

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA
SOUZA**

ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL IRMÃ AGOSTINA

Ensino Técnico Integrado ao Médio em Administração

Ana Carolina Souza de Oliveira

Ana Luiza Garcia de Souza

Danielle Silva Pereira

Laura Alves Vieira

Letícia Batista Bendinelli

PLANO DE NEGÓCIOS: Serei Animation Studios

São Paulo

2021

Ana Carolina Souza de Oliveira

Ana Luiza Garcia de Souza

Danielle Silva Pereira

Laura Alves Vieira

Letícia Batista Bendinelli

PLANO DE NEGÓCIOS: Serei Animation Studios

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Técnico Integrado ao Médio em Administração da Etec Irmã Agostina orientado pelo Professor Adriano Oliveira Barbosa como requisito para obtenção do título de Técnico em Administração.

São Paulo

2021

Dedicamos esse trabalho para todos os amigos que conseguimos formar nesse curso, onde mesmo com tamanha turbulência da situação, foram eles que serviram como nossos pilares para alcançar o fim dessa jornada.

Também dedicamos esse trabalho para todos aqueles que um dia sentiram falta de se verem representados em algum lugar, pois foram eles que nos motivaram a chegar aonde estamos agora.

Agradecemos ao nosso orientador Prof. Adriano, por contribuir em toda a elaboração do trabalho e eliminar todas as nossas dúvidas durante o percurso. Além disso, agradecemos a todos aqueles que tiveram a coragem de trabalhar com o audiovisual no Brasil, por terem nos inspirado a acreditar na cultura do país.

Um adendo especial para a instituição SEBRAE, que auxiliou com seus inúmeros materiais gratuitos, importantes principalmente para os pequenos negócios no Brasil. E por fim, a todos aqueles que puderam contribuir para que esse trabalho fosse concluído, tanto diretamente, como indiretamente.

*“A inclusão acontece quando se aprende com as
diferenças e não com as igualdades.”*

Paulo Freire

RESUMO

Esse Trabalho de Conclusão de Curso, consiste na fundamentação e desenvolvimento de um plano de negócios referente ao negócio social “*Serei Animation Studios*”, estruturado a partir de três pilares: planejamento estratégico, plano de marketing e planejamento financeiro. O estúdio de animação por sua vez visa gerar um impacto positivo no mercado do audiovisual através da priorização da representatividade e representação nos produtos desenvolvidos, relacionando os aspectos mencionados à importância da cultura organizacional dentro das organizações.

PALAVRAS-CHAVE: Negócio social; Representatividade; Representação; Animação; Plano de negócios; Cultura organizacional.

ABSTRACT

This Course Conclusion Work consists of the foundation and development of a business plan for the social business “*Serei Animation Studios*”, structured on three pillars: strategic planning, marketing plan and financial planning. The animation studio aims to generate a positive impact on the audiovisual market by prioritizing representation and inclusion in the products developed, regarding aspects related to the importance of organizational culture within associations.

KEY WORDS: Social business; Representativeness; Inclusion; Animation; Business plan; Organizational culture.

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 10 |
| 2 FUNDAÇÃO TEÓRICA EMPÍRICA..... | 11 |
| 2.1 Cultura Organizacional..... | 11 |
| 2.2 Negócio Social..... | 12 |
| 2.3 Mercado Cinematográfico Brasileiro..... | 14 |
| 2.4 Representação e Representatividade..... | 16 |
| 3 PLANO DE NEGÓCIO..... | 20 |
| 3.1 Planejamento Estratégico..... | 20 |
| 3.1.1 Missão, Visão, Valores..... | 21 |
| 3.1.2 Cultura da Organização..... | 21 |
| 3.1.3 Aspectos Legais..... | 23 |
| 3.1.4 Investimento do Negócio..... | 23 |
| 3.1.4.1 Terceirização do Setor de Limpeza..... | 24 |
| 3.1.3.2 Simples Nacional..... | 25 |
| 3.1.3.3 Registro de Marca..... | 26 |
| 3.1.3.4 Capital inicial..... | 26 |
| 3.1.5 Estrutura Organizacional..... | 27 |
| 3.1.5.1 Gestão Administrativa..... | 27 |
| 3.1.5.1.1 Terceirização do Setor Financeiro..... | 29 |
| 3.1.5.2 Gestão de Produção..... | 30 |
| 3.1.5.3 Os profissionais da área de produção..... | 31 |
| 3.1.5.4 Política Salarial..... | 32 |
| 3.1.5.5 Tabela de descrição de cargos..... | 33 |
| 3.1.5.5.1 Gestão Administrativa..... | 33 |
| 3.1.5.5.2 Gestão Produtiva..... | 34 |
| 3.1.6 Mapeamento de Processos..... | 35 |
| 3.1.7 Análise de mercado..... | 39 |
| 3.1.7.1 Análise da Indústria/Setor..... | 39 |
| 3.1.7.2 Análise SWOT..... | 40 |
| 3.1.7.2.1 Forças..... | 41 |
| 3.1.7.2.2 Fraquezas..... | 41 |

| | |
|--|-----------|
| 3.1.7.2.3 Oportunidades..... | 42 |
| 3.1.7.2.4 Ameaças..... | 42 |
| 3.1.7.3 Análise de concorrentes..... | 43 |
| 4 PLANO DE MARKETING..... | 45 |
| 4.1 Definição da Marca..... | 45 |
| 4.2 Definição de Objetivos e Metas..... | 46 |
| 4.3 Estratégia de Marketing..... | 47 |
| 4.3.1 Produto..... | 47 |
| 4.3.1.1 Análise da Pesquisa de Mercado..... | 48 |
| 4.3.2.2 Inbound Marketing..... | 49 |
| 4.3.2.3 Marketing de Conteúdo..... | 50 |
| 4.3.2 Preço..... | 51 |
| 4.3.2.1 Markup..... | 51 |
| 4.3.3 Promoção..... | 52 |
| 4.3.3.1 Publicidade..... | 53 |
| 4.3.3.1.2 Concept Arts..... | 53 |
| 4.3.3.2 Políticas de fidelização..... | 55 |
| 4.3.3.3 Marketing de patrocínio..... | 56 |
| 4.3.3.3.1 Estratégia de Objetivos..... | 57 |
| 4.3.4 Praça..... | 58 |
| 4.3.4.1 Cenário de distribuição (inter)nacional..... | 58 |
| 4.3.4.2 Estratégias de distribuição..... | 60 |
| 5 PLANEJAMENTO FINANCEIRO..... | 63 |
| 5.1 Levantamento de investimentos..... | 63 |
| 5.2 Planilha de custos..... | 63 |
| 5.3 Margem de contribuição..... | 65 |
| 5.4 Ponto de equilíbrio..... | 65 |
| 5.5 Fluxo de Caixa..... | 67 |
| 5.6 Demonstração de Resultado e Exercício..... | 68 |
| 5.7 Projetos para doação..... | 68 |
| 6 CONCLUSÃO..... | 71 |
| 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 72 |

1 INTRODUÇÃO

Conforme a 22.^a Pesquisa Global de Entretenimento e Mídia 2021 – 2025 da PwC, o mercado de mídia e entretenimento no país deve crescer 4,7% até 2025 e 5% ao ano. Em valores, o setor chegará a US\$38 bilhões. O levantamento analisou 14 segmentos do setor em 53 países, entre eles consumo de dados, publicidade digital e na TV, vídeo OTT, cinema, acesso à Internet e games. Segundo o levantamento, o audiovisual é um mercado promissor, porém que ainda sofre com a elitização do ramo. Diante dessa problemática, foi fundado um negócio social chamado “*Serei Animation Studios*” que visa democratizar a animação por meio da representação e com a produção de obras representativas.

Diante desse contexto, objetiva-se nesta empresa, proporcionar o acesso à cultura através de animações, conduzidas por profissionais qualificados, que passarão sobre pautas relevantes à sociedade atual. Com o amparo da inovação, as obras cinematográficas disseminaram os valores pautados na cultura organizacional que envolvem principalmente a inclusão e o respeito.

O cinema pode levar informações relevantes na vida dos indivíduos que o usufruem, como a contextualização política e histórica. Providenciar a representatividade no cenário audiovisual é primordial para que haja a inserção e a conscientização dos locais de voz que as minorias sociais têm o direito de obter. Com isso, será instituído que naturalizar e visibilizar essas existências são de extrema importância para a construção de uma sociedade evoluída, de modo que a criação das animações visa retornar os lucros para projetos socioculturais que visam impactar positivamente a população por meio da propagação da cultura.

Para a realização de tal feito, foi construído, com base no plano de negócio, a fundamentação da empresa, para, de uma forma criativa e inovadora, transmitir a importância da representatividade e transmitir informações acerca da representação através de seus trabalhos.

2 FUNDAÇÃO TEÓRICA EMPÍRICA

A desvalorização do trabalho foi acentuada durante o período da Revolução Industrial, crucialmente com a aplicação do Toyotismo que se baseava em produzir mais com o menor custo. Sendo o trabalho a principal fonte de economia, muitos adotaram como um “fardo” ou uma “obrigação”, o desgaste causado pelo esforço em atividades incompatíveis com seus valores pessoais. Esse desgaste acaba afetando a produtividade e o rendimento da empresa devido ao conflito cultural que causa em sua produção. Segundo Lacombe (2011, p. 381) as empresas que não desenvolvem seus funcionários podem enfrentar dificuldades competitivas por falta de gente preparada para seus cargos.

O desenvolvimento pessoal dos colaboradores acaba sendo crucial para o funcionamento da corporação, pois, além de produzirem seus produtos, representam a identidade da empresa. Um exemplo a ser considerado é a empresa C&A, que alterou a cultura para se adaptar às mudanças no universo da moda.

"E é isso que a gente vende, esse bonito, essa autoestima, essa conexão com você. O produto passa por isso, mas não é o final disso. Tínhamos o desafio: como traduzir isso para a cultura interna? Trabalhamos então com duas dimensões: atitude e liderança", relatou.

A empresa notou que os colaboradores traziam diferentes necessidades, partindo desse ponto decidiram trabalhar com três frentes dentro da cultura: comportamento, sistemas e símbolos, assim desenvolvendo ações específicas para cada um. A empresa mudou seus valores para a construção de ações: foco no cliente, coordenação e integração, visão e traços de cultura vencedora. Demonstrando assim uma mudança bem-sucedida da cultura organizacional em prol do bom funcionamento interno.

2.1 Cultura Organizacional

De acordo com Pereira e Cunha (2004), a Cultura Organizacional está presente desde a fundação da organização e está diretamente ligada a tudo nela,

desde a forma de solucionar problemas até a maneira de controlar os processos e os colaboradores, orientando todos os envolvidos a agirem da melhor maneira para a organização e tornando o clima harmonioso e estável. Em suma, a cultura organizacional é o conjunto de valores, hábitos e crenças que servem de base para guiar o desenvolvimento da organização. Conforme Robbins (2002), os salários e os benefícios adicionais não são os motivos pelos quais uma pessoa gosta do seu emprego ou nele permanece. Muito mais importante é a qualidade do trabalho exercido e o apoio recebido em seu ambiente de trabalho. Dessarte, o ambiente sociocultural que o colaborador é inserido para efetuar suas responsabilidades é o que efetivamente promove sua relação saudável com a corporação.

A disseminação da cultura, nesse âmbito, é importante para que os colaboradores cumpram as metas estabelecidas, de forma que eles sejam integrados com os seus valores, tendo uma representação dentro e fora do negócio. Dessa forma, é importante entender que a cultura não é apenas a religião pessoal de uma pessoa, pois sua nacionalidade, família e etnia influenciam na sua formação de personalidade.

Segundo Robbins, Juge e Sobral (2010, p.503) “se a maioria dos funcionários tem as mesmas opiniões sobre a missão e os valores da organização, a cultura é forte, se as opiniões variam bastante, então ela é fraca”. Desse modo, a cultura organizacional representa os principais valores tangíveis e intangíveis de um negócio, sendo sua principal essência.

2.2 Negócio social

O termo “negócio social” e seu conceito, foram idealizados na década de setenta, pelo ecônomo Muhammad Yunus, em razão da inauguração do primeiro banco de microcrédito para consumidores de baixa renda, visando reduzir a pobreza e gerar melhores condições de vida.

Ao observar o sistema capitalista, percebe-se a coexistência de dois tipos opostos de organizações, sendo elas, as empresas que visam a maximização de lucro visando gerar valor aos investidores/acionistas, e as organizações sem fins lucrativos, visando cumprir objetivos de cunho social. Dessa forma, o negócio social

pode ser caracterizado como uma combinação desses dois modelos atuais, tal qual Yunus et al.(2010, p. 310) comenta:

“ [...] esta nova forma de negócio é basicamente a mesma das empresas de maximização de lucro: não é uma instituição de caridade, mas um negócio em todos os sentidos. A mentalidade gerencial deve ser o mesmo que em um negócio. Assim, uma empresa social é projetada e operada como uma empresa 'regular', com produtos, serviços, clientes, mercados, despesas e receitas, porém, seus proprietários nunca pretendem fazer lucros por si mesmos (não há dividendos). É uma empresa sem perda, sem dividendos, autossustentável que vende bens ou serviços [...], mas cujo objetivo principal é servir a sociedade”.

Logo, pode se destacar três elementos fundamentais desse conceito:

- O produto ou serviço ofertado aos clientes;
- Como a empresa está organizada para oferecer o respectivo produto ou serviço para seus clientes
- O modelo de receita adotado

Analisados os pressupostos propostos para que um projeto se enquadre no modelo de negócio social, notasse imprescindível a necessidade de que os colaboradores, e principalmente os acionistas/investidores, estejam alinhados aos valores da organização, vez que o lucro é destinado ao social. Assim, ao se referir a negócio social é impossível desassociá-lo da cultura organizacional, componente esse que contribui também agregando para a proposta de valor ao cliente.

Válido destacar que negócio social diferencia de termos muitas vezes associados erroneamente a ele, como, por exemplo, “empreendedorismo social”, “negócio socialmente responsável” e “responsabilidade social corporativa”, sendo que geralmente esses termos estão relacionados diretamente a atividades desenvolvidas por empresas voltadas a maximização de lucro, mas que apresentam algum cunho social.

É importante ressaltar também que os negócios sociais não estão na contramão dos negócios tradicionais. Negócios sociais e negócios tradicionais unem-se na lógica da competitividade. Negócios sociais promovem transformação

social aproveitando e absorvendo a eficiência das empresas. Juntos resolvem os problemas mais extremos da sociedade atual. (Mallu TÁCILLA Trigueiro Alves, 2016).

Em resumo, o negócio social é para Yunus (2010), uma proposta de resolução para algum problema social que utiliza como meio métodos de negócios tradicionais, como a comercialização de produtos e/ou serviços, mas que não visa maximização de lucro em benefícios de seus acionistas/investidores.

2.3 Mercado Cinematográfico Brasileiro

A cinebiografia “Marighella” teve 36,7 mil espectadores em seus quatro primeiros dias de exibição, se tornando o filme brasileiro que mais vendeu ingressos em 2021, segundo o site Filme B. A exibição foi aclamada pelos críticos por retratar a luta contra a ditadura por uma visão mais radicalizada, porém trouxe diversas discussões de cunho político sobre a produção cinematográfica. A política brasileira é integralmente envolvida com questões culturais, como aconteceu no governo de Vargas com incentivos de disseminação de valores nacionalistas por meios informacionais, a censura ditatorial de 1946, entre outros casos onde o Estado se entranhava em assuntos de cunho popular. De acordo com Telmo Antonio Dinelli Estevinho, doutor em ciência política “Se a política postula construir um espaço autônomo para a ação humana mobilizando elementos como liberdade e igualdade, o polo da cultura não é menos ambicioso projetando a possibilidade de emancipação por meio da arte e do conhecimento”. Dessarte, os movimentos artísticos buscam o revolucionamento e o expressionismo factual contemporâneo, como o governo busca a aplicação das normas que elegem o direito da similitude de sua população.

Gilberto Gil, embaixador da música brasileira, se posicionou pelos cortes financeiros na cultura feitos pelo Estado no jornal francês Le Monde: “Bolsonaro ignora todas as necessidades culturais dos brasileiros. Ele também não entendeu a necessidade para a nossa sociedade de se abrir ao mundo. Nossa diplomacia tem que ser completamente repensada, nossos representantes precisam ser substituídos. Minha missão como artista é de encorajar essa tomada de consciência. E hoje diversos artistas se dedicam a essa missão comigo”. Conforme o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), o Brasil é o sexto país mais populoso

do mundo, o que representa que boa parte do mercado consumidor já está no país. Contudo, com o pouco investimento na cultura, o desemprego alavanca à medida que os valores culturais que representam a nação se extinguem gradualmente ao longo dos anos. O cenário brasileiro cinematográfico passa por um momento difícil e com pouco apoio governamental, que torna um dos únicos caminhos acessíveis para profissionais nacionais seja a internacionalização de seu trabalho, o que dificulta a produção de obras independentes e/ou nacionais, refletindo o empobrecimento cultural do território em escala global, uma vez que diminuí os representantes do Brasil em premiações mundiais.

De acordo com dados recentes publicados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), apenas 11% das cidades brasileiras possuem salas de cinema. Do total, a maioria está localizada em grandes centros urbanos. O assunto abordado na prova do ENEM em 2019, sobre a democratização do cinema foi um dos temas menos esperados pelos estudantes pela falta de informação por parte do Estado. A concentração urbanizada das salas de cinema elitiza o acesso às obras cinematográficas em cartaz, tornando inacessível para moradores da periferia e do interior das cidades. A desigualdade social é fortalecida pelo carecimento cultural e complexifica o mercado cinematográfico, visto que o público-alvo é centralizado apenas naqueles que possuem condições de acessarem o ambiente.

Quanto aos programas de 'streaming', é visualizado uma oportunidade de facilitar o acesso de obras audiovisuais em grande escala, porém com a balcanização dos serviços, cresceu o número de plataformas cobrando por produtos de exclusividade. Esse cenário acarretou retorno do aumento de consumo de pirataria, visto que pagar por cada aplicativo acaba saindo caro no final do mês. Conforme o SimilarWeb, no período de pandemia o crescimento dos dez maiores sites de pirataria foi de, em média, 19% no Brasil, chegou a quase 50% de aumento no mesmo período. A banalização da pirataria é estruturada pela diminuição do crime de obter um recurso audiovisual por meios mais baratos, porém é possível ter os dados dos usuários roubados e comercializados por meios ilegais. Além do impacto negativo para os consumidores, afeta principalmente os pequenos produtores independentes, que precisam de apoio de terceiros para produzirem suas obras, que com a diminuição do consumo legalizado pelo seu preço justo, os

investimentos são cortados pela falta de retorno, que desemprega e dificulta a renda daqueles que dependem do mercado nacional.

Desse modo é viável captar que o cenário cinematográfico brasileiro passa por diversas problematizações conturbadas por inúmeras fontes, porém, a qualidade dos profissionais se manteve alta correntemente, mesmo que não detenha nenhum apoio governamental que possa investir e disponibilizar materiais, que na sua maioria são estrangeiros. Contudo, é possível contemplar um futuro para o mercado, dado que haja a disponibilização do apoio do Estado, o Brasil tem um grande mercado consumidor, rico culturalmente a ponto de ser um território ideal para grandes produções.

2.4 Representação e Representatividade

Em sua tese “Lesbianidade, representatividade e estereótipos: filmes de animação como tecnologia de gênero”, publicada em 2021, submetida para o PPGICH - Programa de Pós-graduação da Universidade Federal de Santa Catarina, Silmara Simone Takazaki define o termo representação como: “Conceito ligado à ideia de presença política de um grupo (seja raça, classe, nação, gênero) nos mais diversos espaços. Ter a presença de um ou mais representantes de um grupo em algum lugar é uma forma de dar visibilidade a pautas específicas, e oferecer a oportunidade a um público diverso (espectador, no caso do cinema) de se sentir parte integrante daquele universo. A representatividade de grupos não-dominantes é importante para que se questione o modelo social hegemônico”.

Um estudo da Universidade do Sul da Califórnia, revelou que a representação de minorias no audiovisual não demonstrou nenhum aumento significativo na última década. Dados de 2007 da Iniciativa Annenberg de Inclusão, constataram que personagens pertencentes a alguma minoria social¹ que tiveram falas nos 100 filmes de maior bilheteria nos Estados Unidos daquele ano totalizavam 29,9% do total. No ano de 2017 houve um acréscimo de 1,9%, totalizando 38,8%.

¹ No contexto apresentado, o termo " minoria social" não se refere a quantidade populacional e sim a grupos excluídos no processo de garantir direitos básicos.

Compreende-se que em um passado recente a representação era um assunto negligenciado. A marginalização de grupos não dominantes (minoritários), é um dos principais fatores para essa realidade, estando à margem da sociedade sendo desumanizados e excluídos, privados do acesso à cultura e lazer. Dados de 2019 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) revelaram que a desigualdade no acesso à cultura está diretamente relacionada a cor e região, no norte e nordeste do país, onde majoritariamente a população habitante é preta, o número de equipamentos culturais é reduzido, 44% das pessoas pretas entrevistadas vivem em cidades sem salas de cinema contra 34% da população branca, 37% em cidades sem museus contra 25% de pessoas brancas. Analisados com mais profundidade os dados abordados, verifica-se a falta de representação e representatividade nos produtos culturais brasileiros tem sua origem no racismo estrutural e em outros preconceitos há séculos enraizados e que seguem sendo perpetuados no cotidiano.

Mesmo com os avanços das discussões acerca das pautas abordadas por esses grupos minoritários, no audiovisual a representação segue insatisfatória. Dados do relatório de 2020 da (Gay & Lesbian Alliance Against Defamation) revelaram que dos 118 filmes analisados, apenas 22 contavam com personagens LGBTQIA+, totalizando assim apenas 50 personagens, dos 34 homens e 16 mulheres, 68% eram gays, 36% lésbicas e 14% bissexuais. Inserindo um recorte racial, desses personagens 11 eram pretos, 2 amarelos, 33 brancos e 4 latinos, desses, apenas 1 personagem era PCD (pessoa com deficiência). No relatório apenas 10% se referem a animações.

Outro conceito aliado à representação, é o de representatividade, Débora Bastos e Paula Batista, idealizadoras do projeto “Criando crianças pretas” em uma de suas matérias a “Push” ambas afirmam a colocação: “Representação também é importante. Mas representatividade importa muito mais, entenda o porquê: no dicionário, o termo "representatividade" significa representar politicamente os interesses de determinado grupo, classe social ou de um povo. Ou seja, não é apenas aparecer numa propaganda ou na bancada de um jornal, na novela das 9h ou na nossa série preferida, embora também seja muito importante. Representatividade é muito mais, é estar nos espaços de decisão, conseguir mudar e de fazer com que outras pessoas como você também tenha poder de decisão. Representatividade é ir lá e mudar as estruturas de poder por dentro”

Dessarte, a representatividade intercorre quando grupos não dominantes ocupam espaços antes restritos a grupos dominantes, transmutando assim internamente as estruturas de poder e ocupando espaços de mudança e tomada de decisão.

Mesmo com o desemprego sendo um problema nacional, profissionais que pertencem a grupos minoritários, por mais qualificados que sejam, possuem maior dificuldade em participar do mercado de trabalho em decorrência dos preconceitos ainda vigentes na sociedade.

No Brasil, dados obtidos pela Associação Nacional de Travestis e Transexuais (Antra) apontam que apenas 4% da população trans está empregada, já dados do IBGE demonstram que o desemprego entre a população negra ultrapassa a média nacional de 13,5%, alcançando 17,8%, que quando comparado com a população branca significa um aumento de 71%. Já com a pandemia do novo Covid-19, o grupo mais afetado foram os indígenas, segundo um estudo realizado pela FGV o desemprego aumentou dentro desse grupo mais que em qualquer outro, representando uma perda de 28,6% de renda. Em relação às pessoas com deficiência, mesmo sendo quase 24% da população brasileira, essas ocupam menos de 1% das vagas de empregos formais no Brasil.

Ao abordar a representatividade no audiovisual, dados da Agência Nacional do Cinema (Ancine) revelam que, 84% dos diretores são compostos por homens brancos, 13% por mulheres brancas, e apenas 1% corresponde a homens negros e mulheres amarelas, sendo que a porcentagem em relação a mulheres negras e homens amarelos é 0, já no cargo de roteirista é composto por 69% homens brancos, 24% mulheres brancas, 1% corresponde a homens negros, e a porcentagem voltada a população amarela e mulheres negras é de 0. Segundo uma pesquisa feita pela “University of Southern California” dos 100 melhores filmes de 2018 apenas 16 deles foram dirigidos por diretores negros, sendo que apenas um foi dirigido por uma mulher negra, pessoas amarelas representam apenas 3,6% desses diretores. Assim, apenas 17% das mulheres que trabalham com cinema ocupam cargos de liderança relacionados à produção, desse percentual apenas 2% são mulheres negras. Ao analisarmos o âmbito das animações, um estudo feito pela “USC Annenberg Inclusion Initiative” revelou que entre 2007 e 2018 somente 3% dos diretores de animações eram do gênero feminino, dentre elas apenas uma era uma

mulher não-branca, é possível notar esse impacto no produto que chega ao público, desses filmes apenas 17% dos 120 filmes de animação de maior bilheteria traziam mulheres como protagonistas, sendo apenas 3 deles protagonizados por mulheres não brancas.

Esses dados são o reflexo dos diversos preconceitos estruturais enraizados que permeiam a sociedade, que dentre muitas consequências, tiram o acesso dessas minorias a diversas oportunidades, principalmente no mercado de trabalho. O discurso falso e ilusório de meritocracia, é falacioso e desumano, ao defender a hipótese que essas pessoas não conquistaram esses espaços por falta de esforço. Contudo, o acesso ao preparo para ocupar esses recintos é muitas vezes negado-lhes e, mesmo que bem instruídos e capacitados para tal, acompanham diversos obstáculos, enquanto seguem privilegiando e facilitando esse acesso aos grupos dominantes.

Também fica clara como a representação ainda é mínima no audiovisual e quando presente falha em diversos aspectos. Não é incomum que personagens racializados quando ocupam um papel de protagonismo sofram algum tipo de transformação durante a narrativa e passem mais da metade da produção fora da sua forma humana. Do mesmo modo que a presença de personagens PCD nas animações é quase inexistente, e quando presente é raramente protagonizada por esse personagem e/ou abordem em algum ponto questões voltadas a acessibilidade, sendo algumas obras até mesmo pautadas na inferiorização.

A vilanização também é presente na representação de mulheres e pessoas LGBTQIA +. É comum haver vilões com características muitas vezes associadas a comunidade LGBTQIA+ e a mulheres fortes e determinadas, sendo que, por outro lado, personagens femininas tidas como recatadas e doces, colocadas como “mocinhas” frequentemente tem um final feliz. Esses comportamentos reforçam a aparência social apresentada como o “aceitável” no padrão pautado na branquitude, na magreza e na feminilidade. Em ambos os casos normalmente possuem um final trágico.

3 PLANO DE NEGÓCIO

Segundo o SEBRAE (*Como Elaborar um Plano de Negócios, 2013*), um plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado. O mesmo auxilia a determinar se a ideia é lucrativa e a buscar informações mais detalhadas sobre a indústria, produtos e serviços que serão oferecidos, além de oferecer informações sobre os clientes, concorrentes, fornecedores e, acima de tudo, sobre os pontos fortes e fracos.

O negócio social — *Serei Animation Studios* — é um empreendimento que visa democratizar o acesso à cultura nas áreas mais carentes do Brasil através da venda de animações nacionais cujo objetivo principal é contribuir para uma melhor representação e representatividade de minorias sociais no mercado audiovisual. A corporação está localizada na grande São Paulo, zona sul, especificamente na Avenida Paulista. A maior concentração de estúdios neste segmento se localiza também nesta cidade. O ramo de animação no Brasil é uma categoria de empreendimento teoricamente recente, dado que as animações nacionais estão ganhando destaque somente agora na década de 2020, sendo um dos mercados mais promissores da época.

3.1 Planejamento Estratégico

Para Peter Drucker, no seu livro *Introdução à Administração* “Planejamento Estratégico é um processo contínuo de sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução destas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas”. A Partir do delineamento da cultura organizacional é possível determinar um conjunto de

metas e estratégias que visam planejar as ações que levarão a empresa abrir no mercado.

3.1.1 Missão, Visão e Valores

Uma das bases fundamentais para se apoiar em uma cultura organizacional são os três pilares da missão, visão e valores da empresa. Mesmo que haja diversos valores positivos para se agregar, é importante dar preferência para aqueles que se encaixam melhor na corporação, visto que ao selecionar uma quantidade elevada de princípios, eles serão fracos e esquecidos com o tempo, por conta da perda do foco inicial. Para formar uma cultura forte é necessário refletir sobre o sistema de sua empresa e quais resultados deseja alcançar

- **Missão:** A *Serei* tem como missão central democratizar o acesso à cultura no Brasil ao promover talentos nacionais, assegurando assim, a diversidade, representatividade e representação no cenário cinematográfico/audiovisual brasileiro.
- **Visão:** A *Serei* tem como visão ser reconhecida como um dos melhores estúdios de animação do mercado cinematográfico brasileiro, bem como impactar positivamente a vida do nosso público, potencializando assim, a voz de artistas nacionais pertencentes a grupos minoritários e promovendo o acesso à cultura brasileira para um número maior de pessoas.
- **Valores:** Respeito; empatia; honestidade; comprometimento; justiça.

3.1.2 Cultura Organizacional

Sendo entendido a importância e impacto que a cultura organizacional gera diretamente na organização, tal qual o papel fundamental que ela desempenha quando falamos sobre negócio social, assim como, as demandas do audiovisual, enxergamos a importância de estabelecer uma cultura organizacional assertiva e

bem estruturada, de modo a assegurar que nossa missão enquanto instituição seja desenvolvida da melhor maneira possível.

Dessa forma, nossa cultura organizacional é fundamentada a partir de dois conceitos base: representação e representatividade.

- **Representação:** Nosso objetivo é produzir animações protagonizadas por minorias, de modo a somar positivamente para a representação das mesmas que ainda é de fato muito negligenciado pelas empresas no mercado. Um dos termos que nos guiará nesse processo é o de “interseccionalidade”², que consiste em compreender a sobreposição ou intersecção de identidades sociais e sistemas relacionados de opressão, dominação ou discriminação. Nosso objetivo é apresentar personagens que pertencem simultaneamente a dois ou mais grupos oprimidos socialmente, eles são essenciais no audiovisual, pois além de permitir que possamos naturalizar e visibilizar essas existências, abrem espaço para debates extremamente relevantes como o racismo e o machismo presente na comunidade LGBTQIA+ e no movimento feminista, dentre outros. Tal qual entendemos como fundamental que esses personagens protagonizem as nossas narrativas, é inevitável e necessário que abordem suas lutas, dores e vivências como pessoas marginalizadas, vez que isso faz parte de quem são, mas que não sejam resumidos a isso, que também falem sobre suas singularidades, ocupando os mais diversos espaços.
- **Representatividade:** No audiovisual, a representatividade afeta diretamente a representação, assim ambas devem estar alinhadas e serem bem executadas para assegurar um produto final de qualidade. Visto que nossas animações são protagonizadas por grupos não dominantes, é fundamental que pessoas que pertencem a esses grupos conduzam parte do processo de desenvolvimento dessas produções, pois ao atendermos um público diverso, é essencial que nossos colaboradores também reflitam essa diversidade, dessa forma garantindo que a representação seja bem executada e que o produto final não seja ofensivo e estereotipado. Assim, nosso objetivo é trabalhar com artistas nacionais que pertençam a essas minorias sociais, e

² Apresentado e discutido por Ângela Davis em sua obra “Mulheres, raça e classe”

possam somar com seu trabalho artístico assim como suas vivências e personalidade, que possam se relacionar e identificar com nossos personagens somando em sua edificação.

Dessa forma, nossa cultura organizacional é sobre pessoas, sejam as que consomem nossas produções ou as que mesmo da menor forma, contribuem para que esta seja entregue ao público da melhor maneira. As somas desses dois espectros aos nossos valores institucionais funcionam com ferramenta fundamental na estruturação de uma cultura organizacional bem fundamentada, fator essencial para o sucesso do projeto.

3.1.3 Aspectos Legais

Em relação a dados do empreendimento: a empresa possui o nome *Serei Animation Studios*; razão social *Serei Animation Studios* CPP; Setor de atividade em comércio; Forma de propriedade como empresa de pequeno porte; Porte de caracterização fiscal como SIMPLES; Proprietária Letícia Batista Bendinelli; Localização na Paulista.

3.1.4 Investimento do Negócio

Para os trabalhos que envolvem a administração e o bom funcionamento da empresa, foi decidido a alocação de um escritório personalizado, onde é efetuado um orçamento inicial para escolher a reorganização de móveis pré-selecionados em um prédio com a segurança garantida. Desse modo, o aluguel do escritório não envolve o preço do investimento dos móveis por parte da empresa, visto que a responsabilidade é da empresa terceirizada. Foi feita uma pesquisa de mercado envolvendo as principais empresas do mercado que ponderam esses serviços, trazendo um preço em média de R\$6.200,00, salvante os valores das contas mensais. Uma das principais vantagens é a volatilidade no local do escritório, que por ser uma empresa que trabalha com o modelo de contratação por projetos, acaba sendo lucrativo não ter um local fixo pela opção de se locomover de um projeto a

outro, além de não requerer um espaço relativamente grande por ter a maior parte dos serviços prestados por trabalho remoto. Contudo, com o crescimento da empresa, será viável investir em sedes físicas que começaram em São Paulo e se expandiram para outros estados, aumentando as possibilidades de trabalho e interação com as pessoas.

Desse modo, as contas pagas pela instituição, são relacionadas aos custos de manter o escritório funcionando mensalmente, que envolvem o aluguel do escritório em questão, as contas de água e energia, o plano de internet e telefone, além do valor separado para os materiais de consumo usufruídos para a efetivação do trabalho, como a papelaria e outros materiais relacionados.

| CONTAS A PAGAR | |
|----------------------------|---------------------|
| Produto/serviço | Valor |
| Aluguel do escritório | R\$ 6.200,00 |
| Contas de luz, água e IPTU | R\$ 139,99 |
| Materiais de consumo | R\$ 600,00 |
| Plano de internet — 300 MB | R\$ 460,00 |
| Plano de Telefone fixo | R\$ 80,00 |
| Total | R\$ 7.479,99 |

3.1.4.1 Terceirização do Setor de Limpeza

Seguindo a lógica de Vaxevanou e Konstantopoulos (2014), Ibrahim e Isiaka (2020) seguem a mesma linha ao entenderem que a estratégia de terceirização é usada pelas empresas como uma forma destas se manterem constantemente aumentando sua eficiência e competitividade. Dessa forma, a terceirização do setor de limpeza se torna vantajosa.

No setor de limpeza, uma pesquisa publicada no jornal Folha de S. Paulo em 2011, aponta para o faturamento que as empresas terceirizadas que prestam serviços de limpeza e conservação obtiveram no ano de 2010. A reportagem foi efetuada durante a realização da 21ª HigiExpo – Feira de Produtos e Serviços para

Higiene, onde contaram com entrevistados empresários dos setores e estavam presentes 14,5 mil companhias do segmento e 11 mil prestadoras de serviços. “A terceirização do serviço de limpeza, segundo especialistas, é o que move o setor, que faturou R \$15,2 bilhões no ano passado. Dito isso, algumas vantagens de contratar uma empresa terceirizada do setor de limpeza são:

- **Aumento da qualidade:** definido em contrato a qualidade esperada, a empresa contratada tem o dever de manter esse atributo, economia de tempo;
- **Redução de custos:** os profissionais do setor de limpeza são capacitados pela empresa que os contrata, e acabam gerando economia em gastos com seguridade social, tributos e outros encargos trabalhistas;
- **Flexibilidade:** diante de uma situação onde o volume de trabalho diminui, por exemplo, finalizar o contrato com a empresa terceirizada ou fazer ajustes nele é o suficiente;
- **Crescimento rápido:** visto que a empresa vai expandindo, não é necessária uma nova contratação de outros colaboradores para a limpeza, basta solicitar o serviço de terceirização já adquirido na anterior, mediante um novo contrato firmado.

Diante das vantagens apresentadas, observa-se que há diversas vantagens na terceirização do setor de limpeza. Será contratada uma empresa para tal, e há o gasto de, em média, R\$2.000,00 para sua terceirização.

3.1.3.2. Simples Nacional

Conforme a receita federal, o simples nacional é “um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, previsto na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 e abrange os seguintes tributos: IRPJ, CSLL, PIS/PASEP, COFINS, IPI, ICMS, ISS e a Contribuição para a Seguridade Social destinada à Previdência Social a cargo da pessoa jurídica (CPP)” Adotar o simples nacional é uma vantagem por diminuir a burocracia da empresa, por reunir vários impostos em

apenas um regime tributário, simplificado pelo guia de documentação de arrecadação do simples nacional (DAS), além das certificações e na facilidade da regulamentação da empresa.

Conforme a Tabela do Simples Nacional 2021, A empresa se encaixa na 4.^a faixa de comércio, que determina uma alíquota de 10.70%, o valor a deduzir em R\$ 22.500,00 e a Receita Bruta em 12 meses, estipulada entre R\$ 720.000,01 a R\$ 1.800.000,00.

Estipulando que no primeiro projeto arrecadaria no máximo R\$ 1.500.000,00, a expectativa do valor da tributação é 0,62% desse modo, o valor pago hipoteticamente seria de R\$ 320.000,00.

3.1.3.3. Registro de marca

Segundo o Sebrae, “A marca registrada garante ao proprietário o direito de uso exclusivo em todo o território nacional, que pode ser estendido para mais 137 países. “O registro é a única forma de proteger o nome da empresa de possíveis plágios, além de trazer benefícios no mercado por ter um nome oficial. Para registrar a marca no Brasil é necessário consultar o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), efetuando o pagamento de uma taxa de R\$ 142,00 em média por 10 anos prorrogáveis para uma empresa de pequeno porte(EPP). A corporação define a natureza da marca como “certificação”, nas definições do Estado, além de se encaixar na atividade econômica “5912–0 LABORATÓRIO DE ANIMAÇÃO DE FILMES”.

3.1.3.4. Capital inicial

Sendo o capital inicial todos os recursos investidos para a abertura da corporação, o montante aplicado segue tendo o resultado apresentado na planilha:

| CAPITAL INICIAL | |
|------------------------|--------------|
| Contas a pagar | R\$ 7.479,99 |

| | |
|-------------------|-----------------------|
| Terceirização | R\$ 2.000,00 |
| Registro de marca | R\$ 142,00 |
| Tributação | R\$ 320.000,00 |
| Total | R\$ 329.621,99 |

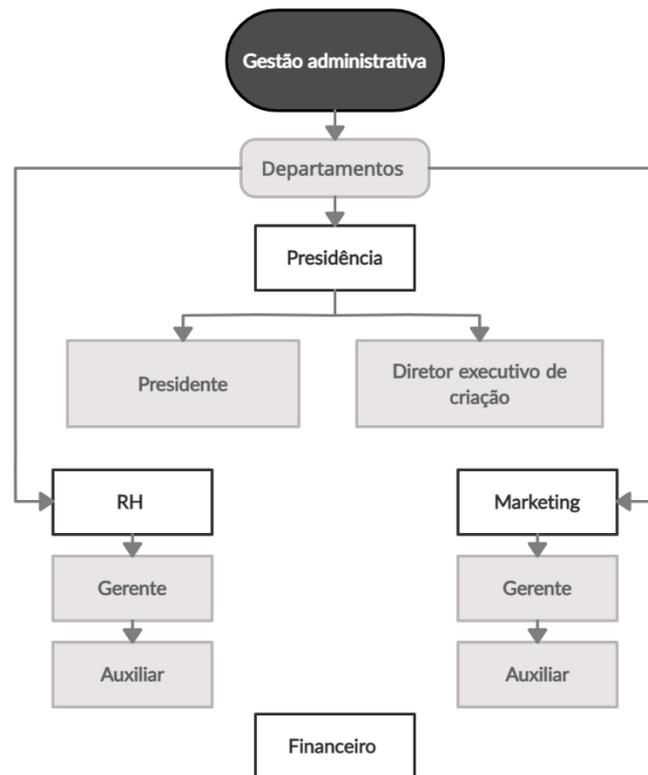
3.1.5 Estrutura organizacional

Galbraith (1977) define organização como composição de pessoas com a finalidade de alcançar algum propósito compartilhado através da divisão do trabalho. A estrutura organizacional é importante para organizar os indivíduos nas suas devidas formas de trabalho dentro de um procedimento.

O processo de produção de uma animação difere do sistema de gestão convencional, pois, no processo de produção nessa categoria de produto não há departamentos envolvidos. Isso acontece porque tanto a sua produção, quanto a gerenciamento do projeto, fica na responsabilidade do diretor idealizador e a equipe de artistas que irão contribuir para o projeto. Desse modo, dentro de um estúdio de animação são profissionais que atuam em tal função de determinada etapa do processo de produção.

Contudo, os departamentos se mantêm para o gerenciamento legal do estúdio, que seguem uma hierarquia tradicional onde o presidente toma as principais decisões e as demais responsabilidades vão decaindo ao longo da cadeia.

3.1.5.1 Gestão Administrativa



Organograma produzido a partir da ferramenta online “Creately” – Desenvolvido pelo grupo.

A gestão do estúdio como pessoa jurídica fica sob responsabilidade de alguns poucos departamentos existentes que auxiliam a administrar os assuntos mais burocráticos, principalmente relacionados ao dia a dia da organização. Dentre esses estão:

A presidência composta pelo presidente e pelo diretor-executivo de criação que trabalham em consonância para garantir que tanto a parte administrativa como a produção artística funcione bem.

- Como presidente, suas funções podem ir de analisar e buscar recursos, avaliar as propostas dos diretores que sejam interessantes para a empresa investir, assim como buscar investidores, clientes potenciais, patrocinadores, acompanhar as vendas, dentre outras funções. Assim, cabe ao cargo garantir que a empresa esteja “saudável” e em processo constante de evolução.
- O diretor-executivo supervisiona todas as equipes que trabalharão em alguma produção, e mesmo que caiba ao diretor e a equipe de cada obra se organizar quanto aos cronogramas e prazos, o diretor-executivo de criação deve estar sempre a par das decisões tomadas em relação às datas de todos

os projetos em desenvolvimento de modo a administrar uma forma de que todas as animações sejam lançadas e divulgadas no melhor período sem que o desempenho de uma no mercado não prejudique a outra. Assim, seu papel é garantir que as melhores decisões sejam tomadas em cada projeto, tanto ao nível administrativo (acompanhando o planejamento estratégico), como ao nível criativo, logo, ele ocupa a posição de orientador.

- Os recursos humanos garantem a excelência do sistema de recrutamento e seleção, cuidam da integração dos recém-contratados, avaliam o desempenho de nossos profissionais, tal como cuidam do treinamento e desenvolvimento, garantindo o bem-estar de todos os colaboradores da instituição, dentre outras tarefas.
- O setor de marketing é responsável por administrar as estratégias pertinentes à empresa e as vendas das produções cinematográficas. Além disso, eles administram todas as redes sociais da empresa e as parcerias feitas com projetos socioculturais. Futuramente será possível descarregar funções em um novo setor de vendas quando a empresa estiver mais estável no mercado.

É válido ressaltar que tanto a estrutura dos departamentos como os próprios departamentos podem sofrer alterações com o tempo.

3.1.5.1.1 Terceirização do Setor Financeiro

Vaxevanou e Konstantopoulos (2014) entendem que a terceirização de algumas operações proporcionam vantagem competitiva para a empresa focal, sendo esta de pequeno, médio ou grande porte.

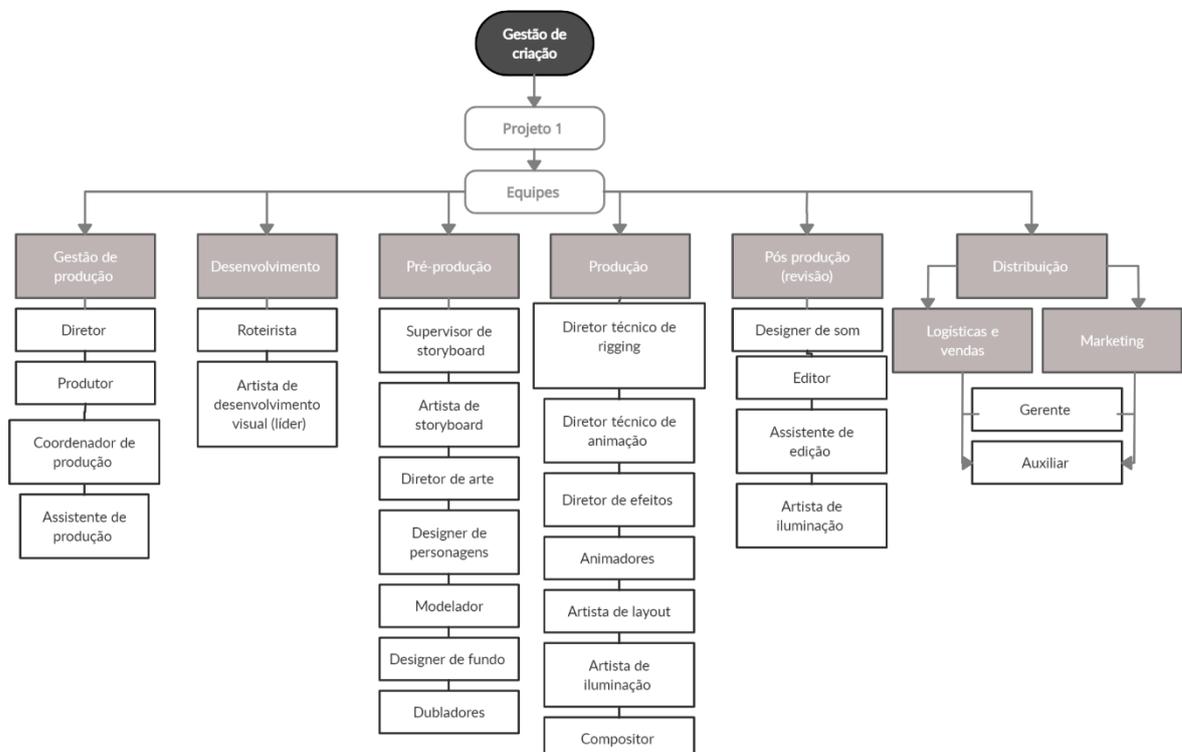
A escolha da terceirização do setor financeiro provoca uma redução de custos diretos para a empresa, devido a não ter a atenção a horas extras, cursos de aperfeiçoamento, contratação e demissão. Todas essas despesas estão inclusas no valor pago mensalmente à empresa terceirizada. Outra vantagem é que ao terceirizar o financeiro, é dado um foco maior na otimização e aumento da produtividade da empresa.

Sendo assim, pelos motivos apresentados, o estúdio tomou a decisão de terceirizar o setor financeiro. Para isso, há a contratação de empresas especializadas em tais serviços com um custo de, em média, R\$ 1.549,99.

3.1.5.2 Gestão de Produção

Quanto a distribuição dos cargos e funções que compõem a equipe de produção de uma animação em um organograma, é válido ressaltar que podem haver variações de empresa para empresa dependendo das animações que ela produz e do porte da organização e o que demanda cada um dos seus projetos.

A *Serei* inicialmente possui uma equipe relativamente pequena, em decorrência do seu porte. Por isso, os projetos iniciais tendem a ser menores e até mesmo menos complexos, assim, a princípio, mesmo produzindo animações 2D e 3D o organograma será simplificado. Na imagem abaixo, podemos observar o que corresponde a equipe base necessária para o desenvolvimento de um projeto.



Organograma produzido a partir da ferramenta online “Creately” – Desenvolvido pelo grupo.

3.1.5.3 Os profissionais da área de produção

O profissional freelancer é um profissional autônomo que oferece serviços, geralmente trabalhando em vários empregos para vários clientes em simultâneo. Diante disso, de acordo com Kovács (2016, p.12) as vantagens evocadas deste modelo de trabalho são diversas. Trabalhando com esse método, a *Serei* terá uma grande economia, visto que não há necessidade de escritórios e de empregados contratados, porém, há a disponibilidade de um escritório para realizar reuniões conforme a necessidade da equipe. Além disso, há a vantagem dos trabalhos serem entregues em um período mais curto de tempo, pela possibilidade de poder trabalhar em horários alternativos, comum do freelancer. Outra vantagem, é a disposição de diversos perfis de profissionais, o que torna o processo de contratação mais fácil, pois a chance de encontrar um profissional de qualidade e que atenda às especificidades da empresa, é maior, podendo ser feito através de plataformas, por exemplo. Trabalhar com equipes mutáveis permite aos artistas vivenciar diversas experiências tanto a nível pessoal como profissional, trabalhando com pessoas novas em cada projeto, além de aprender diariamente e aprimorar aquilo que já sabem, assim, cada projeto se faz único e gera novos desafios, estimulando a criatividade e a vontade de se desenvolver cada vez mais como profissional e como pessoa. Para uma maior capacitação e aprimoramento das habilidades profissionais dos contratados, serão estabelecidos alguns benefícios pela *Serei* que serão constatados no contrato: um curso de educação financeira e o financiamento dos aplicativos utilizados pelos colaboradores. O curso de educação financeira será disponibilizado “on-line” pela plataforma da Fundação Bradesco, em que serão concebidos conhecimentos acerca de Perfil Financeiro, Análise e Controle Financeiro, Investimentos e Sustentabilidade. O acesso ao curso será feito através de uma parceria entre a *Serei* e Fundação Bradesco, como a condição de freelancer trabalha com a autonomia e com a organização própria sobre seu planejamento com suas finanças, além da volatilidade de um trabalho a outro, o curso tem como intuito educar os colaboradores acerca da autossuficiência financeira necessária para seu próprio sustento e crescimento pessoal. Além disso, a *Serei* irá se encarregar dos custos dos aplicativos utilizados nos serviços, os custos irão ser conforme a quantidade de pessoas encarregadas daquele serviço e a necessidade da utilização

de cada tarefa, tendo em média um valor mensal de R\$ 224,00 por colaborador, adquirindo o plano dos melhores aplicativos no mercado.

3.1.5.4 Política Salarial

Esse documento definirá as normas que irão gerir a administração efetiva dos salários da organização referidas aos departamentos jurídicos, estipulando o salário de admissão, as promoções, reclassificações e atualizações de salário. Visa otimizar os procedimentos administrativos, garantir um perfil e competências necessárias para cargos estratégicos, manter o equilíbrio interno através da lista de cargos, equilibrar os salários com as funções compatíveis conforme o mercado e facilitar a elaboração de planos de carreira de modo a proporcionar um bom desenvolvimento profissional e a retenção de talentos. Assegurando um clima organizacional equilibrado, justo e produtivo.

Em relação ao salário de admissão, os colaboradores iniciaram sua carreira na organização com um salário equivalente à média salarial do mercado de trabalho referente ao cargo que esses exercem, sendo assim, a definição de salários seguirá os critérios presentes na tabela de descrição de cargo. Em relação a promoções e aumentos salariais, estarão vigentes:

- Promoções em razão horizontal, ou seja, aumentos por mérito para uma classe superior de salário em um mesmo cargo, em decorrência de destaque no desempenho de suas funções tal qual ganho de experiência, obedecendo um prazo de no mínimo um ano entre um aumento e outro e sendo aplicada para colaboradores com no mínimo um ano de serviços prestados a organização.
- Promoções em razão vertical, que consiste no aumento salarial decorrente da mudança do cargo que o colaborador exerce para outro de classificação superior devido ao ganho de conhecimento desenvolvido que será melhor aplicado em outra área, ou pertence a outra área. Sendo necessário no mínimo seis meses de permanência no cargo inicialmente ocupado.

- Aumento por reclassificação, ou seja, quando o cargo precisa ser reclassificado em decorrência de atribuições de tarefas mais complexas, desde que o colaborador que ocupe possua as qualificações exigidas.

Como benefícios a empresa irá cobrir um convênio médico para todos os colaboradores dos departamentos vigentes, estando incluso: exames médicos, consultas médicas, terapias, atendimentos ambulatoriais, internações e outras despesas assistenciais, a princípio não será estendido a família dos colaboradores, custando assim um total de R\$ 102,00 mensais por colaborador, sendo esse valor uma média dos custos de um convênio empresarial com especificações na faixa etária dos 19 aos 33 anos, realizada a partir de dados do Painel de precificação de planos de saúde da Agência Nacional de Saúde Suplementar, edição mais atual de julho de 2020. Tendo como objetivo agregar mais benefícios conforme a empresa se estabelece no mercado.

A criação, extinção, alteração de novos cargos e a aprovação das promoções ficará a cargo da área de recursos humanos, consolidada com aprovação do presidente, a equipe de recursos humanos também caberá a revisão anual da política salarial.

3.1.5.5 Tabela de descrição de cargos

A tabela de descrição de cargos permite ter um maior controle sobre a quantidade de funcionários, suas funções e também o gerenciamento de seus salários, isso permite o gerenciamento dos custos para o benefício do planejamento financeiro. Os cargos de animadores se dividem em: Supervisor de storyboard, artista de storyboard, diretor de arte, designer de personagens, modelador, designer de fundo e dubladores na pré-produção. Já na produção, são divididos em: Diretor técnico de rigging, diretor técnico de animação, diretor de efeitos, artista de layout, artista de iluminação e compositor. Por fim, na pós-produção, temos: Designer de som, editor, assistente de edição e artista de iluminação.

3.1.5.5.1 Gestão Administrativa

| GESTÃO ADMINISTRATIVA | | | | | | |
|------------------------------|------------------------------|---------------------|---|----------------|---------------------------|----------------------|
| QTD. | CARGO | DEPARTAMENTO | CAPACIDADES | SALÁRIO | CUSTOS DO CONVÊNIO | TOTAL |
| 1 | Presidente | Presidência | Controle de equipe, controle emocional, gerenciamento do tempo | R\$ 8.000,00 | R\$ 102,00 | R\$ 8.102,00 |
| 1 | Diretor Executivo de Criação | Presidência | Criatividade, gerenciamento do tempo, proatividade | R\$ 5.500,00 | R\$ 102,00 | R\$ 5.602,00 |
| 1 | Gerente | Recursos Humanos | Tomada de decisões, estratégia. | R\$ 4.500,00 | R\$ 102,00 | R\$ 4.602,00 |
| 1 | Gerente | Marketing | Pensamento crítico, gerenciamento de projetos, gerenciamento de equipe. | R\$ 4.500,00 | R\$ 102,00 | R\$ 4.602,00 |
| 1 | Auxiliar | Recursos Humanos | Proatividade, comunicação, | R\$ 1.700,00 | R\$ 102,00 | R\$ 1.802,00 |
| 2 | Auxiliar | Marketing | Criatividade, compreensão, dinamismo | R\$ 1.700,00 | R\$ 102,00 | R\$ 3.604,00 |
| 1 | Secretária | Recursos Humanos | Comunicação, simpatia, flexibilidade | R\$ 1.400,00 | R\$ 102,00 | R\$ 1.502,00 |
| TOTAL | | | | | | R\$ 29.816,00 |

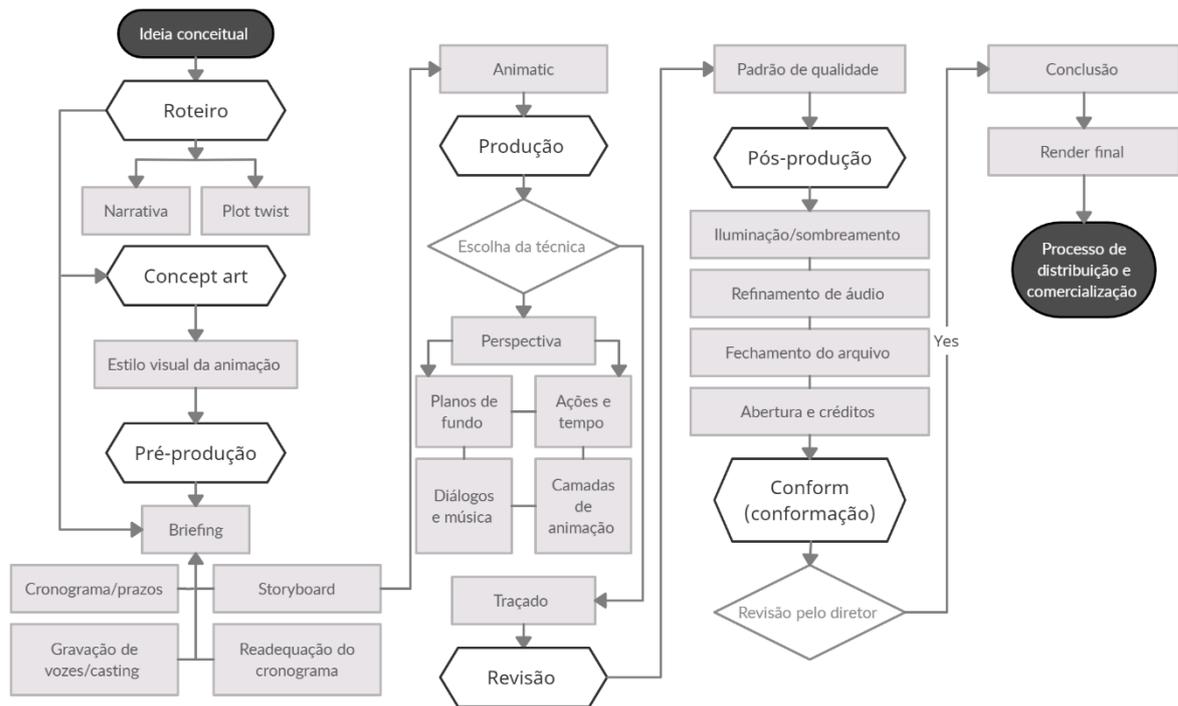
3.1.5.5.2 Gestão Produtiva

| GESTÃO PRODUTIVA | | | | |
|-------------------------|--------------|--------------------------|----------------|----------------------|
| QTD. | CARGO | FUNÇÃO NO PROJETO | SALÁRIO | SALÁRIO TOTAL |
| 2 | Diretor | Gestão de produção | R\$ 6.380,00 | R\$ 12.760,00 |
| 2 | Produtor | Gestão de produção | R\$ 2.764,00 | R\$ 5.528,00 |

| | | | | |
|--------------|-------------------------|--------------------|--------------|----------------------|
| 2 | Coordenador de produção | Gestão de produção | R\$ 5.320,00 | R\$ 10.640,00 |
| 2 | Assistente de produção | Gestão de produção | R\$ 1.840,00 | R\$ 3.680,00 |
| 2 | Roteirista | Desenvolvimento | R\$ 3.184,00 | R\$ 6.368,00 |
| 2 | Atores/dubladores | Pré-produção | R\$ 1.585,00 | R\$ 3.170,00 |
| 7 | Animador | Pré-Produção | R\$ 1.639,00 | R\$ 11.473,00 |
| 7 | Animador | Produção | R\$ 1.639,00 | R\$ 11.473,00 |
| 4 | Animador | Pós-produção | R\$ 1.639,00 | R\$ 6.556,00 |
| TOTAL | | | | R\$ 71.648,00 |

3.1.6. Mapeamento de Processos

O mapeamento de processos classifica as etapas e processos da organização com o intuito de relacionar, detalhar, e determinar as partes envolvidas para melhorar a percepção geral e específica do procedimento, suscetível ao aprimoramento de sua eficácia pela sua análise. Para a *Serei*, é essencial a estruturação dessa ferramenta para que na produção não haja nenhuma incorreção antes que o produto possa ser lançado para o mercado, principalmente por ser um ramo onde o visual e a sonoridade são os principais pontos para a atração do público.



Organograma produzido a partir da ferramenta online “Creately” – Desenvolvido pelo grupo..

1. **Roteiro:** primordialmente é imprescindível dispor o roteiro principal com base na concepção, visando encontrar os pontos fortes, fracos, erros além de elaborar e planejar todo processo de criação, buscando soluções divergentes para a narrativa e identificando o “plot-twist” para garantir o compasso.
2. **Concept Art:** remete ao desenvolvimento do conceito artístico dos cenários, personagens e da história, definindo o estilo visual do filme.
3. **Pré-produção:** responsável pelo ligamento de todos os elementos preparados até a geração de novos materiais que serão substanciais na produção da animação. É estabelecida uma agenda de execução do projeto, com prazos da pré-produção, produção e pós-produção, tendo as seguintes etapas a seguir:
 1. **Argumento:** a trama que será apresentada, quais os elementos principais, técnicas utilizadas e o objetivo do projeto. Também conhecido como *briefing*.
 2. **Roteiro:** criado com base no argumento, sendo indispensável conter a descrição de cada ação, diálogos, elementos visuais e sonoros divididos em cenas.

3. **Storyboard:** é o processo da produção visual do roteiro e dos desdobramentos das cenas em planos ou enquadramentos. Juntamente, será incluído as poses principais das ações dos personagens e planejamento dos movimentos de câmera.
 4. **Gravação de vozes guias:** teste inicial para conferir se o tempo do roteiro está no formato do projeto. Uma vez aprovado o roteiro final, é feita uma audição de atores para a gravação de vozes finais em estúdio.
 5. **Animatic:** protótipos do filme animado baseado no *storyboard* com tempo das cenas, detalhamento das poses de animação, falas finais e simulação dos movimentos de câmera.
 6. **Criação de *concepts arts* dos personagens, cenários e adereços:** o desenvolvimento é testado anteriormente para ser visualizado na paleta de cor que será empregue, atentar se os personagens vão encaixar bem com o cenário e identificar peculiaridades na produção das artes.
 7. **Decupagem do projeto:** readequação dos elementos no cronograma macro, partindo para um cronograma detalhado de produção.
-
4. **Produção:** processo de criação da animação, sintetizando todos os materiais confeccionados das cenas. Isso inclui: preencher os fundos com cores, elaborar as cenas individuais e as atividades dos personagens, realizar a animação aproximada, limpar a animação (traçado), intercalar, colorir e pintar os desenhos com a assistência de *softwares*, elaborar a composição e exportação. Ademais, os animadores preparam uma planilha que abrange todas as instruções de como realizar cada cena. A planilha é dividida em 5 partes: Ações e tempo; diálogos e música; camadas de animações; planos de fundo e perspectiva. Outrossim, depois que o projeto de animação é elaborado, ele precisa ser polido. O processo chamado "traçado" pode ser realizado de duas maneiras: em uma nova camada ou diretamente sobre a mesma camada com cores diferentes.
 5. **Revisão:** A etapa da revisão condiz como conferência do padrão de qualidade da animação. Em tal caso, o diretor efetua uma análise minuciosa, frame a frame, para observação de qualquer erro, como peças desencaixadas

do personagem, problemas de continuidade ou erros no *lip sync*. Visto que o erro é detectado, o animador voltará à cena para correção da falha e irá gerar o *render* (processo de gerar, segundo “the animation books”), que será adicionado ao arquivo de montagem da animação.

6. **Pós-Produção:** Com as fases de pré-produção e produção concluídas, ainda perseveram uma série de eventos a serem finalizados para se perfazer este projeto, como a adição de iluminação, sombreamento, refinamento do áudio, fechamento de arquivo para *render* final e adição das cartelas de abertura e créditos. Tendo em mãos a animação final, podem ser adicionados efeitos de iluminação e sombreamento através de módulos presentes no “software”. Com os efeitos adicionados, também é concluída a faixa de voz principal da animação, contendo todas as vozes finais, efeitos de correção e “foleys”. Se o projeto dispuser de uma segunda língua, visando a veiculação em outros países, é necessária a produção de uma dublagem em outro idioma, seguindo o mesmo ritmo da voz original, para que não haja problemas de dessincronização de animação e áudio. Como exposto por Winder e Dowlatabadi (2011). Após esses ajustes chega-se na etapa de “conform” (conformação). Ao se iniciar o processo de *render*, é checada a quantidade de quadros que será utilizada no projeto, fazendo com que não existam problemas de sincronia entre animação e áudio. Com todas as etapas revisadas pelo diretor, é iniciado o processo de adição das cartelas de abertura e de créditos. Nesse momento pode-se concluir que o projeto está realmente na etapa de conclusão. Com as cartelas adicionadas, a animação, o áudio e qualidades do *render* checadas, pode-se por fim gerar o *render* final. A pós-produção é o processo final de edição da animação 2D. Durante esta fase, a animação é aprimorada com efeitos sonoros ou gravações adicionais que aumentam o impacto emocional da animação. Depois que a versão final estiver pronta, ela será renderizada e exportada para diferentes formatos.
7. **Distribuição:** Visto que a matriz da primeira versão do filme esteja gravada e armazenada, o trabalho é direcionado à divulgação e distribuição, contando com o auxílio de um distribuidor, que “negociará a exibição e repassará a receita” (GERBASE, 2012).

3.1.7 Análise de mercado

Relacionado a marketing, a análise de mercado apresenta o entendimento do mercado da empresa, dos clientes, dos concorrentes em dados e informações. Ela permite conhecer o ambiente onde a empresa se situa, que seguem os seguintes aspectos:

- Análise da Indústria/Setor e descrição do segmento de mercado;
- Análise SWOT do produto/serviço;
- Análise da concorrência;

3.1.7.1 Análise da Indústria/Setor

Falando da análise da indústria/setor, essa ferramenta apresenta as informações a respeito do tamanho, crescimento e estrutura da indústria/setor em que sua organização está inserida.

A indústria de animação, no Brasil, tanto pela quantidade de produções, quanto pela qualidade do que está sendo exibido, está em constante crescimento – Ancine (Mercado audiovisual brasileiro: políticas públicas, avanços e perspectivas; 2014).

Os maiores mercados de animação são os EUA, Japão, Canadá, França, Reino Unido e Alemanha (RAUGUST; TSCHANG e GOLDSTEIN, 2004). O destaque recai sobre a indústria norte-americana, tanto para o cinema quanto para TV. No Brasil, esta indústria é um fenômeno relativamente recente, alcançando R\$ 518 milhões, ou 25% da bilheteria total em 2016 (BNDES,2019), os estúdios brasileiros são capazes de competir em termos técnicos e em criatividade, caindo em questão de recursos.

Guille Hiertz, fundador do estúdio paulistano Split, revela que a demanda internacional em relação ao Brasil aumentou nos últimos meses. “Fechamos dois contratos recentemente, um no Reino Unido, com a Sanrio, que detém os direitos da Hello Kitty, e outro com um estúdio estrangeiro que ainda não podemos dar

detalhes”. Algumas vantagens vistas pelo mercado estrangeiro sobre produções e artistas brasileiros se encontram na maneira de diferenciação da arte em relação aos países expoentes, também considerando a desvalorização do real em meio a pandemia do COVID-19, o artista brasileiro logo se torna muito mais atraente e acessível para o mercado internacional. Outro ponto válido a ser considerado é a demanda crescente de animações no cenário atual, por ter a opção de ser produzido com segurança em casa, mantendo o cronograma de lançamentos em dia, a animação também é vista até como uma alternativa ou complemento ao live-action. Dados fornecidos pela “Panamericana Escola de Arte e Design” apontam que houve não apenas um aumento da demanda por produções animadas, como também uma alta de produtoras do exterior buscando serviços brasileiros.

Uma cobrança por parte do público que também se mostra forte é em relação à representação e a representatividade no audiovisual, principalmente por parte das mídias sociais. O reflexo pode ser visualizado nos novos critérios adotados pelo “Oscar” em 2020 com intuito de contribuir para a inclusão das minorias. A premiação é a anos alvo de críticas severas pelo padrão nas obras premiadas, até o ano 2000 95% das indicações da premiação eram para atores brancos, apenas 5% eram voltados a atores não-brancos. Nos seus 91 anos de existência somando todas as categorias, menos de 1% dos prêmios distribuídos foram destinados a profissionais negros. Na história do “Oscar” apenas cinco mulheres foram indicadas na categoria de “melhor diretor” sendo que apenas uma ganhou.

Com base nos dados apresentados se evidencia que o setor de animação é um ramo altamente lucrativo e com grandes possibilidades de exploração, principalmente quando se aponta o diferencial da *Serei Animation Studios*.

3.1.7.2. Análise SWOT

Criada pelos professores da Harvard Business School — Kenneth Andrews e Roland Cristensen —, a análise SWOT faz a análise da competitividade de uma organização segundo quatro variáveis, sendo elas: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Por meio dessas variáveis, podem ser contabilizados os pontos fortes e fracos da empresa, e as

oportunidades e ameaças do ambiente operacional da empresa. Quando os pontos fortes de uma organização estão alinhados com os fatores-chave de sucesso para atender às oportunidades de mercado, a empresa definitivamente será competitiva no longo prazo (RODRIGUES, et al., 2005).

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), sua função é combinar as oportunidades e ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. A avaliação estratégica da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Ele conecta as oportunidades e ameaças no ambiente externo com as vantagens e desvantagens do ambiente interno da organização.

Sendo assim, para realizar a análise do ambiente que cerca a *Serei Animation Studios*, foi concretizada uma análise SWOT que auxiliou na conclusão dos métodos utilizados para conquistar o público e para executar um bom marketing.

3.1.7.2.1 Forças

A *Serei* é um *Negócio Social* que traz consigo uma proposta inovadora e contemporânea, além de possuir um diferencial bem estabelecido em comparação aos concorrentes. Visto que o principal objetivo da organização visa pela representação e representatividade — tanto nas produções, como na equipe de trabalho —, esta se torna uma das maiores vantagens do estúdio. Ademais, a *Política de Fidelidade* da *Serei* garante que os distribuidores que pretendem comprar as animações da organização tenham um desconto a partir da segunda compra, o que aumenta significativamente as oportunidades de venda.

3.1.7.2.2 Fraquezas

Embora a *Serei Animation Studios* traga uma proposta inovadora e possua um diferencial especificado, ela ainda sim, é uma organização nova e sem experiência no mercado. Este fator pode acabar prejudicando o negócio em seus primeiros anos, dado que ele irá competir com empresas que já estão bem

estabelecidas na área, e possuem grande reconhecimento — tanto nacional quanto internacional —, além de já possuírem grandes parcerias estabelecidas e experiência na área.

3.1.7.2.3 Oportunidades

A principal oportunidade está diretamente relacionada ao mercado internacional de animações, uma vez que com a recente pandemia do vírus COVID-19, os artistas brasileiros ficaram muito mais acessíveis e requisitados; a atração por animadores brasileiros está nas características e no estilo de desenho, que são diferentes do que é visto entre os países que são gigantes da animação.

Outra oportunidade presente em nosso cenário são as Plataformas de Streaming — como a Netflix, HBO Max, Disney+, Amazon Prime, entre outros —, visto que elas compreendem vários meios de distribuição cinematográfica, desde o licenciamento (parcial ou total) dos direitos de filmes produzidos por outras empresas até o desenvolvimento de suas identidades em torno da apresentação de obras cujos direitos já possuem na totalidade. Além disso, os serviços de streamings apresentam uma taxa de crescimento de até 9,4% até o ano de 2022, o que traria uma grande vantagem para a organização.

Ademais, o fator “novidade” e as novas propostas que a *Serei* traz consigo pode ser uma ótima oportunidade para crescimento no mercado audiovisual

3.1.7.2.4 Ameaças

A principal ameaça que a *Serei* pode enfrentar é a concorrência no mercado brasileiro de animação. Mesmo com alguns estúdios de animações famosos e reconhecidos naturais de solo brasileiro, o número de animações brasileiras por ano, produzidas, mesmo que venha crescendo, ainda é baixo, o Brasil produz mais dublagens para trabalhos de estúdios internacionais do que produções autorais de fato. Isso tem como principal fator o mercado consumidor desse serviço, sendo em

grande parte internacional, dessa forma nossa principal ameaça será competir com empresas brasileiras que já possuem renome internacional e espaço neste mercado.

Outro fator que pode prejudicar a empresa ao ponto de se tornar uma ameaça é a burocracia do estado que dificulta o acesso aos mecanismos de financiamento que a ANCINE disponibiliza.

| FATORES EXTERNOS | |
|--|---|
| Forças | Fraquezas |
| <ul style="list-style-type: none"> • Proposta Inovadora; • diferencial bem estabelecido; • representação e representatividade; • política de fidelidade. | <ul style="list-style-type: none"> • Novos no mercado; • falta de experiência. |
| FATORES INTERNOS | |
| Oportunidades | Ameaças |
| <ul style="list-style-type: none"> • Mercado Internacional; • mercado de streaming; • empresa nova no mercado. | <ul style="list-style-type: none"> • Grandes indústrias americanas; • concorrência nacional; • burocracia do estado. |

Tabela baseada no guia do SEBRAE, pág. 19 “*Como elaborar um plano de marketing*”. Desenvolvido pelo grupo.

3.1.7.3 Análise de concorrentes

O mercado de animação para TV se apoia em um sistema bem conhecido e consolidado, se aproximando mais ao conceito industrial do que propriamente artístico.

Toda empresa tem concorrentes, por isso, se faz importante definir quais são as principais empresas similares ao negócio e que podem estar competindo diretamente com a empresa.

Concorrentes como: Copa Studio, Combo Estúdio e Split Studio mostram um alto risco pelas suas grandes animações, tais como: Tromba Trem; Super Drags; Sítio do Pica-Pau Amarelo (terceira temporada), respectivamente. A vantagem de perceber

tendências de mercado à frente dos concorrentes é de ajustar a oferta em função dessa antecipação (ANSOFF, 1965) foi uma das primeiras definições dadas à expressão vantagem competitiva.

Dentre os competidores brevemente citados acima vale destacar a empresa Tortuga Studios, com uma marca bem consolidada e mais de quinze anos no mercado, segundo a matéria fornecida pelo site “Exibidor” a produtora lançou em meio a pandemia a primeira animação brasileira inédita no catálogo da Disney+: O Pergaminho vermelho, concorrendo ao prêmio de melhor animação pela premiação Prêmios Platino do Cinema Ibero-Americano, que toma lugar em Madri. O estúdio se torna uma grande concorrência para a empresa *Serei* pela priorização que o mesmo tem em “exportar” suas animações e pela sua grande influência já aferida no mercado inserido, tendo em vista que concorrentes podem ser classificados como empresas que operam na mesma indústria, oferecendo produtos idênticos e atingindo o mesmo núcleo de consumidores (Coimbra, 2017). Porém, a empresa *Serei* se distancia das demais pelo seu foco na diversidade e inclusão trazendo um grande diferencial de suas concorrentes no mercado.

4. PLANO DE MARKETING

Para Kotler e Keller (2006, p.05) “a troca é o conceito central do marketing, já que envolve a obtenção de um produto desejado de alguém oferecendo algo em troca”. Delinear um plano de marketing significa traçar o crescimento da empresa, visando alcançar as metas de vendas e de lucro através da divulgação e da informação. Dessa forma, se faz indispensável a formação da estratégia responsável por influenciar na propagação da empresa no mercado.

4.1 Definição da Marca

- **Nome da Marca:** *Serei Animation Studios*. O nome é formado a partir da combinação das letras dos sobrenomes das fundadoras seguindo como padrão a ordem em que cada uma ingressou no projeto, assim, do sobrenome da primeira idealizadora do projeto foi pega a primeira letra, da segunda, a segunda letra e assim por diante. Esse conceito transmite a ideia de trabalho em equipe, onde cada uma contribui com uma parte para a construção de algo maior. A esse nome, atrelamos a simbologia de algo em constante desenvolvimento, que nunca está completo, em constante aprimoramento.
- **Logo:** A logo em si, traz consigo um conceito minimalista, onde o principal objetivo da mesma é transparecer simplicidade aos olhos de quem vê; tendo em vista que a *Serei* busca transmitir uma imagem direta, a logo foi conceituada de forma que esta ideia estivesse devidamente representada.



Logo Oficial Serei Animation Studios – Desenvolvido pelo grupo.

- **Paleta de Cores:** A paleta de cores escolhida contém cores leves, tendo o Azul como cor principal e Rosa como cor secundária. Tais cores foram

pensadas para a empresa, pois ambas transmitem uma imagem calma e de plenitude.

- **Tipografia:** *Poppins & Boho Lifestyle*
- **Slogan:** *Da gente pra gente*. Esse slogan foi escolhido a partir do conceito da missão da empresa, sendo resumidamente, democratizar o acesso à cultura no Brasil. Visto que as produções são desenvolvidas por artistas que pertencem a minorias sociais para esse mesmo público, representando assim não apenas a si, mas a toda uma comunidade, este slogan consegue passar a mensagem perfeitamente.

4.2 Definição de Objetivos e Metas

Conforme o SEBRAE “Os objetivos e metas são os resultados que a empresa espera alcançar. Eles estão relacionados à missão da empresa e orientarão as suas ações.” Sendo os objetivos feitos a longo prazo e as metas definidas objetivamente para médio prazo.

Realizar a definição dos objetivos e metas é imprescindível, visto que é responsável por elucidar se o propósito da empresa foi cumprido ou não. Como um negócio social, uma das principais preocupações é se o investimento do lucro nos serviços e nas doações foram eficientes para impactar a sociedade positivamente no alcance desejado, visando para que não haja desperdícios ou desvios de dinheiro para poder continuar se mantendo como autossuficiente de forma sustentável.

PERÍODO: ANO CORRENTE

OBJETIVOS

- Ser referência para o incentivo da valorização da cultura por todo o país;
 - Fornecer um excelente conteúdo sobre diversidade para os telespectadores;
 - Se tornar referência como um negócio social voltado para o mercado audiovisual no Brasil;
-

METAS

- Conquistar grande parte do público-alvo;
- Obter o lucro planejado para o primeiro período;
- Aumentar a conscientização do público acerca dos assuntos abordados;

Baseado na planilha do Sebrae da pag. 32 como elaborar um plano de marketing* – *Desenvolvido pelo grupo.*

4.3 Estratégia de Marketing

De acordo com Ferrell(1999, p. 91) estratégia de marketing “envolve a seleção de um mercado-alvo específico e a tomada de decisões em relação aos elementos cruciais de produto, preço, promoção e distribuição para satisfazer as necessidades dos consumidores desse mercado”. Intercorre na estratégia de marketing a organização e o planejamento da execução das metas, pretendendo realizar os objetivos. A importância do processo, desse modo, está inteiramente ligada à capacidade da empresa de ser eficiente em atrair e residir com os consumidores na obtenção dos seus produtos.

4.3.1 Produto

O “produto” se refere tanto ao produto vendido como ao serviço prestado pela empresa, independentemente de ser tangível ou não. Em reverência do produto, todos têm um ciclo de vida repartido em 4 fases: germinação, crescimento, maturidade e declínio.

- **Germinação:** apresentação do produto ao mercado.
- **Crescimento:** crescimento da demanda e primeiros conflitos com a concorrência.
- **Maturidade:** estabilização do mercado.

- **Declínio:** um novo produto chega ao mercado e diminui a fama do antigo.

Os produtos requerem cuidados distintos no que diz respeito a investimentos e estratégias nos diferentes estágios do seu ciclo de vida. As estratégias de posicionamento são vitais para garantir a longevidade do produto que, inevitavelmente, sairá do mercado já que tem vida limitada (Fernanda Oliveira Alves dos Reis, 2007).

A empresa *Serei* é uma novidade no mercado, desse modo seu foco estará centrado na fase de “germinação” do produto para apresentar suas animações para o público-alvo. Apesar de a sede física ser edificada em São Paulo, seus produtos almejam alcançar o território (inter)nacional, que por serem animações a população tem facilidade em acessar por meios digitais.

A comunicação por meio das redes sociais, também conhecida como “marketing digital” é uma tendência que ganhou espaço com a modernização e o aumento do alcance dos meios digitais. Conforme definição de Peçanha (2014), o marketing digital é o conjunto de atividades que uma empresa (ou pessoa) executa online visando atrair novos negócios. Todavia, há inúmeras estratégias no marketing digital que podem ser aplicadas nas empresas.

4.3.1.1 Análise da pesquisa de mercado

Segundo o Sebrae, “A Pesquisa de Mercado é uma ferramenta importante para obter informações valiosas sobre o mercado em que atua ou atuará. Quanto maior o seu conhecimento sobre o mercado, clientes, fornecedores e concorrentes, melhor será o desempenho do seu negócio” Para reconhecer quem será o público-alvo da empresa, é necessário empregar uma pesquisa de mercado com intuito de analisar as escolhas para aplicá-las no serviço/produto, refinando para os gostos dos futuros consumidores.

Após a análise dos dados coletados através da pesquisa de mercado realizada pela plataforma de formulários do *Google*, que obteve um total de 118 respostas, concluiu-se que, grande parte do público interessado é composto pelo

gênero feminino (72,9%), na faixa dos 13 aos 18 anos (57,6%), caucasiano (61%), pertence a baixa renda (67,5%), sendo uma parte significativa LGBTQIA+ (42,9%).

As respostas pendentes a frequência de acompanhar animações foram de sempre (28,8%), frequentemente (46,6%) ou usualmente (15,3%), apenas 1,7% disseram nunca assistir animações. Dentre os gêneros de animação, os mais votados são aventura (82,8%), fantasia (71,6%) e comédia (69%), respectivamente. A pesquisa também revelou que serviços de “streaming” são a melhor aposta para distribuição de animações (87,1%). Sendo os principais “mainstream” Netflix (98,1%), Disney Plus (49,1%) e Amazon Prime Video (48,2%), todas com origem internacional. Quando questionados se sentem seu grupo social/ético são representados nas animações 16,4% disseram que “não”, 35,3% “um pouco” e 48,3% “sim”, já quando questionados se assistiriam animações representados por minorias étnicas/sociais 93,2% responderam que “sim”, e em relação se consumiram animações que tratasse objetivamente de pautas sociais 79,7% foram positivas.

Tendo em vista as porcentagens apresentadas, é possível absorver que desenvolver animações direcionado ao público juvenil acaba sendo vantajoso, sendo que estes são os mais interessados em animações. Como 42,9% é pertencente à comunidade LGBTQIA+, é importante que tanto a representação como a representatividade seja abordada nesses aspectos nas obras efetuadas pelo estúdio. Contudo, como 93,2% assistiram animações pautadas em classes marginalizadas e 79,7% em obras que tratassem objetivamente desse tema, abordar outras minorias sociais como indivíduos racializados e PCD's (pessoas com deficiência) seriam favoráveis e conciliáveis com o objetivo da organização. Outra informação importante exposta na pesquisa é como os ‘mainstream’ são uma das principais formas de acesso a esse conteúdo pelos consumidores, relevante para a estratégia de distribuição do produto.

4.3.2.2 Inbound Marketing

Segundo Apesteguy (2013) Inbound Marketing é uma metodologia ou ferramenta cujo objetivo é atrair clientes e não correr atrás dos mesmos invasivamente, tendo então, um modelo gerencial onde o foco seja voltado ao

negócio e não na compra de consumidores. Ao compreender a necessidade dos usuários através da pesquisa de mercado, é possível identificar um meio de atração por meio da criação de conteúdos informativos e atrativos que fornecem uma relação duradoura com o cliente.

Como boa parte do público-alvo da *Serei* são pertencentes a comunidade LGBTQIA+, produtores de conteúdo voltados/pertencentes ao corpo social sendo patrocinados pela organização, trariam divulgação para usuários interessados no assunto que buscariam o conteúdo por curiosidade. Todavia, é imprescindível olhar para aqueles influencers que abordam pautas importantes como representação e acessibilidade na cultura. Em redes sociais como *Instagram*, o custo do serviço prestado por esses influenciadores é cobrado pela quantidade de usuários alcançados. Estipulando que desejamos que pelo menos 10 mil pessoas sejam alcançadas por cada influenciador, determinando um valor de pelo menos, 15 reais por cada mil visualizações, custaria R\$150,00 para cada produtor de conteúdo produzir 1 propaganda. Investindo em 7 propagandas diferentes o resultado no orçamento final sairia por volta de R\$1050,00 para um alcance de 70 mil pessoas, que já é um bom começo por ser uma instituição social com um orçamento inicial consideravelmente curto.

4.3.2.3 Marketing de conteúdo

Ao criar conteúdos informativos para os usuários, é possível atraí-los indiretamente para a corporação. Conforme o Content Marketing Institute, (apud RENZ, 2016, p. 2) “O marketing de conteúdo é uma técnica que cria e distribui conteúdo de valor, relevante e consistente, para atrair e engajar uma audiência definida, visando encaminhar o cliente a tomar alguma ação que gere lucro”. À medida que os usuários buscam se informar em algum aspecto, é possível que encontrem a corporação que fornece a informação e demonstram em cima disso, produzir um produto de qualidade.

A *Serei* é um estúdio que dedica seus lucros para organizações sem fins lucrativos cujo intuito é democratizar a cultura nas minorias sociais, que visa futuramente criar seus próprios polos de arte acessíveis. Ao informar conteúdos

pertinentes a assuntos contemporâneos, como o racismo na comunidade LGBTQIA+, a falta de ambientes adaptados para PCD 's (pessoas com deficiência), como questões de gênero e sexualidade, pautas raciais, discussões acerca de questões enfrentadas por pessoas com deficiência, entre outros. Além de conscientizar os usuários sobre temas importantes, atrai a curiosidade das pessoas para a instituição. Um desenvolvedor independente cobra em média para a produção de um site constitucional R\$ 3.000,00, tendo uma hospedagem compartilhada R\$150/ano e o domínio de R \$40/ano com “.com.br.". Investindo em um site é possível desenvolver a divulgação da cultura organizacional, a produção de conteúdos e a divulgação dos projetos apoiados pelo negócio. Além das informações textuais, o estúdio fornecerá, com o tempo, curtas e vídeos informativos animados para assuntos pertinentes, totalmente gratuitos, visando atrair os usuários para acessar o site e conhecer o trabalho em geral. Dessarte, todos os públicos que acessarem os vídeos de classificação indicativa livre poderiam ser educados e conscientizados de forma acessível e adaptadas para a população PCD (pessoas com deficiência).

Desse modo, com a criação do site o estúdio conseguirá demonstrar mais credibilidade e facilitar o monitoramento de dados e tendências dos usuários com pequenas pesquisas de mercado periódicas que poderão surgir na tela de início da página.

4.3.2 Preço

Las Casas (2006) descreve que “o preço ajuda a dar valor às coisas e representa uma troca pelo esforço realizado pela empresa vendedora através da alocação de recursos, capital e mão-de-obra dos produtos comercializados”. O preço ideal de venda é aquele que cobre tanto os gastos da produção do produto como o lucro previsto pela empresa. O preço pode ser flexibilizado para fornecer benefícios e atrativos para o público, como promoções, descontos e outras formas de pagamento.

4.3.2.1 Markup

O markup é uma ferramenta utilizada para elaborar o preço de venda, considerando tudo que a empresa gasta para levar um produto ou serviço ao cliente. Ele pode ser utilizado visto que aponta para um valor compatível ao que a empresa consome de recursos antes de fazer negócios.

O método abrangente na formação de preços consiste na aplicação de percentual do markup sobre o custo de produção ou operação.

Para calcular o markup, é primeiramente feita a soma da porcentagem das despesas variáveis com a porcentagem da margem de lucro, menos 100 do percentual total e dividindo o resultado por 100. A margem bruta do negócio foi calculada com base no lucro bruto. A porcentagem das despesas fixas e variáveis e da margem de lucro.

O cálculo da porcentagem de despesas fixas foram 37,2%, as despesas variáveis são 0,29% e a margem de lucro foi de 10,10%. A soma desses valores deu como resultado 39,5% e ao ser subtraído e logo após dividido por 100, foi de cerca de 47,6%

Tendo em mãos o markup, é possível calcular o valor de venda do produto multiplicando os valores da produção com a porcentagem obtida no cálculo. Conforme a planilha de custos constatada no planejamento financeiro, os custos para produzir um projeto seriam hipoteticamente R\$ 3.276.707,88. Esse valor é dado pelos custos mensais pelos meses de produção. Com o cálculo do mark-up, o valor de venda é estabelecido por R\$ 1.559.712,95.

4.3.3 Promoção

Segundo Kotler (1998), promoção é o conjunto de ações que estarão incidindo sobre certo produto e/ou serviço, para estimular a sua comercialização ou divulgação. Promover o produto/serviço estimula a demanda de procura dos consumidores ao fornecer informações consideradas por eles pertinentes para a obtenção. A promoção tem inúmeros modelos que podem ser usados para aplicar a promotória dos produtos/serviços em questão, cabe a corporação decidir quais são as estratégias ideais para o seu próprio cenário.

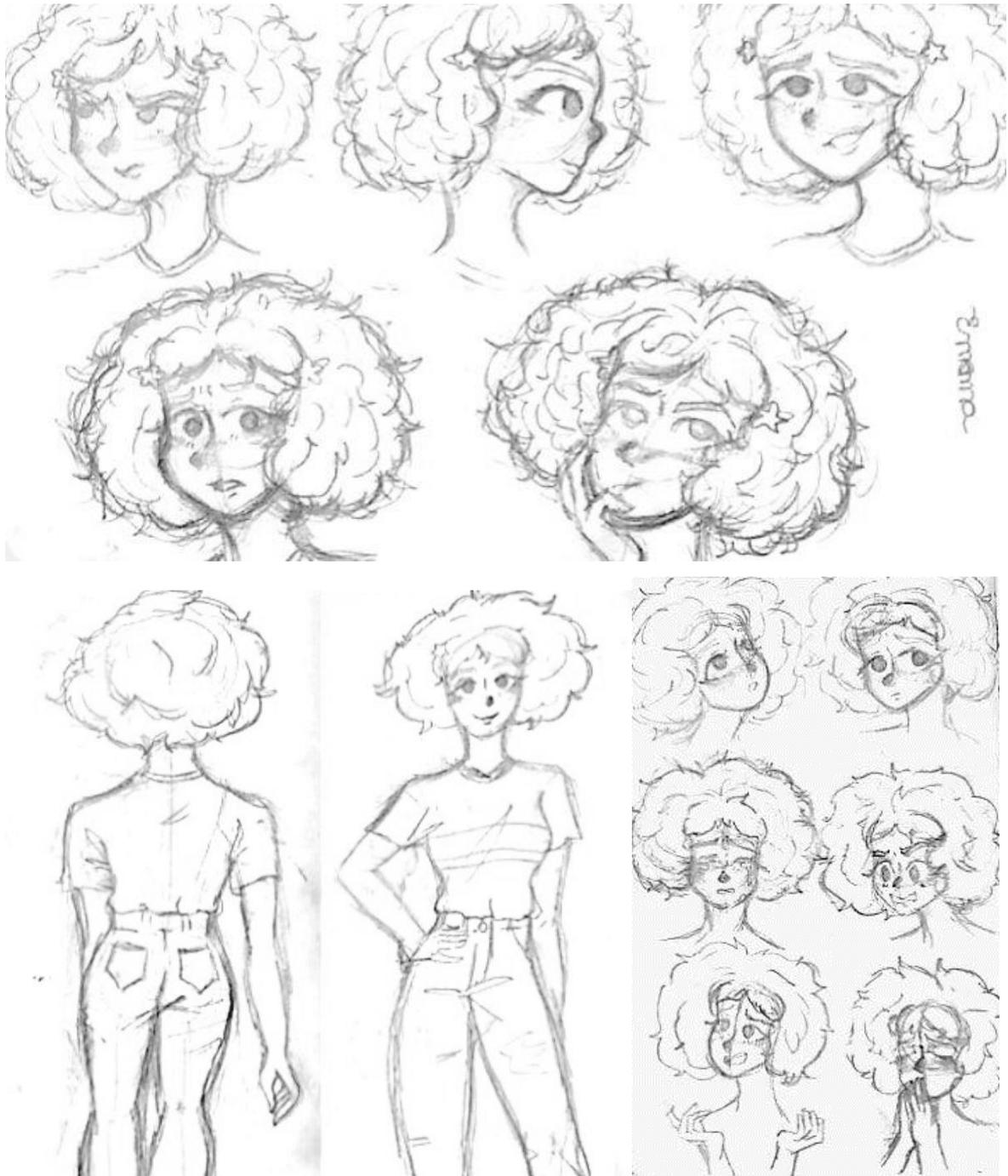
4.3.3.1 Publicidade

De acordo com Anderson Inácio dos Santos e Danielle Cândido, a palavra Publicidade deriva do latim *publicus* e significa o ato de tornar algo público, seja uma ideia ou um fato, por exemplo. Publicidade é, basicamente, a difusão de uma ideia que, através de algum meio de comunicação, influenciará alguém a comprar algum produto ou serviço, criando nesse alguém o sentimento de desejo pelo ser anunciado. É uma estratégia de promoção de ideias através de canais de comunicação, impulsionando as vendas do produto/serviço.

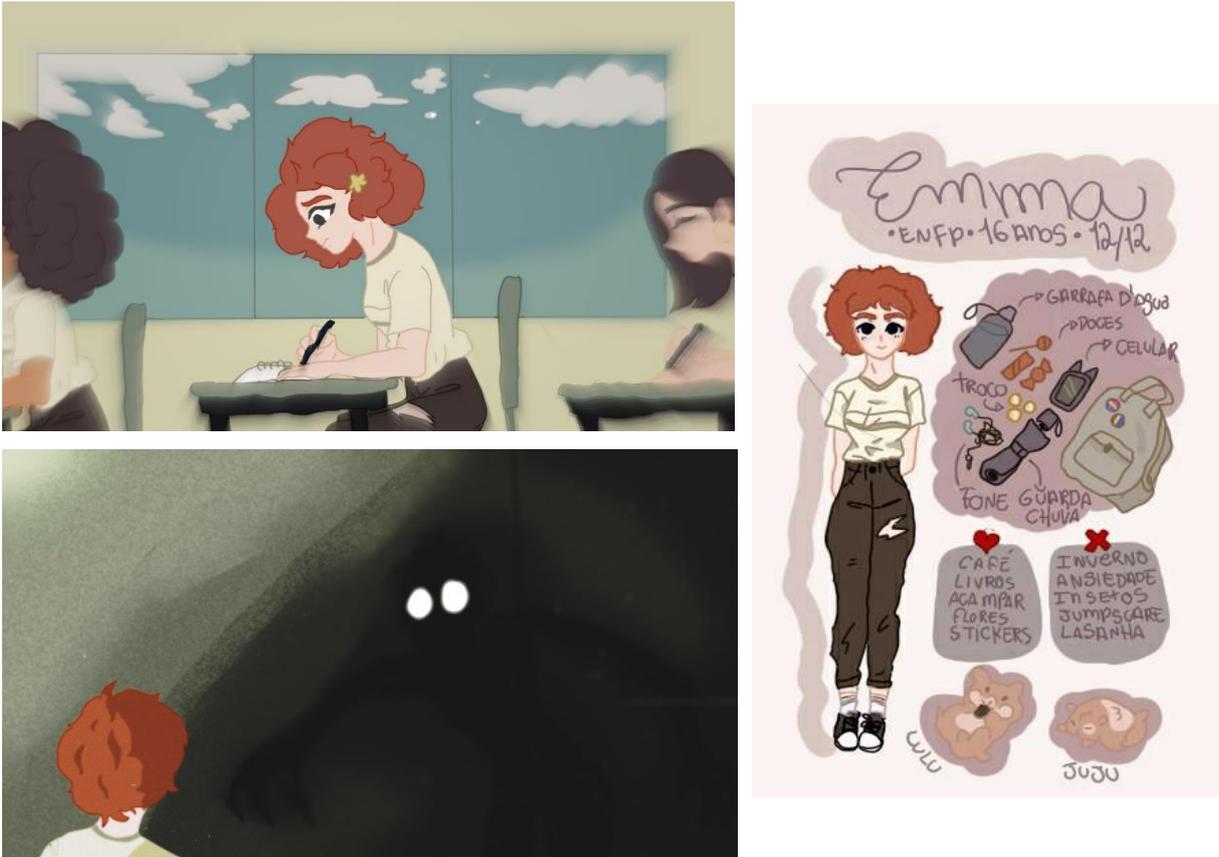
Estúdios de animação frequentemente recorrem à alternativa de produzirem curtas-metragens para exporem seus trabalhos e traços artísticos para futuros investidores e consumidores. Além disso, é uma ótima maneira de entrar no mercado e nos eventos socioculturais, participando de premiações e festivais (inter)nacionais. A *Serei Animation Studios* produziu um curta destinado às plataformas populares e acessíveis sobre ansiedade. Além de expor a obra, é a primeira vez que a empresa conduz um projeto, formando experiência para trabalhos encomendados no futuro. Segue o protótipo do curta em anexo – Hiperlink: ***Made In Mind***

4.3.3.1.2 Concept Arts

Os primeiros rascunhos dos personagens foram fundados de acordo com as referências dos integrantes do grupo.



Rascunhos Iniciais feitos à Lápis – Desenvolvido pelo grupo.



Artes Conceituais Digitais – Desenvolvido pelo grupo.

4.3.3.2 Políticas de fidelização

Para Dutra e Rangel, “atender às expectativas dos clientes é bom prestar mais atenção e se armar de estratégias para não afugentá-los, e, sim, continuar encantando-os, antes que o seu concorrente o efetue, utilizando as ferramentas que sua empresa subestima”. As políticas de fidelização tem como intuito manter os consumidores dos produtos/serviços da empresa, fazendo-os se relacionarem e manterem por mais tempo o vínculo com a organização. Como estúdio de animação as políticas de fidelização podem seguir por estratégias diferentes, uma vez as medidas providenciadas para manter o contato de grandes empresas distribuidoras de conteúdos audiovisuais sejam distintas daquelas que promovem a fidelidade dos telespectadores as animações produzidas.

Para as grandes empresas responsáveis por cobrir todos os custos com a obtenção dos direitos autorais das obras, o estúdio oferece descontos que

aumentam à medida que a empresa obtém mais direitos por obras produzidas, iniciando com 5% e aumentando por 5% a cada produção até estagnar em 25% de desconto sujeito a alterações por contexto ou pronunciamentos públicos. Os descontos não são cumulativos caso haja promoções sazonais. Além disso, há o comprometimento com a boa comunicação e as atualizações constantes dos progressos conduzidos nos projetos, trazendo segurança para os investidores envolvidos.

Para os telespectadores, existe um mecanismo já imposto dentro das obras para atraí-los para as salas de cinema, James E. Cutting e sua equipe, da Universidade Cornell, relatam que os produtores de filmes de Hollywood - de forma consciente ou não - têm mostrado uma crescente habilidade na construção da estrutura básica dos filmes para coincidir com a maneira pulsátil, às vezes suave e às vezes dura, pela qual percebemos o mundo à nossa volta. O avanço na psicologia de consumo e nas técnicas de fotografia forneceram ao mercado novos métodos de “prender” as pessoas na tela por mais tempo. As obras do estúdio fornecem o lazer necessário para que o público se sinta interessado a assistir novamente novas animações.

4.3.3.3 Marketing de patrocínio

O marketing cultural é uma importante vertente específica do marketing capaz de trazer recursos institucionais e culturais, além de fortalecer a imagem da empresa junto ao consumidor. O marketing cultural é uma solução em potencial para as empresas trabalharem no enriquecimento de sua marca apoiando-se na área social, desse modo, o patrocínio consiste no composto realizado para esta solução ter efeito. Deve-se entender que este composto é uma estratégia de investimento promocional que interliga o mix de marketing da empresa com suas estratégias de comunicação (Diego Duarte Lopes, 2008).

O marketing de patrocínio tem como intuito estabelecer uma associação com outra instituição com o objetivo de atrair consumidores interessados em um tópico para sua corporação. É uma estratégia que beneficia tanto a empresa que promove

os anunciantes como aquela que os produz, sendo uma relação saudável e lucrativa.

Costa (2004) distingue as estratégias de patrocínio quanto às suas mais importantes características: exclusividade, objetivo, duração e tipo de transferência.

4.3.3.3.1 Estratégia de patrocínio voltada para seus objetivos

O patrocínio pode ser classificado em 3 categorias de objetivos: notoriedade, imagem e credibilidade (FISCHER apud COSTA, 2004).

O patrocínio de imagem é definido como objetivamente aquele que visa estabelecer uma ligação com o evento/marca anunciante. Uma das principais vantagens é o vínculo formado com as preferências dos consumidores que participam/consomem os produtos/serviços do anunciante. A *Serei Animation Studios* é um negócio social de ramo cultural, que forma a oportunidade de, após o retorno de seus lucros, poder ter uma parcela investida no patrocínio de eventos culturais voltados para o lazer e a educação socioeducativo para as minorias sociais que permeiam a sociedade brasileira.

De acordo com Monique Renne do guia de destinos, São Paulo tem cerca de 100 centros culturais ao longo da cidade, são vários polos públicos e próximos da população que abrigam espaços para eventos culturais, que acontecem inúmeras atividades por ano. Ao estabelecer um contrato com o Estado, será possível incentivar novas atividades voltadas para o lazer da população e o incentivo ao acesso às obras cinematográficas brasileiras.

Diversos artistas, grupos e instituições independentes têm dificuldades em expor o seu trabalho pela falta de acesso aos espaços ou pela burocracia envolvida para consegui-los. Com o planejamento de um projeto, é possível criar um canal de acesso para esses pequenos grupos terem a visibilidade que precisam, precisando apenas fazer a inscrição declarando a atividade e o intuito da exposição e esperar a efetivação por parte do projeto.

Com o auxílio das redes sociais, também será possível divulgar os eventos que mesmo sem o patrocínio da empresa, que serão divulgados para a população poder participar mais ativamente da cultura do país.

4.3.4 Praça

“Praça” é o método de como o produto/serviço será apresentado para o cliente. Os canais de distribuição são definidos conforme a necessidade do negócio quanto a acessibilidade aos clientes, a disposição das diretrizes muitas vezes não é uma ação individual da empresa, frequentemente acompanhada por parcerias com fornecedores, vendedores e até concorrentes para a maximização de lucros.

Um bom produto e um preço adequado não são suficientes para assegurar vendas. É necessária também a existência de uma forma eficiente de conduzir os produtos até os compradores finais. Caso contrário, o plano de marketing será deficiente, pois os consumidores estão acostumados e muitas vezes exigem comprar seus produtos em locais que lhe sejam acessíveis, convenientes e disponíveis quando necessitarem. (LAS CASAS, 2006)

4.3.4.1 Cenário de distribuição (inter)nacional.

Um estudo realizado pela SEBRAE indica que 50% do mercado audiovisual na América Latina é composta pelo Brasil, com um crescimento de 10,5% ao ano, a animação é um dos segmentos da indústria criativa mundial em constante evolução, dados fornecidos pela Ancine mostram um crescimento de US\$ 1,9 trilhão apenas em 2015, com esse desempenho global do mercado de animação digital nos últimos anos, deriva uma oportunidade econômica para empresas não vinculadas às potências estadunidenses, abrindo espaço inclusive para países em desenvolvimento, como o Brasil. A entrada efetiva dos países em desenvolvimento no mercado mundial de desenho animado se faz pela grande massa de distribuidoras competentes e autônomas, que possibilitam empresas brasileiras a se vincularem com grandes nomes da animação.

A força da animação nacional cresce em direção à internacionalização. Um estudo realizado em 2019 por Diego Nyko e Patrícia Zendron, respectivamente, ecônomos do Departamento de Telecom, TI e Economia Criativa da Área de Indústria, avaliou que o brasileiro consumiu quase R\$ 4,9 bilhões em animações em 2016. Entre os segmentos mais relevantes, está a TV paga, por meio da qual os brasileiros consumiram 34% do valor total de animações. Com os dados da pesquisa é possível observar o grande impacto da TV na distribuição de entretenimento, como já dito, grandes empresas controlam esse mercado e pequenas empresas se beneficiam vendendo seus produtos para esses expoentes.

Na distribuição de animações é preciso escolher há quem vender e em que meio, podendo variar entre TV e serviços de streaming como Netflix, HBO GO e Disney Plus, afetam o lucro final.

Os estúdios responsáveis por toda a produção, devem mandar o filme pronto à distribuidora, que irá divulgar, comercializar e distribuir o longa para cinemas ou streamings. Após o término da produção, são feitas as cópias de projeção, que podem ser os tradicionais filmes de 35 mm, sendo hoje em dia as versões digitais, cada vez mais comuns no cinema moderno.

A distribuição costuma ser um processo difícil e relativamente caro. Falando sobre mercado, há diferentes maneiras de distribuir um filme, e a operação logística de distribuição precisa estar alinhada com o marketing do lançamento, normalmente supervisionadas pelas distribuidoras. A forma de distribuição utilizada neste cenário será por meio do cinema e streamings, tendo em vista que, segundo PWC (Global Consumer Insights Survey, 2018), os serviços de streamings apresentam uma taxa de crescimento de até 9,4% até o ano de 2022. Já o cinema apresenta um crescimento de 7% no mesmo período, considerando que ambos representam uma demanda crescente por animações.

É bom destacar que a distribuição funciona como um estágio em que as estratégias devem estar antecipadamente planejadas e serão postas em prática. Faz-se necessário imprimir um ritmo de participação em feiras e eventos (inter)nacionais, manter relacionamento constante com outras produtoras, canais e instituições que fomentam o mercado, como o BNDES, a Ancine e a Associação Brasil Audiovisual Independente (BRAVI).

Atualmente filmes são consumidos, primariamente, digitalmente e vistos instantaneamente por serviços de streaming. Segundo dados da MPA (Motion Pictures Association), publicados pela Forbes, as assinaturas de plataformas de streaming cresceram 26% em 2020 e a tendência é que continue tomando cada vez mais espaço, priorizando o número de produções lançadas exclusivamente através de canais de distribuição digital.

4.3.4.2 Estratégias de distribuição

O cenário cinematográfico é centrado em produtoras norte-americanas, e logo em seguida por estúdios franceses e asiáticos que vem ganhando cada vez mais espaço. Produções independentes têm mais dificuldades em se inserirem no mercado, visto que se classificam como “filmes de nicho”.

“O filme de nicho, ou filme miúra, é aquela obra com maior dificuldade de inserção no mercado. No entanto, essa “dificuldade” não pode ser atrelada a um baixo potencial, mas ao fato de serem filmes que geralmente tentam inserir inovações estéticas no mercado cinematográfico.” (CHALUPE, 2010, p.120)

Segundo Chalupe (2010, p.121), a maioria das produtoras independentes brasileiras pertence aos próprios realizadores dos filmes, responsáveis pela gerência de suas produções. Portanto, boa parte dos filmes independentes produzidos no país são lançados, divulgados e distribuídos pelos seus próprios produtores.

De acordo Couto (2014, p. 6), o orçamento aproximado relativo à comercialização do longa-metragem “3 Efes” foi de 25 mil reais, ou seja, cerca de 20% do orçamento total do filme. O longa-metragem brasileiro além de ter sido comercializado para cerca de quatro distribuidoras, realizou diversas aparições promocionais em eventos culturais e premiações. A produção serve como um exemplo de distribuição para produtores independentes, mesmo com a diferença de mais de uma década de lançamento.

Essa estratégia de lançamento e distribuição tem como referência o conceito de cauda longa (long tail.), desenvolvida por Chris Anderson, onde a oferta de

produto no mercado é reduzida a um mínimo possível para sua comercialização, mas o período em que o produto é oferecido é estendido. (Couto, 2014, p. 7).

Dentre os mecanismos de financiamento que a ANCINE disponibiliza, é possível categorizar entre fomento direto e fomento indireto: o direto trata de recursos advindos diretamente dos cofres públicos, e os indiretos, aqueles que vêm através de isenção fiscal ou algum benefício por parte do governo, mas que é verba pública. (Curci, 2015, p. 11). A Ancine é um dos principais órgãos auxiliares para a distribuição de obras cinematográficas de produtores independentes, visto que fornece inúmeros projetos de apoio à cultura brasileira. Ela também é um dos principais viabilizadores de premiações (inter)nacionais. Com o estímulo do órgão, estúdios de animação novos como a *Serei*, são aptos a receberem verbas para impulsionar a distribuição dos seus projetos no mercado, porém ainda há a burocracia da solicitação desses recursos públicos e da legislação que monitora o encaminhamento da receita que delonga o procedimento.

Luiz Joaquim, coordenador do Curso de Cinema e Audiovisual da Aeso, pronuncia “Se estabelece um acordo para projetar o filme. Nesse acordo, pode ficar definido que o filme tenha uma temporada de duas semanas ou mais, ou apenas duas semanas inicialmente e sendo as posteriores semanas renegociadas caso a caso. A negociação também passa por como a sala irá prestar conta para a distribuidora pela exibição do filme. Pode ser definido um percentual da bilheteria obtida (usualmente 50% para distribuidor e 50% para o exibidor — mas percentuais podem variar), ou pode ser estabelecido que o exibidor irá pagar adiantado um valor determinado pelo distribuidor”. Para a exibição em cinemas é necessário tanto como fornecer um vínculo com o distribuidor como para o exibidor. O exibidor representa as grandes empresas cinematográficas de sala de cinematografia, já os distribuidores fornecem o conteúdo de produtores para essas instituições, onde também há uma grande incidência de negócios independentes que apoiam e se relacionam de forma volátil com artistas independentes. Se a *Serei* posicionará alguma obra nas salas de cinema, além de buscar o apoio da ANCINE, deve buscar por distribuidores que possam apoiar seu trabalho e coincidir com seus valores para ofertar seu produto.

Contudo, atualmente o cinema não é mais a única forma de veiculação e distribuições de obras no mercado. O streaming ganhou espaço e se tornou uma

das formas mais lucrativas e fáceis de expor trabalhos audiovisuais para os consumidores.

As plataformas de streaming abrangem várias formas de distribuição cinematográfica, que variam desde o licenciamento dos direitos de filmes produzidos parcial ou totalmente por outras empresas até plataformas que desenvolvem as suas identidades em torno da apresentação de obras cujos direitos já possuem na totalidade (Vonderau, 2015, p. 721).

Com a democratização da distribuição das obras pelas plataformas, o mercado audiovisual digital vem se tornando mais acessível para pequenos produtores independentes. Com a política de licenciamento, os cineastas conseguem gerar receitas por comercializar os direitos. A *Serei Animation Studios* licenciará suas primeiras obras para plataformas estabelecendo um contrato temporal com datas de expiração para facilitar a mobilidade de uma empresa a outra. Desse modo, as infraestruturas digitais auxiliam o estúdio de não ter que passar pela burocracia do estado para a locação de suas produções e maximiza seus lucros ao dividir os direitos de suas obras ou cobrando mais caro por sua exclusividade.

5 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Segundo Ross (1998, p.82), “Planejamento Financeiro formaliza a maneira pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Em visão mais sintetizada, um plano financeiro significa uma declaração do que a empresa deve realizar no futuro”. O planejamento financeiro funciona para organizar as finanças e para atingir as metas e objetivos da empresa. Os valores de uma produção cinematográfica acabam sendo extremamente altos, dando a importância para a conformidade dos cálculos.

5.1 Levantamento de investimentos

O investimento inicial parte de todos os valores precisos para transformar a empresa em um negócio tangível. Por isso, neste cálculo encontram-se despesas como o registro de marca, infraestrutura, gastos mensais, entre outros. Em suma, o investimento inicial corresponde ao valor total necessário para abertura da *Serei*, quanto em recursos financeiros é preciso para que a empresa comece efetivamente a operar. Para que o cálculo das despesas seja realizado de modo mais eficiente, o mesmo foi subdividido em três partes:

- **Investimento fixo:** Em uma visão geral, o investimento fixo corresponde a toda parte de infraestrutura necessária para que a *Serei* funcione, estão inclusos os itens básicos adquiridos no início das atividades.
- **Investimento pré-operacional:** Ao contrário do investimento fixo que visa calcular os custos com aquisição de bens, o investimento pré-operacional é o cálculo que mensura quanto custam as ações para que a *Serei* comece a funcionar. Neste, serão inseridos valores referentes à: total dos custos com marketing e o registro da marca.
- **Capital de Giro:** O Capital de Giro corresponde ao valor estimado necessário para que a *Serei* funcione mensalmente. Para isso é considerado todas as

despesas fixas e móveis, tais como: os salários pagos, as contas e os impostos pagos pelo governo.

| INVESTIMENTO FIXO | |
|--------------------------|----------------------|
| Aluguel | R\$ 6.200,00 |
| 'Softwares' | R\$ 6.720,00 |
| Registro de Marca | R\$ 142,00 |
| Total | R\$ 13.062,00 |

| CAPITAL DE GIRO | |
|------------------------|------------------------|
| Salário | R\$ 101.464,00 |
| Contas | R\$ 2.479,99 |
| Impostos | R\$ 320.000,00 |
| Total | R\$ 423.943,996 |

| PRÉ-OPERACIONAL | |
|------------------------|---------------------|
| Marketing | R\$ 4.240,00 |
| Total | R\$ 4.240,00 |

| LEVANTAMENTO DE INVESTIMENTOS | |
|--------------------------------------|-----------------------|
| Investimento fixo | R\$ 13.062,00 |
| Pré-Operacional | R\$ 4.240,00 |
| Capital de giro | R\$423.943,996 |
| Total | R\$423.961,298 |

5.2 Planilha de custos

A planilha de custos é usada para o controle financeiro da empresa, onde trará as movimentações financeiras referentes ao negócio, considerando todos os setores.

Esta planilha é de suma importância para que a empresa possua um funcionamento financeiro correto, e dentre suas vantagens estão desde o entendimento do fluxo de gastos, o qual facilita a identificação dos principais custos e suas variáveis, até a redução de custos, onde é possível realizar uma análise profunda sobre os gastos da empresa e procurar possíveis estratégias para economizar.

| PLANILHA DE CUSTOS | |
|---------------------------|----------------|
| CUSTOS | VALORES |
| Aluguel | R\$ 6.200,00 |
| Salários | R\$ 101.464,00 |
| Contas a pagar | R\$ 2.479,99 |
| Impostos | R\$ 320.000,00 |
| Softwares | R\$ 6.720,00 |

| | |
|---------------|-----------------------|
| Terceirização | R\$ 3.549,99 |
| TOTAL | R\$ 440.413,98 |

5.3 Margem de contribuição

A margem de contribuição é o lucro bruto definido através da diferença das receitas das vendas e das despesas. Desse modo, a margem de contribuição é a porcentagem de retribuição que o empresário precisará para pagar os custos da produção. Na *Serei*, por ser uma empresa brasileira, ela pode ganhar vantagem ao vender para as plataformas exteriores, pelo valor do dólar, o retorno em real acaba sendo alto, podendo cobrir os valores da produção das animações e os investimentos novos.

Para calcular a margem de contribuição, é necessário fazer o valor de vendas menos a soma dos custos variáveis e das despesas variáveis. A estimativa de preço é R\$ 3.119.425,95 e como os custos variáveis e as despesas variáveis são 0,29%, o total é equivalente a R\$ 3 110 379,61.

5.4. Ponto de equilíbrio

O Ponto de Equilíbrio é um indicador de segurança da empresa. É ele que mostra o quanto é necessário vender para que as receitas se igualem aos custos. Ademais, é o mesmo que indica em que momento, a partir das projeções de vendas, a organização igualará suas receitas e seus custos.

Segundo Santos (2017, p.166), a análise do equilíbrio entre receita de vendas e custo tornou-se uma ferramenta indispensável no processo de tomada de decisão gerencial. Um dos fatores de sucesso financeiro de uma empresa depende diretamente da existência das melhores ferramentas de gestão. Conforme o autor, “o ponto de equilíbrio será obtido quando o total dos ganhos marginais, sendo a somatória de todos os produtos comercializados, equivalem ao custo estrutural fixo do mesmo período de tempo objeto de análise”.

Dutra (2017, p.170), menciona que no ponto de equilíbrio, os produtos produzidos pela empresa são suficientes para gerar uma receita igual ao custo, isto é, a empresa não dá lucro nem perde dinheiro, pois gera recursos suficientes para compensar seus fatores de produção. Esse ponto representa a receita mínima gerada pela produção para que a empresa não sofra perdas, também é denominado ponto de ruptura ou ponto crítico e ponto de equilíbrio.

Para o cálculo do ponto de equilíbrio da *Serej*, foram utilizados como base o Custo Fixo e o Custo Variável Unitário, visto que são os valores fundamentais para a realização do cálculo.

| VALORES | |
|-------------------------|------------------|
| Preço de venda | R\$ 1.559.712,98 |
| Custo variável unitário | R\$ 25.440,00 |
| Custo fixo | R\$ 630.083,94 |

Tabela contendo informações referentes ao cálculo do Ponto de Equilíbrio – Desenvolvido pelo grupo.

Assim, foi calculada a receita a partir de um número hipotético de quantidades de produtos vendidos pelo *Preço de Venda*, a qual foi multiplicada por cada um dos valores citados anteriormente — *Custo Fixo* e *Custo Variável Unitário* —, gerando por fim um lucro utilizado de base para o gráfico final, resultando assim um ponto de equilíbrio no valor de *aproximadamente* R\$ 900.000,00.

| CÁLCULO DO PONTO DE EQUILÍBRIO | | | | | |
|--------------------------------|------------------|----------------|------------------|------------------|------------------|
| Qtd. | Receita | Custo variável | Custo fixo | Custo total | Lucro |
| 0 | R\$ 0,00 | R\$ 0,00 | R\$ 630.083,94 | R\$ 630.083,94 | -R\$ 630.083,94 |
| 2 | R\$ 3.119.425,96 | R\$ 50.880,00 | R\$ 1.260.167,88 | R\$ 1.311.047,88 | R\$ 1.808.378,08 |
| 3 | R\$ 4.679.138,94 | R\$ 76.320,00 | R\$ 1.890.251,82 | R\$ 1.966.571,82 | R\$ 2.712.567,12 |

Tabela contendo informações referentes ao cálculo do Ponto de Equilíbrio – Desenvolvido pelo grupo.

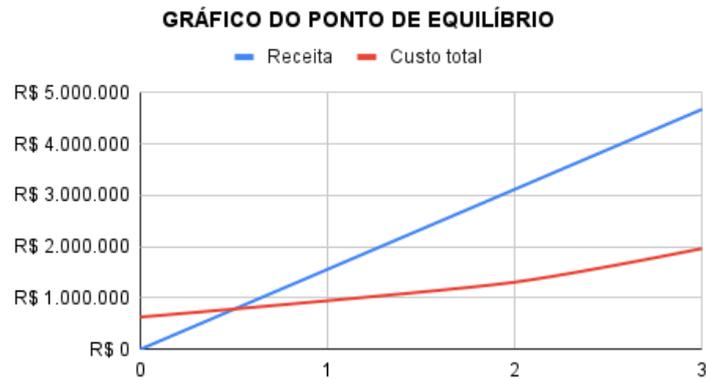


Gráfico contendo informações referentes ao cálculo do Ponto de Equilíbrio – Desenvolvido pelo grupo.

5.5 Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa é de extrema importância, pois é responsável por manter a organização das finanças da empresa. Visto isso, é importante controlá-lo diariamente e mantê-lo atualizado, caso contrário, as finanças da empresa podem entrar em colapso. O fluxo de caixa da *Serei* foi calculado para controlar os custos mensais das vendas à vista, fornecedores, salário, contas a pagar e o saldo atual, que corresponde ao excedente dos respectivos meses. O controle de cada item é imprescindível, dado que assim, podemos controlar os gastos e ver o correspondente saldo para, futuramente, poder investir em outros recursos para o negócio, dependendo da quantia excedente de cada mês.

| FLUXO DE CAIXA | | | | | | |
|-----------------------|---------------------|-----------------------------|---------------------|-----------------------------|---------------------|-----------------------------|
| | Mês 1 | | Mês 2 | | Mês 3 | |
| Entrada | Previsto | Realizado | Previsto | Realizado | Previsto | Realizado |
| Vendas à vista | R\$ 3.119.425,95 | R\$ 3.119.425,95 | R\$ 3.002.561,96 | R\$ 3.002.561,96 | R\$ 2.885.697,97 | R\$ 2.885.697,97 |
| Softwares | R\$ 6.720,00 | R\$ 6.720,00 | R\$ 6.720,00 | R\$ 6.720,00 | R\$ 6.720,00 | R\$ 6.720,00 |
| Salário | R\$ 101.464,00 | R\$ 101.464,00 | R\$ 101.464,00 | R\$ 101.464,00 | R\$ 101.464,00 | R\$ 101.464,00 |
| Contas a pagar | R\$ 8.679,99 | R\$ 8.679,99 | R\$ 8.679,99 | R\$ 8.679,99 | R\$ 8.679,99 | R\$ 8.679,99 |
| Saldo atual | R\$ 3.119.425,95 | R\$ 3.002.561,96 | R\$ 3.002.561,96 | R\$ 2.885.697,97 | R\$ 2.885.697,97 | R\$ 2.768.833,98 |

5.6 Demonstração de Resultado e Exercício

O Demonstrativo de resultado e exercício demonstra o resultado líquido da empresa, com as despesas e receitas operacionais e não operacionais. Com essa ferramenta é possível constatar se há lucro ou prejuízo no final. Além disso, ele é um indicador para o governo verificar se os impostos estão sendo pagos da maneira devida.

| DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO E EXERCÍCIO | |
|--|-------------------------|
| Receita Bruta | R\$ 3.119.425,95 |
| (-) Impostos | R\$ 1.920.000,00 |
| (-) Devolução das vendas | R\$ 0,00 |
| (=) Receita líquida | R\$ 1.199.425,95 |
| (-) Custo das produções vendidas | R\$ 52.079,94 |
| (=) Resultado Bruto | R\$ 1.147.346,01 |
| (-) Despesas operacionais | R\$ 630.083,94 |
| (=) Lucro Operacional | R\$ 517.262,07 |
| (-) Despesas não operacionais | R\$ 25.440,00 |
| (+) Receitas não operacionais | R\$ 0,00 |
| (=) Lucro Líquido | R\$ 491.822,07 |

5.7 Projetos para doação

Levando em consideração as metas e objetivos da empresa *Serei*, que atua como negócio social, cujo objetivo final é o investimento na sociedade, o lucro final será dividido em doações para projetos socioculturais, marketing próprio e investimento em artistas independentes. Com parte do lucro final destinado ao social como uma proposta de resolução para problemas sociais, especialmente a democratização ao acesso à cultura e cinema ajudando à transformação social.

O Brasil é um país com dimensões continentais e culturas diversas, porém, pela desigualdade inferida pela sociedade, há uma classificação entre “boa” e “ruim”, muitas vezes, a cultura da favela é vista de forma distorcida e criminalizada, segundo o antropólogo brasileiro Roque Laraia. Projetos sociais desenvolvem senso de comunidade e novas possibilidades a todos os envolvidos, tendo em vista que mais de um terço das crianças e adolescentes até 14 anos não possuem acesso a um tipo de lazer cultural saudável, a organizadora da Perifacon, evento cultural voltado a cultura geek, ao jovem e ao digital, Luíze Tavares diz que há uma visão distorcida do jovem da periferia.

“A periferia não é entendida como um centro de cultura quando a gente fala de investimento. Em geral, cursos ou até acesso à educação que você tem na periferia são focados em trabalhos manuais, operacionais e nunca artísticos”, disse.

Com isso em vista o objetivo da empresa de democratizar o acesso à cultura foram selecionados os seguintes projetos para doação dos lucros mencionados, que são por descrição própria:

- **Instituto Resgatando Vidas:** Sendo um dos melhores e mais bem estruturados organizações sociais sem fins lucrativos da Zona Norte de São Paulo. Tem como objetivo principal promover cidadania e transformação social através da educação e empreendedorismo junto à população aos arredores do bairro da Vila Nova Cachoeirinha.
- **Favela É Isso Aí:** A ONG – Organização Não Governamental Favela é Isso Aí, descritas pelos mesmos, é uma associação que surgiu como fruto do Guia Cultural de Vilas e Favelas, idealizado pela antropóloga Clarice Libânio e publicado em agosto de 2004. O Guia apontou que a arte nas vilas e favelas desempenha papel fundamental na elevação da auto-estima, inclusão social e combate à violência. A organização foi criada com o objetivo de proporcionar a construção da cidadania a partir do apoio e divulgação das ações de arte e cultura da periferia.
- **Entre o Céu e a Favela:** tem como missão divulgar e valorizar produtores da cultura, arte e desenvolvimento social do Morro da Providência e Morro do Pinto; e oferecer suporte burocrático aos empreendedores culturais locais.

- **ONG ATITUDE SOCIAL:** A ONG Atitude Social promove ações como oficinas de leitura, audiovisual, artes e músicas para crianças e adolescentes, no Santa Marta. Sua principal meta é criar oportunidades para o desenvolvimento de pessoas em vulnerabilidade social.
- **BALLET MANGUINHOS:** tem como objetivo dar aulas de ballet para crianças e jovens, além de oferecer passeios à teatros, museus, eventos culturais e excursões.

Por fim, se faz importante contemplar que os lucros divididos são tanto visados como incentivos monetários e culturais para sociedade, em razão aos problemas sociais, como o fortalecimento da *Serei Animation Studios* pela parte criativa da produção e da cultura organizacional.

4. CONCLUSÃO

Com a operação desse trabalho de conclusão de curso, conclui-se a importância da concretização de um plano de negócios para fundar uma corporação. Através da realização do mesmo, apresentam-se as características da organização que foi construído com o conhecimento administrativo adquirido nos últimos três anos de curso.

Foi observado, ao longo do processo, que o mercado atual de audiovisual, especificamente, no âmbito de animações necessita de uma organização que trabalhe com base em valores de empatia, iniciativa e gentileza, que atenda não apenas as necessidades comerciais do mercado, mas também contribua fornecendo oportunidades para classes que enfrentam desafios ao tentar ingressar no mesmo, por conta de sua segregação na sociedade.

Dessa forma, uma organização que possa atender às necessidades desses profissionais, que invista e trabalhe na estruturação de uma cultura organizacional, deve manter suas táticas de captação e fidelização dos clientes, mantendo, dessa forma, a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, para evitar possíveis danos no futuro do seu estabelecimento.

Portanto, conclui-se que o investimento na elaboração de um bom plano de negócio, faz com que as ameaças possam ser identificadas, evitando transtornos e prejuízos futuramente que possam comprometer o sucesso. O empenho para empregar a importância da representação e representatividade dentro de uma empresa é benéfico tanto para seus colaboradores quanto para seus clientes. Sendo assim, é constatado o sucesso da empresa, diante da análise de seus valores, que colaboram em abrir diversas oportunidades para aqueles que não atuam em circunstâncias tão favoráveis.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LACOMBE, Francisco José Masset. Recursos Humanos Princípios e Tendências. Ed. Saraiva, 2ª edição, 2011.

NOSSA estratégia. Grupo Carrefour Brasil, 2019, Disponível em: <<https://ri.grupocarrefourbrasil.com.br/o-carrefour/nossa-estrategia>>. Acesso em 23 de mar. de 2021

PEREIRA, M. F., & CUNHA, M. S. Os aspectos da cultura organizacional em um processo de gestão não materialista. In A. S. Laner & J. B. Cruz Júnior (Orgs), Repensando as organizações –da formação à participação (pp. 317-338). Florianópolis: Fundação Boiteux

DIAS, Reinaldo. Cultura organizacional/ Campinas, SP Editora Alinea, 2003. 2º impressão, 2007.

FORDLÂNDIA, a utopia industrial que Henry Ford queria construir no meio da Amazônia. BBC News Brasil, 2018. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/brasil-46010638>>. Acesso em 04 de abr. de 2021.

ROCHA, Hugo. Cultura organizacional: o que é, características, tipos e exemplos. Klickpage, 2020. Disponível em <<https://klickpages.com.br/blog/cultura-organizacional/>> 05 de abr de 2021

GABRIELA ANTUNES, C. N. M. T. E. C. Disponível em: <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/62352115/Recrutamento_e_Selecao20200312-85696-xu1myj.pdf?1584059123=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DRECRUTAMENTO_E_SELECAO.pdf&Expires=1617640818&Signature=KP4JD TMY~FgE7Oy03hyIAY4rpkP55BnA71o-Rmlp0j>. Acesso em: 2021

LIMONGI-FRANÇA, A. C. Aedmoodle. Disponível em: <https://aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php/418956/mod_resource/content/1/Processo%20de%20Recrutamento%20e%20Sele%C3%A7%C3%A3o_Limongi-Fran%C3%A7a_Arellano.pdf>. Acesso em: 2021

LOBOSCO SILVA, Fábio. Minorias e mercado de trabalho: Direito Penal como ferramenta afirmativa? Migalhas, 21 de ago. de 2014. Disponível em: <<https://www.migalhas.com.br/depeso/206254/minorias-e-mercado-de-trabalho--direito-penal-como-ferramenta-afirmativa>>. Acesso em: 20 de mar. de 2021

QUERINO, Rangel. 83% das minorias não se sentem beneficiados com programas pró-diversidade no mercado, diz pesquisa. Observatório G. De 2019. Disponível em: <<https://observatoriog.bol.uol.com.br/noticias/83-minorias-beneficios-diversidade-mercado>> Acesso em: 20 de mar. de 2021

As Minorias Sociais e a Diversidade Organizacional. Distrito, 19 de fev. 2020. Disponível em: <<https://distrito.me/diversidade-organizacional/>>. Acesso em: 20 de mar. de 2021

Negros têm menos acesso ao mercado de trabalho e sofrem com a discriminação, diz pesquisa. Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo, 20 de jun. de 2020. Disponível em: < <http://www.metodista.br/rronline/negros-tem-menos-acesso-ao-mercado-de-trabalho-e-sofrem-com-a-discriminacao-diz-pesquisa> >. Acesso em: 20 de mar. de 2021

Somente 3% das animações são dirigidas por mulheres, revela estudo. Rolling Stone. 11 de jun de 2019. Disponível em: <<https://rollingstone.uol.com.br/noticia/somente-3-das-animacoes-sao-dirigidas-por-mulheres/> > . Acesso em: 20 de mar. de 2021

Cultura Organizacional. RH Portal, 2 de set de 2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/cultura-organizacional-conceito/>>. Acesso em: 20 de mar. de 2021

A importância da cultura organizacional para o seu negócio. SEBRAE, 21 de mar. de 2017. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigosPessoas/a-importancia-da-cultura-organizacional-para-o-seu-negocio,2516dfdafccea510VgnVCM1000004c00210aRCRD>> . Acesso em: 20 de mar. de 2021

7 benefícios da cultura organizacional positiva. Abrapetite, 11 de mar. de 2020. Disponível em: <<https://abrapetite.com.br/blog/cultura-organizacional-positiva/>>. Acesso em: 20 de mar. 2021

Delgado, Andreza. Você já reparou no destino dos personagens negros das animações da Disney?. UOL, 4 de ago. de 2020. Disponível em: <<https://entretenimento.uol.com.br/colunas/andreza-delgado/2020/08/04/o-tempo-de-tela-dos-personagens-negros-nas-animacoes-da-disney.htm>> Acesso em: 20 de mar. de 2021

NUNES, Ronayre. Pessoas com deficiência física raramente são representadas no audiovisual. Correio Braziliense, 24 de ago. de 2017. Disponível em: <https://www.correio braziliense.com.br/app/noticia/diversao-e-arte/2017/08/24/interna_diversao_arte,620237/representatividade-de-deficientes-fisicos-na-tv.shtml>. Acesso em: 20 de mar. 2021

DI MARCO, Victor cinema feito por pessoas com deficiência: por que tão incomum? 19 de jun. de 2019 16:34 Coletiva.net, Disponível em: < <https://coletiva.net/artigos-home/cinema-feito-por-pessoas-com-deficiencia-por-que-tao-incomum-,301939.jhtml> >. Acesso em: 20 de mar. de 2021.

RANGEL CANDIDO, Marcia, TOSTE DAFLON, Veronica, FERES JR., João Cor e gênero no cinema comercial brasileiro: uma análise quantitativa do âmbito da produção e da caracterização dos personagens negros e mulheres 39º Encontro Anual da Anpocs Caxambu – 26 a 30 de outubro de 2015, Disponível em: <<https://anpocs.com/index.php/encontros/papers/39-encontro-anual-da-anpocs/gt/gt32/9743-cor-e-genero-no-cinema-comercial-brasileiro-uma-analise->

quantitativa-do-ambito-da-producao-e-da-caracterizacao-dos-personagens-negros-e-mulheres/file >. Acesso em: 20 de mar. de 2021

FORTES, Carolina, LARA, Rafaela Protagonismo feminino no entretenimento aumenta, mas mulheres ainda são minoria 13 de mar. 2020 13h00 Jovem Pan, Disponível em: < <https://jovempan.com.br/entretenimento/mulheres-no-entretenimento-protagonismo-cargos.html> >. Acesso em: 20 de mar. 2021

RIBEIRO CUSTÓDIO DE CARVALHO, Breno, Desenhos animados e suas representações de gênero globalizando a tolerância e igualdade de gênero Brasília 2018 centro universitário de Brasília – UNICEUB Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais – FAJS Curso: Relações Internacionais, Disponível em: < <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/12559/1/21450093.pdf> >. Acesso em: 20 de mar. 2021

MARQUES, Mariana, Mais do que animações coloridas: animações em arco-íris ESTEREÓTIPOS DE GÊNERO, SEXUALIDADE E DESENHOS ANIMADOS: O QUE TUDO ISSO TEM A VER? 26 fev. 2021, ECA- USP Jornalismo júnior, Disponível em: <<http://jornalismojunior.com.br/personagens-lgbt-nas-animacoes/>>. Acesso em: 20 de mar. 2021

HISTÓRIA DO CINEMA V, A Representatividade LGBT no audiovisual e suas problemáticas, 15 de jun. 2018, médium.com, Disponível em: <<https://medium.com/@1523043417392/a-representatividade-lgbt-no-audiovisual-e-suas-problem%C3%A1ticas-1f292c332815> >. Acesso em: 20 de mar. 2021

DOMINGOS, Diogo, Bixa preta: cineastas discutem a representação negra no cinema LGBT, frames, Disponível em: < <http://frames.com.br/bixa-preta-cineastas-discutem-representacao-negra-no-cinema-lgbt/> >. Acesso em: 20 de mar. 2021

PEREIRA, Janaina, O Oscar ainda passa longe da inclusão. Mas a coisa melhorou bem de 2014 para cá - 20 de fev. 2019 | Atualizada em – 22 de fev. 2019, hypeness , Disponível em: < <https://www.hypeness.com.br/2019/02/o-oscar-ainda-passa-longe-da-inclusao-mas-a-coisa-melhorou-bem-de-2014-para-ca/>>. Acesso em: 20 de mar. 2021

TOLEDO, Mariana. Demanda por conteúdos LGBTQIA+ impulsiona a diversidade nas obras audiovisuais. 01 de set. de 2020. Disponível em: <<https://telaviva.com.br/01/09/2020/demanda-por-conteudos-lgbtqia-impulsiona-a-diversidade-nas-obras-audiovisuais/> >. Acesso em 20 de mar. 2021

CULTURA ORGANIZACIONAL DO FUTURO DEVE SER CENTRADA EM PESSOAS, AFIRMA CONSULTOR. 14 de set. de 2018. Disponível em: <https://www.amcham.com.br/noticias/gestao/cultura-organizacional-do-futuro-deve-ser-centrada-em-pessoas-afirma-consultor> Acesso em 20 de mar. de 2021

MOTA, Kleber. Passo a passo de como criar um filme de animação. 26 de out. de 2011 . Disponível em: <<https://klebermota.eti.br/2011/10/26/passa-a-passo-de-como-criar-um-filme-de-animacao/>> Acesso em 05 de maio de 2021

GODOI, Marcio. Os 20 passos de uma animação. Disponível em:
<<https://www.desenhoonline.com/site/os-20-passos-de-uma-animacao/>> Acesso em 05 de maio de 2021

VIEIRA, Otávio. Produção independente de animação 2D: Utilizando recursos para otimização de produção. Universidade Federal de Santa Catarina. 2018. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/161524726.pdf>> Acesso em 05 de maio de 2021

PANDOLFI, Fabiano; ET AL . Estudo do processo de realização da produção de animação em longa-metragem do filme “Até que a Sbornia nos Separe”. Universidade Feevale. Disponível em:
<<https://www.feevale.br/Comum/midias/cef39e02-0c4a-42a8-805e-cc8ea7271a0a/Estudo%20do%20processo%20de%20realiza%C3%A7%C3%A3o%20da%20produ%C3%A7%C3%A3o%20de%20anima%C3%A7%C3%A3o%20em%20longa-metragem%20do%20filme%20-At%C3%A9%20que%20a%20Sb%C3%B3rnia%20nos%20Separe-.pdf>> Acesso em 05 de maio de 2021

NASSIF, Tamara. Na crise, animadores brasileiros sobrevivem graças à demanda internacional . 19 de maio de 2020 Disponível em:
<<https://veja.abril.com.br/cultura/na-crise-animadores-brasileiros-sobrevivem-gracas-a-demanda-internacional/>> Acesso em 05 de maio de 2021

NYKO, Diego. O MERCADO CONSUMIDOR DE ANIMAÇÃO NO BRASIL. Março de 2019. Disponível em:
<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/17020/3/PRArt_Mercado%20consumidor%20de%20animacao%20no%20Brasil_compl_BD.pdf> Acesso em 05 de maio de 2021

CHALREO, Fernando. Distribuição Cinematográfica: Como um filme chega a um cinema perto de você. 24 de fev. de 2016. Disponível em: <<fernando-chalreo/https://www.ilos.com.br/web/distribuicao-cinematografica-como-um-filme-chega-um-cinema-perto-de-voce/>> Acesso em 05 de maio de 2021

CANESSO, Natacha; ET AL. O PROCESSO CRIATIVO DA ANIMAÇÃO SERIADA INFANTIL E SEU POTENCIAL TRANSMÍDIA. Disponível em:
<<https://doity.com.br/media/doity/submissoes/artigo-c41234e23fa4be1d8f8aaa8222f75429436caa55-arquivo.pdf>> Acesso em 05 de maio de 2021

JUNIOR, Wilian; ET AL. UM ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE A INDÚSTRIA BRASILEIRA DE ANIMAÇÃO PARA A TV. Disponível em:
<https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112014000200461> Acesso em 05 de maio de 2021

Análise de concorrência: como fazer em 3 passos. Disponível em:
<<https://blog.fcnpj.com.br/analise-de-concorrenca/#2-1-identifique-seus-concorrentes>> Acesso em 05 de maio de 2021

Análise de Mercado . Disponível em:

<<https://www.fca.unesp.br/Home/Instituicao/Departamentos/Gestaoetecnologia/analise-de-mercado.pdf>> Acesso em 05 de maio de 2021

CARLA, Monise. Os 10 C's da Avaliação de Fornecedores. 06 de set. de 2016.

Disponível em: <[shttps://blogdaqualidade.com.br/os-10-cs-da-avaliacao-de-fornecedores/](https://blogdaqualidade.com.br/os-10-cs-da-avaliacao-de-fornecedores/)> Acesso em 05 de maio de 2021

BARBOSA, Shaiene. Avaliação de fornecedor: 2 excelentes métodos que você precisa testar. 07 de janeiro de 2018. Disponível em:

<paripassu.com.br/blog/avaliacao-de-fornecedores> Acesso em 05 de maio de 2021

Mercado de mídia e entretenimento no Brasil deve crescer 4,7% até 2025, segundo estudo da PwC. 26 de agosto de 2021. Disponível em:

<[ttps://telaviva.com.br/26/08/2021/mercado-de-midia-e-entretenimento-no-brasil-deve-crescer-47-ate-2025-segundo-estudo-da-pwc/](https://telaviva.com.br/26/08/2021/mercado-de-midia-e-entretenimento-no-brasil-deve-crescer-47-ate-2025-segundo-estudo-da-pwc/)> Acesso em 15 de nov. de 2021.

10 dinâmicas de grupo para melhorar a convivência e desenvolver a proatividade entre os funcionários. 8 de fevereiro de 2019. Disponível em:

<<https://rockcontent.com/br/blog/dinamica-de-grupo/>> Acesso em 15 de nov. de 2021.

DA ROSA, Laura da Silva; OLIVEIRA, Aline Hilsendeger; PESCADOR, Lilian Darós.

Empreendedorismo na Moda: O Papel do Freelancer como Agente de Inovação. Instituto Federal - Santa Catarina, 2020. Disponível em:

<<https://repositorio.ifsc.edu.br/handle/123456789/1649>> Acesso em 13 de out. de 2021

DA SILVA, Demian Rodrigues. **A APLICABILIDADE DO CONTRATO DE TRABALHO INTERMITENTE EM FACE DO ENTREVISTADOR FREELANCER.**

Trabalho de Graduação para a obtenção do diploma de Bacharel em Ciências Jurídicas pela Universidade de Taubaté, 2019. Disponível em:

<http://186.236.83.17/jspui/bitstream/20.500.11874/3491/1/TG-Demian_Rodrigues_da_Silva.pdf> Acesso em 19 de novembro de 2021.

MENDONÇA, Camila. Terceirização move setor de limpeza. Disponível em:

<<https://www1.folha.uol.com.br/fsp/negocios/cn0708201107.htm>> Acesso em 14 de nov. de 2021.

5 objetivos e metas de marketing que você deve definir, siteware, 19 de nov. de 2018. Disponível em: <<https://www.siteware.com.br/projetos/objetivos-metas-marketing/>> . Acesso em 24 de nov. de 2021

CAMARGO, Camila de Almeida. **ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE PRODUTOS PARA MAIOR VISIBILIDADE DA GYPSOPHILA NO MERCADO,** 2012. Bacharel em Administração pela Universidade de São Francisco, 58 p.

REIS, Fernanda Oliveira Alves. **O CICLO DE VIDA DO PRODUTO E AS ESTRATÉGIAS DE MERCADO NA GESTÃO DE MARCAS — SANDÁLIAS HAVAIANAS — UM ESTUDO DE CASO**, 2007. Graduação em Engenharia de Produção pela Universidade Federal Juiz de Fora, 47 p.

NOÉ, A. C. A.; MENDES, C. M. **OUTBOUND MARKETING E INBOUND MARKETING: Um Estudo Comparativo dos benefícios, ferramentas e impactos sobre o ROI das empresas**, 2017. Bacharel em Administração do Centro de Ensino São Lucas, Porto Velho, 16 p.

CURCI, Bruno Tavares. **Distribuição audiovisual: um desafio para o produtor independente**, 2015. Graduação em Gestão de Projetos Culturais e Organização de Eventos da Universidade de São Paulo, 23 p.

VIANA, Hugo. Distribuição: um dos pontos críticos do mercado cinematográfico, Folha de Pernambuco, 05 de set. de 2018. Disponível em <<https://www.folhape.com.br/cultura/distribuicao-um-dos-pontos-criticos-do-mercado-cinematografico/83528/>>. Acesso em 25 de nov. de 2021

COUTO, Maria Cristina. **DISTRIBUIÇÃO CINEMATOGRÁFICA E FILME DE NICHOS: A DISTRIBUIÇÃO DE 3 EFES**, 2014. Pós-Graduação em Imagem e Som da Universidade Federal de São Carlos, 12 p.

RENNE, Monique. Espaços Culturais em São Paulo, guia de destinos, 17 de mar. de 2016. Disponível em <<https://guia.melhoresdestinos.com.br/museus-e-espacos-culturais-em-sao-paulo-173-2016-p.html>>. Acesso em 25 de nov. de 2021

INSTITUTO, Aliança. Política Salarial, Remuneração, Valorização e Desempenho, 2014. Salvador, 19 p.

FUNCKE, André Luis. et al. Valores organizacionais relacionados ao trabalho voluntário: estudo de caso em ONG's do Rio de Janeiro, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro — UFRRJ, 12 p.

DUTRA, Karen Estefan; RANGEL, Luciana Bellini. O MARKETING COMO FERRAMENTA PARA FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES. Universidade Federal de Santa Catarina, p. 12

SOUZA, Katth Kalry Nascimento. **FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA — MARK UP**, 2007. Graduação de Ciências Contábeis da Universidade Federal do Pará, 15 p.

BATISTA, André Ramos Santos Sarnento. **O Papel das Plataformas de Streaming na Distribuição de Filmes Independentes**, 2016. Mestrado em Comunicação, Cultura e Tecnologias da Informação pelo Instituto Universitário de Lisboa, 51 p.

Pesquisa do IBGE mostra como é desigual o acesso à cultura e ao lazer, *Jornal Nacional*, 10 de dez. de 2019. Disponível em: <<https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2019/12/10/pesquisa-do-ibge-mostra-como-e-desigual-o-acesso-a-cultura-e-ao-lazer.ghtml>>. Acesso em 24 de nov. de 2021

Estratégias de Marketing: conheça os principais tipos, suas características mais importantes e como fazer na sua empresa, *Resultados Digitais*, 6 de abr. de 2021. Disponível em <<https://resultadosdigitais.com.br/blog/estrategia-de-marketing/>>. Acesso em 28 de nov. de 2021

ALMEIDA, Ana Paula Muniz. **PLANO DE NEGÓCIOS: MERCEARIA CASA ILCA**, 2013. Graduação em Administração do Instituto de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Federal Fluminense, 46 p.

MORAES, Daniel. 5 Ps do Marketing: trabalhe as pessoas em sua estratégia, *Rockcontent*, 16 de jun. de 2019. Disponível em <<https://rockcontent.com/br/blog/5-ps-do-marketing/>>. Acesso em 28 de nov. de 2021

Estudo explica como filmes prendem atenção dos espectadores, *Terra*, 24 de mar. de 2010. Disponível em <<https://www.terra.com.br/noticias/ciencia/pesquisa/estudo-explica-como-filmes-prendem-atencao-dos-espectadores,1e68a38790aea310VgnCLD200000bbcceb0aRCRD.html>>. Acesso em 28 de nov. de 2021

PAULEK, Emanuele Casagrande. **PLANO DE NEGÓCIO PARA ABERTURA DE UMA DISTRIBUIDORA DE COMPONENTES E PERFIS PARA ESQUADRIAS NA CIDADE DE CHAPECÓ — SC**, 2017. Graduação em Administração pela Universidade Federal da Fronteira Sul, Chapecó, 94 p.

GOMES, Leandro. A FALTA DE ACESSO À CULTURA NA SOCIEDADE BRASILEIRA, *Medium*, 26 de nov. de 2016. Disponível em <<https://medium.com/@leandrogomes/a-falta-de-acesso-%C3%A0-cultura-na-sociedade-brasileira-b16e81ddf09>>. Acesso em 24 de nov. de 2021

ÍNDIO, Cristina. IBGE: diferença de acesso à cultura está relacionada à cor e região, *Agência Brasil*, 5 de dez. de 2019. Disponível em <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2019-12/ibge-diferenca-de-acesso-cultura-esta-relacionada-cor-e-regiao>>. Acesso em 25 de nov. de 2021

CIPOLAT, Carolina et al. Os 4 P's do Marketing: uma Análise em uma Empresa Familiar do Ramo de Serviços do Norte do Rio Grande do Sul, 2011. 16 p.

ANDRADE, Marco Antonio Ribeiro. Estratégias de Marketing como Ferramenta I para uma Empresa de Suporte a Informática, FAMATH. Disponível em <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos17/21625227.pdf>>. Acesso em 25 de nov. de 2021

PAULA, Geraldo Marcelio. **ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS: O PAPEL DO GESTOR DE NÍVEL INTERMEDIÁRIO**. 2007. Mestrado da Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC, 148 p.

ROSA, Cláudio Afrânio. SEBRAE: Como Elaborar um Plano de Negócios. Brasília, 2013. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RN/Anexos/gestao-e-comercializacao-como-elaborar-um-plano-de-negocios.pdf>> Acesso em 25 de nov. de 2021.

GOMES, Isabela Motta. Como Elaborar uma Pesquisa de Mercado. Belo Horizonte: SEBRAE MINAS, 2013. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MG/Sebrae%20de%20A%20a%20Z/Como+Elaborar+uma+Pesquisa+de+Mercado.pdf>> Acesso em 7 de nov. de 2021.

DA SILVA, Andréia Aparecida; DA SILVA, Natalia Salmont; BARBOSA, Valéria de Almeida; HENRIQUE, Marcelo Rabelo; BAPTISTA, Jose Abel. **A Utilização da Matriz Swot como Ferramenta Estratégica – um Estudo de Caso em uma Escola de Idioma de São Paulo**. São Paulo, 2011. Disponível em <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/26714255.pdf>> Acesso em 25 de nov de 2021.

JOSÉ, Edmar. **CONSIDERAÇÕES ACERCA DO PONTO DE EQUILÍBRIO COM FERRAMENTA GERENCIAL ZORZAL**. Revista Científica Cosmos Acadêmico. Cariacica, 2018. Disponível em <<https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2021/06/revista-cosmos-academico-v03-n01-completa.pdf#page=34>> Acesso em 28 de nov. de 2021.

Projeto oferece oficinas culturais para jovens de baixa renda com bolsa de R\$ 400. 09 de abril de 2021. Disponível em: <<https://www.folhavoria.com.br/trabalho/noticia/04/2021/projeto-oferece-oficinas-culturais-para-jovens-de-baixa-renda-com-bolsa-de-r-400>>. Acesso em 20 de nov. de 2021

SEBRAE: Estudo de Inteligência de Mercado Audiovisual. 2015. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/30ec0866a085430efaef28fb30ec4f93/\\$File/5825.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/30ec0866a085430efaef28fb30ec4f93/$File/5825.pdf)> Acesso em 17 de nov. de 2021

ALCÂNTARA, Rosana. **MERCADO AUDIOVISUAL BRASILEIRO: POLÍTICAS PÚBLICAS, AVANÇOS E PERSPECTIVAS**. Agência Nacional do Cinema - ANCINE, Outubro de 2014. Disponível em: <<https://www.gov.br/ancine/pt-br/arquivos/rosana-brasil-cinemundi-v3.pdf>> Acesso em 11 de nov. de 2021.

GOMES, Isabela Motta. Como Elaborar uma Pesquisa de Mercado. Belo Horizonte: SEBRAE MINAS, 2013. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MG/Sebrae%20de%20A%20a%20Z/Como+Elaborar+uma+Pesquisa+de+Mercado.pdf>> Acesso em 16 de out de 2021.

VIANA, Suellen Coelho. **Implantando uma terceirização de sucesso: um estudo de caso no setor financeiro**. Trabalho Aplicado para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2021. Disponível em <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/30478>> Acesso em 23 de nov. de 2021.

MACHADO, Carolina; ET AL. Os 4 P's do Marketing: uma Análise em uma Empresa Familiar do Ramo de Serviços do Norte do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/32016481.pdf>> Acesso em 10 de out de 2021

CARVALHO, Joana. O Plano de negócios no terceiro setor: Abertura do negócio social "Sabores do chão". Universidade de Lisboa. Outubro de 2020. Disponível em: <<https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/21022/1/DM-JFSC-2020.pdf>> Acesso em 1 de nov de 2021

LOPES, Diego. Marketing Cultural Patrocínio como ferramenta de enriquecimento da marca. Centro universitário de Brasília – UNICEUB. Maio de 2008. Disponível em: <<https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/1873/2/20415720.pdf>> Acesso em 30 de out de 2021

SOUZA, Katth. Formação do preço de venda- Mark up. Universidade Federal do Pará. Disponível em: <<http://peritocontador.com.br/wp-content/uploads/2015/04/Katth-Kalry-Nascimento-de-Souza-Forma%C3%A7%C3%A3o-do-Pre%C3%A7o-de-Venda-Mark-Up.pdf>> Acesso em 26 de nov de 2021

ALVES, Mallu. Modelo de negócio social para o jogo sério caçaaedes. Universidade federal de Campina Grande. Disponível em: <<http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/bitstream/riufcg/5284/1/MALLU%20T%c3%81CILLA%20TRIGUEIRO%20ALVES%20-%20TCC%20ADMINISTRA%c3%87%c3%83O%202016..pdf>> Acesso em 20 de nov de 2021

SANTOS, Anderson. **Por um conceito de Propaganda e Publicidade: divergências e convergências.** Centro Universitário Tiradentes - UNIT, Maceió, AL. Disponível em: <<https://portalintercom.org.br/anais/nacional2017/resumos/R12-1973-1.pdf>> Acesso em 31 de out de 2021.

PETRINI, Maira; ET AL. **MODELO DE NEGÓCIOS COM IMPACTO SOCIAL.** Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/Nq7d3Q6dpNqCMxnKSdxQY3S/?format=html>> Acesso em 26 de out de 2021

DUTRA, Karen; RANGEL, Luciana. **O MARKETING COMO FERRAMENTA PARA FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES.** Disponível em: <<http://re.granbery.edu.br/artigos/MQ==.pdf>> Acesso em 27 de nov de 2021

FIGUEIREDO, Rodrigo. **ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS. FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA.** Disponível em: <<https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/8913/1/9620890.pdf>> Acesso em 26 de nov de 2021

CAMARGO, Roberta. Pink Money: consumo ideológico e o mês do orgulho LGBTQIA+. Alma preta: Jornalismo preto e livre. 18 de junho de 2021. Disponível em: <<https://almapreta.com/sessao/cotidiano/consumo-ideologico-e-o-mes-do-orgulho-lgbtqia>>. Acesso em 24 de nov de 2021

NYKO, Diego. ZENDRON, Patrícia. **O MERCADO CONSUMIDOR DE ANIMAÇÃO NO BRASIL.** Rio de Janeiro, Março de 2019. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/17020/3/PRArt_Mercado%20consumidor%20de%20animacao%20no%20Brasil_compl_BD.pdf> Acesso em 23 de nov. de 2021.

Vale a pena terceirizar o financeiro da minha empresa? Disponível em: <<https://administraronline.com/vale-a-pena-terceirizar-o-financeiro-da-minha-empresa/>> Acesso em 21 de nov. de 2021.

MINAS, Paulo. Análise da concorrência. Julho de 2017. Disponível em: <<https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/81804/1/RELAT%c3%93RIO.pdf>> Acesso em 20 de nov de 2021

MEDEIROS, Flavia. Quais são as vantagens de terceirizar serviços de limpeza?. 19 de fevereiro de 2020. Disponível em: <<https://www.mazzini.com.br/blog/quais-sao-as-vantagens-de-terceirizar-servicos-de-limpeza/>> Acesso em 19 de nov 2021

VIEIRA, Maria de Fátima. O Impacto da Dinâmica de Grupos na Criatividade. Outubro de 2013. Disponível em: <<https://ubibliorum.ubi.pt/handle/10400.6/1895>> Acesso em 25 de nov de 2021

ROCHA, Erico. Freelancer: Vantagens e Desvantagens de Contratar. Disponível em: <<https://www.ignicaodigital.com.br/freelancer-vantagens-e-desvantagens-de-contratar-um/>>

Acesso em 26 de nov de 2021

PEREIRA, Glauber. Planejamento Estratégico. Disponível em: <<https://www2.unifap.br/glauberpereira/files/2015/03/Planejamento-Estrat%C3%A9gico.pdf>> Acesso em 22 de nov. de 2021.

CALÇA, Daniela. Circulação Melodias de um Sonho. Disponível em: <https://bancoedeprojetosaprovados.campinas.sp.gov.br/projetos_proac/circulacao-melodias-de-um-sonho> Acesso em 29 de nov de 2021

GIGLIO, Roberto. Adagio. Disponível em: <https://bancoedeprojetosaprovados.campinas.sp.gov.br/projetos_proac/adagio> Acesso em 29 de nov de 2021

ANTONIO, Neli. Canta Menino. Disponível em: <https://bancoedeprojetosaprovados.campinas.sp.gov.br/projetos_proac/canta-menino> Acesso em 29 de nov de 2021

VALE, Sérgio. Cinemateca - Cultura & Vida. Disponível em: <https://bancoedeprojetosaprovados.campinas.sp.gov.br/projetos_proac/cinemateca-cultura-vida> Acesso em 29 de nov de 2021

LIBÂNIO, Clarice. O Projeto. Disponível em: <<https://www.favelaeissoai.com.br/o-projeto/>> Acesso em 29 de nov de 2021

RAMOS, Aron. Quem somos. Disponível em: <<https://www.institutoresgatandovidas.org.br/quem-somos>> Acesso em 29 de nov de 2021

COELHO, Layane. A cultura da favela como ferramenta de transformação social. 28 de agosto de 2018. Disponível em: <<https://www.vozdascomunidades.com.br/geral/31826/>> Acesso em 29 de nov de 2021

TAKAZAKI, Silmaria Simone. **Lesbianidade, representatividade e estereótipos: filmes de animação como tecnologia de gênero.** Florianópolis 2021. Universidade Federal de Santa Catarina centro de filosofia e ciências humanas programa de pós-graduação interdisciplinar em ciências humanas.