

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Rafael Lau

**PROPOSTA DE PLANO ESTRATÉGICO PARA UMA PRODUTORA
MUSICAL**

**Porto Alegre
2011**

Rafael Lau

**PROPOSTA DE PLANO ESTRATÉGICO PARA UMA PRODUTORA
MUSICAL**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Ribas Santos

Tutora Orientadora: Marília Bonzanini Bossle

**Porto Alegre
2011**

RAFAEL LAU

**PROPOSTA DE PLANO ESTRATÉGICO PARA UMA PRODUTORA
MUSICAL**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Conceito final _____

Aprovado em ____ de _____ de 2011.

BANCA EXAMINADORA

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo apresentar uma proposta de plano estratégico para uma empresa do ramo musical em Porto Alegre. A empresa aqui analisada abriu suas portas sem ter feito um planejamento completo, passo a passo, e hoje encontra-se em situação de fragilidade de receita, repercutindo em todo o seu desempenho geral, sem recursos para investimento. Através de um estudo de caso, as informações foram obtidas dos agentes que vivem o dia-a-dia da produtora, como os próprios sócios, os colaboradores que trabalham na empresa, parceiros (fornecedores ou prestadores de serviços) e clientes, por meio de questionários e entrevistas que proporcionaram uma ferramenta de grande utilidade na busca de melhores resultados. A análise dos dados coletados possibilitou não só a revelação de alguns motivos pelos quais a empresa tem dificuldades de alcançar o seu crescimento mas, principalmente, as oportunidades potenciais de que ela dispõe para projetá-lo. Por fim, mostra que um processo organizado de levantamento de dados, análises, ações e controles deve estar presente na rotina administrativa de um empreendimento, independente do seu tamanho.

Palavras-chave: Música. Cultura. Plano Estratégico. Estúdio. Produtora.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - “Quadro Contábil”	15
Quadro 2 – Resultados (Valores até o mês de março de 2011)	31
Quadro 3 - Fatores-chave para o sucesso	31
Quadro 4 - Matriz <i>SWOT</i>	35
Quadro 5 – Projetos Indicados	40
Quadro 6 - Acompanhamento das metas.....	48

LISTA DE ABREVIATURAS

BNDES - Banco Nacional do Desenvolvimento

CIEC - Centro Internacional de Economia Criativa

CNIC - Comissão Nacional de Incentivos à Cultura

GPE - Grupo de Planejamento Estratégico

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ISRC - International Standard Recording Code

OEA - Organização dos Estados Americanos

ONU - Organização das Nações Unidas

PI - Propriedade Intelectual

PIB - Produto Interno Bruto

SNC - Sistema Nacional de Contas

SWOT - *Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	PLANO ESTRATÉGICO E MÚSICA	11
2.1	MERCADO, MÚSICA E CULTURA – POR QUE INVESTIR?	11
2.1.1	Indústria Criativa no Mundo	12
2.1.2	Indústria Criativa no Mercosul e Brasil	13
2.2	ESTRATÉGIA, PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PLANO ESTRATÉGICO..	16
2.2.1	Estratégia	16
2.2.2	Planejamento Estratégico	17
2.2.3	Plano Estratégico	18
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	22
4	ANÁLISE DE RESULTADOS	25
4.1	MOMENTO FILOSÓFICO	25
4.2	MOMENTO ANALÍTICO.....	25
4.2.1	Histórico	26
4.2.2	Recursos	29
4.2.3	Resultados	30
4.2.4	Fatores-Chave Para o Sucesso	31
4.2.5	Análise de Mercado	32
4.2.6	Segmentação	33
4.2.7	Matriz SWOT	33
4.3	MOMENTO DECISÕES E AÇÕES.....	35
4.3.1	Objetivo Estratégico	35
4.3.2	Estratégias Empresariais	36
4.3.3	Estratégias de Crescimento	37
4.3.4	Estratégias Competitivas	38
5	PROPOSTA DE PLANO ESTRATÉGICO	39
5.1	APRESENTAÇÃO DO PLANO	39
5.2	PRINCÍPIOS NORTEADORES	39
5.3	AÇÕES SUGERIDAS.....	40
5.4	DECISÕES E AÇÕES - PROJETOS.....	41
5.4.1	Projetos de Aumento de Rentabilidade	41
5.4.1.1	Projeto Venda de <i>Shows</i>	41

5.4.1.2	Projeto Otimização do Espaço Físico.....	42
5.4.1.3	Projeto Leis de Incentivo.....	43
5.4.1.4	Projeto Replicação de CDs.....	44
5.4.2	Projetos de Aumento de Qualidade	45
5.4.2.1	Projeto Rádio <i>Web</i>	45
5.4.2.2	Projeto Novos Clientes.....	46
5.4.2.3	Projeto Melhoria no Atendimento.....	47
5.4.2.4	Projeto Estúdio.....	47
5.5	ACOMPANHAMENTO.....	48
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
	REFERÊNCIAS	52
	APÊNDICE A – OBJETO DE PESQUISA – QUESTÕES PARA OS COLABORADORES	55
	APÊNDICE B – OBJETO DE PESQUISA – QUESTÕES PARA OS PARCEIROS.....	56
	APÊNDICE C – OBJETO DE PESQUISA – QUESTÕES PARA OS CLIENTES	57
	APÊNDICE D – OBJETO DE PESQUISA – QUESTÕES PARA OS SÓCIOS (POR E-MAIL)	58
	APÊNDICE E – OBJETO DE PESQUISA – QUESTÕES PARA OS SÓCIOS (ENTREVISTA)	59

1 INTRODUÇÃO

O constante avanço da dinâmica nos negócios, atualmente, faz com que as organizações, independente do seu tamanho, necessitem estar muito bem estruturadas para conquistar espaço no mercado e obter bons resultados. Toda e qualquer preparação para essa conquista deve ser levada em consideração na busca por desempenhos que permitam sua permanência, atuando satisfatoriamente entre os seus concorrentes. Essa posição requer uma reflexão sobre um processo coordenado de ações, galgadas em elementos essenciais que objetivam vantagem competitiva. Tais ações deverão proporcionar efeitos positivos sobre a escassez ou excesso de recursos, as vantagens não aproveitadas e as dificuldades conjunturais que podem afetar uma empresa. A esse processo coordenado denomina-se planejamento.

Segundo Stoner (1999) a importância do planejamento se dá pela determinação dos objetivos e a escolha dos meios para atingi-los. Deve servir de guia para o desenvolvimento da empresa, de acordo com as suas metas, indicando para onde ela deve avançar, os passos a serem dados, as parcerias a serem feitas, os clientes a serem conquistados e mantidos, as precauções a serem tomadas. Para Mintzberg *et al.* (2000), o esforço em formalizar partes de uma tomada de decisão ou formulação estratégica é dividido em três etapas: decomposição, articulação e racionalização.

Com a democratização da divulgação de trabalhos musicais e também da sua produção, provocada pela globalização, aliada à internet, cada vez mais os músicos têm fácil acesso ao mercado que lhes interessa a fim de divulgar as suas obras, seja através de *sites* específicos de divulgação, como *blogs* e *sites* de relacionamento, ou de correio eletrônico. São meios de utilização gratuita e, por isso, o número de adeptos é bastante significativo e o tamanho do público atingido também.

Dessa forma, o papel das produtoras passa a ser, principalmente, de assessoramento e de referência para os que buscam serviços profissionais a fim de alcançar resultados mais rápidos na divulgação do seu trabalho e na qualidade de apresentação do seu próprio serviço, superando os resultados da sua estrutura particular. Por consequência, a divulgação pelos meios gratuitos e a disseminação de tecnologia para gravação repercute numa procura menor de pessoas dispostas a pagar o preço que era cobrado há uma década atrás por serviços como gravação de CD ou produção musical, por exemplo, ocasionando, assim, uma queda nos valores cobrados atualmente. Nesse sentido, observa-se uma relativa dificuldade em

conquistar uma fatia de mercado satisfatória, que proporcione a manutenção e crescimento de uma produtora musical, recentemente inserida no mercado.

A produtora Mega¹ surgiu no segundo semestre de 2007 como um estúdio de ensaios e gravações e um selo musical². Desde então, tem tido lucros esporádicos, que por vezes foram originados da atividade de produção de audiovisuais, incluída na empresa como mais uma opção de serviço e uma nova possibilidade de resultados financeiros favoráveis. Hoje, a empresa está bastante focada em seu novo setor de produção artística, contando com um elenco de bandas consagradas do *rock* do Rio Grande do Sul e algumas que estão surgindo e buscando a consolidação na cena atual. A falta de uma administração planejada faz com que a empresa apenas sobreviva no mercado, ficando aquém dos resultados esperados.

A partir do exposto, considerando a importância de ampliar a divulgação da cultura e de movimentar a economia, surge a seguinte questão de pesquisa: como a implantação de um plano estratégico pode tornar lucrativa uma produtora musical?

Para responder a questão acima, o presente estudo tem como objetivo geral propor um plano estratégico à produtora com perspectiva de gerar lucro. Os objetivos específicos são: definir os princípios norteadores (valores, visão e missão) da produtora musical, analisar o ambiente interno (identificar os pontos fortes e fracos), analisar o ambiente externo (oportunidades e ameaças), formular objetivos estratégicos (estabelecer metas) e propor ações estratégicas para a empresa.

A justificativa para o presente estudo é representada por sua contribuição ao conhecimento sobre estratégia, planejamento estratégico e plano estratégico para o crescimento econômico de uma microempresa do setor cultural musical; também por sua intenção de auxiliar no desenvolvimento socioeconômico do mercado em que atua, a partir da preservação e da promoção do crescimento dos valores culturais, movimentação da economia e geração de novos postos de trabalho. Conforme Reis (2007, p. 24-25):

Enquanto não houver a conscientização de que as produções e manifestações culturais, além de todos os seus benefícios culturais e sociais (autoestima, identidade, diversidade, respeito à diferença etc.), trazem também recursos econômicos, colocaremos cada vez mais em risco nossa diversidade.

¹ Nome fictício que será utilizado por solicitação dos sócios.

² O mesmo que gravadora ou editora fonográfica no que se refere a direitos autorais, porém restrito a pequenos mercados.

Dessa forma, o resultado do estudo deve contribuir para o aprofundamento do conhecimento sobre as ações que implicam no desenvolvimento da prestação de serviços na área cultural e na sua influência sociocultural, que atinge os agentes envolvidos, como sócios, prestadores de serviço, clientes, consumidores e sociedade.

Além desta introdução, o trabalho é dividido nos capítulos que seguem: o Capítulo 2 destina-se à fundamentação teórica sobre assuntos importantes para o desenvolvimento deste trabalho, tais como planejamento estratégico, plano estratégico, música e cultura; o Capítulo 3 descreve o método que foi utilizado na realização desta pesquisa; o Capítulo 4 aborda a análise dos resultados que servem de subsídios para o Capítulo 5, que por sua vez, apresenta a proposta do Plano Estratégico. No desfecho, são apresentadas as Considerações Finais.

2 PLANO ESTRATÉGICO E MÚSICA

Neste capítulo é apresentada a revisão bibliográfica sobre os temas que trarão o embasamento necessário para a realização da pesquisa. Em primeiro lugar é apresentada uma abordagem sobre o mercado da música e os motivos para se investir nele e, posteriormente, é trazido o assunto do plano estratégico, a sua relação com planejamento estratégico, e o modo como será utilizado no negócio da empresa em estudo.

2.1 MERCADO, MÚSICA E CULTURA – POR QUE INVESTIR?

De acordo com Furtado e Alvarez (2003), em contraponto ao exemplo da literatura oral, que em tempos remotos se utilizava do próprio autor e/ou locutor como meio de transmissão da cultura, a partir da criação da escrita, tivemos com a evolução tecnológica o surgimento de teatro, museus, imprensa, rádio, televisão e internet o processo de massificação da cultura.

Furtado e Alvarez (2003) enfatizam que a produtividade na cultura é, em boa parte, um fim em si mesmo, ou seja, não há etapas intermediárias no processo. Isso representa uma redução de custos, onde os próprios criadores são responsáveis pela finalização do seu produto, fazendo das atividades culturais ao mesmo tempo fortes criadoras de emprego e fracas consumidoras de divisas, uma considerável opção de investimento para os governos e a sociedade (FURTADO; ALVAREZ, 2003). A seguir são apresentados dados sobre a economia criativa, que demonstram o seu crescimento em relação ao restante da economia, evidenciando a sua atratividade quanto a investimentos.

2.1.1 Indústria Criativa no Mundo

Em nível mundial, a cultura tem mostrado grande crescimento, principalmente na economia dos países desenvolvidos, e a “Economia Criativa” tem sido grande alavanca no seu desenvolvimento. No Reino Unido ela representava 8,2% do Produto Interno Bruto (PIB) em 2001, com crescimento médio de 8% entre 1997 e 2001 e de 11% nas exportações para o mesmo período, além de um crescimento no nível de empregos de 3% ao ano (índices superiores aos do restante da economia do país), ocasionando a criação, em 2005, do Ministério da Indústria Criativa (REIS, 2007). O país definiu indústria criativa como:

[...] aquelas que têm sua origem na criatividade, habilidade e talento individuais e que têm potencial para a criação de renda e empregos por meio da geração e exploração da PI. Isso inclui propaganda, arquitetura, mercados de arte e antiguidades, artesanato, design, moda, filme e vídeo, software de lazer, artes performáticas, edição, jogos de computador, televisão e rádio (BRITISH COUNCIL, 2005 *apud* REIS, 2007, p. 283).

Já no Japão, as indústrias criativas cresceram 85,5% na década de 1990 e os serviços industriais em geral, cresceram apenas 69,1%. Entretanto, há certa variação sobre qual atividade ou bem que cada país interpreta como sendo parte da sua indústria criativa. O Japão incluiu serviços de engenharia na rubrica “arquitetura” e restringiu itens da rubrica “antiguidades”, por exemplo. Contudo, a essência do conceito de indústria criativa é bem representada de uma maneira geral (REIS, 2007). O que se pode extrair disso é que cada país pode conceber seu modelo de indústria criativa, de acordo com a sua cultura, enfatizando aquilo que venha a promover o desenvolvimento socioeconômico sustentável. Dados tais índices de crescimento, percebe-se que em países de Primeiro Mundo a cultura tem sido um setor com importante participação no desenvolvimento dessas economias quando faz parte de um crescimento sustentável, como faz nos casos citados.

2.1.2 Indústria Criativa no Mercosul e Brasil

Há no Mercosul, e principalmente no Brasil, poucos estudos a respeito do comportamento da economia da cultura. Conforme Santana e Souza (2003 *apud* FURTADO; ALVAREZ, 2003, p. 275-276):

[...] em alguns meios acadêmicos, até recentemente, estudar a cultura em sua dimensão econômica era considerado reducionismo, desvirtuamento e até mesmo heresia e [...] a escassez de informações e estatísticas acaba prejudicando o próprio setor cultural, na medida em que o desconhecimento da sua dinâmica interna impossibilita o aproveitamento eficiente das inter-relações entre cultura e desenvolvimento econômico.

De acordo com Furtado e Alvarez (2003), a partir da década de 1990, as leis de incentivos fiscais em favorecimento à cultura influenciaram de forma que os investimentos privados superaram os gastos feitos pelo Tesouro Nacional no ano 2000, aumentando consideravelmente a receita desse setor. Destacam-se: a Lei nº 8.685, de 20 de julho de 1993, para o audiovisual (BRASIL, 1993 *apud* FURTADO; ALVAREZ, 2003) e a Lei nº 8.313 de 23 de dezembro de 1991, que estabelece o Fundo Nacional de Cultura, também conhecida como Lei Rouanet (BRASIL, 1991 *apud* FURTADO; ALVAREZ, 2003). A Lei Rouanet inspirou estados e municípios na criação de leis para a distribuição desse tipo de recurso e é administrada pela Comissão Nacional de Incentivos à Cultura (CNIC), que avalia os projetos e presta assessoramento, sendo formada por representantes da sociedade civil como sindicatos e câmaras empresariais (FURTADO; ALVAREZ, 2003).

Contudo, os investimentos deveriam ser ainda maiores, pois Furtado e Alvarez (2003) salientam que os estudos feitos nas últimas décadas por intelectuais ibero-americanos sobre a economia cultural enaltecem as indústrias criativas como fontes potenciais de desenvolvimento, emprego e renda. Na esteira dessa tendência, foi criado no ano de 2005 em Salvador, Bahia, o Centro Internacional de Economia Criativa (CIEC), idéia lançada no ano anterior durante a 11ª Reunião da Conferência das Nações Unidas sobre o Comércio e o Desenvolvimento, ocorrida em São Paulo (REIS, 2007). O CIEC é uma consequência do reconhecimento da indústria criativa pela comunidade internacional como nova oportunidade de desenvolvimento e iniciou fundamentais parcerias como a estabelecida com o British Council, instituição responsável pela divulgação da cultura britânica que tem como elemento-chave de sua economia criativa o respeito aos direitos de propriedade intelectual (PI).

Ao encontro dessa oportunidade, Reis (2007) reafirma que a propriedade intelectual é fator de fundamental importância na economia cultural para que se atinja a sustentabilidade. É necessário um modelo cultural onde sejam respeitados os direitos de PI já existentes, os ainda não reconhecidos e os que estão em fase de produção, mas que fazem a economia se movimentar e geram desenvolvimento. Segundo Reis (2007), o papel fundamental da iniciativa privada a respeito da sustentabilidade é o de navegar por mares inexplorados e oferecer bens e serviços a preços acessíveis à população de baixa renda, sejam eles passíveis de serem objetos de PI ou, ainda, como impulso do desenvolvimento por inclusão socioeconômica.

Para os países em desenvolvimento como o Brasil, não basta apenas gerar empregos e ganhar representação no PIB, é necessário que a geração de riqueza esteja imbuída de uma melhor distribuição de renda. A grande maioria de empresas criativas nos países que já possuem foco na economia criativa é de micro e pequeno porte, com demanda de pequenos investimentos, individualmente considerados, o que serve de referência para o Brasil como um país em desenvolvimento (REIS, 2007).

Essa predominância é uma característica que parece comum aos países do Mercosul e deve-se incluir também a quantidade expressiva de trabalhadores autônomos ou independentes, caracterizando uma heterogeneidade acentuada de inserção no mercado (SANTANA; SOUZA, 2003 *apud* FURTADO; ALVAREZ, 2003), que é o perfil de boa parte dos trabalhadores que prestam serviços junto à produtora, objeto deste estudo.

No Sistema Nacional de Contas (SNC) não constavam claramente os números de setores transversais da economia, como a cultura. O cálculo desse impacto econômico começou a ser avaliado a nível internacional a partir do ano 2000, quando a Organização das Nações Unidas (ONU) criou o conceito de contas satélites³. A conta satélite da cultura foi criada pela Organização dos Estados Americanos (OEA) para a América Latina em 2005 (REIS, 2007).

Um estudo feito por Luís Stolovich (2003 *apud* FURTADO; ALVAREZ, 2003) sobre a indústria cultural no Mercosul aborda uma característica muito importante da economia cultural a ser considerada: trata-se da demanda elástica do setor. Em tempos de crise o comportamento normal da produção cultural é de queda além da média da economia, mas em tempos de expansão econômica a produção fica acima do crescimento médio. Mostra também

³ Contas que possibilitam a integração de dados estatísticos, classificações e métodos alternativos que não correspondem ao modelo geral das contas nacionais (IBGE, 2005).

o que se deve levar em conta na hora de calcular o valor agregado do setor em sua influência na economia do país, ilustrado a seguir no Quadro 1, o “Quadro Contábil”, uma sugestão feita por Reis (2007) para as contas nacionais, com base no texto de Stolovich.

A CREDITAR	A DEBITAR
Despesas dos consumidores com bens e serviços culturais.	Compras de bens culturais no exterior (livros, revistas, discos, vídeos, etc.).
Faturamento de empresas e agentes culturais em propaganda e patrocínio.	Compra de insumos diretos necessários à produção cultural (papel, fitas, etc.).
Faturamento de atividade cultural (venda de bebidas em espetáculos, de papelaria em livrarias, etc.).	Pagamentos ao exterior de direitos autorais e de reprodução.
Despesas realizadas em atividades culturais pelo Estado e exportações diretas de bens culturais.	
Investimento em equipamentos para consumo cultural (gravadores, televisores), formação no setor e atividades culturais amadoras.	

Quadro 1 - “Quadro Contábil”

Fonte: STOLOVICH (2003 *apud* Furtado; Alvarez, 2003).

Um convênio entre o Ministério da Cultura e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), celebrado em 2004, visa desenvolver estudos estatísticos contínuos a fim de gerar indicadores culturais no Brasil, com o intuito de aprofundar o desenvolvimento do setor. Essa parceria gerou um estudo chamado de Sistema de Informações e Indicadores Culturais 2003-2005, um comparativo entre os dados levantados nos dois períodos (IBGE, 2005).

Nesse estudo, o número de empresas que produzem cultura aumentou de 5,6% para 6,1% em relação ao total, mas o número de trabalhadores e o valor adicionado⁴ permaneceram estáveis, com 5,4% e 11,1% respectivamente. O segmento de serviços foi o que mais cresceu dentro do setor cultural entre 2003 e 2005: foram de 61,1% para 69,5% referente ao número de empresas e de 56,5% para 61,4% referente ao número de funcionários. Outro dado relevante é o grau de escolaridade dos trabalhadores do setor cultural, que apresentam pelo menos 11 anos de estudo (nível médio), em 55% do total, em comparação aos 37,5% dos trabalhadores em geral que também apresentam esse mesmo grau de escolaridade (IBGE, 2005). Aqui podemos observar os seguintes fatores que apontam para o potencial de investimentos em uma produtora, citados anteriormente: o número de profissionais no setor cultural permaneceu o mesmo, mas cresceu muito dentro do segmento serviços, denotando a sua expansão, possivelmente originados dos demais segmentos (indústria e comércio),

⁴ Valor adicionado no comércio e serviço é o mesmo que valor de transformação na indústria.

inclusive criando novas empresas como podemos ver através do aumento da participação do número de empresas do setor cultural em relação aos demais setores da economia; outro fator bastante positivo é o grau de escolaridade com qualidade acima da média da economia.

Levando em consideração o gradativo crescimento econômico no Brasil desde a estabilidade da moeda no final do século passado, o investimento em cultura tem mostrado uma boa ascensão junto à estabilização da economia e à criação das leis de incentivo. Esse é um dos bons motivos para se investir nesse setor. Além disso, a música é um bem cultural em qualquer país, de representatividade expressiva tanto com relação à Propriedade Intelectual quanto na questão da inclusão social.

2.2 ESTRATÉGIA, PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PLANO ESTRATÉGICO

A seguir, serão abordados os conceitos de estratégia, planejamento estratégico e plano estratégico, verificadas as diferenças entre eles e apresentado o motivo pelo qual optou-se por fazer um plano estratégico.

2.2.1 Estratégia

Para entender do que se trata estratégia, podemos encará-la como um estudo de procedimentos que visem sobrepor um obstáculo. Este conceito começou a ser difundido primeiramente por políticos e militares, há mais de 2000 anos, e tem sido aprimorado ao longo do tempo, conforme Mintzberg *et al.* (2000). À estratégia são atribuídas cinco classificações: um plano (uma intenção do que se pretende fazer), um padrão de comportamento (as atitudes a serem seguidas, determinadas pelo plano), uma manobra (uma atitude a ser tomada para sobrepor um obstáculo não previsto no plano), uma posição (uma consequência de um plano ou de um comportamento) e uma perspectiva (uma percepção do coletivo da empresa sobre comportamento e posicionamento) (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Foi somente no século XX que a estratégia passou a ser amplamente estudada para fins organizacionais, surgindo no meio acadêmico na primeira metade do século – na Harvard Business – e em algumas grandes empresas – General Motors e New Jersey Bell. Dessa mistura, surgiu a análise *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT) e, depois disso, renomadas empresas de consultoria consagraram-se com o modelo de curva de experiência e a matriz de crescimento e participação (CAVALCANTI, 2001).

2.2.2 Planejamento Estratégico

O modelo básico do *SWOT* surgiu na década de 1950, desenvolvido por Roland Christensen e Kenneth Andrews, e consagrou a escola estratégica do *design* na década de 70 que, juntamente com visão do planejamento e do posicionamento, pertenciam ao agrupamento de escolas prescritivas, onde a estratégia deve apresentar um plano pautado pela clareza nos objetivos e recursos disponíveis. As visões empreendedora, cognitiva, de aprendizado, poder, cultural, ambiental e de configuração pertenciam ao agrupamento de escolas descritivas, que visavam fazer um acompanhamento da construção da estratégia (MINTZBERG *et al.*, 2000). Na análise *SWOT*, as oportunidades e ameaças são cruzadas com os pontos fortes e fracos, para que se possa perceber, numa visão geral, a posição em que se encontra a empresa, dando noções do caminho a ser seguido e dando ênfase ao chamado planejamento estratégico.

O planejamento estratégico é a determinação de planos que visam implementar a estratégia elaborada pela organização, que avaliam todas as áreas da organização e que surgem de um consenso. Através da estratégia é que se define o diferencial ou a vantagem competitiva que a organização procura construir em relação aos concorrentes e, dessa maneira, atrair os clientes desejados (PORTER, 1990). De acordo com Matos e Chiavenato (1999 *apud* GASPARIN, 2004, p. 19):

O planejamento estratégico é um processo organizacional compreensivo de adaptação organizacional pela aprovação, tomada de decisão e avaliação. Procura responder a algumas questões básicas, como: por que a organização existe, o que ela faz, e como ela faz. O resultado do processo é um conjunto de planos altamente flexível que serve para guiar a ação organizacional por um prazo de 3 a 5 anos pela frente.

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 86), “o objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem os lucros e o crescimento almejados”. Também, o planejamento estratégico deve ser orientado ao mercado, numa concepção de “processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 86).

Sobre o propósito do desenvolvimento do Plano Estratégico (RHODEN, 2000, p. 161):

A elaboração de todas as etapas do planejamento estratégico permite analisar a situação da empresa, revisar seu posicionamento estratégico, esclarecer e comunicar a visão da empresa, convergir esforços e atividades para resolução de problemas que contribuam para atingir a missão empresarial.

O ponto de partida para o planejamento estratégico são as necessidades dos clientes. As necessidades despertam os desejos por produtos e serviços para satisfazê-las. Diversos produtos e serviços podem satisfazer as necessidades dos clientes, e cada cliente decide de qual deles fará uso, de modo que a organização deve se decidir pelo foco do negócio, isto é, para quem são destinados seus produtos e serviços (HARTMANN, 2002).

2.2.3 Plano Estratégico

Deve-se salientar que há uma diferença entre planejamento estratégico e plano estratégico. O primeiro trata-se de um processo, que é constante e que se retroalimenta. Já o segundo é a formalização em forma de documento das ações que são baseadas em análises para se atingir resultados (BORN, 2007). Por tratar-se de um estudo a fim de atingir resultados específicos, optou-se pelo plano estratégico para o atingimento dos objetivos.

Conforme Luce e Rossi (2002), o plano estratégico é dividido em três grandes momentos: o Filosófico, o Analítico e o de Decisões e Ações. O Momento Filosófico é o primeiro passo no plano, no qual se determina qual é a missão da empresa, quais são os seus princípios e a sua visão. Busca-se definir o negócio da empresa baseando-se na perspectiva sobre o mercado a fim de adequar os produtos e serviços que serão oferecidos.

O Momento Analítico se dá na aplicação da metodologia (no presente caso, a já citada análise *SWOT*), onde são avaliados pontos fortes combinados com oportunidades para o aproveitamento das capacidades, pontos fracos combinados com oportunidades buscando a minimização das limitações e pontos fortes combinados com ameaças para a conversão das desvantagens (LUCE; ROSSI, 2002).

A última etapa, o Momento de Decisões e Ações, acontece quando se define o conjunto de medidas a serem tomadas, baseadas nos dois momentos anteriores. Neste momento, os principais tópicos estratégicos são definidos pelo Grupo de Planejamento Estratégico (GPE), formado pelos principais administradores de uma empresa e responsáveis pela condução do plano estratégico, bem como algumas metas a serem atingidas (LUCE; ROSSI, 2002).

De acordo com Born (2007), o plano estratégico baseia-se num roteiro a ser aplicado neste estudo em três partes: Análise da Empresa, Análise Estratégica e Formulação Estratégica. Essas etapas são semelhantes aos Momentos de Luce e Rossi e, embora tratem do mesmo tema, possuem uma divisão um pouco diferente, em que as etapas de Born podem ser classificadas dentro dos três momentos de Luce e Rossi, conforme pode ser visto a seguir, associando ambos os roteiros e formando um novo roteiro a partir deles.

Na etapa de Análise da Empresa de Born (2007), há os itens que englobam os princípios norteadores (valores, visão e missão) que são classificados dentro do Momento Filosófico de Luce e Rossi (2002). Os princípios norteadores possuem um prazo de duração que vai além do plano estratégico, mas fazem parte desse por serem balizadores para sua execução. Os valores são os referenciais das tomadas de decisão em todos os níveis da empresa; a visão da empresa é mais do que um objetivo estratégico, é o lugar aonde a empresa quer chegar, independente do prazo; a missão é o papel que a empresa almeja diante da sociedade, clientes e do mercado (BORN, 2007).

Ainda na Análise da Empresa do roteiro de Born, os itens histórico, recursos, resultados e fatores-chave de sucesso, por sua vez, enquadram-se dentro do Momento Analítico de Luce e Rossi (2002). O histórico é um breve relato para o conhecimento da trajetória da empresa até aquele momento; os recursos podem ser humanos, equipamentos, estrutura, finanças, cadeia de relacionamentos; os resultados são tudo o que foi produzido na empresa e que tenham relevância para o plano estratégico; e os fatores-chave para o sucesso são os elementos (habilidade, conhecimento ou recurso) que causam ou geram condições para o sucesso (BORN, 2007).

Na Análise Estratégica do roteiro de Born são abordados os itens análise do mercado, a segmentação e a matriz *SWOT*, pertencentes ao Momento Analítico de Luce e Rossi (2002). A análise de mercado consiste na avaliação do comportamento do consumidor e as tendências de consumo, procurando integrar a empresa, a marca e o produto com o mercado consumidor. Ela pode ser qualitativa, com base em questões apresentadas por Kotler (2000 *apud* BORN, 2007): “quem?” (sobre o perfil do consumidor), “o quê?” (a especificação dos produtos ou serviços vendidos), “onde?” (a localização do bem ou serviço, se é física - endereço - ou se é via internet ou por telefone), “quando?” (o momento, ocasião, época do ano, do mês, da semana, hora do dia, etc. em que é realizada a compra), “o por quê?” (o fator motivacional do consumo), “quem participa da compra?” (os agentes que influenciam na decisão da compra, podendo ser a família, os amigos, etc.) e “como compra?” (as etapas que envolvem o processo da compra, desde a motivação até a avaliação após a compra).

A análise de mercado também pode ser quantitativa, considerando os itens potencial de mercado (o tamanho que o mercado pode atingir em volume de consumidores, de produtos e poder aquisitivo), o mercado atendido (o volume de negócios existente no momento), o mercado disponível (consumidores que podem vir a consumir o produto ou serviço), a taxa de crescimento do mercado (a quantificação de crescimento da empresa em vendas e faturamento, o crescimento do setor e o crescimento da economia) e o mercado penetrado (a fatia de mercado da empresa e dos concorrentes) (BORN, 2007).

Finalizando a Análise Estratégica, a segmentação é a divisão do mercado em outros menores que, inicialmente, deve ser feita com um número pequeno de divisões que pode ir aumentando com o tempo, e a matriz *SWOT* organiza as informações (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) de maneira que propicie melhores tomadas de decisão e a formulação de estratégias (BORN, 2007).

A etapa Formulação Estratégica (BORN, 2007) ajusta-se exatamente dentro do Momento das Decisões e Ações (LUCE; ROSSI, 2002), dividindo-se em objetivos estratégicos, estratégias empresariais (genérica, de crescimento, competitiva), ações estratégicas e controles estratégicos. É onde será formatado o plano estratégico propriamente dito. Abaixo, a descrição de cada item da Formulação Estratégica.

O objetivo estratégico consiste em determinar a finalidade do plano estratégico, ou seja, para que ele vai servir. As estratégias empresariais podem ser feitas de modelos pré-concebidos, que viabilizam estruturar o que não está estruturado ou modelos criados conforme a necessidade específica da empresa. As estratégias empresariais genéricas são distribuídas de

acordo com os critérios de Porter (1986, 1989 *apud* BORN, 2007): liderança em custo (a busca pelo menor custo de produção do setor), diferenciação (a obtenção de uma vantagem competitiva através de produto, serviço ou outro fator que agregue valor ao produto proporcionando um “algo a mais” em relação à concorrência) e enfoque (o atendimento de uma parcela específica do mercado, através de custo baixo ou a diferenciação para um segmento específico do mercado).

As estratégias empresariais de crescimento são divididas em três campos: mercados (onde a empresa age e onde quer agir), produto (como está o seu portfólio de produtos e como quer que seja) e integração (suas relações com os fornecedores, concorrentes e clientes e o que quer fazer para interagir com eles: como fazer parte do fornecimento, como fornecer para concorrentes e aproximar-se dos clientes) (ANSOFF, 1977 *apud* BORN, 2007).

As estratégias empresariais competitivas podem ser: defensivas (quando se detecta uma grande ameaça com possibilidade de fazer com que a empresa perca muitos clientes ou muito faturamento, ou que tenha grandes custos), de ataque (ocorrem em empresas que possuem a característica de grande competitividade por possuir ferramentas e habilidades para tal) e de desenvolvimento (utilizadas no desenvolvimento de novas possibilidades, na exploração de novos nichos, delimitando o período em que ocorrerão e o tipo de oportunidade a ser aproveitada. Enfatiza-se que não são aconselhadas duas estratégias competitivas simultâneas) (WESTWOOD, 1991 *apud* BORN, 2007).

Concluindo a Formulação Estratégica, as ações estratégicas são a efetiva implementação do que fora definido na etapa de sua formulação. Devem focar os objetivos principais e ser aplicadas conforme o cronograma e o orçamento estipulados. Os controles estratégicos são o acompanhamento da execução das estratégias, dividido em controle de eficiência, baseado no cronograma e orçamento, e o controle da eficácia, que é o atingimento dos objetivos. Esses controles devem ser acompanhados pela diretoria da empresa e gestores responsáveis (BORN, 2007).

Feito isso, é necessário que seja transmitido o sentimento de comprometimento de todos na empresa para que o plano obtenha os resultados esperados. Não menos importante é o acompanhamento, que se faz para certificar-se de que os processos estão de acordo com o que foi planejado e tornar o plano estratégico a referência diária da empresa, pois é nele que estão alicerçados todos os objetivos e filosofia da organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Por tratar-se de um número de entrevistados de pequena escala, a natureza da pesquisa é de abordagem qualitativa. Esta é a abordagem deste estudo, onde o pesquisador estará inserido no ambiente investigado, observando e registrando os eventos, cuja interpretação dos significados é a essência dos delineamentos qualitativos, bem como a utilização de narrativa na descrição dos resultados (ACEVEDO, 2009).

[...] a pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção (ROESCH, 2005, p. 155).

A pesquisa é de cunho descritivo, ou seja, um relato do problema a ser solucionado. O seu objetivo é a descrição do fenômeno que originou o problema geral do estudo (ACEVEDO, 2009), a falta de resultados positivos (lucro). Os levantamentos de atitudes dentro das organizações foram outro exemplo de pesquisa descritiva utilizada (ROESCH, 2005). Contudo, a visão das pessoas envolvidas no cotidiano da empresa foi ferramenta fundamental na construção do Plano Estratégico.

O método de pesquisa a ser utilizado é o estudo de caso, que é uma forma distintiva de investigação empírica, sendo utilizável para descrever ou testar hipóteses que podem proporcionar uma generalização analítica, na qual os resultados da investigação são avaliados de acordo com a teoria existente sobre o fenômeno (YIN, 2005). Segundo Severino (2007), o estudo de caso é uma pesquisa visando um caso específico e que poderá ser representativo para um grupo de casos análogos, cujos resultados poderão ser aproveitados para o estudo da sua realidade. Por não ser exigido um esquema conceitual rígido, há uma maior flexibilidade na análise dos resultados, se nela não houver um correto direcionamento do pesquisador (YIN 2005). Esta pesquisa pode ser caracterizada como um estudo de caso, uma vez que há um objeto (produtora), onde repercute um fenômeno que foi descrito e analisado de acordo com a teoria sobre plano estratégico.

Ao ser proposto o Plano Estratégico para a Produtora Mega, o estudo foi dividido em três etapas. A primeira foi caracterizada pela coleta de dados. Nela, foram reunidos os elementos que compuseram o plano estratégico, através da realização de entrevistas semi-estruturadas, aplicação de questionários, pesquisa documental e das informações de

conhecimento do pesquisador, que é um dos sócios da empresa (fato que facilitou o levantamento dos dados para a elaboração do plano).

A pesquisa documental buscou subsídios legais, teóricos e analíticos, em livros sobre administração, estratégia, planejamento estratégico, plano estratégico, música, cultura, leis de incentivo à cultura, periódicos sobre cultura musical e pesquisas na internet.

Os questionários foram distribuídos com base em um roteiro de questões elaborado para 4 diferentes grupos, de acordo com os Apêndices A, B, C e D, cujos respondentes foram 2 sócios da produtora, 3 colaboradores e 3 parceiros (via *e-mail*) e 36 clientes (via formulário impresso disponibilizado na recepção da empresa). Inicialmente, foram utilizados questionários com os sócios devido aos compromissos de agenda que impossibilitaram as entrevistas, onde foram discutidos os princípios norteadores e as análises interna e externa. Os colaboradores que responderam o questionário por *e-mail* receberam as mesmas questões do Apêndice A feitas ao colaborador que foi entrevistado.

As entrevistas foram semi-estruturadas, aplicadas sobre questões elaboradas também como questionário, de modo a tentar uniformizar a coleta das informações. Elas foram aplicadas a 2 dos colaboradores (Apêndice A) e tiveram duração estimada entre 10 e 20 minutos, sem gravação. Posteriormente, os sócios também contribuíram com importantes informações em entrevistas (roteiro do Apêndice E), em reunião no escritório da empresa para responder às questões referentes às decisões e ações. Esse tipo de entrevista utiliza questões-chave, porém abertas, proporcionando ao entrevistador observar e interpretar a visão dos entrevistados, mas podendo conduzir a conversa através de tópicos ou questões que sejam relevantes para a pesquisa, direcionando o assunto que pode ser iniciado numa conversa informal, ou mesmo provocado pelo pesquisador (ROESCH, 2005).

A segunda etapa do estudo consistiu na análise dos dados, onde o conjunto de informações foi verificado a fim de atingir o objetivo principal da pesquisa. Para a análise das entrevistas, foi feita uma análise de conteúdo das respostas dos entrevistados às questões semi-estruturadas (ROESCH, 2005) e aos questionários, envolvendo a apreciação das linguagens, da expressão verbal e dos enunciados (SEVERINO, 2007). Foi aplicado um roteiro de construção do plano estratégico baseado no roteiro de Born (2007) adaptado aos Momentos do plano estratégico de Luce e Rossi (2002), conforme descrito no Capítulo 2, Plano Estratégico e Música.

A partir da análise dos dados, a terceira etapa consistiu na elaboração do Plano Estratégico. Este foi constituído com base numa meta de lucratividade, através de uma seleção de projetos feita pelos sócios, divididos em dois grupos: um de projetos focados à rentabilidade dos serviços e outro focado no aumento da qualidade dos mesmos.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo é apresentada a análise dos dados coletados a partir das informações sobre a empresa obtidas nas entrevistas, trazendo o conhecimento necessário para a formulação da proposta do Plano Estratégico.

4.1 MOMENTO FILOSÓFICO

A análise, nesta etapa, aborda os chamados princípios norteadores da empresa, ou seja, onde a empresa busca suas referências e por onde vai se guiar para tomar suas decisões. Inicialmente, a empresa possuía apenas alguns objetivos traçados em reuniões não documentadas. Conforme o Sócio 1⁵:

No início, não houve o consenso de que era necessário discutir as questões referentes aos princípios norteadores. Foram somente traçados objetivos das atividades de estúdio e que o selo musical, associado a um músico de renome no cenário do *rock* gaúcho, se encarregaria de trazer mais clientes para o estúdio.

Com as mudanças ocorridas na empresa desde o seu início, o conceito e a importância para novos princípios norteadores foram enviados via e-mail aos sócios, juntamente ao questionário. Através das respostas ao questionário foi embasado o resultado final, apresentado no próximo capítulo.

4.2 MOMENTO ANALÍTICO

Aqui serão analisados o histórico da empresa, os resultados mais relevantes, os recursos, os fatores-chave para sucesso, análise de mercado, segmentação e matriz *SWOT*.

⁵ Os nomes dos entrevistados foram omitidos por solicitação dos sócios.

4.2.1 Histórico

O histórico da empresa foi reproduzido através de relatos do Sócio 1 e Sócio 2 e por conhecimento do pesquisador. Algumas informações foram reforçadas pelos colaboradores e parceiros. No histórico constam fatos relevantes da trajetória da produtora, descrição dos recursos e resultados alcançados. A Mega surgiu da união entre um estúdio de ensaios e gravações administrado por dois dos sócios e dois produtores de bandas independentes, que trabalhavam para algumas bandas, além da própria. Inicialmente chamava-se Mega Estúdios e o seu primeiro endereço foi no estúdio dos primeiros sócios. Em quatro meses a empresa alugou um edifício próximo, onde construiu os novos estúdios através de financiamento bancário e contribuição pessoal de dois dos seus sócios. São três salas acusticamente isoladas: duas para ensaios e gravações e uma alugada para produção de peças publicitárias; existe, ainda, uma sala técnica contígua.

O organograma da empresa apresenta três setores: administração, estúdios e produtora artística. A Produtora Mega passou a ser assim denominada devido à atividade de produção artística, que tem sido a grande aposta da empresa desde o início de 2010. Neste ano, realizou contratação de pessoal e incluiu participação de bandas de renome no seu *casting*⁶, como uma de reconhecimento no Estado do Rio Grande do Sul da década de 1980 e ainda outra que resultou da junção de duas antigas bandas de renome das décadas de 1980 e 1990.

As atividades do setor produtora englobam venda de *shows*, assessoria de imprensa, produção audiovisual e selo musical. Além de vender *shows* para as bandas citadas acima, também organizou, em parceria, eventos como festivais de *rock* em Porto Alegre (2008), Sapiranga (2008) e Caxias do Sul (2009). O selo musical possui lançamentos no seu catálogo de CDs de dois nomes de projeção nacional na década de 1980 e 1990, de uma coletânea para uma grande rede de comunicação do Estado do Rio Grande do Sul e ainda de outra para uma grande marca de refrigerantes.

O serviço de audiovisual, vinculado ao setor de produção artística, iniciou sua atividade em 2009, com a elaboração de vídeos de apresentação e divulgação via *internet* para um pacote de eventos organizado por uma grande empresa fabricante de refrigerantes. O projeto tinha como público-alvo jovens bandas iniciantes e envolveu um festival de *rock* em

⁶ Catálogo de clientes da empresa cujo trabalho é vendido pela mesma.

Porto Alegre, oficinas de produção artística e musical de incentivo a bandas iniciantes ministradas por produtores experientes, realizadas nos estúdios da Mega e um circuito de palestras para músicos iniciantes. Posteriormente, a produtora fez a cobertura de alguns eventos (festivais organizados por rádio de grande rede de comunicação, ocorrido no litoral do Estado), entrevistas com uma jovem cantora de *pop-rock* de repercussão nacional e uma banda com músicos conhecidos no Brasil e Estados Unidos, além de um vídeo de divulgação para a Feira da Música do Sul (2009). Hoje o serviço de audiovisual está ensaiando uma retomada nas atividades com a produção de vídeo-clipes para bandas. De acordo com uma das parceiras responsáveis pelo primeiro projeto: “O audiovisual tem um grande mercado a ser explorado no meio musical”.

Outro projeto do setor da produtora artística foi, em conjunto com o setor dos estúdios, uma série de cinco programas de rádio com o nome da produtora, produzidos e apresentados por músicos conhecidos da casa, em *podcasts*⁷ disponibilizados no *site* da empresa.

Na produtora artística trabalham dois dos sócios: um deles (Sócio 2) é músico e o responsável pela parte de relacionamento da empresa, venda de *shows* e divulgação; o outro (Sócio 3), músico e graduando em publicidade, encarregado pela área de comunicação. Ainda, existem três colaboradoras. Uma delas (Colaboradora 1), desde 2009, trabalha na divulgação, e as outras duas juntaram-se à equipe em 2010, nos serviços de *tour manager*⁸ (acompanhamento das bandas nos *shows*) e arte gráfica para divulgação. A Colaboradora 2 tem formação em Produção Musical pela Unisinos e é graduanda em Musicoterapia. A Colaboradora 3 possui mais de 5 anos de experiência em gerenciamento de *shows*.

Num breve histórico de recursos humanos do setor, relaciona-se um funcionário para assumir funções de comunicação e *tour manager* entre 2008 e 2009, porém o custo e outros motivos pessoais impediram a continuidade dessa contratação. Ainda, durante os primeiros projetos do serviço de audiovisual (o pacote de três eventos para a fábrica de refrigerantes), houve a incorporação de dois responsáveis pela área, que foram importantes tanto no fechamento do negócio quanto para a organização do projeto e gerenciamento das equipes, visto que se tratava de um pacote de dimensão bem maior do que a empresa estava habituada.

⁷ Arquivo de áudio digital disponibilizado em *sites* na *internet*.

⁸ Aquele que representa a empresa e os músicos nos *shows*, acompanhando-os e supervisionando a logística e outros assuntos pertinentes a estes eventos.

No setor dos estúdios, desde sua abertura, já gravaram artistas de renome, sendo três de repercussão nacional e quatro de projeção regional, o mesmo acontecendo com solistas e conjuntos que utilizaram as instalações para ensaios. É dos estúdios que a empresa obtém a maior parte do seu faturamento, considerando o grande número de clientes anônimos ou que ainda não atingiram expressão no mercado. O Sócio 1, que também é músico há mais de dez anos, é o responsável pelo funcionamento dos estúdios e atua no gerenciamento e manutenção do setor e também na realização das gravações. Ele conta com um auxiliar técnico para as gravações e três auxiliares para os ensaios, que se revezam em escalas de dois turnos.

Outros serviços que a empresa oferece são o registro de obras fonográficas (International Standard Recording Code - ISRC), replicação de CD's (cópias feitas em fábricas terceirizadas), produção musical (assessoria em concepção musical), produção artística (organização e venda de *shows*), assessoria de imprensa e arte gráfica para CDs. Como atividades complementares, a Mega promoveu em suas próprias instalações, *workshops*⁹ com guitarristas famosos e oficinas de produção musical, bem como aulas de técnica vocal, guitarra e bateria, cedendo espaço também para a realização de alguns ensaios fotográficos e filmagens.

Um quarto sócio (Sócio 4, bancário) é o responsável pela parte administrativa e financeira. Um fato que marcou o responsável pelo serviço de luthieria¹⁰ foi a reportagem em jornal de grande circulação no Rio Grande do Sul, de 15/03/2009, em que ele participa com o tema Parcerias Afinadas. A matéria evidencia a experiência da empresa no que a reportagem chamou de “escambo moderno”, quando o foco principal da Mega ainda era o seu estúdio. No ano de 2008 foram pagos serviços e bens no montante de cerca de R\$ 20.000,00 (vinte mil reais) usando gravações e ensaios como moeda. Foi uma estratégia bastante útil, pois o movimento nos estúdios ainda era pequeno e poucos meses antes havia iniciado a crise econômica internacional. A permuta de serviços foi a maneira que se encontrou para fazer alguns investimentos. Os principais serviços adquiridos naquela ocasião foram o projeto e execução arquitetônicos das salas dos estúdios, anúncios em jornal, serviços de luthieria (manutenção, reforma e confecção de instrumentos de corda), *web designer*¹¹ e informática. Mais recentemente, em 2010, foi adquirida uma mesa de som por conta de uma gravação. Essa troca também possibilita que o cliente tenha uma opção a mais de pagamento pelos serviços.

⁹ Demonstração com interação do público ou debate sobre determinado conhecimento

¹⁰ Serviço de confecção e reforma de instrumentos musicais.

¹¹ Serviço de elaboração de projeto estético e de funcionamento de *sites* para a *internet*.

Com a ausência de um plano de negócios e um planejamento estratégico definido, a empresa tem sobrevivido no mercado por conta de oportunidades que surgem devido à sua rede de contatos, sem uma sistemática de longo prazo.

4.2.2 Recursos

Os recursos de que a empresa dispõe foram listados pelos sócios de acordo com o que se considerou relevante. Apesar de ainda não existir um inventário de bens, foi apurado que a empresa dispõe de um prédio alugado com área de 750 metros quadrados, portanto um espaço considerável para uma empresa neste mercado, dividido em quatro andares. São quatro salas isoladas acusticamente, sendo duas para ensaios e gravações, uma sala técnica e uma sublocada para produção de peças publicitárias (para *jingles*¹² e trilhas¹³). Há também uma sala sublocada para uma rádio *web* de estilo *rock*, ou seja, do gosto do perfil da maioria dos clientes que freqüentam a empresa conforme será visto mais adiante, e outra sala sublocada como escritório de uma banda, cliente da empresa. Há ainda um mini-apartamento que serve de moradia para um dos sócios. Outros espaços são a recepção, o escritório da produtora, banheiros, depósitos e no último andar um espaço com cozinha e churrasqueira e mais uma área de 70 metros quadrados coberta, ainda em desuso. No escritório da produtora trabalha-se com quatro computadores e um *notebook* e, ainda, seis linhas de celular para maior mobilidade e comunicação entre os sócios e colaboradores. Nos estúdios, foram listados os seguintes itens, adquiridos em sua maioria no início da empresa: sete amplificadores de guitarra, dois amplificadores de baixo, duas baterias, um piano de parede, duas mesas de som com 12 e 32 canais, doze microfones de ensaio, doze microfones de gravação, entre eles dois valvulados¹⁴, quatro caixas de retorno para voz, um gravador analógico¹⁵, um pré-amplificador¹⁶ valvulado, computador de alta performance para gravações, dezenas de metros de cabos e outros acessórios para dar qualidade sonora às salas.

¹² Peças publicitárias em áudio para divulgação na mídia.

¹³ Composições sonoras utilizadas em peças de teatro, cinema e televisão.

¹⁴ Direcionado ao público do estilo rock e suas vertentes, os equipamentos valvulados possuem sonoridade diferenciada dos equipamentos eletrônicos.

¹⁵ Direcionado ao público que frequentava estúdios até o início deste século, quando era bastante utilizado. Possui sonoridade diferenciada em relação aos modelos digitais utilizados atualmente.

¹⁶ Equipamento que potencializa o sinal sonoro, utilizado principalmente nas gravações.

No que se refere aos recursos financeiros, a empresa conta hoje com uma pequena quantia aplicada para eventuais emergências, mantida como reserva, e devido principalmente à sua dificuldade de manter uma regularidade na sua lucratividade. As irregularidades das receitas inibem os investimentos de longo prazo e os de maior porte, considerando que o limite de crédito bancário já foi utilizado no financiamento da construção dos estúdios.

Um dos recursos mais importantes, citados pelos sócios e reconhecido por todos os colaboradores é a rede de relacionamentos da empresa, abrangendo meios de comunicação, outras produtoras, outros estúdios, fornecedores de equipamentos, casas de *shows* e um grande número de músicos de renome no estado e outros no país. Nas palavras de um dos colaboradores, que frequenta alguns dos ambientes dos clientes da empresa: “Há uma quantidade muito grande de pessoas que nos vêm e vinculam a nossa imagem à imagem da empresa, seja nos meios de comunicação, nos *shows* ou nos bares que frequentamos”.

4.2.3 Resultados

Os resultados da trajetória da empresa relatados como relevantes pelos sócios foram: no serviço de audiovisual, o pacote para a empresa de refrigerantes, que rendeu uma receita considerável, porém com margem de lucro muito baixa devido ao tamanho do projeto e inexperiência dos sócios e, também, a divulgação para a Feira da Música do Sul. Outros resultados lembrados foram as receitas advindas das gravações de maior porte, salientando-se que as gravações em geral são o serviço de maior faturamento, se comparado, por volume, com o audiovisual, e por hora de trabalho, com os ensaios e demais serviços. Os lançamentos dos CDs através do selo musical da empresa foram importantes para a divulgação do nome no mercado. O mesmo pode-se dizer dos festivais de música e o relacionamento com as rádios e alguns veículos de mídia impressa. A longo prazo houve retorno; entretanto, a empresa carece de projetos que lhe rendam lucros substanciais.

Abaixo, uma relação dos resultados obtidos desde a fundação¹⁷:

ANO	RECEITA	DESPESAS	RESULTADO
2007	R\$ 31.200,00	R\$ 31.500,00	-R\$ 300,00 (prejuízo)
2008	R\$ 103.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 3.000,00 (lucro)
2009	R\$ 206.000,00	R\$ 201.000,00	R\$ 5.000,00 (lucro)
2010	R\$ 161.000,00	R\$ 149.000,00	R\$ 12.000,00 (lucro)
2011	R\$ 24.000,00	R\$ 29.500,00	- R\$ 4.500,00 (prejuízo)

Quadro 2 – Resultados (Valores até o mês de março de 2011)

4.2.4 Fatores-Chave Para o Sucesso

Embora o lucro seja um parâmetro de sucesso que ainda não foi alcançado pela empresa, outros resultados como o rápido crescimento e o fortalecimento do nome no mercado exigiram alguns fatores-chave para sua concretização. O primeiro fator-chave que pode ser considerado foi o financiamento adquirido para a construção dos estúdios, advindo de empréstimo de um dos sócios, mesmo com a empresa recém-formada, e que proporcionou um crescimento inesperado já nos primeiros meses da empresa. É muito improvável que uma instituição financeira conceda crédito a uma empresa recém-formada, sem histórico de retorno, como normalmente ocorre no início da grande maioria dos empreendimentos. Outros fatores-chave considerados foram a qualidade do conhecimento técnico para as gravações, essencial para o reconhecimento do resultado das mesmas, as parcerias estratégicas para a divulgação da marca e dos serviços, através do conhecimento musical de três dos sócios e as suas redes de contatos com músicos profissionais e meios de comunicação, e os clientes originados da carteira do estúdio que pertencia a dois dos sócios e que constituíram um bom movimento já nos primeiros meses dos novos estúdios.

1 - Financiamento bancário no início do negócio
2 - Qualidade técnica das gravações reconhecida
3 - Rede de contatos na mídia e no meio musical
4 - Clientes originados de negócio anterior

Quadro 3 - Fatores-chave para o sucesso

¹⁷ Valores fictícios, porém proporcionais à realidade.

4.2.5 Análise de Mercado

Seguindo a metodologia de Kotler e Keller (2006), vista no Capítulo 3, para uma análise qualitativa foram analisados: o perfil do cliente, os serviços oferecidos, o endereço, os estúdios, os clientes e os serviços.

O perfil do cliente da empresa é músico, em sua grande maioria do estilo *rock*, dos 15 aos 50 anos, na maioria amadores. A intenção é profissionalizar os amadores e também trabalhar com músicos que já são profissionais, captando-os da concorrência.

Os serviços oferecidos são ensaios, gravações, produção artística, produção musical, replicação de CDs, registro de fonogramas, vídeos relacionados à música, arte gráfica para CDs, venda de CDs dos clientes da produtora e lutheria. A relação custo-benefício para os clientes, referente à oferta dessa gama de serviços, apresenta-se vantajosa em relação à concorrência, sendo esse um dos pontos fortes apontados nas pesquisas.

A localização da Mega é outra das vantagens consideradas pelos clientes. Em endereço centralizado e próximo da rodoviária, o deslocamento até suas instalações é bem acessível, tanto para os usuários da capital como os da região metropolitana de Porto Alegre. Os estúdios estão abertos sete dias por semana, inclusive feriados, e a produtora durante os dias de semana.

Os clientes procuram o serviço por lazer, para aprimorar suas habilidades, qualificar o seu trabalho e trocar experiências agregando conhecimento musical e do mercado. Normalmente quem procura os serviços da Mega é algum componente de uma banda que acaba trazendo os demais integrantes, mesmo que seja para experimentar o estúdio ou a produtora, normalmente por indicação ou por ter visto divulgação na mídia. Entretanto, os serviços contratados são normalmente definidos por consenso entre os integrantes. Algumas bandas profissionais são representadas por empresários, que fazem o contato com a Mega.

Os ensaios são marcados por telefone e o pagamento dos serviços acontece ao final da sessão. As gravações musicais iniciam com entrevista para a plena compreensão dos resultados esperados e, a seguir, é feita uma análise de recursos artísticos (habilidades e limitações dos músicos), programação de horários, de pagamentos e por fim a execução. A produção artística é bastante criteriosa e inclui análise do perfil dos músicos, com a finalidade de adequação aos interesses da empresa, análise de objetivos, negociação de valores,

discussão de estratégia de ação e a produção propriamente dita, normalmente com pagamentos mensais para a divulgação ou, no que se refere a *shows*, por eventos. As produções musicais seguem o mesmo processo da produção artística.

Com relação à análise de mercado quantitativa, as estatísticas existentes são sobre a indústria da cultura no país como um todo, inexistindo dados sobre o setor de música no Rio Grande do Sul em particular.

4.2.6 Segmentação

O mercado em que a empresa atua pode ser dividido em três níveis, segundo os seus sócios: o do músico amador, que gosta de tocar com os amigos para a sua diversão; o do músico que quer se profissionalizar e gravar as suas primeiras obras para posterior divulgação; e o do músico profissional, que já está no mercado há algum tempo e busca a produção artística principalmente para a venda de *shows*, além de um ambiente onde possa sentir-se acolhido e à vontade para criar novas idéias para a sua carreira.

4.2.7 Matriz SWOT

Analisando os pontos fortes e fracos da empresa, a partir dos resultados das entrevistas com os colaboradores e dos questionários realizados, destacam-se: nos pontos positivos, a valorização da marca, item salientado pelos sócios e colaboradores, considerando o reconhecimento do nome no mercado em que a Mega atua. A estrutura dos estúdios também é tida como ponto forte entre os clientes e demais entrevistados, por seus equipamentos de qualidade e pelo projeto das salas, que foram elaboradas por um arquiteto que também é músico. De acordo com a declaração de uma das colaboradoras: “Acredito que temos reconhecimento no mercado de produção independente e uma marca já consolidada. Os estúdios também são reconhecidos como de qualidade na infra-estrutura das salas e no equipamento”. Pode-se acrescentar como ponto forte a reconhecida qualidade nas gravações.

Outro item enfatizado foi a boa rede de relacionamentos que a empresa tem, com um grande número de agentes do mercado da música, desde meios de comunicação, músicos profissionais, fornecedores de equipamentos, instrumentos e acessórios, casas de *shows*, outras produtoras e outros estúdios.

Na visão dos clientes, os pontos fortes são: qualidade das salas, localização, qualidade dos equipamentos, bom atendimento, nome no mercado, bom preço, variedade de serviços. Nesse sentido, comentado por um dos parceiros e pelos sócios como ponto positivo, a empresa possui um leque de serviços que, associado ao seu valor, implica em um custo-benefício atraente: o cliente encontra no mesmo espaço vários serviços, tornando prático o atendimento das suas necessidades.

Nos aspectos negativos, ou pontos fracos, o que chamou bastante a atenção foi a opinião unânime entre os sócios e os colaboradores vinculados ao setor da produtora de que não há foco em projetos visando as leis de incentivo à cultura. Houve até então apenas algumas tentativas em desenvolver a atividade, como a co-participação em dois projetos de clientes e parceiros, que não obtiveram êxito nas seleções em que foram inscritas. Reproduzindo parte da resposta de um dos sócios sobre ações necessárias para o fortalecimento no mercado: “Qualificação da equipe para utilização de leis de incentivo à cultura e elaboração de projetos culturais”. Outro item apontado como ponto fraco é “a falta de recursos para investimento, justificando a necessidade de um plano estratégico”. Os clientes e parceiros apontaram a carência de salas nos horários de maior movimento, a falta de cuidado com a conservação das instalações e alguns problemas de atendimento, principalmente ao telefone. Isto ocorre, principalmente, quando o atendente está na sala de ensaio prestando atendimento aos músicos com ajustes técnicos, impossibilitado, assim, de atender ao telefone. Os colaboradores vinculados ao setor da produtora citaram a falta de um promotor, alguém específico para a venda de *shows*, a falta de mobília padronizada e pouca divulgação da marca da empresa. A concentração de boa parte da receita originada de uma única fonte (os estúdios) expõe uma fragilidade na hipótese de haver algum problema de arrecadação neste setor da empresa.

As oportunidades vislumbradas foram identificadas através da demanda crescente dos serviços, da exploração de novos estilos musicais, do foco nas leis de incentivo e um melhor aproveitamento da estrutura física da sede. E as ameaças percebidas foram a entrada de novos concorrentes, a instabilidade econômica e a não valorização da cultura pelo Governo.

Ao associar os pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças citadas acima pelos sócios nos questionários, pode-se projetar a seguinte matriz *SWOT*:

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> - Marca reconhecida; - Custo-benefício atraente; - Estúdios de qualidade reconhecida; - Rede de contatos qualificada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Organização e estratégia frágeis; - Pouca capacidade de investimento; - Falta de foco em leis de incentivo à cultura; - Falta de foco na venda de <i>shows</i>; - Problemas com o atendimento telefônico; - Os estúdios concentram boa parte do faturamento.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> - Demanda crescente dos serviços; - Explorar novos estilos musicais; - Focar em leis de incentivo; - Estrutura física a ser explorada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrada de concorrentes; - Instabilidade econômica; - Não valorização da cultura pelo Governo.

Quadro 4 - Matriz *SWOT*

4.3 MOMENTO DECISÕES E AÇÕES

Os itens analisados aqui são: objetivos estratégicos e estratégias empresariais (genérica, de crescimento e competitiva) correspondente ao Momento das Decisões e Ações estratégicas e controles estratégicos no equivalente à parte das ações. As análises são feitas com base nas respostas dos questionários e entrevistas em conformidade com a teoria apresentada.

4.3.1 Objetivo Estratégico

O objetivo estratégico traz como finalidade para este Plano Estratégico ações que proporcionem resultados financeiros positivos à empresa (lucro). O atingimento das metas de cada projeto deverá trazer melhora dos seguintes indicadores do DRE da empresa, definidos pelos sócios da seguinte forma:

- Receita dos serviços: a receita proveniente dos serviços deve ter um incremento de 25% no período de execução em relação aos doze meses anteriores. Esse índice é o valor mínimo para que, diminuído dos custos administrativos, proporcione o índice estipulado para o lucro operacional, abaixo;
- Lucro operacional: o lucro operacional deverá ser de 18% do valor da receita para o período de execução e avaliação do plano. Esse índice é resultado do valor mínimo para que haja uma distribuição de pró-labore estipulado para os sócios.

Para atingir as metas acima, os sócios propuseram o estabelecimento de outras metas para cada projeto a ser executado. Os projetos são descritos no Capítulo 5, bem como as ações que compõem o Plano Estratégico.

4.3.2 Estratégias Empresariais

Relembrando as definições de Porter (1990) e as estratégias empresariais, verifica-se que a liderança em custo, ou seja, a busca pelo menor custo de produção do setor não é a mais adequada ao perfil da empresa, pois se deve valorizar a qualidade dos serviços prestados estando de acordo com os princípios norteadores. Já a diferenciação seria interessante se houvesse um número muito pequeno de serviços a serem oferecidos. Portanto, a estratégia que se decidiu empregar é a de enfoque, mais adequada por ter na empresa serviços, como o audiovisual, que necessitam de diferenciação de custo para começar a conquistar uma parcela no mercado. Outros serviços, como gravações, ensaios e produção artística já têm um diferencial, por serem focados na sua qualidade e pela vantagem de oferecerem uma diversidade de serviços no mesmo endereço.

4.3.3 Estratégias de Crescimento

No que tange ao crescimento de mercado, a empresa age com foco no *rock* regional, porém existem alguns clientes de fora do Estado e alguns de outros estilos musicais. Assim, se decidiu que o objetivo é atuar em mercados diferentes, a fim de diversificar e ampliar a rede de contatos e parcerias em benefício da música e de abertura de novas oportunidades de crescimento da empresa, inclusive apoiando áreas já exploradas, como o trabalho sobre o estilo do *rock*. A proposta é proporcionar aos músicos de diferentes estilos os benefícios das oportunidades conquistadas pelos demais clientes, atribuindo à empresa um centro de trocas de experiências, informações, contatos e gerenciamento de carreira musical. Outro nicho de mercado a ser explorado é a musicoterapia, que através do conhecimento acadêmico de uma das colaboradoras, graduanda nesta área, que possibilita uma atividade a ser trabalhada e que começa a ser bastante difundida, apresentando boas perspectivas futuras.

Referente ao crescimento de produto, três ações podem ser citadas. Uma delas é propor parceria ao locatário que produz peças publicitárias – citado no tópico 4.2.2 Recursos, oferecendo o seu serviço também como mais um produto com a marca da Produtora Mega, aprofundando a relação e possibilitando agregar mais um serviço à empresa. Na possibilidade de não ser fechado o negócio, observou-se que a sala poderá ser aproveitada para ensaios, como no projeto original dos estúdios, ampliando a oferta deste serviço. Outra ação é o desenvolvimento de projetos que visam buscar recursos nas leis de incentivo à cultura. Tal postura tem seu espaço nos planos dos gestores como um dos principais objetivos a serem desenvolvidos na empresa. A terceira ação é a melhor utilização do espaço físico disponível, também uma alternativa para gerar lucro. A área coberta no último andar tem muitas janelas com grandes vãos envidraçados e não tem forro, isolando o telhado. Isso implica numa sala com pouco isolamento térmico – muito quente no verão e muito fria no inverno – e principalmente sem isolamento acústico, tornando proibitivas as atividades relacionadas à música. Com pouco investimento pode ser feito um espaço para reuniões com clientes ou um espaço voltado à cultura, como, por exemplo, sala de aula de desenho e pintura e espaço para exposições artísticas (fotografia, pintura, escultura).

O crescimento através da integração foi apresentado nas respostas através de negociações para aquisição de equipamento específico para replicação (cópias) de CDs. Isso é atraente para as demandas de pequenos volumes, fazendo com que a empresa faça o serviço que é de um fornecedor, atuando em mais uma etapa do processo de uma de suas atividades. Um equipamento de prensagem para um grande número de cópias utilizado nas fábricas seria consideravelmente mais oneroso num primeiro momento, sendo, portanto, encarado como um passo a longo prazo.

4.3.4 Estratégias Competitivas

A empresa se enquadra em estratégia competitiva de desenvolvimento, pois é latente a busca por novas oportunidades. Não é estratégia de defesa, porque não há qualquer tipo de ataque afetando as atividades da empresa e não é de ataque porque os recursos não são suficientes, o que geraria um desgaste desnecessário. A busca por novas oportunidades, seja em nichos já mencionados ou em novas parcerias junto à sua rede de contatos, até a sua recuperação financeira, dá o enquadramento de estratégia desenvolvimentista, estando inclusive mais de acordo com o seu orçamento e cronograma.

O próximo capítulo traz a proposta do Plano Estratégico.

5 PROPOSTA DE PLANO ESTRATÉGICO

Este capítulo trata da formulação do Plano Estratégico, baseado nas análises feitas no capítulo anterior sobre os resultados coletados.

5.1 APRESENTAÇÃO DO PLANO

Nome atribuído: Plano Estratégico de Aumento do Lucro

Identificação da Empresa: Mega Produtora Artística Ltda.

Identificação dos Responsáveis: Sócio 1, Sócio 2, Sócio 3, Sócio 4

Determinação do Período de Implementação: o período proporcional ao de um exercício é um período bastante usual para a mensuração de resultados da aplicação de um plano. O período escolhido para a execução e análise do Plano é de 01/07/2011 a 30/06/2012.

Metas Gerais: aumento da receita proveniente dos serviços de 25% no período do Plano em relação aos 12 (doze) meses anteriores e um lucro operacional de 18% do valor da receita para o período de execução em relação aos 12 (doze) meses anteriores.

5.2 PRINCÍPIOS NORTEADORES

Os valores sobre os quais a empresa deverá trabalhar são: profissionalismo, organização, competência, qualidade, desenvolvimento contínuo e integridade artística.

A visão da empresa: ser referência no mercado artístico cultural, oferecendo serviços de produção, gravação e divulgação com nível de qualidade internacional proporcionando aos artistas resultados com o mais alto nível profissional.

Missão: ser um centro de produção musical através da qualidade dos seus serviços e produtos, que leve o artista ao pleno desenvolvimento do seu talento, tornando-o profissional de alto nível, valorizando e enriquecendo o meio cultural e proporcionando bem-estar à sociedade.

5.3 AÇÕES SUGERIDAS

De posse dos princípios norteadores revisados, os sócios deverão se reunir para verificar quaisquer alterações que desejem realizar, aprová-los e em seguida tomar conhecimento do Plano Estratégico proposto a partir das informações prestadas pelos mesmos.

A partir dos elementos da matriz *SWOT*, são apresentadas sugestões de projetos que atendem a cada um deles e em seguida a descrição das ações a serem executadas nesta proposta de Plano Estratégico:

PONTOS FORTES	Ação Indicada	PONTOS FRACOS	Ação Indicada
- Marca Reconhecida	- Projeto <i>Rádioweb</i>	- Organização e estratégia frágeis	Formalização de todos os projetos
- Custo-Benefício atraente	- Todos os projetos	- Pouca capacidade de investimento	Projeto Leis de Incentivo
- Estúdios de qualidade reconhecida	- Projeto Estúdio	- Falta de foco em leis de incentivo à cultura	Projeto Leis de Incentivo
- Rede de Contatos qualificada	- Todos os projetos	- Falta foco na venda de <i>shows</i>	Projeto Venda de <i>Shows</i>
		- Problemas com o atendimento telefônico	Projeto Melhorias no Atendimento
		- Os estúdios concentram boa parte do faturamento	Projeto Rádio <i>Web</i> , e Projeto Venda de <i>Shows</i>
OPORTUNIDADES	Ação Indicada	AMEAÇAS	Ação Indicada
- Demanda crescente dos serviços	- Todos os projetos	- Entrada de concorrentes	- todos os projetos
- Explorar novos estilos musicais	- Projeto Novos Clientes e Venda de <i>Shows</i>	- Instabilidade econômica	- todos os projetos
- Focar em leis de incentivo	- Projeto Leis de Incentivo	- Não valorização da cultura pelo Governo	- todos os projetos exceto Projeto Leis de Incentivo
- Estrutura física a ser explorada	- Projeto Otimização do Espaço Físico		

Quadro 5 – Projetos Indicados

5.4 DECISÕES E AÇÕES - PROJETOS

Os projetos apresentam o período de implantação e execução, a meta da receita para o período de implementação do Plano Estratégico (incluída a meta referente ao aumento da receita), o custo de implantação e execução e a forma de acompanhamento. Os projetos apresentados são uma seleção daqueles que foram discutidos em reuniões feitas durante este semestre e distribuídos em dois grupos: projetos de aumento de rentabilidade e projetos de aumento de qualidade.

5.4.1 Projetos de Aumento de Rentabilidade

O primeiro grupo é formado pelos projetos prioritários, elaborados com o objetivo de contribuir para o aumento da receita. As projeções de custo, receita e metas de cada projeto são apresentadas através de cálculos baseados na experiência dos sócios sobre o negócio da empresa.

5.4.1.1 Projeto Venda de *Shows*

O Projeto Venda de *Shows* pretende aumentar a venda de *shows* e de outros produtos afins, fechando o foco na produção musical. Atualmente esse trabalho é executado pelo Sócio 2, que tem grande conhecimento do mercado. Entretanto, essa atividade desloca o sócio dos demais compromissos do setor e é focada em um único estilo musical – o *rock* – estilo que ele domina.

A contratação de uma pessoa com experiência em vários estilos para fazer exclusivamente esse serviço é a saída mais apropriada, dando liberdade ao sócio para exercer a gerência do seu setor e amplia o leque de clientes que podem ser atendidos com esse serviço. Acaba gerando também mais um posto de trabalho, pois necessita de contratação de

mão-de-obra com experiência em vários estilos musicais para o bom desenvolvimento dessa atividade. Estão previstas as duas primeiras semanas de plano para a seleção de pessoal e implantação do projeto.

A meta de receita do serviço deverá ser um aumento médio de 50% nos valores arrecadados atualmente para o próximo ano ou 100% de aumento do número de clientes atendidos por este serviço até o final do período de implementação do plano. Esse aumento equivale a 14% da receita projetada.

O custo do projeto foi calculado em 1% do valor da receita total, concentrada em custos de estrutura, considerando que a remuneração do profissional será de comissão sobre vendas.

O acompanhamento será mensal, com apresentação de resultados das vendas em reunião dos sócios e avaliações com alterações, caso necessárias.

O responsável pelo projeto será o Sócio 2.

5.4.1.2 Projeto Otimização do Espaço Físico

O Projeto Otimização do Espaço Físico busca melhor aproveitamento da área condominial buscando otimização dos espaços em parcerias lucrativas e dentro do perfil da empresa. O espaço coberto no último andar do prédio tem cerca de 70 metros quadrados e pode ser aproveitado para reuniões com clientes ou para promover atividades culturais.

Há interesse de terceiros em promover oficinas de artes visuais (aulas de desenho e pintura), atividade que requer pouco investimento e que está dentro da filosofia artística da empresa. A idéia de fazer uma sala de reuniões necessitaria de investimento na colocação de um forro com isolamento térmico para condicionar termicamente o ambiente, em mobiliário e decoração. Os projetos que envolvem música não são possíveis atualmente neste espaço por exigir grande investimento no isolamento acústico e de equipamentos.

A agenda contempla uma reunião com os interessados em montar o atelier de artes, com formalização de contrato, projeção do movimento esperado e definição dos valores de aluguel baseado em percentual por aluno com fixação de valor mínimo mensal. Período de implantação: primeira semana e segunda semana.

O valor mínimo representa 4% da receita projetada, podendo ser maior conforme o número de alunos.

Custo: 0,5% da receita total projetada, com o investimento de cadeiras e cavaletes, diluídos nos 12 (doze) meses do plano.

O acompanhamento será mensal em reunião dos sócios, verificando a variação do número de alunos.

O responsável pelo projeto será o Sócio 3.

5.4.1.3 Projeto Leis de Incentivo

O Projeto Leis de Incentivo à Cultura busca o incremento do faturamento da empresa a longo prazo (considerando a falta de experiência da empresa nesse tipo de investimento), a partir da participação efetiva nos editais, que como já citado, têm bom retorno financeiro. Busca também a promoção dos músicos-clientes, com a criação de projetos que dêem mais visibilidade a suas carreiras, assim como pela ampliação da carteira de clientes, com a prestação de serviços a outros músicos.

As leis de incentivo oferecem recursos generosos considerando o tamanho do projeto e, sem dúvida, podem proporcionar um bom acréscimo no faturamento. Em boa parte das leis, tendo o projeto aprovado, os selecionados recebem uma certificação para buscar patrocinadores que são beneficiados com isenções fiscais. Outras disponibilizam diretamente dos cofres públicos o valor solicitado para a execução dos projetos após serem aprovados. A contrapartida para a sociedade, através destas leis de incentivo, é a geração de postos de trabalho e o bem-estar e qualidade de vida através da cultura. A média da receita dos serviços prestados de cada projeto, estimada pelos sócios equivale a 13% da atual receita anual.

O Projeto Leis de Incentivo terá na primeira semana a definição dos encarregados a serem capacitados para o desenvolvimento de projetos com estas características. Os projetos devem visar *shows*, cursos e oficinas de música para a comunidade.

A meta de receita é a aprovação de um projeto, devido à complexidade da sua elaboração, o que representa em média de 10% da receita total projetada ou 33,3% da meta do aumento da receita.

O custo projetado é equivalente a gastos com capacitação de pessoal, cerca de 0,7% da receita total projetada.

A avaliação do andamento do projeto será feita quinzenalmente, em reunião dos sócios, quando serão abordadas as melhorias e possíveis reciclagens de treinamentos.

O responsável pelo projeto será o Sócio 4.

5.4.1.4 Projeto Replicação de CDs

O Projeto Replicação de CDs busca substituir o serviço feito por um fornecedor, reduzindo custos e ampliando a qualidade com a entrega em menor prazo, proporcionando maior margem de lucro neste serviço. A partir desta iniciativa, a Mega poderá oferecer a replicação de CDs, quando os clientes músicos poderão contatar a empresa a partir de uma gravação e, sendo atendidos, disporem do disco já pronto para divulgação e distribuição, todo ele feito no mesmo local.

O Projeto Replicação de CDs inicia na aquisição de um equipamento para replicação já orçado. Período: primeira semana.

A capacitação de pessoal para a impressão da arte nos CDs e a divulgação do serviço será feita na segunda semana.

A meta de receita é de 6% da receita total projetada.

O custo é equivalente a receita total projetada de um mês, parcelado em quarenta e oito prestações via cartão do Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES), equivalente a 2% da receita projetada durante o período de execução do Plano Estratégico.

O acompanhamento será mensal, em reunião dos sócios para avaliação dos resultados e da divulgação com alterações, caso necessárias.

O responsável pelo projeto será o Sócio 1.

5.4.2 Projetos de Aumento de Qualidade

O segundo grupo é formado por projetos secundários que não estão voltados diretamente ao aumento da receita, mas visam dar valor agregado aos serviços da empresa, proporcionando melhor imagem e qualidade dos serviços, fidelizando e ampliando o número de clientes, agregando valores que não são mensuráveis.

5.4.2.1 Projeto Rádio *Web*

O Projeto Rádio *Web* visa o aumento do leque de serviços, numa parceria com a rádio *web* que subloca uma das salas. Esta iniciativa possibilitaria a inclusão de programas comandados pela Mega, com foco na divulgação da marca e do seu próprio trabalho, tanto nos intervalos comerciais quanto na audição de músicas gravadas nos estúdios, músicas dos clientes e ensaios ao vivo. A contrapartida para a rádio é o incremento de um novo mercado de ouvintes.

O Projeto Rádio *Web* exige um levantamento do número médio de ouvintes da rádio *web*, (sublocatária de umas das salas da empresa), e dos horários de maior audiência que a rádio possui. O acesso aos apresentadores da rádio é diário, o que facilita o acesso às informações. O período previsto para o levantamento é na primeira semana do Plano.

Para início do projeto é necessário uma reunião com os responsáveis pela rádio e propor programas pilotos voltados ao perfil da Mega em troca de novos ouvintes que pode agregar, considerando ser uma rádio no estilo *rock*. A sugestão para o início seria em 15 dias após a reunião, prevista para a segunda semana do Plano.

É necessário, também, elaborar os programas de ensaios ao vivo, os programas com trabalhos gravados dos clientes, os *spots*¹⁸ publicitários, definir apresentadores e iniciar a divulgação junto aos clientes. O período previsto para a organização destas atividades é na terceira e quarta semanas de implantação.

Após as definições dos serviços supracitados, é preciso iniciar a programação, monitorando o índice de audiência da rádio e coletando *feedback* junto aos clientes da Mega. Esse trabalho está previsto para o segundo mês do projeto. Por fim, a avaliação do projeto ao final de cada mês de atividade, poderá avaliar a audiência e o *feedback* dos clientes para que sejam propostas as atualizações.

5.4.2.2 Projeto Novos Clientes

O Projeto Novos Clientes, busca ampliar o campo de ação da empresa, captando clientes com maior nível profissional, e de outros estilos musicais. Um número maior de clientes demanda mais horas de ensaios, horas de gravação, divulgação e venda de *shows*, ou seja, alavanca os demais serviços da empresa. Os clientes profissionais investem em mais serviços, pois visam melhorar a qualidade do seu trabalho e proporcionam troca de experiências na medida em que passa a conviver com outros músicos que também procuram os serviços da empresa.

O Projeto designará responsáveis para realizar pesquisas de levantamento dos novos estilos musicais nos quais pretendem investir. O período estimado para esta atividade é entre a primeira e a segunda semana de implantação do projeto.

Deverá ser feita a capacitação ou contratação de pessoal para a nova atividade, entre a terceira e a quarta semana. Projetar-se-á a divulgação, estabelecendo as metas mensais e oferecendo os serviços da Mega ao novo público-alvo. Será feita uma avaliação quinzenal para análise sobre o atingimento, ou não, das metas e para a proposição de melhorias.

¹⁸ Uma gravação sonora ou fonograma utilizado em rádio para peças publicitárias.

5.4.2.3 Projeto Melhoria no Atendimento

O Projeto Melhoria no Atendimento pretende qualificar o atendimento, cartão de visitas de uma empresa, buscando anular as reclamações de problemas a partir do treinamento dos colaboradores e melhoria da estrutura. Quando o atendente está prestando assessoria para os músicos durante os ensaios, aquele se ausenta da recepção, deixando de atender a campainha e o telefone. O custo-benefício de colocar outro atendente no mesmo horário não seria compensatório. A solução é colocar um telefone sem fio com bom sinal e alcance e uma luz intermitente ligada ao acionamento da campainha, para que a presença do cliente possa ser percebida, mesmo quando o atendente estiver na parte de dentro dos estúdios, onde o isolamento acústico impede a entrada de som.

O projeto deverá iniciar pela aquisição de novos equipamentos, com pesquisa de preço e aquisição de dois aparelhos de telefone sem fio, prevista para primeira semana de plano.

Deverá ser estabelecido o local de instalação de sinalizadores acionados ao toque da campainha e feita a contratação de eletricitista para a instalação, prevista para a mesma semana.

Será feita avaliação semanal do atendimento junto aos clientes, pessoalmente ou por telefone.

5.4.2.4 Projeto Estúdio

O Projeto Estúdio depende da proposta de parceria ao locatário que produz peças publicitárias (*jingles* e trilhas). A sala que ele subloca tem o seu contrato de aluguel por vencer. Deve-se fazer um levantamento de retorno sobre o valor do aluguel recebido e o retorno que poderia gerar caso fosse investido em equipamentos para uma nova sala - um terceiro ambiente de estúdio - conforme o projeto arquitetônico original da empresa. Essa sala também melhoraria a disponibilidade de horários dos estúdios, bastante procurados em alguns dias e horários de maior movimento, justificando a criação da mesma. Os sócios definiram que o serviço de peças publicitárias agregaria qualidade ao portfólio de serviços da empresa, não sendo encarado como projeto prioritário no atual momento. Uma nova sala de estúdio ao

mesmo tempo em que traria aumento na receita, necessitaria de investimentos em equipamentos, não repercutindo consideravelmente na obtenção do lucro projetado para o período do Plano Estratégico.

O Projeto Estúdio buscará avaliar a otimização de lucros, comparando as vantagens entre o valor obtido pelo aluguel da sala para a empresa de peças publicitárias e o alcançado pelo uso do mesmo espaço como uma nova sala de ensaios, caso venha a se investir em equipamentos, transformando esta sala em estúdio. Período estimado para a avaliação: primeira semana do Plano.

Deverá ser agendada uma reunião com o locatário da sala de peças publicitárias para renegociar valor do aluguel e propor parceria de seis meses para divulgação dos serviços para ambas as partes, ampliando o leque de serviços da Mega. Período para a atividade: na segunda semana do Plano.

Será feito o levantamento de resultados, mantendo-se uma avaliação mensal, no período de junho a dezembro de 2011. Deverá ser agendada uma reunião para a avaliação final da parceria e sua possível renovação, para o mês de dezembro de 2011.

5.5 ACOMPANHAMENTO

O acompanhamento geral do Plano será feito mensalmente, e seus resultados apresentados em reuniões para avaliações e alterações que forem julgadas necessárias.

Projeto	Custo (% do total de receita projetada)	Receita (% do total projetado)	% da meta
Venda de <i>Shows</i>	1%	14%	56%
Otimização do Espaço Físico	0,5%	4%	16%
Leis de Incentivo	0,7%	10%	40%
Replicação de CDs	2%	6%	24%
Total	4,2%	34%	136%

Quadro 6 - Acompanhamento das metas

O Quadro 6 mostra que, de acordo com a meta da receita da empresa estipulada no Plano Estratégico (aumento de 25%), a soma das metas atingidas por projeto aponta um aumento de 34% desta receita, ou seja, é 9% maior (considerado como redutor da margem de erro). Ainda, o custo do projeto em relação ao total da receita projetada é de 4,2%, apresentado um lucro líquido de 29,8% para a empresa, caso todas as metas por projeto sejam atingidas.

Observação: a soma das metas para cada projeto que visa aumento de receita extrapola as metas gerais, proporcionando uma margem de segurança em contrapartida às margens de erros a que está sujeita qualquer projeção de resultados. Entretanto, isto não é garantia de pleno sucesso.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou propor um plano estratégico que gere uma perspectiva de lucro a uma produtora musical e, para isso, os objetivos específicos de definição dos princípios norteadores (missão, visão e valores), a análise do ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos) e externo (oportunidades e ameaças) e a proposta de objetivos estratégicos e de ações estratégicas foram fundamentais na sua construção.

Para atingi-los, buscou-se em bibliografia o referencial de autores consagrados e de importante contribuição sobre estratégia, planejamento estratégico, plano estratégico, música e cultura a fim de dar suporte às entrevistas. Elaboradas as questões das entrevistas, buscou-se entre as pessoas que vivem o dia-a-dia da empresa (sócios, colaboradores, fornecedores, parceiros e clientes) as informações que serviram para que se pudesse contemplar os objetivos específicos, e posteriormente, o objetivo principal do estudo.

As observações coletadas sobre a empresa foram importantes na apuração das análises interna e externa, e a visão dos sócios foi fundamental para a formatação do Plano, embora não houvesse um consenso entre os eles sobre a importância da formalização de um planejamento estratégico. Sendo esse um dos fatores para a irregularidade dos resultados financeiros da empresa, passou a existir a partir do presente trabalho o entendimento entre todos os gestores da Mega, da importância de haver indicadores de resultados para o acompanhamento do desempenho empresarial.

Assim, os gestores valeram-se da sua experiência no negócio para formatar as ações relevantes que já haviam discutido ao longo da vida da empresa, atribuindo-lhes os prazos, metas e meio de acompanhamento. Outras ações também foram incorporadas para agregar qualidade aos serviços oferecidos pela empresa. Além dos projetos propostos, há a possibilidade de uma majoração dos valores dos serviços já oferecidos (ensaios, gravações, produção, etc.) para melhorar a receita, pois tendo sido mantida a mesma tabela desde o início das atividades, existe margem para isso.

Há também o entendimento entre os administradores da necessidade de maior aprimoramento sobre o sistema de gestão, obtendo-se um maior controle do negócio. Desta forma, é relevante acrescentar que a ausência de planejamento estratégico em micro e pequenos empreendimentos é bastante comum, especialmente pela falta de dedicação ou desconhecimento dos seus gestores de como proceder.

A ausência de estatísticas e estudos econômicos sobre o setor musical no Brasil e no Rio Grande do Sul estabelece limitações para uma melhor avaliação e escolha de estratégias empresariais com maiores chances de sucesso. A restrição em relação ao tempo para realizar as entrevistas foi outro limitador para a realização do estudo. Este estudo pretende contribuir a partir da experiência e vicissitudes de uma pequena empresa do setor, com novos subsídios para o planejamento estratégico das atividades dos empreendimentos relacionados à música e cultura em nosso país. Para ampliar as informações aqui trazidas, outros estudos sobre o tema poderiam ampliar o conhecimento do setor como, por exemplo, uma comparação com outra empresa concorrente ou de atividade complementar.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, C. R. **Monografia no curso de administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

BORN, R. **Construindo o plano estratégico**: casos reais e dicas práticas. Porto Alegre: Sulina, 2007.

CAVALCANTI, M. A evolução do pensamento estratégico. In: CAVALCANTI, M. (Ed.) **Gestão estratégica de negócios**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

FURTADO, C.; ALVAREZ, G. O. **Indústrias culturais no mercosul**. Brasília: IBRI, 2003.

GASPARIN, P. A. F. **Desenvolvimento de plano de negócios para uma empresa de projetos estruturais para a construção civil**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

HARTMANN, L. F. **Planejamento estratégico**. 7. ed. Lajeado: Grafocem, 2002.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Sistema de informações e indicadores culturais 2003-2005**. 2005. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/indic_culturais/2005/default.shtm. Acesso em: 27 out. 2010.

KOTLER, P., KELLER, K. L. **Administração em marketing**. 12. ed. São Paulo: Perason Prentice Hall, 2006.

LUCE, F. B.; ROSSI, C. A. V. Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM

MATOS, F. G.; CHIAVENATO, I. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MINTZBERG, H. *et al.* **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

REIS, A. C. F. **Economia da cultura e desenvolvimento sustentável: o caleidoscópio da cultura.** São Paulo: Manole, 2007.

RHODEN, M. I. S. **Método de desenvolvimento de planejamento estratégico e avaliadores de desempenho para pequenas empresas.** 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

STONER, J. A. F. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

**APÊNDICE A – OBJETO DE PESQUISA – QUESTÕES PARA OS
COLABORADORES**

IDENTIFICAÇÃO

Entrevistado:

Data:

- a) Como você vê o mercado em que estamos inseridos?
- b) Quem são os concorrentes?
- c) Quais são os pontos fortes da produtora?
- d) Quais são os pontos fracos?
- e) Qual o perfil do cliente da empresa?
- f) Quais foram os momentos que você considera marcantes na trajetória da empresa?
- g) Há algum nicho não explorado no mercado? Qual?

APÊNDICE B – OBJETO DE PESQUISA – QUESTÕES PARA OS PARCEIROS**IDENTIFICAÇÃO**

Entrevistado:

Data:

- a) Quais são os pontos fortes da produtora?
- b) Quais são os pontos fracos?
- c) Quem são os concorrentes da produtora Mega?
- d) Qual a sua visão do mercado em que está a produtora Mega?
- e) Há algum nicho não explorado no mercado? Qual?

APÊNDICE C – OBJETO DE PESQUISA – QUESTÕES PARA OS CLIENTES**IDENTIFICAÇÃO**

Entrevistado:

Data:

- a) O que você mais gosta na Mega? Por quê?
- b) O que você acha que deveria mudar na Mega? Por quê?
- c) No seu conhecimento, quais são os serviços que você conhece na Mega?
- d) Quais serviços você gostaria de ver na Mega?

**APÊNDICE D – OBJETO DE PESQUISA – QUESTÕES PARA OS SÓCIOS
(POR E-MAIL)**

IDENTIFICAÇÃO

Entrevistado:

Data:

- a) Na sua visão, qual a missão ou papel da empresa?
- b) Quais são os princípios da empresa?
- c) Como você imagina a empresa em 5 anos?
- d) E em 10 anos?
- e) Quais são os objetivos a longo prazo?
- f) Quais os clientes que a empresa quer atingir?
- g) Qual o perfil do nosso cliente?
- h) Como é a segmentação dos clientes?
- i) Quais são os pontos fortes da empresa?
- j) Quais são os pontos fracos?
- k) Qual a sua visão do mercado em que a empresa está inserida?
- l) Quem são os concorrentes?
- m) Qual o diferencial da empresa?
- n) Quais são os fatores-chave para o sucesso?
- o) Que tipo de ação a empresa deve tomar para gerar recursos e se fortalecer no mercado?
- p) Faça um breve histórico da empresa, relatando as passagens mais relevantes.
- q) Quais são os recursos de que a empresa dispõe atualmente?
- r) Quais resultados foram mais relevantes na trajetória da empresa?

**APÊNDICE E – OBJETO DE PESQUISA – QUESTÕES PARA OS SÓCIOS
(ENTREVISTA)**

IDENTIFICAÇÃO

Entrevistado:

Data:

- a) Quais as estratégias de crescimento a serem adotadas?
- b) Quais as estratégias de produto a serem adotadas?
- c) Qual o tipo de estratégia empresarial?
- d) Qual a estratégia de competitividade da empresa?
- e) Qual a projeção de lucro que a empresa deverá ter? Por quê?
- f) Quais os planos de ação relacionados com as análises interna e externa que podem ser mais relevantes para gerar lucro para a empresa?
- g) Qual o retorno que cada um deverá trazer? Por quê?
- h) Qual o custo de cada plano? Por quê?
- i) Quais os prazos de implementação de cada plano?
- j) Qual o controle de acompanhamento que cada plano deverá ter?