | CARACTERÍSTICAS | ATRIBUIÇÕES |
|-------------|-------------------|---|---|
| Sócio 01 | Direção Artística | Criatividade Experimentação Ousadia Iniciativa | Cuidar do repertório; fazer pesquisa artística; estudar as inovações tecnológicas; cuidar de cenário, |

| | | | |
|--|--|----------------------------------|--|
| | | Lema: “por que não desse jeito?” | iluminação, figurino; contato com artistas e técnicos. |
|--|--|----------------------------------|--|

| RESPONSÁVEL | FUNÇÃO | CARACTERÍSTICAS | ATRIBUIÇÕES |
|-------------|--------------------|---|--|
| Sócio 02 | Produção Executiva | Praticidade Responsabilidade Disponibilidade Iniciativa Lema: “o impossível sempre acontece.” | Agendar ensaios; informar à banda e à equipe sobre ensaio e show; envio de dados pessoais da equipe, rider técnico, mapa de palco, room list e camarim; Cuidados com equipamento, transporte, hospedagem, alimentação, passagem de som, horário; resolver OMB e ECAD. |

| RESPONSÁVEL | FUNÇÃO | CARACTERÍSTICAS | ATRIBUIÇÕES |
|-------------|-------------|---|---|
| Sócio 03 | Comunicação | Escrever, falar bem Agilidade Multimídia Iniciativa Lema: “quem não se comunica se trumbica.” | Atender jornalistas; enviar foto, vídeo e release para a imprensa; informar à banda sobre entrevistas; divulgar a agenda de shows; promover a imagem da banda entre o público alvo e formador de opinião; atualizar o site, ou blog; enviar newsletter. |

| RESPONSÁVEL | FUNÇÃO | CARACTERÍSTICAS | ATRIBUIÇÕES |
|-------------|-----------|---|--|
| Sócio 04 | Comercial | Objetividade Jogo de cintura Perseverança Iniciativa Lema: “matar um leão | Atendimento, prospecção de eventos, envio de proposta de show, negociação de cachê e condições, celebração de contratos, |

| | | | |
|--|--|--|---|
| | | todo dia e ainda deixar outro amarrado para o dia seguinte!” | negociação com técnicos e demais fornecedores; passar dados dos contratos gerais, contratantes, técnicos e fornecedores para o Administrador; relacionamento com o advogado terceirizado. |
|--|--|--|---|

| RESPONSÁVEL | FUNÇÃO | CARACTERÍSTICAS | ATRIBUIÇÕES |
|-------------|---------------|---|--|
| Sócio 05 | Administração | Organização Raciocínio matemático Honestidade Iniciativa Lema: “custo é como capim, se não cortar ele cresce” | Pagamentos, recebimentos, emissão de notas fiscais e recibos, movimentação bancária, controle de gastos, avaliação de resultados, levantamento de certidões negativas, arquivamento de documentos, relacionamento com o contador terceirizado. |

6.1.2 Dados cadastrais

Nome fantasia: Banda Brazuca

Razão Social: Brasil Produções Culturais Ltda. – ME

Endereço: Caixa Postal 0123, CEP 50.000-000, Recife, Pernambuco

Web site: www.brazuca.mus.br

6.1.3 Missão

Oferecer lazer e cultura através da música popular brasileira, primando pela qualidade técnica e artística de seus produtos e buscando a satisfação do público alvo e dos parceiros.

6.1.4 Atividade econômica

Atividade econômica principal: Produção cultural e artística.

Atividades secundárias: Comércio varejista de fitas, CDs e afins; Edição musical.

6.1.5 Forma jurídica

Sociedade limitada (Ltda.)

6.1.6 Enquadramento tributário

Simples Nacional – Microempresa (ME)

6.1.7 Capital social e cotas

A sociedade iniciará suas atividades com um capital social de R\$ 22.000,00 (vinte e dois mil reais), subdividido em 05 cotas iguais de R\$ 4.400,00.

6.1.8 Fonte de recursos e integralização

Cada sócio integralizará uma cota com recursos próprios.

A integralização das cotas será dividida em duas parcelas com valores de R\$ 2.200,00 cada. A primeira parcela será integralizada por cada sócio no ato da assinatura do contrato social. A segunda e última parcela será integralizada em até 12 meses.

6.2 Análise de mercado

O ambiente de mercado de uma banda de música é como uma moeda de duas faces. De um lado, os interesses do artista. Do outro, os interesses do produtor do evento. Como os interesses do artista são óbvios, e já foi detalhado em outros momentos deste trabalho, cabe agora discorrer sobre as razões do produtor do evento – o contratante. O artista saberá negociar melhor com o produtor do evento se compreender os dois lados desta moeda. Afinal, a carreira do artista fica comprometida sem contratantes empreendedores e sem eventos bem estruturados.

Talvez o aspecto mais importante, sob a perspectiva do organizador do evento, seja a análise das variáveis econômicas que influenciam a produção de shows. A técnica da matriz de impactos cruzados permite a construção de quatro cenários de acordo com duas variáveis incertas que afetam o ambiente de negócio da produção de eventos musicais. A variável “custo de produção” influencia o lado da oferta, ou seja, afeta a empresa produtora de eventos. A variável “situação econômica” altera o lado da demanda, isto é, modifica as decisões não apenas do público consumidor como também do patrocinador – pois em tempos de crise a verba para patrocínio é cortada no primeiro momento de adequação do orçamento.

Custo de produção

X

Situação econômica

| | |
|---------------------------|--|
| Baixos custos de produção | |
| Crescimento econômico | <p><i>I</i></p> <p>Transporte e hospedagem baratos</p> <p>Cachê viável do artista</p> <p>Patrocinador presente no evento</p> <p>Alto poder aquisitivo do público</p> |
| | <p><i>II</i></p> <p>Transporte e hospedagem baratos</p> <p>Cachê viável do artista</p> <p>Patrocinador retraído</p> <p>Baixo poder aquisitivo do público</p> |
| | <p>Transporte e hospedagem caros</p> <p>Cachê alto do artista</p> <p>Patrocinador presente no evento</p> <p>Alto poder aquisitivo do público</p> |
| | <p><i>III</i></p> <p>Transporte e hospedagem caros</p> <p>Cachê alto do artista</p> <p>Patrocinador retraído</p> <p>Baixo poder aquisitivo do público</p> <p><i>IV</i></p> |
| Altos custos de produção | |
| Recessão econômica | |

Nota técnica:

Cenário I – o melhor cenário. Baixo custo, com patrocínio, público com dinheiro.

Cenário II – situação de risco. Baixo custo, sem patrocínio, público sem dinheiro.

Cenário III – situação regular. Alto custo, com patrocínio, público sem dinheiro.

Cenário IV – o pior cenário. Alto custo, sem patrocínio, público sem dinheiro.

6.2.1 Segmentação e mensuração

O mercado da banda Brazuca é o da música popular brasileira. O público alvo é o brasileiro e o estrangeiro fã da MPB. Os clientes corporativos são organizadores de festas populares, festivais, shows privados, eventos empresariais, congressos e feiras. Em toda a região Nordeste ocorrem festas populares o ano inteiro.

Festivais de música, eventos empresariais e festas populares acontecem sazonalmente em todo o Brasil. Boulay (2006) catalogou 90 festivais de música, 146 salas para shows e 65 bares e clubes com música ao vivo em todo o país, sendo 13 festivais, 35 salas e 3 bares e clubes no Nordeste. Entretanto, a quantidade real é bem maior do que essa catalogada por Boulay (2006). O autor já promoveu shows em 26 espaços na Região Metropolitana do Recife, participou de 7 festivais e catalogou 16 festas populares só em Pernambuco.

| | Brasil | Nordeste | Pernambuco |
|------------------|--------|----------|------------|
| Festivais | 90 | 13 | 7 |
| Salas e bares | 211 | 38 | 26 |
| Festas populares | - | - | 16 |

Além disso, e principalmente, existe o mercado internacional, bem receptivo à música popular brasileira – que é classificada internacionalmente no gênero World Music. Destacamos o mercado europeu de forma geral (e o francês em particular), o mercado japonês e o da América do Norte (Estados Unidos e Canadá). Boulay (2006) também catalogou festivais e salas de concerto para música ao vivo nesses lugares, encontrando um resultado que impressiona pela quantidade de oportunidades existentes no território francês.

| | França | Europa | Japão | Estados Unidos | Canadá |
|-----------|--------|--------|-------|----------------|--------|
| Festivais | 117 | 78 | 3 | 4 | 11 |
| Salas | 65 | - | - | - | - |

6.2.2 Público alvo

Observando o perfil do público alvo, chegamos ao resultado aproximado abaixo.

Sexo – Ambos os sexos;

Idade – 14/18 anos (20%), 18/30 anos (50%), acima de 30 anos (30%);

Estado civil – solteiro (60%), namorando/casado (40%);

Escolaridade – 2º Grau (20%), Universitário (30%), Graduado/pós-graduado (50%);

Hábitos de consumo – internet, celular, tv a cabo, CD, DVD, cinema, locadora de filmes, boate, show, bar, restaurante, lanchonete, academia, outra atividade física, esportes, praia, viagens, roupas, acessórios, livro, revista, jornal, congressos, cursos, seminários.

Custo médio de produtos consumidos pelo público alvo

| | |
|------------------------------|---------------------------------|
| Cinema/teatro: R\$ 20,00 | Academia: R\$ 100,00 |
| Bar/lanchonete: R\$ 25,00 | Livro/revista/jornal: R\$ 50,00 |
| Boate/restaurante: R\$ 40,00 | Roupas/acessórios: R\$ 200,00 |
| CD/DVD: R\$ 40,00 | Celular/internet: R\$ 150,00 |

Analisando as variáveis gerais que influenciam a demanda decisão do público pelo show, chegamos ao resultado abaixo.

$$D = f(A \times L \times P \times D \times M \times O \times Y \times F)$$

D = Decisão do público pelo show

f = está em função de

| Variáveis atrativas | Variáveis repulsivas |
|--------------------------|---|
| A = atrações (artística) | O – outro evento na mesma época |
| L – local do show | Y – disponibilidade de caixa do público |
| P – preço do ingresso | F – frequência de saída para shows |

D – dia da semana

M – marketing (divulgação)

Classificamos e hierarquizamos as variáveis que influenciam na demanda (decisão) do público por um show, utilizando a técnica da análise estrutural das variáveis, e chegamos ao resultado abaixo, apresentado em ordem decrescente de influência.

VARÁVEIS MAIS INFLUENTES

- 1) atrações (artística)
- 2) disponibilidade de caixa do público
- 3) outro evento na mesma época
- 4) preço do ingresso
- 5) local do show
- 6) dia da semana
- 7) marketing (divulgação) do evento
- 8) frequência de saída para shows

Nota técnica:

Atrações (artística) – é a variável que mais influencia as outras variáveis de um show. O público sai de casa para ver o artista, corroborando a decisão estratégica de que o artista deve investir mais em shows. Entretanto, alguns eventos têm a marca tão forte que se transformam na própria atração em si, independentemente do artista que irá tocar nele.

Local do show – o público pondera se o local do show é coberto ou aberto, tem boa acústica, de acesso fácil, tem estacionamento seguro, é confortável, tem banheiros limpos, etc.

Preço do ingresso – essa variável diz respeito ao custo do ingresso, seu valor real ou simbólico. O valor real é o numerário estampado na nota. O valor simbólico é quanto representa para cada um. Também influi a forma de pagamento e as opções de consumo, ingresso tipo pista, arquibancada, área vip, camarote, etc.

Dia da semana – os dias tradicionais de shows são a sexta-feira e o sábado. São dias visados por produtores, por isso é muito comum o “choque” de eventos do mesmo gênero para o mesmo público. Tem produzido bons resultados agendar os shows de pequeno e médio porte para outros dias menos concorridos, notadamente a quinta-feira e o domingo.

Marketing (divulgação) – a pessoa precisa saber da existência do evento. Depois precisa ser influenciada para escolher ir ao show em vez de optar por outro entretenimento. Uma boa campanha de marketing transforma o público alvo em propagandista do show.

Outro evento na mesma época – um evento na mesma época pode dividir o público. Algum dos eventos sairá prejudicado, senão ambos. Mesmo se forem de gêneros diferentes, os eventos dividirão o mesmo espaço na mídia. Ganha quem se anuncia com antecedência.

Disponibilidade de caixa do público – o dinheiro no bolso do brasileiro acaba no final do mês. É preciso perceber essa dinâmica, dar tempo para o público receber o salário. O bolso do consumidor após feriado impressado também fica vazio.

Frequência de saída para shows – jovens solteiros universitários saem para balada quase todo dia. A maioria dos trabalhadores só nos fins de semana. Esses hábitos podem gerar boa oportunidade para desenvolvimento de projetos musicais voltados para nicho de mercado.

6.2.3 Concorrentes

Os concorrentes diretos da banda Brazuca, no caso da escalção para um evento, é outra banda ou artista com o mesmo projeto artístico. Mas no caso de um show organizado pela banda Brazuca, o concorrente direto é outro evento na mesma época para o mesmo público alvo, e os concorrentes indiretos são outras opções de diversão da cidade, como bares, cinema, teatro, boates, festas populares.

Resumindo, os concorrentes são três, basicamente.

- a) outros artistas do gênero.
- b) eventos simultâneos para o mesmo público.
- c) alternativas de entretenimento da cidade.

6.2.4 Fornecedores

Os principais fornecedores da banda Brazuca são os técnicos que atuam no show ao vivo e as empresas envolvidas na produção de discos.

São necessários quatro técnicos para trabalhar na apresentação musical: técnico de som, iluminador, roadie e produtor. Geralmente são profissionais autônomos que cobram cachê por show. O desempenho harmonioso entre eles influencia o resultado final do produto artístico. Em alguns casos há a necessidade de se contratar uma empresa de locação de veículos para realizar o transporte até a cidade do evento.

Na produção de discos estão envolvidos mais profissionais, inclusive empresas de médio e grande porte. Estúdio de gravação, músicos, técnico de mixagem, estúdio de masterização, designer, fábrica de replicação. É um processo que exige paciência e acompanhamento sistemático para que o disco esteja finalizado dentro do prazo.

Entretanto existem muitos parceiros envolvidos na indústria da música. Nenhum artista é independente, no sentido literal da palavra. Existe uma interdependência muito forte entre vários agentes da indústria da música. São outros artistas, veículos de comunicação, lojistas, organizadores de eventos, casas de show, governos e patrocinadores, essencialmente.

Por isso a necessidade de investir em relacionamentos. É preciso permitir que a outra parte também saia ganhando no processo de negociação: é o modelo ganha-ganha.

6.3 Plano de marketing

O plano de marketing tem como objetivo posicionar a marca da banda Brazuca no mercado como um grupo de qualidade técnica e artística que valoriza a música popular brasileira. Em 2014 a Copa do Mundo de Futebol será realizada no Brasil. A meta do plano de marketing é que até lá a imagem da banda vá sendo consolidada no mercado, a ponto de aproveitar o mega evento esportivo como ponto máximo de promoção e realização artística.

6.3.1 Descrição dos produtos

O produto principal é o show da banda Brazuca. É uma apresentação artística musical, com repertório nacional, com duração de 120 minutos. São cinco músicos no palco interpretando composições representativas da música popular brasileira.

O produto secundário é o disco com canções gravadas ao vivo pela banda Brazuca. Será vendido principalmente nos próprios shows da banda.

6.3.2 Preço

O preço de venda de 01 (um) show da banda Brazuca levará em consideração três variáveis: o custo fixo médio, o custo variável e a margem de lucro. A margem de lucro no primeiro ano será quase nula, no segundo ano será de aproximadamente 10%, e a partir do terceiro ano será de aproximadamente 20% sobre o faturamento. Logo, o preço da banda Brazuca será reajustado anualmente de acordo com a projeção dos custos fixos e variáveis para os próximos cinco anos. Segue abaixo a planilha com o preço de venda para 01 (show) da banda Brazuca para os cinco anos seguintes.

| VARIÁVEL | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Custo fixo médio | 273,00 | 102,00 | 80,00 | 78,00 | 77,00 |
| Custo variável | 1.920,00 | 2.304,00 | 2.765,00 | 3.318,00 | 3.982,00 |
| Impostos da nota fiscal | 250,00 | 300,00 | 450,80 | 626,50 | 751,80 |
| Lucro operacional | 57,00 | 294,00 | 704,20 | 977,50 | 1.189,20 |

| | | | | | |
|-------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| PREÇO FINAL | 2.500,00 | 3.000,00 | 4.000,00 | 5.000,00 | 6.000,00 |
|-------------|----------|----------|----------|----------|----------|

Os discos serão vendidos nos shows de acordo com a tabela de preços abaixo.

| DISCO | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|--------------------------------|------|-------|------|-------|-------|
| Venda para público em shows | - | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 |
| Venda para lojistas no atacado | - | 10,00 | 10,0 | 10,00 | 10,00 |

6.3.3 Promoção

A promoção da banda Brazuca será realizada principalmente através dos veículos de comunicação social, por meio de assessoria de imprensa. Participação em programas de música ao vivo, entrevistas. A internet será usada como canal de promoção através de anúncios no Google e newsletter (panfleto virtual). O web site da banda terá notícias, fotos, vídeos e músicas da banda.

No primeiro ano de atividade a banda usará o disco como brinde para quem comparecer aos shows da banda. Quem comprar o ingresso ganha um exemplar promocional do disco da banda Brazuca.

A partir do segundo ano a banda iniciará a venda dos discos nos próprios shows. Será montado um stand com iluminação, banner e estrutura para exposição do material do grupo.

6.3.4 Comercialização

No primeiro ano de atividade a banda Brazuca organizará os próprios eventos como estratégia de lançamento da marca no mercado. O objetivo desses eventos são gerar fluxos de informações na mídia, atingindo o público alvo e os clientes corporativos, bem como produzir acervo sonoro e visual para a posterior confecção de material de divulgação, como CD, DVD e panfletos. Em seguida terá início um processo de prospecção de clientes corporativos: prefeituras, produtoras de show, festivais, cerimoniais de eventos empresariais. Para o segundo ano a meta é receber convites 36 eventos, totalizando 36 shows no segundo ano. A partir do terceiro ano a meta é haver pelo menos um show por semana durante 11 meses, além de dois shows nos feriados, totalizando pelo menos 48 shows por ano.

| SHOWS | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|--------------------------|------|------|------|------|------|
| Organizados pela banda | 18 | - | - | - | - |
| Contatados por terceiros | - | 36 | 48 | 52 | 56 |
| TOTAL | 18 | 36 | 48 | 52 | 56 |

A meta para a venda de discos para o público em shows é de 25 discos em 2011, 50 discos em 2012, 75 discos em 2013 e 100 discos por show em 2014. A meta para venda de discos em lojas é de 300 discos em 2011, 600 discos em 2012, 900 em 2013 e 1.200 discos em lojas em 2014.

| DISCOS | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|----------------|------|------|-------|-------|-------|
| Venda em shows | - | 900 | 2.400 | 3.900 | 5.600 |
| Venda em lojas | - | 300 | 600 | 900 | 1.200 |

6.3.5 Distribuição

Nos primeiros três meses de atividade, enquanto a banda se dedica a ensaiar o show, o diretor comercial do grupo tem a meta de realizar 18 shows nos próximos nove meses até o fim do primeiro ano. São eventos quinzenais que deverão ocorrer em locais estratégicos para alcançar o público alvo e os clientes corporativos das principais cidades pernambucanas: Recife, Olinda, Jaboatão, Caruaru, Garanhuns, Arcoverde, Serra Talhada, Salgueiro e Petrolina. No segundo ano, a meta serão 24 shows. Além de ocorrer em todas as cidades por onde passou no ano anterior, para reforçar a marca e o produto, a banda Brazuca deverá investir nas cidades de outros estados do Nordeste: Campina Grande, João Pessoa, Natal, Mossoró, Fortaleza, São Luis, Juazeiro, Teresina, Maceió, Aracaju, Salvador e Feira de Santana. A partir do terceiro ano a banda investirá em shows na Europa, Japão e América do Norte, notadamente através do circuito de festivais no verão, e do circuito de salas de concerto no outono e inverno. Também investirá no restante do país, nas principais praças: São Paulo e interior, Minas Gerais, Brasília, Goiânia, Paraná, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, Belém e Manaus.

6.4 Plano operacional

Para atingir essas metas de vendas algumas ações e muito esforço serão necessários. O quadro abaixo apresenta as ações que deverão ser realizadas e os responsáveis por elas. O objetivo é produzir resultado, podendo as metas serem revistas e adaptadas ao contexto.

| AÇÃO | RESPONSÁVEL |
|---|-------------------|
| Se possível visitar cidades e feiras, estabelecer parcerias, prospectar eventos, acertar os shows, captar patrocínios | Comercial |
| Formar a equipe, ensaiar o show e cuidar de todos os aspectos ligados à atuação da banda no palco | Direção artística |

| AÇÃO | RESPONSÁVEL |
|--|--------------------|
| Organizar a parte logística dos shows, equipamentos, ensaios, agenda, horários, ECAD, OMB | Produção executiva |
| Divulgação e promoção dos shows, convites, entrevistas, programas de rádio e televisão, newsletter, site, blog | Comunicação |
| Coordenar todo o processo, recebimentos e pagamentos, notas fiscais, documentação, contratos, serviços bancários | Administração |

6.4.1 Capacidade produtiva

Como no setor de serviços não existe estoque, uma data não preenchida é uma oportunidade desperdiçada, um serviço não realizado. O tempo não volta atrás. O ano possui 52 semanas, a maioria dos shows ocorre nos fins de semana. Existem bandas que fazem até dois shows na mesma noite, e quatro em um único fim de semana, sobrecarregando toda a equipe. A banda Brazuca não agirá dessa forma. Pelo contrário, queremos uma média de um show por semana, exceto nas datas de festas populares e feriados impresados. Nossa capacidade máxima de produção está estipulada em 56 shows por ano. A cada ano, toda a equipe deve gozar de férias coletivas por 30 dias consecutivos ou não, desde que o menor período não seja inferior a 15 dias.

6.4.2 Processos operacionais

A atividade básica da banda Brazuca é a apresentação musical, que pode ser dividida em três fases: pré-produção, produção e pós-produção.

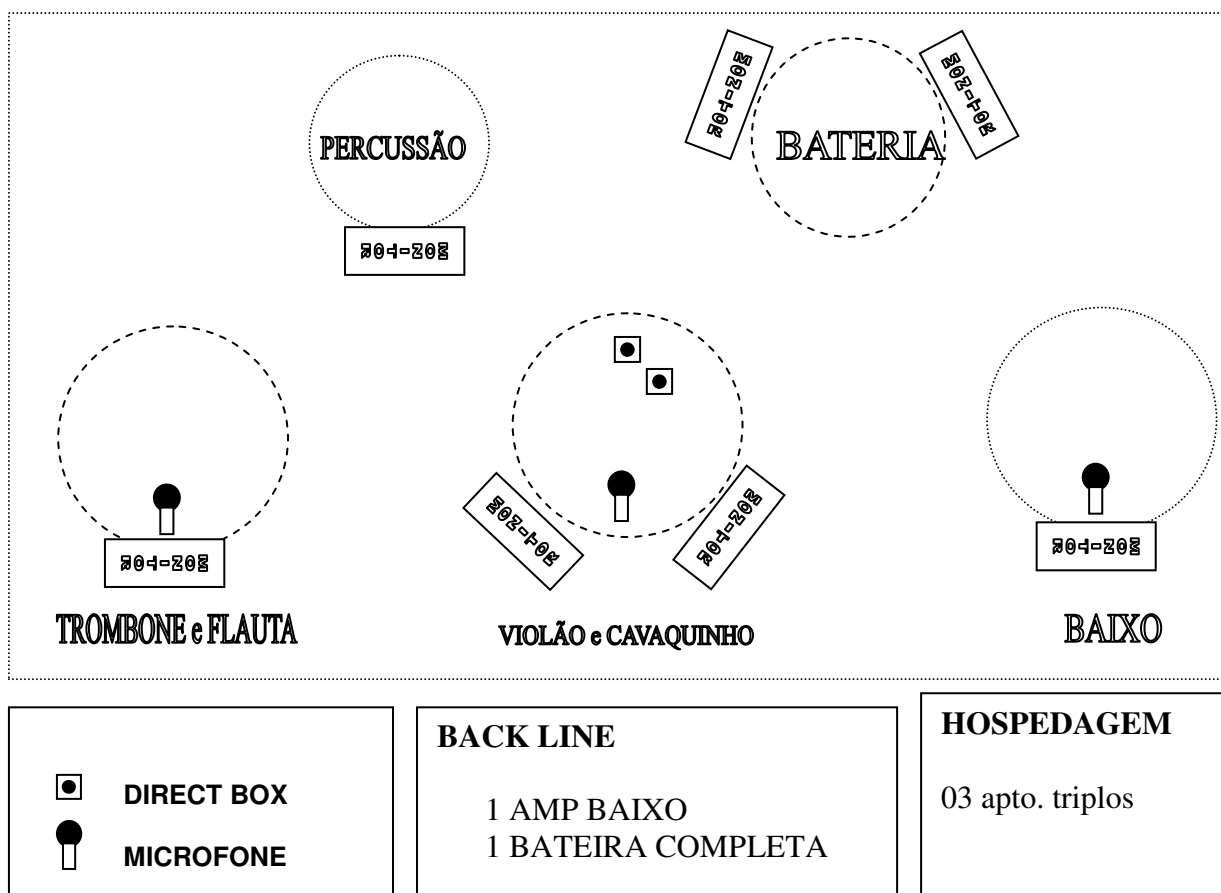
| ETAPA | ATIVIDADES |
|--------------|--|
| Pré-produção | O processo tem início com o acerto do show e o fechamento do contrato. Em seguida a equipe técnica da banda envia as necessidades operacionais para o contratante, bem como release, fotos e discos da banda para que o contratante possa fazer a divulgação em sua cidade. Nessa fase também acontecem as liberações junto ao ECAD e à Ordem dos Músicos. |
| Produção | A banda então se desloca até o local do show com antecedência para a passagem de som, onde o palco será montado, os equipamentos checados e o som regulado. Após o show o palco é desmontado. |
| Pós-produção | A banda recebe o cachê, emite nota fiscal e recibo. |

6.4.3 Necessidade de pessoal

A banda Brazuca necessitará de uma equipe técnica formada por quatro profissionais para trabalhar no show: um produtor, um técnico de som, um iluminador e um roadie.

| PROFISSIONAL | ATRIBUIÇÕES |
|----------------|---------------------------------|
| Produtor | Logística, operacionalização |
| Técnico de som | Sonorização |
| Iluminador | Efeitos visuais |
| Roadie | Montagem e desmontagem do palco |

6.4.4 Necessidades técnicas



6.5 Plano financeiro

Começaremos detalhando os gastos empregues na abertura do negócio, a saber, os honorários para elaboração do contrato social, as taxas de abertura da empresa nos órgãos públicos, o registro da marca no Instituto Nacional da Propriedade Industrial, a aluguel do endereço virtual, e os relativos ao registro do domínio e hospedagem do web site da banda Brazuca na internet. Segue abaixo tabela de gastos referente à abertura do negócio.

| ITEM | R\$ |
|--|----------|
| Caixa postal virtual (primeira anuidade) | 600,00 |
| Taxas de abertura da empresa (órgãos públicos) | 800,00 |
| Honorários (contador ou advogado) | 400,00 |
| INPI (registro de marca) | 225,00 |
| Registro.BR (primeira anuidade) | 40,00 |
| Hospedagem do domínio (primeira anuidade) | 140,00 |
| TOTAL | 2.205,00 |

6.5.1 Custos fixos

A banda Brazuca optou por reduzir ao máximo os custos fixos operacionais porque vai trabalhar baseada no conceito de gerenciamento de projetos. Para tanto escolheu a alternativa dos escritórios virtuais, em detrimento do aluguel de uma sala comercial. Apresentamos abaixo a planilha de custos fixos mensais para o primeiro ano de atividade da banda Brazuca.

| ITEM | R\$ |
|--|--------|
| Banco do Nordeste – tarifa de manutenção da conta corrente | 12,00 |
| Contador | 180,00 |
| Caixa Postal Virtual | 50,00 |
| Cadastro de Inscrição Mercantil / CIM – prefeitura | 33,00 |
| Site – registro e hospedagem | 15,00 |
| MENSALIDADE | 290,00 |

A planilha seguinte detalha a soma do investimento inicial com a projeção dos custos fixos para o período de cinco anos, considerando a possibilidade de reajuste anual de 5% sobre cada despesa. Esse percentual foi estimado baseado na inflação acumulada nos últimos 12 meses informada pelo índice IPCA, calculado pelo IBGE, e que mede a inflação oficial.

| ITEM | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Investimento inicial | 2.205,00 | - | - | - | - |
| Banco do Nordeste – tarifa | 144,00 | 151,20 | 158,76 | 166,70 | 175,04 |
| Contador | 2.160,00 | 2.268,00 | 2.381,40 | 2.500,47 | 2.625,50 |
| Caixa Postal Virtual | - | 630,00 | 661,50 | 694,58 | 729,30 |
| CIM - prefeitura | 396,00 | 415,80 | 436,59 | 458,42 | 481,34 |
| Site – registro e hospedagem | - | 189,00 | 198,45 | 208,37 | 218,80 |

| | | | | | |
|-------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| TOTAL ANUAL | 4.905,00 | 3.654,00 | 3.836,70 | 4.028,54 | 4.229,98 |
| MENSALIDADE | 408,75 | 304,50 | 319,73 | 335,71 | 352,50 |

6.5.2 Capital de giro

O capital de giro da banda será formado pelo mesmo valor do investimento inicial dos sócios, ou seja, R\$ 22.000,00 (vinte e dois mil reais). Esse montante será suficiente para dar início às atividades da empresa e financiar o primeiro ano de eventos organizados pela banda.

6.5.3 Custos variáveis

Os custos variáveis da banda Brazuca são aqueles decorrentes da apresentação musical. A planilha abaixo é relativa a 01 show da banda Brazuca no primeiro ano.

| Descrição | Valor Unitário | Quantidade | Valor Total | Cálculo INSS |
|---------------------|----------------|------------|-------------|--------------|
| Músicos | 200,00 | 05 | 1.000,00 | 200,00 |
| Técnico de som | 150,00 | 01 | 150,00 | 30,00 |
| Iluminador | 150,00 | 01 | 150,00 | 30,00 |
| Roadie | 100,00 | 01 | 100,00 | 20,00 |
| Produtor | 200,00 | 01 | 200,00 | 40,00 |
| INSS Patronal (20%) | - | - | 320,00 | - |
| TOTAL | | | 1.920,00 | |

A planilha seguinte leva em consideração dois aspectos. O primeiro é o reajuste anual de 20% sobre os cachês dos profissionais. O segundo é a meta que estipula quantidade anual de shows. Diante disso construímos a planilha que projeta a evolução dos custos variáveis para os próximos cinco anos.

| ITEM | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|----------------|-----------|-----------|------------|------------|------------|
| Músicos | 18.000,00 | 43.200,00 | 69.120,00 | 89.856,00 | 116.121,60 |
| Equipe técnica | 10.800,00 | 25.920,00 | 41.472,00 | 53.913,60 | 69.672,96 |
| INSS Patronal | 5.760,00 | 13.824,00 | 22.118,40 | 28.753,92 | 37.158,91 |
| TOTAL ANUAL | 34.560,00 | 82.944,00 | 132.710,40 | 172.523,52 | 222.953,47 |
| MENSALIDADE | 2.880,00 | 6.912,00 | 11.059,20 | 14.376,96 | 18.579,46 |

6.5.4 Estimativa de faturamento

Construímos a planilha abaixo considerando os valores dos cachês e as metas de vendas para os próximos cinco anos.

| Receita Bruta | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|---------------|-----------|------------|------------|------------|------------|
| Shows | 45.000,00 | 108.000,00 | 192.000,00 | 260.000,00 | 336.000,00 |
| Discos | - | 7.500,00 | 18.000,00 | 28.500,00 | 40.000,00 |
| TOTAL | 45.000,00 | 115.500,00 | 210.000,00 | 288.500,00 | 376.000,00 |

6.5.5 Projeção do fluxo de caixa

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|---------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| Receita Total | 45.000,00 | 115.500,00 | 210.000,00 | 288.500,00 | 376.000,00 |
| Custo Total | (43.965,00) | (97.735,50) | (158.995,50) | (210.412,56) | (271.084,23) |
| Lucro | 1.035,00 | 17.764,50 | 51.004,50 | 78.087,44 | 104.915,77 |

6.5.6 Demonstrativo de resultados

| 2010 | | | |
|-----------|-------------------------|-------------|--|
| Descrição | | (em R\$) | |
| | Receita bruta | 45.000,00 | |
| | Receita bruta de shows | 45.000,00 | |
| | Receita bruta de discos | - | |
| | Imposto sobre a receita | (4.500,00) | |
| | Receita líquida | 40.500,00 | |
| | Custos variáveis | (34.560,00) | |
| | Lucro bruto | 5.940,00 | |
| | Custos fixos | (4.905,00) | |
| | Lucro líquido | 1.035,00 | |

Lucratividade (L)

$$L = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Receita total}} = \frac{1.035,00}{45.000,00} = 2,3\%$$

Rentabilidade das vendas (RV)

$$RV = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Receita líquida}} = \frac{1.035,00}{40.500,00} = 2,55\%$$

| 2011 | | | |
|-----------|------------------------|------------|--|
| Descrição | | (em R\$) | |
| | Receita bruta | 115.000,00 | |
| | Receita bruta de shows | 108.000,00 | |

| | | | |
|--|-------------------------|-------------|--|
| | Receita bruta de discos | 7.500,00 | |
| | Imposto sobre a receita | (11.137,50) | |
| | Receita líquida | 103.862,50 | |
| | Custos dos shows | (82.944,00) | |
| | Lucro bruto | 20.918,50 | |
| | Custos fixos | (3.654,00) | |
| | Lucro líquido | 17.264,50 | |

Lucratividade (L)

$$L = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Receita total}} = \frac{17.264,50}{115.000,00} = 15,01\%$$

Rentabilidade das vendas (RV)

$$RV = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Receita líquida}} = \frac{17.264,50}{103.862,50} = 16,62\%$$

| 2012 | | | |
|-----------|-------------------------|--------------|--|
| Descrição | | (em R\$) | |
| | Receita bruta | 210.000,00 | |
| | Receita bruta de shows | 192.000,00 | |
| | Receita bruta de discos | 18.000,00 | |
| | Imposto sobre a receita | (22.448,40) | |
| | Receita líquida | 187.551,60 | |
| | Custos dos shows | (132.710,40) | |
| | Lucro bruto | 54.841,20 | |
| | Custos fixos | (3.836,70) | |
| | Lucro líquido | 51.004,50 | |

Lucratividade (L)

$$L = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Receita total}} = \frac{51.004,50}{210.000,00} = 24,28\%$$

Rentabilidade das vendas (RV)

$$RV = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Receita líquida}} = \frac{51.004,50}{187.551,60} = 27,19\%$$

| 2013 | | | |
|-----------|--|----------|--|
| Descrição | | (em R\$) | |

| | | | |
|--|-------------------------|--------------|--|
| | Receita bruta | 288.500,00 | |
| | Receita bruta de shows | 260.000,00 | |
| | Receita bruta de discos | 28.500,00 | |
| | Imposto sobre a receita | (33.860,50) | |
| | Receita líquida | 254.639,50 | |
| | Custos dos shows | (172.523,52) | |
| | Lucro bruto | 82.115,98 | |
| | Custos fixos | (4.028,54) | |
| | Lucro líquido | 78.087,44 | |

Lucratividade (L)

$$L = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Receita total}} = \frac{78.087,44}{288.500,00} = 27,06\%$$

Rentabilidade das vendas (RV)

$$RV = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Receita líquida}} = \frac{78.087,44}{254.639,50} = 30,66\%$$

| 2014 | | | |
|-----------|-------------------------|--------------|--|
| Descrição | | (em R\$) | |
| | Receita bruta | 376.000,00 | |
| | Receita bruta de shows | 336.000,00 | |
| | Receita bruta de discos | 40.000,00 | |
| | Imposto sobre a receita | (43.900,80) | |
| | Receita líquida | 332.099,20 | |
| | Custos dos shows | (222.953,47) | |
| | Lucro bruto | 109.145,73 | |
| | Custos fixos | (4.229,96) | |
| | Lucro líquido | 104.915,77 | |

Lucratividade (L)

$$L = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Receita total}} = \frac{104.915,77}{376.000,00} = 27,90\%$$

Rentabilidade das vendas (RV)

$$RV = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Receita líquida}} = \frac{104.915,77}{332.099,20} = 31,59\%$$

6.5.7 Indicadores de viabilidade

Utilizando os dados do fluxo de caixa do projeto, calcularemos o valor presente líquido (VPL) e a taxa interna de retorno (TIR) considerando o capital investido de R\$ 22.000,00 e a taxa mínima de atratividade de 10% ao ano. Tanto a VPL quanto a TIR indicam que o projeto é viável economicamente.

VPL = R\$ 136.747,24

TIR = 93%

Prazo de retorno do investimento = 25 meses

6.6 Construção de cenário

Vamos apresentar um cenário pessimista, diferente do cenário desejado, para que seus efeitos sejam previstos e seus estragos sejam mensurados. A seguir apresentaremos uma projeção do fluxo de caixa com valores abaixo do previsto, simulando um cenário onde as metas não foram atingidas. Em seguida aplicaremos os indicadores de viabilidade do negócio.

| SHOWS | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|--------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Organizados pela banda | 6 | - | - | - | - |
| Contatados por terceiros | - | 12 | 16 | 17 | 18 |
| Valor do cachê unitário | 2.500,00 | 2.700,00 | 3.600,00 | 4.500,00 | 5.400,00 |

| DISCOS | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|----------------|------|------|------|------|------|
| Venda em shows | - | 144 | 400 | 629 | 900 |
| Venda em lojas | - | - | - | - | - |

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|
| Receita Total | 15.000,00 | 33.120,00 | 59.600,00 | 79.645,00 | 101.700,00 |
| Custo Total | (17.925,00) | (34.575,00) | (53.927,00) | (68.227,00) | (85.899) |
| Lucro | (2.925,00) | (1.455,00) | 5.673,00 | 11.418,00 | 15.801,00 |

Utilizando os dados do fluxo de caixa pessimista do projeto, calcularemos o valor presente líquido (VPL) e a taxa interna de retorno (TIR) considerando o capital investido de R\$ 22.000,00 e a taxa mínima de atratividade de 10% ao ano.

VPL = R\$ - 2.836,74

TIR = 6%

Prazo de retorno do investimento = 55 meses

O VPL negativo indica que o projeto não é viável economicamente, considerando a taxa mínima de atratividade de 10%. Já a TIR no valor de 6% indicam que o projeto é rendeu anualmente menos do que a caderneta de poupança, já que esta última rende em média 7,2% ao ano. Ora, o projeto não deve ser executado porque é mais rentável e mais seguro deixar o dinheiro na poupança do que investir neste projeto, considerando esta construção de cenário negativa.

6.7 Avaliação estratégica

Aplicando a análise SWOT sobre o ambiente da banda Brazuca, identificamos as seguintes forças, externas e internas, positivas e negativas, que atuam no negócio da banda. As oportunidades são as forças positivas e externas. As ameaças são as forças negativas e externas. Os pontos fortes são forças positivas e internas. Os pontos fracos são forças negativas e internas. A principal característica das forças externas (oportunidades e ameaças) é que a banda Brazuca não tem controle sobre elas. São independentes da vontade da banda. Já as forças internas (pontos fortes e fracos) podem ser alteradas pela ação da banda Brazuca.

| <i>I – Pontos Fortes</i> | <i>II – Oportunidades</i> |
|------------------------------|---|
| 1) Músicos de alta qualidade | 1) Baixo custo de produção |
| 2) Instrumentos modernos | 2) Baixo custo de distribuição |
| 3) Repertório ensaiado | 3) Crescimento econômico |
| 4) Microempresa organizada | 4) Crédito para o setor |
| 5) Carreira planejada | 5) Boa receptividade da música brasileira no exterior |
| <i>III – Pontos Fracos</i> | <i>IV – Ameaças</i> |
| 1) Show sem iluminação | 1) Poucos locais para show |
| 2) Equipe técnica indefinida | 2) Estrutura precária para show |
| 3) Pouca presença na mídia | 3) Contratantes não arcam com despesas de traslado |
| 4) Falta de capital de giro | 4) Pirataria física e digital |
| 5) Marca sem reconhecimento | 5) Alto preço de passagens aéreas |

6.8 Avaliação do plano de negócio

Vale à pena abrir o negócio? Nós acreditamos que sim. Construímos um cenário positivo e testamos outro cenário negativo. Mesmo esse não é de todo ruim, pois daria um retorno mínimo ao empreendedor (é verdade que só depois de 55 meses). Fizemos questão de não considerar patrocínio como receita neste planejamento, porque é uma questão que depende de muitas outras variáveis. Então, com patrocínio, o negócio seria bem melhor.

Uma leitura atenta do noticiário revela boas notícias para o setor musical brasileiro. O desenvolvimento sócio-econômico do país e o combate à pirataria são dois fatos que indicam um cenário futuro, senão próspero, no mínimo positivo para o setor.

Em setembro de 2008 a Polícia Federal de São Paulo apreendeu uma carga, vinda do Paraguai, de 500 mil mídias virgens de DVD que seriam destinadas ao mercado paulista de produtos piratas. Em Pernambuco, a criação de uma delegacia especializada no combate à pirataria já promoveu três grandes operações em depósitos clandestinos na Região Metropolitana do Recife, culminando com a apreensão de 200 mil mídias de CD e DVD, 16 pessoas presas e 1 indiciada. Reportagem do Jornal do Commercio (2009) divulgou ação da Polícia Civil que fechou uma fábrica com capacidade para produzir 15 mil de CDs e DVDs por dia, sendo o maior laboratório de produtos piratas fechado nos últimos anos no Estado. A tendência é que essas ações policiais, realizadas de modo sistemático, enfraqueçam o mercado pirata e, na proporção inversa, fortaleça o mercado profissional.

Do lado da macroeconomia, previsões do Banco Central, estatísticas do IBGE e pesquisas do Ipea indicam números favoráveis. A equipe econômica do Governo Federal prevê uma inflação de 4,5% e um crescimento da economia de 2% para 2009. A taxa Selic, atualmente em 11,25%, está com viés de baixa, o que vai diminuir o custo do dinheiro.

O aumento do salário mínimo acima da inflação, o aumento da faixa da população enquadrada na classe média, o crescente investimento do setor público, a evolução da escolaridade média do brasileiro, o aumento do número de computadores nos lares, todos esses dados contribuem para o aumento da demanda por produtos musicais.

A explicação é simples. Sobrando dinheiro no bolso das famílias brasileiras, após o pagamento de despesas prioritárias como habitação, educação, alimentação e saúde, o valor restante é destinado ao lazer, a viagens e à cultura. Outra pesquisa já havia revelado que o gasto médio do brasileiro com cultura e lazer é de quase 10% de sua renda.

Cabe ao empreendedor entender a situação e decidir qual decisão tomar diante deste plausível cenário do setor musical brasileiro para os próximos anos.

6.9 Busca de informações estratégicas

Elaboramos uma lista de web sites para orientar a busca por informações estratégicas sobre diversos temas abordados neste trabalho.

| ENDEREÇO | INFORMAÇÕES |
|--|--|
| www.ecad.org.br | Estatísticas de arrecadação e distribuição, notícias |
| www.ubc.org.br | Maior sociedade de autor do Brasil |
| www.guiadomusico.com.br | Dicas, informações sobre a profissão |
| www.sindmusi.com.br | Tabela de referência para cachê e outras informações |
| www.musicadobrasil.org.br | Estudo do mercado da música na Argentina, Espanha e Japão, outras informações do setor |
| www.efwmf.org | Contato dos festivais do Fórum Europeu de World Music |
| www.womex.com | Maior feira/conferência do mercado de World Music |
| www.showbusiness.art.br | Banco de dados com agentes do negócio da música |
| www.sebrae.com.br | Informações, publicações sobre empreendedorismo |
| www.marketingcultural.com.br | Revista especializada, 100 maiores patrocinadores |
| www.overmundo.com.br | Compartilhamento de obras, idéias, debates |
| www.creativecommons.org | Licenças flexíveis de direito autoral |
| www.myspace.com | Comunidade de artistas, informações |
| www.tramavirtual.com.br | Comunidade de bandas, informações |
| www.imusica.com.br | Comércio digital de música |
| www.tratore.com.br | Distribuidora independente de discos no varejo |
| www.receita.fazenda.gov.br | Página do Simples Nacional, certidão negativa de débitos |
| www.previdencia.gov.br | Certidão de regularidade com o INSS |
| www.planalto.gov.br | Consulta à legislação |
| www.ibge.gov.br | Conjuntura sócio-econômica, inflação, perfil das cidades |
| www.bacen.gov.br | Taxas cobradas pelos bancos, cenário econômico geral |
| www.bovespa.com.br | Educação financeira, planilha sobre orçamento doméstico |
| www.minc.gov.br | Edital para concessão de passagens, notícias do setor |
| www.caixa.gov.br | Certidão de regularidade com o FGTS |
| www.bnb.gov.br | Banco do Nordeste, serviços financeiros e BNB Cultura |
| www.fundarpe.pe.gov.br | Notícias, download de formulários, editais, leis |
| www.jucepe.pe.gov.br | Download de modelo de contrato social, serviços online |

7 CONCLUSÃO

Desde a década de 70, com o movimento punk, o lema DIY (do it yourself, ou faça você mesmo) contagiou uma multidão de pessoas que tomaram coragem para empreender seu próprio talento. Se eles podem, nós também podemos – pensavam os artistas em potencial.

Esse antigo lema ganhou força na década de 90, consolidando-se na primeira década do século XXI, com o surgimento de quatro fatores que contribuem para a derrubada de barreiras de entrada na indústria da música:

- a) massificação da informática, com o computador pessoal;
- b) acesso a tecnologias de produção, com os softwares de gravação;
- c) desenvolvimento da comunicação, com a internet banda larga;
- d) ferramentas de divulgação e distribuição, como Google, iTunes, Myspace, Youtube, Orkut;

Quem antes era público consumidor hoje pode se tornar produtor de conteúdo. Mas trabalhar com a música é fácil; o difícil é viver da música. É preciso ter a consciência de que a música deve ser uma atividade de prazer antes de ser uma atividade profissional. O primeiro estágio do profissional da música é se apaixonar. Mas daí partir para investir tudo numa carreira, sem antes tomar algumas precauções, são outros quinhentos. A maioria das pessoas que trabalham no setor possui outras atividades, outras fontes para complementar a renda. A maioria está submersa da linha de visão da mídia popular. Os artistas que vemos como estrelas são uma ínfima parcela da realidade. O universo de artistas é bem maior do que a imprensa consegue veicular ou do que as prateleiras das lojas conseguem expor.

Destacamos que o mercado da música no Brasil possui muitas imperfeições. Por isso a necessidade da intervenção do Governo nesse setor. Não para ajudar no sentido de dar esmolas, mas para melhorar a competitividade das micro e pequenas empresas independentes.

O autor identificou seis problemas críticos na cadeia produtiva da música brasileira:

- a) falta de profissionalismo do setor em geral;
- b) acesso aos meios de comunicação, principalmente rádio e televisão;
- c) escassez de locais adequados para shows;
- d) falta de crédito (financiamento);
- e) pirataria;
- e) leis de incentivo à cultura com falhas ou distorções;

Esses problemas parecem acometer também o mercado da música em Buenos Aires. Palmeiro (2005), analisando a situação da indústria fonográfica na Argentina, chegou a

chamar de “empreendimento quixotesco” o lançamento de novos produtos e artistas independentes, tamanho o risco e as incertezas do negócio. No entanto, o mesmo pesquisador argentino sugere uma lista de ações a serem tomadas para solucionar esses problemas. Vamos listar aqui neste trabalho algumas que se encaixam no perfil do mercado brasileiro de música:

- a) treinamento de recursos humanos;
- b) cotas mínimas para acesso aos veículos de comunicação;
- c) criação de espaços oficiais para shows, com estrutura completa;
- d) financiamento público (crédito ou isenção fiscal);
- e) combate à pirataria;
- f) assessorar empresas (incubadoras);
- g) divulgar práticas e experiências (best practice) que tiveram bons resultados entre empresas do setor;
- h) criar instrumentos financeiros específicos para o negócio da música;
- i) aperfeiçoar mecanismos das leis de incentivo à cultura;

Este trabalho apresentou um modelo de negócio para uma banda de música. Muitas das informações contidas nele são baseadas em fatos reais, experiências do autor no ramo. Esperamos que os profissionais da indústria da música, inclusive os artistas, despertem para a necessidade de conhecer conceitos e técnicas das disciplinas abordadas neste trabalho: indústria da música, empreendedorismo, finanças e marketing.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, Chris. **A cauda longa:** do mercado de massa para o mercado de nicho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- BATESON, John E. G.; HOFFMAN, K. Douglas. **Marketing de serviços.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BONAVITA, J. R.; DURO, Jorge. **Marketing para não-marqueteiros:** introdução ao marketing para profissionais em mercados competitivos. Rio de Janeiro, SENAC, 2001.
- BOULAY, Marinilda Bertolete. (org.). **Guia do mercado brasileiro de música 2006-2007.** São Paulo: Imprensa Oficial; Bureau Export de La Musique Française au Brésil, 2006.
- BRASIL. Constituição Federal, de 05 de outubro de 1988. **Promulga a Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília: Diário Oficial da União, 5 de outubro de 1988.
- BRASIL. Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002. **Institui o código civil.** Brasília: Diário Oficial da União, 11 de janeiro de 2002.
- BRASIL. Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006. **Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte.** Brasília: Diário Oficial da União, 15 de dezembro de 2006.
- BRASIL. Lei Complementar 128, de 19 de dezembro de 2008. **Altera a LC 123/06 e o Código Civil.** Brasília: Diário Oficial da União: 22 de dezembro de 2008.
- CERCO fechado a carrocinhas de CDs. **Jornal do Commercio.** Recife, 11 de março de 2009. Cidades, p. 3.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- CHIMENTI, Ricardo Cunha. **Direito tributário:** com anotações sobre direito financeiro, direito orçamentário e lei de responsabilidade fiscal. 12. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- CHING, Hong Yuh; MARQUES, Fernando; PRADO, Lucilene. **Contabilidade e finanças para não-contadores.** 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CLÁUDIO, Ivan; RANGEL, Natália. A explosão do entretenimento: a entrada de grandes investidores no setor cultural aquece o cenário das artes e cria novo e lucrativo filão da economia. **Istoé.** São Paulo: ano 31, n. 2023, 11 de agosto de 2008.
- COELHO, Teixeira. **O que é indústria cultural.** São Paulo: Brasiliense, 1998.
- COMITÊ GESTOR DO SIMPLES NACIONAL. Resolução 38, de 1º de setembro de 2008. **Dispõe sobre a forma opcional de determinação da base de cálculo para apuração dos impostos.** Brasília: Diário Oficial da União, 3 de setembro de 2008.
- DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa.** Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FERREIRA, Roberto Gomes. **Matemática financeira aplicada**. São Paulo: Atlas, 2008.

INSTITUTO Brasileiro de Geografia e Estatística. **Sistema de informações e indicadores culturais**. Rio de Janeiro: IBGE, 2006.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LEMOES, Ronaldo; CASTRO, Oana. **Tecnobrega: o Pará reinventando o negócio da música**. Rio de Janeiro: Aeroplano, 2008.

MARISA Monte: documentário infinito ao meu redor. Direção de Vicente Kubrusly. Rio de Janeiro: Phonomotor / Natura / EMI, 2008. DVD.

MARTINELLI, Joacir. Comportamentos empreendedores. In. SOUTO, Esdras (org.). **Empreendedorismo e negociação**. Recife: FCAP, 2008.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Fundamentos de administração: manual compacto para cursos de formação tecnológicas e sequenciais**. São Paulo: Atlas, 2004.

MENEZES, Robert K. Destruição criativa: a contribuição de Schumpeter para o empreendedorismo. In. SOUTO, Esdras (org.). **Empreendedorismo e negociação**. Recife: FCAP, 2008.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. Departamento Nacional de Registro de Comércio. **Manual de atos de registro mercantil: empresário**. Brasília, 2003, 43p.

NATALE, Edson; OLIVIERI, Cristiane. **Guia brasileiro de produção cultural 2007: educar para a cultura**. São Paulo: Editora Zé do Livro, 2006.

OLIVEIRA, Marcelo Carvalho de; LOPES, Rodrigo de Castro. **Manual de produção de CDs e fitas demo**. Rio de Janeiro: Gryphus, 2002.

PALMEIRO, César. **A indústria do disco: economia das pequenas e médias gravadoras da indústria fonográfica da cidade de Buenos Aires**. Buenos Aires: Observatório de Indústrias Culturais, 2005.

RAMAL, Silvina Ana. **Como transformar seu talento em um negócio de sucesso: gestão de negócio para pequenos empreendimentos**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2006.

REIS, Ana Carla Fonseca. **Marketing cultural e financiamento da cultura: teoria e prática em um estudo internacional comparado**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília: SEBRAE, 2007.

SANTOS, Marisa Ferreira dos. **Direito previdenciário**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em: <[HTTP://www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)>. Acesso em: 30 mar. 2009.

SINGER, Paul. **Aprender economia**. 24. ed. São Paulo: Contexto, 2006.

SILVA, Frederico A. Barbosa da. **Economia e política cultural: acesso, emprego e financiamento**. Brasília: Ministério da Cultura, 2007.

TELES, José. Vendas sobem, apesar da pirataria. **Jornal do Commercio**. Recife, 22 de abril de 2009. Caderno C, coluna Toques, p. 2.

THE ECONOMIST. Heróis globais: empreendedorismo. (trad. Ed Sêda e Carlos Alberto Pavam). **Carta Capital**, São Paulo, ano 15, n. 539, p. 47-61, 1º de abril de 2009.

VICECONTI, Paulo Eduardo Vilchez; NEVES, Silvério das. **Introdução à economia**. São Paulo: Frase, 1995.