



**FACULDADE METROPOLITANA DA GRANDE FORTALEZA  
ADMINISTRAÇÃO**

**LINDEMBERG JARDIM DE FREITAS**

**MODELO DE GESTÃO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS ATUANTES NO  
SEGMENTO DA ECONOMIA CRIATIVA: UM ESTUDO DE CASO APLICADO AO  
SETOR DE PRODUÇÃO CULTURAL.**

**FORTALEZA  
2015.1**

**LINDEMBERG JARDIM DE FREITAS**

**MODELO DE GESTÃO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS ATUANTES NO  
SEGMENTO DA ECONOMIA CRIATIVA: UM ESTUDO DE CASO APLICADO AO  
SETOR DE PRODUÇÃO CULTURAL.**

Trabalho Monográfico de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração da Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza – FAMETRO - como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel.  
Sob a orientação do Profº M.e Adalberto Benevides Magalhães Neto.

**FORTALEZA/CE  
2015.1**

---

F862m

Freitas, Lindemberg Jardim de

Modelo de gestão para micro e pequenas empresas atuantes no segmento da economia criativa: um estudo de caso aplicado ao setor de produção cultural. / Lindemberg Jardim de Freitas. – 2015.

75 f; 30cm.

Monografia – Curso de Administração de Empresas da Faculdade Metropolitana de Fortaleza – FAMETRO, Fortaleza, 2015.

Orientação: Prof. Ms. Adalberto Benevides Magalhães Neto.

1. Modelo de gestão. 2. Micro e pequenas empresas. 3. Economia criativa. I. Título.

---

CDD 658.406

**LINDEMBERG JARDIM DE FREITAS**

**MODELO DE GESTÃO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS ATUANTES NO  
SEGMENTO DA ECONOMIA CRIATIVA: UM ESTUDO DE CASO APLICADO AO  
SETOR DE PRODUÇÃO CULTURAL.**

Este estudo monográfico foi apresentado no dia 1º do mês de junho de 2015 como requisito para obtenção do grau de bacharel em Administração da Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza – FAMETRO - tendo sido aprovado pela banca examinadora composta pelos professores.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. M.e Adalberto Benevides Magalhães Neto  
Orientador – FAMETRO

---

Prof. M.e Andson de Freitas Viana  
Membro - FAMETRO

---

Profª M.a Zaíla Maria de Oliveira  
Membro - FAMETRO

Ao Mestre Adalberto Magalhães e à Profª Veronica Brito, que acreditaram nesta empreitada. Ao Max e à Elisângela, que juntos formam o combustível da minha existência. Ao meu pai, que hoje acompanha meus passos lá de cima, ao meu irmão, à minha mãe.

“Aquilo que você faz ressoa tão forte sobre sua cabeça que não consigo ouvir as palavras que você pronuncia.”

Ralph Waldo Emerson

## RESUMO

O que é a economia criativa e qual a sua importância no contexto atual das organizações? Muito tem se falado das vantagens competitivas de organizações tidas como criativas, que, de forma geral, são compreendidas como instituições que, em suas atividades, convertem sua criatividade em valor econômico, entretanto tem-se pouca ou quase nenhuma pesquisa que ratifique esse conceito. O objetivo principal deste trabalho é analisar se as organizações de micro e pequeno porte inseridas no segmento da economia criativa obtêm vantagens mercadológicas em relação aos demais segmentos; além de descrever um modelo de gestão recentemente premiado pelo Ministério da Cultura, desenvolvido por uma produtora cultural de pequeno porte do segmento da economia criativa, que segundo a FIRJAN (Federação das Indústrias do Rio de Janeiro) já era responsável por 2,7% do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro em 2011, totalizando naquela época R\$ 110 bilhões. Contudo a dificuldade de acesso a técnicas de gestão para micro e pequenas empresas é uma das causadoras da grande mortalidade de empresas desse porte, e as instituições de suporte como SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) não conseguem atender a crescente demanda, e o número de publicações que apresentam essa temática, além de pequeno, não consegue apresentar casos reais, já que em sua maioria os exemplos considerados referem-se a grandes corporações. Essa ausência de modelos vem dificultando o crescimento dessas instituições, que são o verdadeiro motor da economia brasileira. Entende-se que franquear práticas de gestão, adequadas à realidade das MPEs, é fomentar uma melhoria nos desenvolvimentos humano, econômico e social brasileiros. A resultante mostrará que o setor realmente se diferencia dos demais, entretanto a legislação ainda em desenvolvimento e o caráter inovador, com pouca experimentação, trazem à tona questionamentos que deverão se desdobrar em pesquisas posteriores.

Palavras-chave: Modelo de Gestão. Micro e Pequenas Empresas. Economia Criativa.

## **ABSTRACT**

What's the creative economy and what's its importance in the actual context of organizations? So many things have been said about the competitive advantages of organizations considered as creative, that in general are seen as institutions which convert activities into economic value, however, we have less or almost no research that may ratify this benefit. The main objective of this work is to observe if an inserted organization in the sector of the creative economy acquires advantageous features over the others, and describes a model of management, replication purposes, recently awarded by the Ministry of Culture, applied to small businesses of the creative economy segment, that according to FIRJAN (Industrial Federation of Rio de Janeiro) is already responsible for 2.7% of the Brazilian PIB (Intern Brute Product) in 2011, with the total amount at the time US \$ 110 billion. However, the difficulty to access management techniques of micro and small companies is one of the causes of the great mortality of these companies, and the institutions of support like SEBRAE (Brazilian Service to Support Micro and Small Enterprises) are not able to deal with a growing demand, and the limited number of publications that present this subject. Besides the few numbers of them, they don't show the reality, since most of the examples considered refer to big corporations. This missing of examples makes the growing of these institutions difficult, for they are the true engine of the Brazilian economy. This way, it becomes clear that to grant free access to the management practices adequate to the MPEs reality, is necessary promote an improvement in human, economic and Brazilian social development. The resulting show that the industry really different from the others, though the legislation still in development and the innovative character, with his little experimentation, bring to light questions that should unfold in subsequent research.

**Keywords:** Management Model. Micro and Small Companies. Creative Economy.



## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	13
2.1 Economia Criativa .....	13
2.2 Cultura.....	18
2.3 Empresas de Pequeno Porte .....	20
2.4 Cenário Macroeconômico.....	23
2.4.1 Empreendedorismo .....	23
2.4.2 Apoio ao micro e pequeno negócio .....	27
2.4.3 Transferência de renda.....	31
2.5 Indústria Criativa .....	34
3 METODOLOGIA.....	38
3.1 Modalidade.....	40
4 ESTUDO DE CASO .....	43
4.1 Flexos Artes.....	43
4.1.1 Mercado Saturado.....	45
4.2 Atuando no Mercado Criativo .....	49
4.3 Modelo de Gestão .....	57
5 PRÊMIO ECONOMIA CRIATIVA.....	60
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	62
REFERÊNCIAS.....	64

## 1 INTRODUÇÃO

Quando o conhecimento humano começou a ser encarado como um ativo de extrema relevância dentro das empresas, começaram a emergir, em meados da década de 1990, as chamadas “organizações inteligentes”, que segundo Antunes & Martins, (2002) figuram como uma transição de uma sociedade industrial para uma sociedade do conhecimento, pois aos demais recursos existentes, e até então valorizados e utilizados na produção - terra, capital e trabalho -, junta-se o conhecimento; o que altera, principalmente, a estrutura econômica das nações e, sobretudo, a forma de valorizar o ser humano.

Esse novo recurso intitulado de “capitalismo cognitivo” (CORSANI, 2003) faz com que se desenvolvam novos paradigmas administrativos, e é dessa nova postura que surgem as empresas criativas. Contudo do que realmente se trata essa nova filosofia comportamental, e na prática quais os benéficos que a economia criativa pode agregar aos pequenos negócios e onde é possível ter acesso a essas práticas e/ou modelos de gestão?

Esses questionamentos não são tão simples de serem solucionados, pois de forma geral a academia, suportada pela literatura existente, busca ministrar a seu corpo discente conteúdos teóricos e práticos voltados para a Administração “tradicional”, de grandes instituições e/ou negócios. O que é louvável, haja vista que os futuros profissionais da Administração, recém-saídos da academia, almejam por grandes salários, pagos em geral por grandes corporações e indústrias. Entretanto não há vagas para todos, e será possível observar que as organizações criativas, são de maneira geral modernas, pequenas, ágeis e quase sempre também pagam bem.

É necessário compreender que vivenciamos, neste momento, um “fenômeno” mundial crescente intitulado de empreendedorismo, que faz surgir diariamente uma imensidão de micro e pequenos novos negócios, que, segundo o IBGE<sup>1</sup>, totalizaram, em 2012, 99% dos 6 milhões de estabelecimentos formais existentes no Brasil, onde deste total, em torno de 250 mil instituições, ou aproximadamente 4,2% do total, formam o núcleo da indústria criativa, que em 2011,

---

<sup>1</sup>Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – 2013.

segundo a FIRJAN<sup>2</sup>, foram responsáveis por 2,7% do PIB (Produto Interno Bruto) ou 110 bilhões de reais.

Essas empresas também precisam de gestores, de administradores que compreendam que a horizontalidade de sua hierarquia, e muitas vezes um número enxuto de funcionários não significa baixo potencial, que entendam que esse menor porte torna a Organização extremamente flexível podendo se adaptar rapidamente às intempéries impostas pelos cenários micro e macro econômicos e que compreenda que as ferramentas aplicadas na gestão das mesmas precisam ser transformadas na mesma proporção em que os ambientes se modificam.

Este trabalho tem por objetivo analisar se as organizações de micro e pequeno porte inseridas no segmento da economia criativa obtêm vantagens mercadológicas em relação aos demais segmentos, através da produção de um estudo de caso, desenvolvido em uma produtora cultural de pequeno porte do segmento da economia criativa, alocada em Fortaleza/CE, com nome de fantasia “Flexos Artes”, que foi premiada, no ano de 2013, pelo Ministério da Cultura no Edital de Fomento a Iniciativas Empreendedoras e Inovadoras, na categoria Modelos de Gestão de Empreendimentos e Negócios Criativos.

Justifica-se também este trabalho pela descrição e pela disponibilização do modelo de gestão utilizado pela instituição, objeto da pesquisa, que poderá ser replicado por gestores e por instituições, haja vista que a literatura acadêmica disponível sobre economia criativa é um tanto quanto limitada, principalmente se procurarmos estudos de casos direcionados à gestão das micro e pequenas empresas que se utilizam de práticas da economia criativa, forçando os pesquisadores, os estudiosos e os gestores a se utilizarem de materiais generalistas e não adequados às realidades dessas MPEs (micro e pequenas empresas brasileiras).

De forma geral, os casos utilizados como exemplos nos livros ou nos artigos com foco na gestão são, em sua maioria, de grandes empresas. Os casos de pequenas empresas são bem mais difíceis de aparecer e muitas vezes não podem ser discutidos sem violar confidências (DRUCKER, 2012).

Dessa forma, utilizando-se da observação direta e da análise de dados, buscou-se descrever a experiência da empresa que, com criatividade, transformou a

---

<sup>2</sup>Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro – Mapeamento da indústria criativa no Brasil – 2012.

sua maior fraqueza em oportunidade, apresentando uma didática da aplicação de técnicas do capital criativo voltado para a Administração de empresas de micro e pequeno porte, promovendo a novos gestores o vislumbre de um excelente mercado para atuação e, ao mesmo tempo, uma inspiração para a implementação do seu próprio negócio.

Antes de se apresentar as técnicas que objetivam promover uma gestão mais humanizada e sustentável, voltada para micro e pequenas empresas, serão traçadas de forma genérica as características do ambiente em que a Flexos Artes se encontrava inserida no momento da premiação, para que assim seja possível interpretar com maior clareza as estratégias aplicadas pela instituição no processo que não só possibilitou a manutenção da empresa, mas a colocou em uma curva de crescimento, credenciando-a como uma das principais produtoras culturais brasileiras.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Economia Criativa

Criatividade é uma palavra de definições múltiplas, que remete intuitivamente à capacidade não só de criar o novo, mas de reinventar, diluir paradigmas tradicionais, unir pontos aparentemente desconexos e, com isso, equacionar soluções para novos e velhos problemas. Em termos econômicos, a criatividade é um combustível renovável cujo estoque aumenta com o uso. Além disso, a “concorrência” entre agentes criativos, em vez de saturar o mercado, atrai e estimula a atuação de novos produtores (REIS, 2008). Os autores Bentley e Seltzer (1999) definem criatividade como “aplicação de conhecimentos e habilidades de novas maneiras”.

Em todas as atividades realizadas pelo homem, existe um grau maior ou menor de criatividade e, nos mais simples gestos de comunicação entre os seres humanos, é clara a presença de elementos culturais. No entanto, os critérios adotados pelos diferentes organismos que se dedicam ao estudo dos setores econômicos ditos culturais/criativos são mais específicos, considerando como parte do que se convencionou chamar “Economia Criativa” aquelas manifestações humanas ligadas à arte em suas diferentes modalidades, sejam elas do ponto de vista da criação artística em si, como pintura, escultura e artes cênicas; sejam na forma de atividades criativas com viés de mercado, como *design* e publicidade (CAIADO, 2011).

A origem da terminologia Economia Criativa é creditada ao projeto australiano intitulado *Creative Nation*, de 1994, que enaltecia a relevância do trabalho criativo e como o mesmo vinha contribuindo no desenvolvimento da economia e na relação das tecnologias com as políticas culturais, inserindo setores de tecnologia no segmento das indústrias criativas. Contudo foram os britânicos que no início da década de 2000 criaram os quatro paradigmas que definiram o conceito de economia criativa, que hoje é replicado de forma global: (REIS, 2008).

- 1.) contextualizar o programa de indústrias criativas como resposta a um quadro socioeconômico global em transformação;
- 2.) privilegiar os setores de maior vantagem competitiva para o país e reordenar as prioridades públicas para fomentá-los;
- 3.) divulgar estatísticas reveladoras da representatividade das indústrias criativas na riqueza nacional (7,3% do PIB Britânico, em 2005) e com crescimento recorrentemente significativo (6% ao ano, no período 1997-2005, frente a 3% do total);
- 4.) reconhecer o potencial da produção criativa para projetar uma nova imagem do país, interna e externamente, sob os slogans “*Creative Britain*” e “*Cool Britannia*”, com a decorrente atratividade de turismo, investimentos externos e talentos que sustentassem um programa de ações complexo (REIS, 2008).

Como resultante dessas premissas, é possível citar os constantes estudos e as discussões sobre mudanças estruturais que há muito se fazem necessárias dentro da teia global e no choque político e cultural, como: revisão do sistema educacional, requalificação urbana, valorização do intangível cultural e inclusive a revisão da estrutura econômica.

No entanto, o termo economia criativa só aparece efetivamente na publicação do ano de 2001 no “*The Creative Economy - How People Can Make Money From Ideas*”, de autoria do escritor britânico John Howkins; no qual o autor descreve, de forma quase inédita, conceitos sobre como a criatividade e a inovação podem gerar interferência na economia.

No Brasil o conceito de economia criativa começou a ser discutido no encontro quadrienal da UNCTAD (Conferência das Nações Unidas para Comércio e Desenvolvimento) realizado em São Paulo (2004), dentro da temática “*High Level Panel on Creative Industries and Development*”, que resultou na realização do Fórum Internacional de Indústrias Criativas em Salvador (2005), pelo então Ministro da Cultura Gilberto Gil e pelo Embaixador Rubens Ricupero, Secretário-Geral da UNCTAD, onde foi ratificada a proposta de implementação do Centro Internacional das Indústrias Criativas, que deveria construir um banco de conhecimentos, além de disponibilizar espaço para eventos e discussões sobre o tema, porém o centro não saiu do papel.

Contudo, em 2007, estados como Ceará, São Paulo e Espírito Santo, de forma individual, iniciaram eventos e encontros abordando as facetas da economia criativa, destacando nesse processo o impacto causado pelas novas tecnologias de mídia e de comunicação que têm como consequência direta a criação de novos modelos de negócio, na contramão dos modelos tradicionais, baseando-se nas

redes colaborativas, em canais alternativos de distribuição que não estão diretamente atrelados à lógica tradicional dos direitos autorais, em ampliação das possibilidades de produção, de distribuição e de acesso aos bens e aos serviços criativos e a chamada alfabetização do usuário tecnológico, que através da inclusão digital possibilitou o crescimento de quase 50% do número de usuários da web entre os anos de 2006 e 2007<sup>3</sup>. Entretanto essas ações ainda não foram suficientes para eliminar o abismo digital que ainda existe no Brasil.

Fomentar a Economia Criativa significa acelerar esse processo e reduzir a diferença de desenvolvimento entre as várias regiões da nossa cidade. É o desenvolvimento de todos os seus cidadãos, tanto na dimensão pessoal, delimitada pela melhoria da qualidade de vida, quanto em sua dimensão profissional, através de sua inserção em atividades dinâmicas e com potencial de crescimento, que orienta esta administração em todas as suas ações (CAIADO 2011).

A economia criativa, como conceito e por suas características próprias, apresenta um enorme potencial de transformação e de inclusão socioeconômica para o Brasil se o país souber entender e se inserir nas novas dinâmicas e nos arranjos institucionais que se formam nessa economia (e.g. processos colaborativos, redes, alianças entre agentes e setores, conciliação do tangível e do intangível, do econômico e do social, exigências de capacitação distintas). O debate e a conscientização são, portanto, fatores *sine qua non* para que nossa criatividade seja traduzida em resultados também econômicos, senso comum entre os estudiosos da economia criativa (HARTLEY, 2005; TEPPER, 2002; VENTURELLI, 2000; REIS).

No ano de 2009, a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) apresentava 41 milhões de postos de trabalho formais no Brasil, sendo que desse total 753 mil eram formados por profissionais atuando em atividades consideradas criativas. As atividades tidas como criativas ocupam a nona posição (Tabela 1) em se tratando de números absolutos estando à frente de atividades como transporte rodoviário de cargas e de passageiros.

---

<sup>3</sup>Fonte: Centro de Estudos sobre as Tecnologias da Informação e da Comunicação (CETIC.br), 2008.

**Tabela 1** – Emprego Formal em Atividades Econômicas.

Nº	Descrição	Nº Abs.	Part. (%)
	<b>TOTAL DO EMPREGO FORMAL</b>	<b>41.207.546</b>	<b>100,0</b>
1	Administração do estado e da política econômica e social	7.817.233	19,0
2	Comércio varejista não-especializado	1.397.061	3,4
3	Comércio varejista de produtos novos e de produtos usados	1.308.306	3,2
4	Serviços coletivos prestados pela administração pública	946.737	2,3
5	Restaurantes e outros serviços de alimentação e bebidas	910.375	2,2
6	Construção de edifícios	868.091	2,1
7	Atividades de atendimento hospitalar	860.972	2,1
8	Comércio varejista de equipamentos de informática e comunicação; equipamentos e artigos de uso doméstico	757.540	1,8
<b>9</b>	<b>Economia criativa</b>	<b>753.178</b>	<b>1,8</b>
10	Transporte rodoviário de passageiros	660.127	1,6
11	Transporte rodoviário de carga	647.210	1,6
12	Comércio varejista de material de construção	638.508	1,6
13	Atividades de limpeza	620.600	1,5
14	Confecção de artigos do vestuário e acessórios	620.276	1,5
15	Educação superior	581.268	1,4
16	Serviços combinados para apoio a edifícios	558.955	1,4
17	Comércio varejista de produtos alimentícios, bebidas e fumo	533.446	1,3
18	Outras ativ.de serviços prestados principalmente às empresas	513.036	1,3
19	Atividades de vigilância, segurança privada e transporte de valores	498.613	1,2
20	Intermediação monetária - depósitos à vista	490.409	1,2
21	Comércio varejista de produtos farmacêuticos, perfumaria e cosméticos e artigos médicos, ópticos e ortopédicos	479.965	1,2
22	Pecuária	471.029	1,1
23	Educação infantil e ensino fundamental	414.479	1,0
24	Produção de lavouras temporárias	411.703	1,0
25	Comércio de produtos alimentícios, bebidas e fumo	392.130	1,0
26	Abate e fabricação de produtos de carne	391.195	1,0
27	Comércio de peças e acessórios para veículos automotores	369.402	0,9
28	Atividades de associações de defesa de direitos sociais	359.378	0,9
29	Fabricação e refino de açúcar	326.022	0,8
30	Fabricação de produtos de material plástico	324.371	0,8
	<b>Demais Setores (240)</b>	<b>15.285.931</b>	<b>37,1</b>

Fonte: MTE<sup>4</sup>. Rais<sup>5</sup>. Elaboração: DEESE<sup>6</sup> (2012).

<sup>4</sup>MTE - Ministério do Trabalho e Emprego.

<sup>5</sup>RAIS - Relação Anual de Informações Sociais.



Reis (2008) reitera que essa nova realidade vem atribuir a uma confluência de fatores o amálgama que impulsionou a formação de uma nova dinâmica de processos e de modelos sociais, culturais e econômicos na qual a economia criativa encontra um terreno fértil. Dentre eles destacam-se: a globalização, as novas mídias, a falência dos modelos econômicos tradicionais em promover desenvolvimento e a inclusão e a valorização do conhecimento não só técnico, mas cultural. Sendo assim, embora não haja novidade no reconhecimento da criatividade como matéria-prima de inovações, ela passa a ser vista agora como recurso básico de uma economia que se pauta por uma nova arquitetura de relações e de modelos.

O Relatório de Economia Criativa (2010), publicado pelas Nações Unidas, define economia criativa como “...ciclos de criação, produção e distribuição de bens e serviços que usam a criatividade e o capital intelectual como principais insumos.” O relatório mostra que, mesmo durante a crise internacional, quando o comércio sofreu uma queda de 12% no ano de 2008, as exportações de produtos tidos como criativos alcançaram mais de 1 trilhão de reais, obtendo uma taxa de crescimento médio entre 2002 e 2008 de 14%, o que reafirma o dinamismo e o poder de adaptação desse tipo de negócio.

Pode não parecer, mas essa é realmente uma abordagem nova, e não apenas no Brasil. Nos Estados Unidos, que se encontra anos a frente nessa questão, só se começou a pensar a Administração para o pequeno e o médio negócio no final da década de 1980. Porém, a partir desse momento de lucidez, começou-se a encarar com seriedade esse segmento crescente de nova economia que mais tarde foi chamado de “economia empreendedora” e que segundo Drucker<sup>7</sup> (2012) “constitui-se de novas aplicações do conhecimento ao trabalho humano o que é em última análise a definição de tecnologia. Somente que a tecnologia não é a eletrônica, ou a genética, ou novos materiais. A nova tecnologia é a administração empreendedora”.

---

<sup>6</sup>DEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos.

<sup>7</sup>Peter Drucker (1909-2005) foi um escritor, professor e consultor administrativo austríaco. É considerado um dos maiores expoentes da Administração Moderna. Foi um dos estudiosos que estabeleceu a Administração como ciência.

## 2.2 Cultura

Não é possível discorrer sobre economia criativa e não citar a cultura. No ano de 1871, o antropólogo inglês Eduard B. Tylor publicou uma intercessão dos conceitos germânicos do termo “Kultur”, que representava os aspectos “espirituais” de um povo e a palavra francesa “Civilization”, que fazia menção aos aspectos materiais (LARAIA, 2001), publicando o que é reconhecido hoje como a primeira definição da cultura.

Culture or Civilization, taken in its wide ethnographic sense, is that complex whole which includes knowledge, beliefs, arts, morals, law, customs, and any other capabilities and habits acquired by [a human] as a member of society. (TYLOR, 1871).<sup>8</sup>

Langdon e Wiik (2010) definem cultura como um conjunto de elementos que mediam e qualificam qualquer atividade física e mental, que não seja determinada pela biologia, e que seja compartilhada por diferentes membros de um grupo social.

Castells (1999) no seu trabalho “o poder da identidade” afirma que nossas sociedades se interconectam globalmente e tornam-se inter-relacionadas. Contudo essa interação não significa que a cultura seja unificada, pois fatores como demografia, orientação sexual, idade, religião e a própria experiência de vida podem fazer com que pessoas de uma mesma nação possuam culturas distintas e singulares. O conceito de cultura é um conceito essencialmente plural (KRAMSCH, 1998).

Essas vivências singulares, subjetivas só foram passíveis de existência devido à capacidade cognitiva de geração de símbolos. Segundo White (1955), é o exercício da faculdade da simbolização que cria a cultura e o uso de símbolos que cria sua perpetuação. Sem o símbolo não haveria cultura, e o homem seria apenas animal, não um ser humano.

Ocorre que na prática o conceito de cultura vem se transformado na mesma medida em que as sociedades convergem para a mudança ou para a evolução; e essa mutação de certa forma dificulta que se defina de forma segura, ou melhor, dizendo não fragmentada, uma versão conceitual, moderna, reconstruída do

---

<sup>8</sup>Cultura ou Civilização tomado em seu amplo sentido etnográfico é este todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade.

conceito cultural. Essa fragmentação é intitulada de “sistema adaptativo” na publicação “Theories of Culture” do antropologista americano Roger Keesing, que busca promover uma maior precisão na definição desse conceito.

Essa incerteza, em se tratado de promover uma definição plena da cultura, não só persiste até hoje como ainda perdurará, pois segundo Murdock (1992 apud, LARAIA 2001), “os antropólogos sabem de fato o que é cultura, mas divergem na maneira de exteriorizar este conhecimento”.

Além do conceito, outro foco também não precisamente definido, diz respeito à dimensão histórica dos fenômenos culturais que busca explicar o processo de distribuição dos elementos culturais no espaço. Boas (2005) busca em seu trabalho deixar claro as noções de “área cultural” e de “traço cultural”, procurando definir os menores componentes de uma cultura. Cucho (1999) discorre que “exercício aparentemente simples, ele se revela bastante difícil e até mesmo ilusório, tão difícil se torna isolar e analisar um elemento de um conjunto cultural, sobretudo do domínio simbólico”.

Essa dificuldade se dá pela própria evolução e pela troca de saberes e de costumes, entre populações, que ocorre na periferia dos grupos culturais, onde de maneira quase inevitável se misturam, impossibilitando a verificação das margens culturais. Cucho (1999), avaliando as resultantes das pesquisas anteriores, apresenta a teorização entre o empréstimo e a inovação dos atributos culturais, caracterizando o empréstimo como uma transformação ou uma recriação do elemento emprestado, onde o mesmo será adaptado ao padrão da cultura receptora.

Malinowski (1968 apud, CHUCHE 1999) determina que “os elementos constitutivos de uma cultura teriam como função satisfazer as necessidades essenciais do homem”. A cultura constitui precisamente a resposta funcional a esses imperativos naturais (alimentar-se, reproduzir-se, proteger-se etc.). Essa resposta se dá pela criação de “instituições” que designam as soluções coletivas (organizadas) às necessidades individuais.

Em suma, são as necessidades que criam os grupos, que por fim criam sua identidade, costumes e características culturais. O coletivo pelo individual e o individual pelo coletivo. É a indústria criativa a que mais fortemente rascunha e define essa identidade cultural, através da produção de produtos e serviços demandados por esses grupos.

### 2.3 Empresas de Pequeno Porte

Sales (2004) explica que não existe um consenso internacional sobre classificação e conceituação de MPE (micro e pequenas empresas), já que os países definem sua legislação de acordo com suas realidades econômicas. No Brasil é o Estatuto Nacional das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte. Instituída pela Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, que estabelece as normas gerais relativas ao tratamento diferenciado a ser dispensado às Microempresas (ME) e às Empresas de Pequeno Porte (EPP) no âmbito dos poderes da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios, nos termos dos artigos 146, 170 e 179 da Constituição Federal (Tabela 2).

**Tabela 2** – Classificação das MPEs no Brasil.

CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS: EI - ME - EPP	
Quanto à Receita Bruta Anual	
PORTE	QUANTO À RECEITA BRUTA ANUAL
Empreendedor individual -EI	Lei 123/06 - Até R\$ 60.000,00
Microempresa - ME	Lei 123/06 - Até R\$ 360.000,00
Empresa de Pequeno Porte - EPP	Lei 123/06 - De R\$ 360.000,01 até R\$ 3.600.000,00

**Fonte:** SEBRAE (2014).

A legislação deixa clara a necessidade de tratamento diferenciado para as PMEs, já que as mesmas possuem características específicas que as diferenciam das demais categorias de organizações empresariais. Quantitativamente as formas de classificação se baseiam principalmente pelo faturamento anual, critério que incide diretamente no tipo de tributação e na sua capacidade de captação de recursos e de financiamento, e pelo número de funcionários, critério utilizado por instituições de apoio às PMEs (Tabela 3).

**Tabela 3** – Classificação quanto ao número de empregados.

<b>CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS: EI - ME - EPP</b>	
<b>Quanto ao número de Empregados</b>	
<b>PORTE</b>	<b>EMPREGADOS</b>
<b>INDÚSTRIA</b>	
Microempresa	até 19 empregados
Pequena empresa	de 20 a 99 empregados
Média empresa	100 a 499 empregados
Grande empresa	mais de 500 empregados
<b>COMÉRCIO E SERVIÇOS</b>	
Microempresa	até 9 empregados
Pequena empresa	de 10 a 49 empregados
Média empresa	50 a 99 empregados
Grande empresa	mais de 100 empregados

**Fonte:** SEBRAE (2014).

Leone (1999 apud, FONSECA 2006) dividiu as especialidades das Pequenas e Médias Empresas em três vias: especificidades organizacionais, especificidades decisoriais e especificidades individuais.

A respeito de suas especificidades organizacionais, as pequenas empresas apresentam estruturas simples e de menor custo que respondem de maneira apropriada às suas fracas necessidades, levando em consideração as exigências momentâneas dos proprietários, de suas famílias e dos empregados. Além disso, nessas empresas é comum a identificação personalizada da gestão na pessoa do seu proprietário-dirigente. Esse proprietário possui contato direto com o seu cliente, o que permite um sistema de informações externas simples.

Normalmente, o proprietário-dirigente define as políticas de sobrevivência e de desenvolvimento do negócio, considerando sua empresa como um prolongamento de si mesmo. Como uma das especificidades decisoriais, identifica-se que o poder de direção é localizado e centralizado. As decisões são tomadas baseadas na racionalidade econômica, política e familiar.

A principal especificidade individual nas pequenas e médias empresas é o papel predominantemente de um só indivíduo na organização, onde o empreendedor é o proprietário-dirigente. Alguns aspectos culturais caracterizam essas empresas, deixando claro suas especificidades, tais como: a identidade entre pessoa física e jurídica, a dependência de certos funcionários, a simbiose entre patrimônio social e patrimônio pessoal e a propensão a riscos calculados. Segundo Gomes (1997 apud, FONSECA 2006), a pequena empresa, por possuir número reduzido de funcionários, será cada vez melhor dirigida se o seu gestor conseguir dinamizá-la por inteiro. Como uma de suas características é possuir uma estrutura funcional enxuta, a possibilidade de atingir todo o contingente de funcionários em tempo menor que uma grande empresa é uma vantagem que deve ser explorada.

O hábito de agir e de definir estratégias individualmente é um dificultador para se atingir o tão desejado sucesso, e um facilitador para a mortalidade das empresas. Essa dificuldade de cooperar e o medo da concorrência impedem que as empresas façam compras com menores custos, dividam despesas de *marketing*, fortaleçam uma marca conjunta, entre outras ações importantes para a perpetuação do negócio. Negócios esses que, segundo o SEBRAE (2014), são responsáveis por 99%do número de estabelecimentos formais no Brasil (Tabela 4).

**Tabela 4** – Participação das MPEs na economia.

<b>PARTICIPAÇÃO DAS MPEs NA ECONOMIA BRASILEIRA</b>		
<b>VARIÁVEL</b>	<b>PARTICIPAÇÃO (%)</b>	<b>FONTES</b>
Número de estabelecimentos	99%	SEBRAE /DIEESE
Empregos formais	52%	SEBRAE /DIEESE
Faturamento	28%	SEBRAE
Produto Interno Bruto (PIB)	27%	SEBRAE
Valor das exportações	0,9%	SEBRAE /FUNCEX

**Fonte:** SEBRAE (2014).

## 2.4 Cenário Macroeconômico

### 2.4.1 Empreendedorismo

Muito tem se falado sobre o "fenômeno" do empreendedorismo, que se intensificou na década de 1990. A mídia de forma geral apresenta esse movimento como uma ação voluntária das pessoas que não satisfeitas com as características do trabalho formal buscam no próprio negócio a realização de todos os seus desejos.

Silveira; Gonçalves; Boneli; Castro e Barbosa (2007) discorrem que esse fenômeno na realidade se origina de fatores como a privatização, a automação industrial, a tendência crescente de enxugamento de custos muitas vezes mal confundida com demissão de pessoas, *downsizing*, reengenharia, além das consecutivas crises econômicas. Tudo isso junto vem promovendo uma ampliação do desemprego de forma sistêmica, e essa massa de desempregados pensa encontrar no empreender a solução mágica para solução de sua problemática.

Em 1996 o escritor estadunidense Jeremy Rifkin publicou um livro intitulado "O fim dos empregos". Nessa obra ele coleta uma série de dados que avalizam e justificam a situação atual. Na obra, Rifkin afirma que o desenvolvimento tecnológico e a automação que se apresentam como benesses para os cidadãos através de redução de jornada de trabalho, e mais tempo livre para o lazer, promovendo a ampliação do bem-estar dos indivíduos como um todo, irão na realidade reduzir os custos de produção através da substituição de milhares de empregos por novas tecnologias que não mais serão absorvidos pelo mercado.

Nos anos 90 esse ganho de produtividade através da utilização da Tecnologia da Informação e da automação sofreu um verdadeiro salto. Enquanto na década de 80 a média de crescimento não ultrapassava 1%, na década de 90 cresceu para 3%. Enquanto em um período de mais ou menos 10 anos a produtividade cresceu 35% nos Estados Unidos proporcionalmente o nível de empregabilidade caiu 15%.

A indústria automobilística americana e seus fornecedores são excelentes exemplos de aumento de produtividade e de queda dos postos de trabalho. A General Motors eliminou 250 mil postos de trabalho em dez anos; a United States

Steel, maior siderúrgica dos Estados Unidos, diminuiu seu quadro de funcionários de 120 mil para 20 mil entre os anos 80 e 90, sendo que está previsto que esse número ainda diminua fortemente nos próximos 20 anos. A empresa Goodyear, fabricante de pneus, bateu recorde de faturamento em 1992 com uma produção 30% maior do que em 1988, com 24 mil trabalhadores a menos; segundo RIFKIN (1996). No Brasil pode-se citar como exemplo o Banco do Brasil, que demitiu 40 mil pessoas no início da década de 90 e vem ano após ano acumulando lucros incríveis (ANDEBB<sup>9</sup>, 2014).

Observando os dados, percebe-se que não é coincidência que o empreendedorismo tenha criado fôlego na década de 90, contudo as instituições que geram e controlam as informações insistem em denominar esse “fenômeno” como uma ação isolada e espontânea.

Esse esforço midiático tem surtido efeito. Segundo o GEM<sup>10</sup> (2012), cerca de 43,5% da população brasileira sonha em ter seu próprio negócio, perdendo apenas para a compra da casa própria e o sonho de viajar pelo Brasil, enquanto que o percentual de brasileiros que desejam ter uma carreira em uma empresa é de apenas 24,7%, perdendo para sonhos como comprar um automóvel ou ter plano de saúde.

O resultado dessa projeção é uma verdadeira enxurrada de novos negócios, surgidos de maneira quase irresponsável, onde segundo o GEM (2013) praticamente 40 milhões brasileiros estavam empreendendo, sendo reaplicados no mercado os recursos acumulados em décadas de trabalho (FGTS - Fundo de Garantia por Tempo de Serviço) e que são direcionados para a abertura da tão sonhada empresa, porém a falta de planejamento e, muitas vezes, um completo desconhecimento do ramo escolhido para a implementação do negócio invariavelmente implica em uma completa dizimação dos recursos em um curtíssimo espaço de tempo.

Entretanto embora quase a metade das empresas não sobreviva aos dois primeiros anos de existência, comprovando o despreparo dos seus criadores, não é

---

<sup>9</sup>Associação Nacional dos Demitidos do Banco do Brasil – ANDEBB.

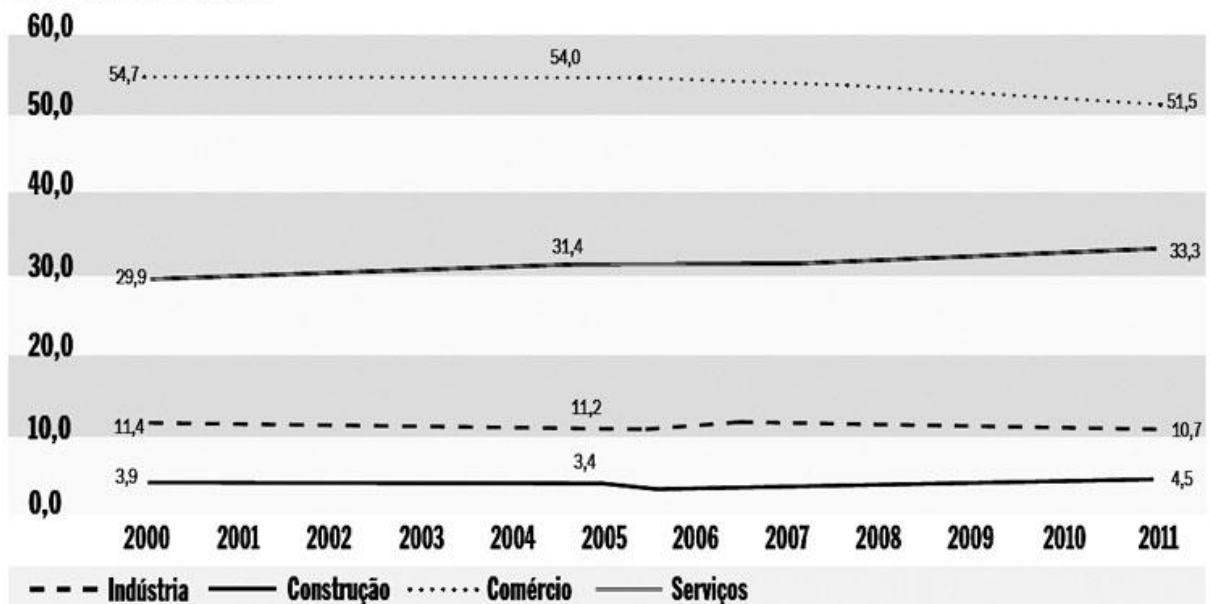
<sup>10</sup>GEM - *Global Entrepreneurship monitor*, é uma pesquisa realizada em âmbito mundial sobre a dinâmica do empreendedorismo. Iniciada em 1999 pelas instituições: *Babson College e Lodon Business School*. No Brasil o levantamento de 2012 foi feito junto à população com idade entre 18 e 64, totalizando 10.000 indivíduos residentes nas cinco regiões do país.



a elas que se focará atenção neste trabalho e sim a outra metade que não só consegue sobreviver, mas que segundo o IBGE representam 20% do PIB<sup>11</sup> brasileiro, que são responsáveis por 94 milhões de empregos e constituem 99% dos 6 milhões de estabelecimentos formais existentes no Brasil, sendo os setores do comércio e dos serviços responsáveis por quase 90% do total de micro e pequenos negócios (Gráfico 1). A maior parte desses negócios está localizada na região sudeste, totalizando quase 3 milhões de empresas, e o setor preferencial é o comércio, seguido de serviços, da indústria e da construção civil.

**Gráfico 1** – Distribuição das micro e pequenas empresas por setor de atividade econômica.

Brasil 2000-2011 (em %)



Fonte: MTE. Rais. Elaboração: DEESE (2012).

No Ceará o número de micro e pequenas empresas totaliza mais de 181.000 unidades, ou melhor, oportunidades; sendo o setor de serviços responsável por 22,5% dos empreendimentos. Entretanto esses números ainda são muito tímidos se comparados ao total nacional. A participação do estado se limita a humildes 2,9%. Entretanto, um verdadeiro empreendedor encarará isso como uma oportunidade, perceberá que o Nordeste já é a terceira região em criação de novos

<sup>11</sup>PIB - Produto Interno Bruto – faz menção a soma de valores de todos os serviços e bens produzidos.

empreendimentos, e o Ceará mais especificamente é o segundo do Nordeste em se tratando de número de micro e pequenos negócios.

Quando se trata de indicadores cearenses, ainda não existe nenhuma pesquisa que indique as dimensões reais desse setor econômico, tanto no estado quanto na capital Fortaleza. Em 2014 a Prefeitura Municipal de Fortaleza iniciou a implementação de um programa intitulado “Agenda Estratégica para a Fortaleza Criativa e Inovadora” em que a Prefeitura, por meio da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico (SDE), busca através da realização de um mapeamento promover a construção de políticas públicas que favoreçam a criação de novas empresas no setor da Economia Criativa e o fortalecimento dos negócios já existentes. Segundo a SDE, o programa tem como meta promover o direcionamento das políticas públicas relacionadas à economia criativa até 2018 e pretende ampliar a participação da cultura, da criatividade e da inovação no desenvolvimento socioeconômico sustentável, sendo construída coletivamente com os demais órgãos públicos, instituições privadas e representantes da sociedade civil organizada” (SDE, 2014).

Contudo não foi ainda disponibilizado nenhum dado referente a esse programa, e o Ceará continua sem indicadores sobre o setor da economia que mais cresce a nível global na atualidade.

Na maioria dos dados disponibilizados sobre MPEs, só se consegue ter acesso a informações relacionadas aos setores de negócios tidos como tradicionais (Tabela 5), o que impede de se efetuar uma avaliação e até mesmo uma estimativa realista sobre a eficácia das empresas criativas atuantes no estado, dificultando o desenvolvimento de projeções sobre o futuro da economia criativa no Ceará.

**Tabela 5** – Número de micro e pequenas empresas por setor de atividade econômica no Ceará

SETOR	Indústria	Construção	Comércio	Serviços	TOTAL
Número de negócio	20.982	8.647	110.939	40.556	181.124

Fonte – MTE Rais (2012).

#### 2.4.2 Apoio ao micro e pequeno negócio

Existem instituições como o SEBRAE, criado em 1972, que tem como missão promover a competitividade e o desenvolvimento das micro e pequenas empresas e fomentar o empreendedorismo no Brasil, que hoje busca se equiparar a países como os Estados Unidos, onde existem mais de 2.000 escolas que ministram práticas de como empreender. Essas iniciativas de apoio dos governos acontecem porque, no mundo atual, as micro e pequenas empresas são os sustentáculos da economia de qualquer país.

“Pequenas empresas são o sustentáculo de uma economia em qualquer lugar do mundo. São elas que agregam valor a produtos e serviços”, é o que afirma o Diretor executivo do Centro de Inovação Empreendedorismo e Tecnologia – CIETEC, criado em 1998 pelo Governo do Estado de São Paulo, com o objetivo de incentivar o empreendedorismo e a inovação tecnológica (Portal Brasil, 2015).

O primeiro relatório executivo do GEM no ano 2000 apontava o Brasil como país que apresenta “melhor” relação entre o número de habitantes adultos que iniciam um novo negócio, 1 a cada 8; já o relatório de 2007 mostrou que esse número caiu para 13 a cada 100. Essa discrepância de valores nos retorna à discussão entre a necessidade e a oportunidade. Essa distinção por si só, de maneira geral, define a longevidade do projeto, haja vista que a necessidade de forma geral impede o desenvolvimento de um planejamento adequado movimentando a economia no sentido inverso do crescimento, enquanto que os empreendimentos de maior longevidade são formados em sua maioria por instituições que em algum momento desenvolveram um planejamento de suas ações.

Essa relação de número de empreendedores que constituem de forma correta e não os seus empreendimentos, indica que as instituições de apoio ao micro e pequeno empresário ainda não conseguem de forma efetiva apoiar e treinar a maioria desses novos empresários, o que acarreta na desistência da criação de novos negócios por medo e despreparo. Os dados disponibilizados pelo (Tabela 6) *Global Entrepreneurship Monitor* (2013) mostram que na média por volta de apenas 7% dos empreendedores brasileiros possuem graduação.

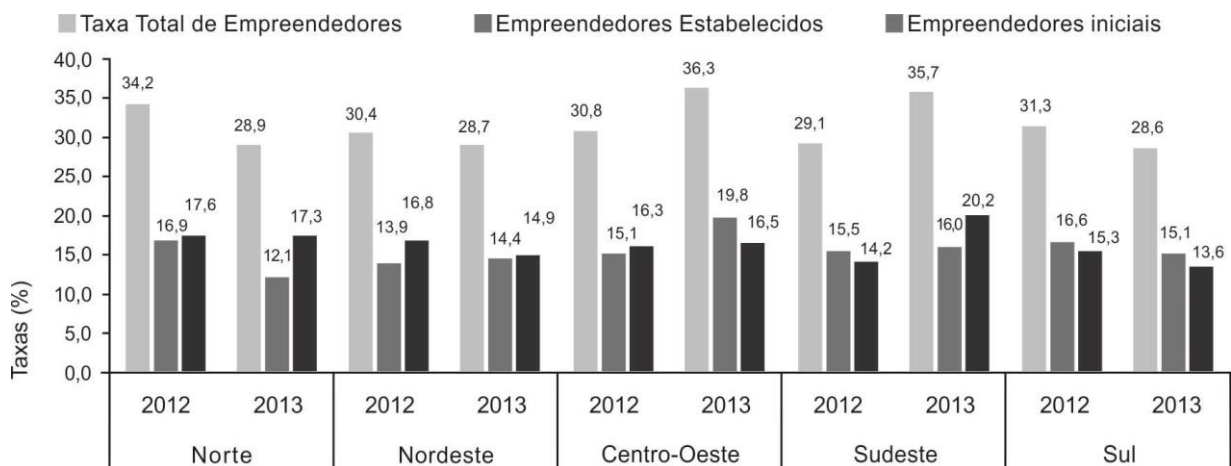
**Tabela 6** – Distribuição dos empreendedores iniciais (TEA<sup>12</sup>) segundo grau de escolaridade - Brasil e regiões – 2013

Distribuição de empreendedores por grau de escolaridade					
% dos empreendedores iniciais					
Nível de escolaridade	Norte	Nordeste	Centro-Oeste	Sudeste	Sul
Nenhuma educação formal	2,0	2,3	2,3	2,1	2,7
Primeiro grau incompleto	24,9	22,6	29,2	26,8	28,0
Primeiro grau completo	12,1	8,9	11,7	11,9	18,6
Segundo grau incompleto	12,0	8,1	12,0	11,9	9,1
Segundo grau completo	33,2	42,1	27,6	35,3	26,1
Curso superior incompleto	8,2	7,8	8,7	3,9	5,7
Curso superior completo	5,4	6,4	7,6	6,9	6,5
Pós-graduação incompleta	1,5	0,4	0,0	0,3	1,1
Pós-graduação completa	0,6	1,7	0,8	1,0	2,1

Fonte: GEM Brasil (2013).

Mesmo assim no Brasil a balança ainda continua equilibrada entre a oportunidade e a necessidade já que as dificuldades econômicas empurram as populações de desempregados para o universo empresarial. Pesquisa realizada no GEM 2013 demonstra claramente esse equilíbrio (Gráfico 2).

**Gráfico 2** – Atividade empreendedora segundo o estágio do empreendimento: taxas – Regiões brasileiras – 2012-2013



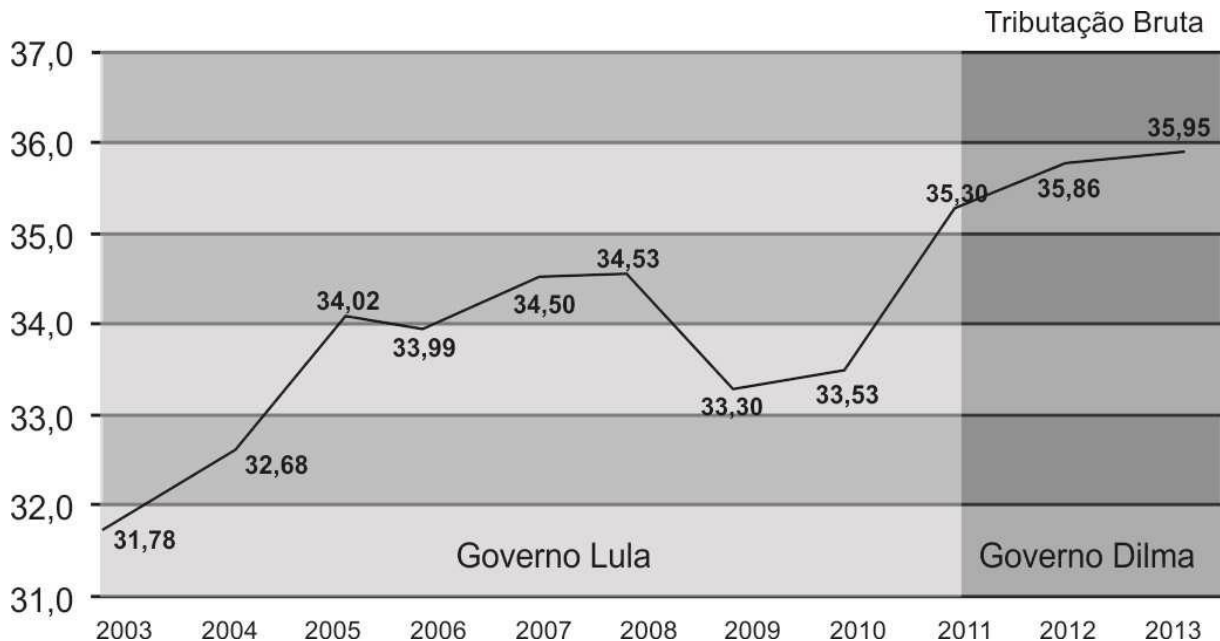
Fonte: GEM Brasil (2013).

O papel de instituições como o SEBRAE esbarra na extrema burocracia imposta pela legislação brasileira e no alto custo da carga tributária (Gráfico 3), o

<sup>12</sup> *Total Early-Stage Entrepreneurial Activity* – Indicativo que resume a atividade empreendedora do momento de sua abertura até os três anos de idade.

que finda por desestimular a instituição desses novos negócios, migrando essas iniciativas para a obscuridade da informalidade, gerando uma cadeia de ações que beira à ilegalidade e transforma o que seria benefícios em problemas sociais, como: contrabando, sonegação, formação de quadrilha, dentre outros.

**Gráfico 3** – Carga tributária bruta, no período compreendido entre 2003 e 2013.



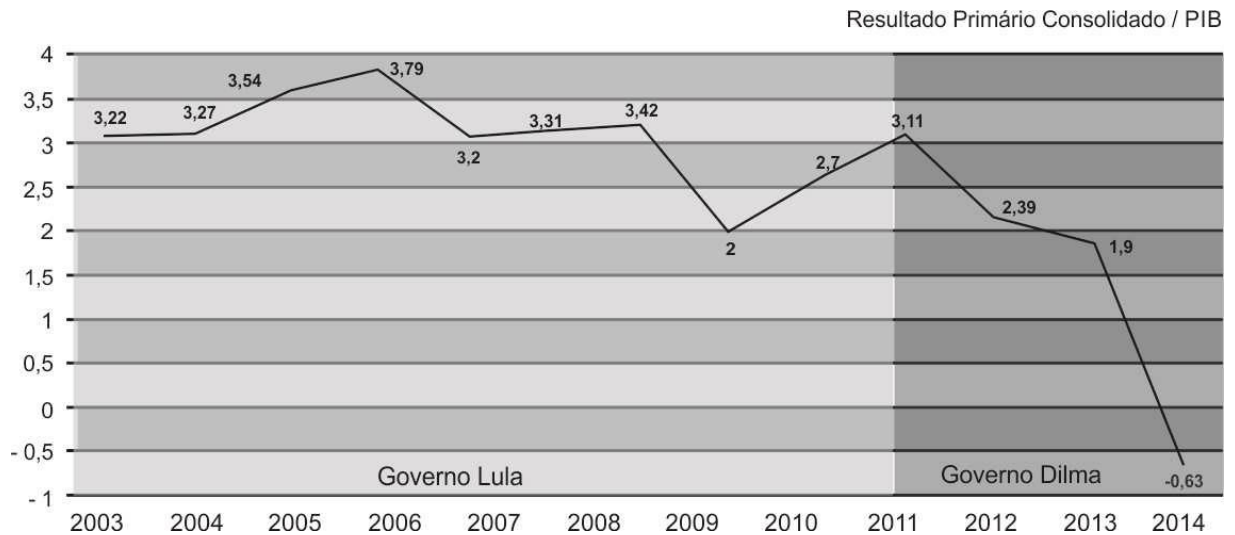
**Fonte:** Ministério da Fazenda (2015).

Essas ações que margeiam a legislação criam um “ciclo negativo” no qual o empreendimento informal não gera tributação, não garante os direitos daqueles que disponibilizam sua mão-de-obra, dentre outros malefícios, o que faz com que o governo arrecade cada vez menos tributos, ampliando impostos, na busca de recuperar a perda, reduzindo na mesma proporção o investimento em estrutura e em desenvolvimento de forma geral, o que cria mais desemprego e uma consequente dificuldade de alocação no mercado de trabalho, principalmente aos mais jovens. Segundo a OECD<sup>13</sup>, a cada dois jovens com idade entre 18 e 25 anos, um trabalha sem carteira assinada, criando mais informalidade e consequentemente menor arrecadação e menor investimento, desestimulando o consumo, derrubando a produção industrial (Gráfico 4), o que faz com que o “ciclo negativo” se amplie em proporções geométricas, traçando um panorama sombrio para médio e longo prazo

<sup>13</sup>OECD - The Organisation for Economic Co-operation and Development.

caso não haja uma reforma na política relacionada às micro e pequenas empresas brasileiras, que possibilitem a integração dessas iniciativas na legalidade.

**Gráfico 4** – Resultado primário do PIB Brasileiro, no período compreendido entre 2003 e 2013.



**Fonte:** Ministério da Fazenda (2015).

Pereira (2006) afirma que “na vida real – e não no plano ideológico, do discurso – por mais que se afirme os direitos sociais, a cidadania, etc, estes encontram-se extremamente limitados, dada a perpetuação do direcionamento neoliberal à política econômica, com o conseqüente resultado de se produzir uma política social pobre para os pobres”.

No Brasil, a década de 1990 significou uma verdadeira “festa” para o capital financeiro, a despeito do empobrecimento contínuo da classe trabalhadora. O governo Lula, que historicamente tem suas raízes fincadas em bandeiras democrático-populares, foi coerente, no campo da Assistência Social, quando possibilitou a aprovação da PNAS<sup>14</sup> e a construção do SUAS<sup>15</sup>, mas, contraditoriamente, permanece com ações dicotômicas, que separam a política social da política econômica, proporcionando lucros recordes ao capital financeiro, e, com isto, subordina os direitos sociais à lógica mercantil<sup>16</sup>. INESC - Instituto de Estudos Socioeconômicos (2004).

<sup>14</sup>PNAS – Política Nacional de Assistência Social, segundo o MDS – Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome - É uma política que junto com as políticas setoriais, considera as desigualdades socioterritoriais, visando seu enfrentamento, à garantia dos mínimos sociais, ao provimento de condições para atender à sociedade e à universalização dos direitos sociais.

<sup>15</sup>SUAS – Sistema Único de Assistência Social - é um sistema público que organiza, de forma descentralizada, os serviços socioassistenciais no Brasil.

<sup>16</sup>A era FHC e o Governo Lula: transição? INESC - 2004.

A ineficiência das políticas públicas sacramenta esse legado de incerteza promovendo de forma insustentável a ampliação da informalidade. É preciso que os legisladores e o governo desenvolvam uma política justa de tributação e não de penalização como é aplicada no formato atualmente utilizado, possibilitando que o micro e o pequeno se convertam em verdadeiros contribuintes ao receberem condições de assim o serem e ao mesmo tempo percebam o retorno nas mais variadas maneiras dos valores tributados, criando assim um "ciclo positivo" e gerando no país um crescimento constante e sustentável, com mais trabalho, mais renda, mais tributação, mais investimento e, conseqüentemente, maior crescimento.

#### 2.4.3 Transferência de renda

A persistência crescente do "ciclo negativo" forçou o governo a agir de forma emergencial desenvolvendo nas últimas décadas planos de "assistência" sob a argumentação de gerar transferência de renda e retirar boa parte da população brasileira da miséria.

É notório que, no momento de sua implementação, esses planos conseguiram alcançar as metas objetivadas, porém a falta de políticas complementares que deveriam transformar essas ações em atividades temporárias findou por perpetuá-las, o que vem gerando um fenômeno preocupante.

No Ceará o número de pessoas assistidas apenas pelo plano de assistência intitulado "bolsa família" segundo o MDS é de 5.564.344 em 2015, que tem sua população total, segundos dados do IBGE de 2014, estimada em 8.778.575, ou seja, aproximadamente 64% da população cearense é assistida por pelo menos um dos inúmeros planos assistências do governo, que tem como pré-requisito: renda per capita baixa, grande número de desempregados na família, grande número de menores e até membros da família presos ou viciados em drogas.

Fazendo um cálculo rápido, pode-se imaginar uma família em que o progenitor encontra-se encarcerado. Segundo o INSS<sup>17</sup> o "auxílio reclusão", benefício voltado para famílias de presos, pode chegar a R\$ 1.089,72, sendo seu

---

<sup>17</sup>INSS - Instituto Nacional do Seguro Social.

valor mínimo de R\$ 788,00. Se nesta mesma família houver um membro viciado em “crack”, poderão receber a “bolsa crack” no valor de R\$ 1.350,00. Se essa mesma congregação tiver mais duas crianças menores de 14 anos frequentando a escola, receberá em média R\$ 30,00 por criança, recursos somados ao “bolsa família”, que pode remunerar até o valor de R\$ 1.332,00, para famílias com crianças até 6 anos. Essa família pode receber até R\$ 3.831,72 por mês, o que totaliza quase 5 salários mínimos. Atenta-se ao detalhe de que nenhum dos membros dessa casa está inserido no mercado de trabalho.

A pesquisa da OECD de 2013 revela que quase 40% dos jovens brasileiros com idade entre 14 e 24 anos não estudam não trabalham e também não estão procurando trabalho (Tabela 7). Esse percentual que se mantém constante há mais ou menos uma década nos apresenta um futuro no qual a metade da população irá trabalhar para manter a metade que não trabalha.

**Tabela 7** – trecho da pesquisa: Country statistical profile: Brazil 2013.

	Unit	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Education</b>									
Tertiary attainment in population aged 25-64	%	-	-	-	-	-	-	-	-
Expenditure per student: non-tertiary, 2009 prices	USD constant PPPs	-	-	-	-	-	2.304	-	-
Expenditure per student: tertiary, 2009 prices	USD constant PPPs	-	-	-	-	-	11.741	-	-
Youths 15-19 not in education nor employment	%	-	-	-	14,7	13,8	14,0	-	-
Youths 20-24 not in education nor employment	%	-	-	-	23,4	22,5	23,3	-	-

Fonte: OECD (2014).

Burlandy; Monnerat; Schottz; Magalhães (2007), afirmam “...um estudo mais acurado da concepção do Programa reitera antigas preocupações em que ainda persiste a priorização de 'clientelas' tradicionais das políticas sociais, ou seja, crianças, adolescentes, gestantes e nutrízes. Se é certo, por um lado, que esses segmentos tendem a ser especialmente vulneráveis, por outro lado, não deixa de ser preocupante a pouquíssima ênfase dada a medidas voltadas à geração de emprego e renda que, associadas a estratégias socioeducativas junto às famílias, poderiam contribuir para romper com o ciclo de reprodução da pobreza. Ao mesmo tempo, reconhecem que as desigualdades existentes no Brasil se refletem também em profundas diferenças nas condições financeiras, políticas e administrativas de estados e municípios, afetando sua capacidade de resposta às necessidades da população e aos novos papéis que lhes são atribuídos. Nesse sentido, talvez um dos



maiores obstáculos seja a persistência de uma lógica de relacionamento intergovernamental fortemente competitiva, em detrimento de interações cooperativas”.

Apenas a revisão desses valores e dessas ações possibilitará que o trabalho seja revalorizado e a criação dos novos negócios não seja caracterizada pelo aumento do desemprego e sim pela vontade de empreender e de promover o crescimento, individual, local e nacional.

## 2.5 Indústria Criativa

Essa nova demanda começou a apresentar um universo novo para o gestor da empresa recentemente criada, inclusive, em relação à saúde financeira, o futuro se apresentava de maneira promissora. Mesmo ainda sem o empresário ter consciência ou uma real dimensão do crescimento da economia criativa no âmbito nacional e mundial, ou mesmo se sua organização fazia parte do rol das empresas que compõem o círculo da indústria criativa.

Segundo a UNCTAD (2010), o escopo da economia criativa é determinado pela extensão das indústrias criativas. A definição de “indústrias criativas” é, contudo, uma questão de considerável inconsistência e divergência nos círculos literários acadêmicos e legisladores, especialmente em relação ao conceito paralelo de “indústrias culturais”.

De acordo com o Relatório de Economia Criativa, produzido pelas Nações Unidas em 2010, esse conceito de “indústria criativa” varia de país para país; o que finda em uma série de modelos que objetiva fornecer uma compreensão sistemática das características estruturais nesse tipo de negócio.

Seguindo ainda as resultantes do trabalho produzido pelas Nações Unidas, serão apresentados quatro modelos que irão apresentar a dimensão da distância quando se trata de classificação do negócio como central e periférico de acordo com o modelo utilizado (Tabela 8).

O primeiro modelo que será utilizado é o modelo do DCMS<sup>18</sup> do Reino Unido, onde, no final da década de 1990, os britânicos definem que fazem parte da “indústria criativa” as empresas que necessitam de criatividade, de habilidade e de talento, com potencial para geração de riquezas e empregos por meio da exploração de sua propriedade intelectual. São treze as indústrias incluídas na classificação do DCMS.

O segundo é o Modelo de textos simbólicos que tem sua origem nos estudos críticos culturais, existentes na Europa e principalmente no Reino Unido Nações Unidas (2010, apud HESMONDHALGH 2002). Esse modelo entende as artes

---

<sup>18</sup>DCMS - Departamento de Cultura, Mídia e Esporte do Reino Unido.

“eruditas” como o território do estabelecimento social e político, focando a atenção na cultura popular.

O terceiro modelo é o de Círculos Concêntricos, o qual define que é o valor cultural dos produtos que confere a esse negócio sua característica mais distinta. Assim quanto mais evidente o conteúdo cultural de um produto ou serviço específico, mais forte será o apelo por inclusão da indústria que o produz; segundo NAÇÕES UNIDAS (2010, apud THROSBY 2001).

O quarto modelo apresentado é o de direitos autorais da OMPL<sup>19</sup>, que se baseia nas indústrias envolvidas direta ou indiretamente na criação, na fabricação, na produção, na radiodifusão e na distribuição de trabalhos protegidos por direito autoral.

Na América Latina, os países mais desenvolvidos como Brasil, Argentina, Chile, Colômbia, México e Uruguai estão adaptando a classificação da UNCTAD de indústrias criativas e a sua metodologia para nortear as intervenções políticas e governamentais.

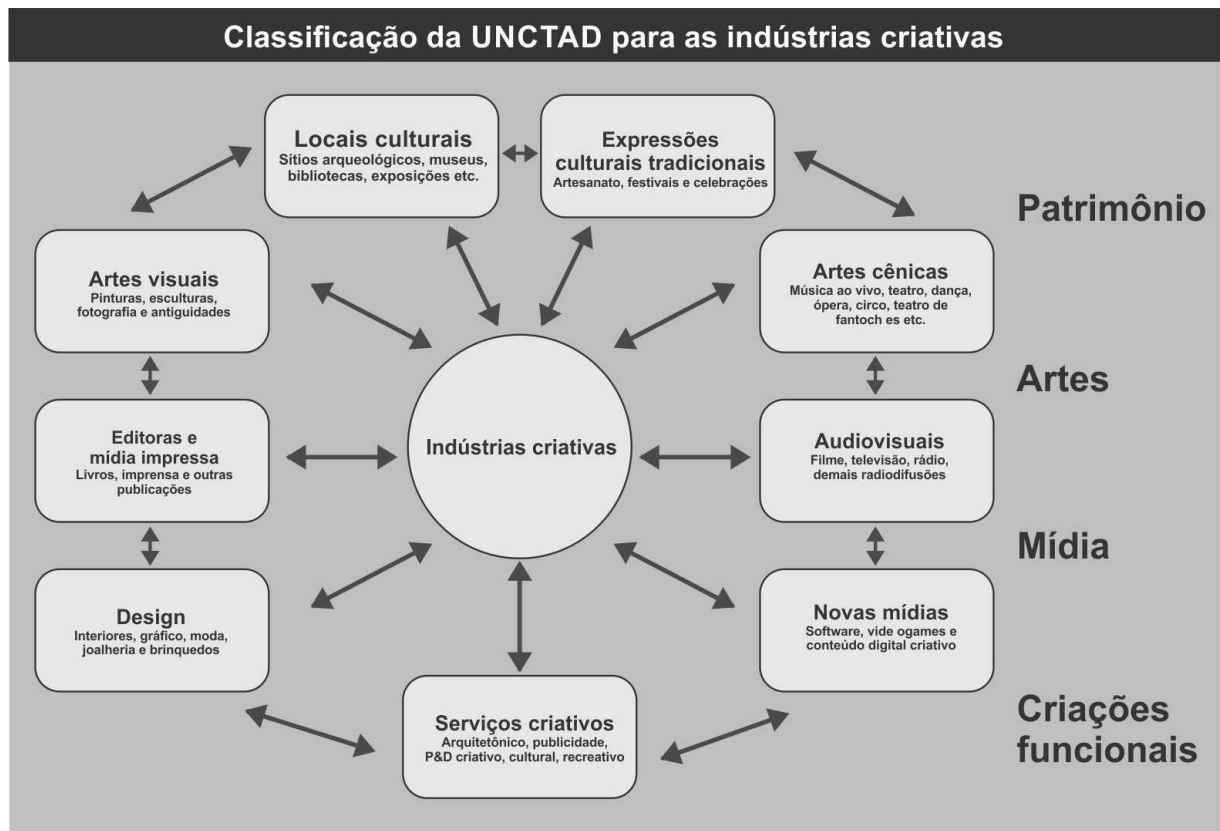
Em 2004, o Ministério da Cultura Brasileiro solicitou um mapeamento para identificar o tamanho do setor cultural do país e identificou mais de 320.000 negócios culturais, concluindo que as indústrias culturais foram responsáveis por 1,6 milhão de empregos, sendo responsáveis por 5,7% do total de negócios e 4% da mão-de-obra do país de 2003 a 2005. No entanto, a falta de indicadores nacionais sobre a oferta, a demanda e o acesso aos produtos e aos serviços culturais foi uma limitação para a formulação de políticas culturais. Outro estudo sobre a cadeia de valor das indústrias criativas no Brasil, publicado em 2008, revelou que as 12 principais indústrias criativas, em conjunto com as indústrias relacionadas e atividades de apoio, foram responsáveis por 21% (representando 7,6 milhões de pessoas) do total de empregos formais, contribuindo para 16% do PIB nacional. Para o estado do Rio de Janeiro, a concentração de empregados criativos é ainda maior, responsável por 23% da mão-de-obra, com salários maiores em comparação à média. Estudos complementares para identificar os parâmetros de um “índice do preço da cultura” estão sendo realizados, visando a repensar políticas públicas mais adequadas para oferecer suporte à cultura e à economia criativa. UNCTAD (2010).

---

<sup>19</sup>Organização Mundial da Propriedade Intelectual.

A UNCTAD (2004) busca convergir toda essa série de conceitos para um só, adotando como definição para indústria criativa a seguinte abordagem: “qualquer atividade econômica que produza produtos simbólicos intensamente dependentes da propriedade intelectual, visando ao maior mercado possível”. A UNCTAD promove ainda uma clara divisão entre as atividades culturais tradicionais em suas mais variadas linguagens, denominando-as de *upstream*, e as que se posicionam de maneira mais consonante com o mercado publicitário, as editoras ou as atividades relacionadas à mídia que são chamadas de *downstream*. Deixando claro que as empresas culturais apenas compõem um subgrupo da indústria criativa, que nos apresenta um espectro muito mais amplo, que se divide em: patrimônio, artes, mídia e criações funcionais, que, por sua vez, subdividem-se em nove subgrupos (figura 1).

**Figura 1** – Classificação da Unctad para as indústrias criativas



**Fonte:** UNCTAD/2010.

É necessária a compreensão sobre as divisões e as subdivisões que relacionam os empreendimentos tidos como criativos para que possamos mais à frente perceber se efetivamente a organização Flexos Artes faz parte disso e em que segmentos ela está inserida na cadeia de produção da economia criativa.

**Tabela 8** – Sistema de classificação para as indústrias criativas.

SISTEMAS DE CLASSIFICAÇÃO PARA AS INDÚSTRIAS CRIATIVAS DERIVADOS DE DIFERENTES MODELOS			
1. Modelo do DCMS do RU	2. Modelo de textos simbólicos	3. Modelo de círculos concêntricos	4. Modelo de direitos autorais da OMPI
Publicidade	<b>Indústrias culturais centrais</b>	<b>Artes criativas centrais</b>	<b>Indústrias centrais de direitos autorais</b>
Arte e antiguidade	Publicidade	Literatura	Publicidade
Artesanato	Filmes	Música	Sociedade de gestão coletiva
Design	Internet	Artes cênicas	Filmes e vídeos
Moda	Música	Artes visuais	Música
Filme e vídeo	Editores		Artes cênicas
Música	Televisão e rádio	<b>Outras indústrias culturais centrais</b>	Editoras
Artes cênicas	Vídeo games e jogos de computador	Filmes	Software
Editoras		Museus e bibliotecas	Televisão e rádio
Software	<b>Indústrias culturais periféricas</b>		Artes gráficas e visuais
Televisão e rádio	Artes cênicas	<b>Indústrias culturais mais amplas</b>	
Vídeo games e jogos de computador		Serviços de patrimônio	<b>Indústrias de direitos autorais interdependentes</b>
	<b>Indústrias culturais sem distinção fixa</b>	Editoras	Material de gravação em branco
	Eletrônicos para consumidor	Gravação de sons	Eletrônicos para consumidor
	Moda	Televisão e rádio	Instrumentos musicais
	Software	Vídeo games e jogos de computador	Papel
	Esporte		Fotocopiadoras
		<b>Indústrias relacionadas</b>	Equipamento fotográfico
		Publicidade	
		Arquitetura	<b>Indústrias de direitos autorais parciais</b>
		Design	Arquitetura
		Moda	Vestuário, calçados
			Design
			Moda
			Utensílios domésticos
			Brinquedos
			<b>Indústrias relacionadas</b>
			Publicidade
			Arquitetura
			Design
			Moda

**Fonte:** UNCTAD/Conferência das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento 2010.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa realizada junto à instituição Flexos Artes, produtora cultural situada no Ceará, objetiva identificar se existem características no setor da economia criativa que favoreçam a criação e a manutenção de instituições de micro e pequeno porte, além de franquear acesso a um modelo de gestão implementado em uma microempresa, que se enquadra no segmento intitulado de criativa. Optou-se pela escolha de uma pesquisa na qual a metodologia aplicada foi o estudo de caso exploratório e descritivo, com abordagem direta e indireta pelos objetos bibliográficos e pesquisa de campo.

Os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. O pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica buscando antecedentes, maiores conhecimentos para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva ou de tipo experimental. Pode-se definir a pesquisa bibliográfica como procura de uma problematização para o desenvolvimento de uma pesquisa com origens em referências publicadas TRIVINÓS, (1987).

Gil (1999) afirma que esse tipo de pesquisa visa proporcionar maior familiaridade em relação ao problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; análise de dados e exemplos que estimulam a compreensão.

Seguindo a questão levantada pela pesquisa (Quais os benéficos que a economia criativa pode agregar aos pequenos negócios e onde poderemos ter acesso a essas práticas e/ou modelos de gestão?), a resultante segue a meta de disponibilizar acesso às experiências e ao modelo de gestão, efetivamente empregado em uma empresa de pequeno porte, possibilitando a análise de métodos de administração convergido para o pequeno negócio.

Seguindo a disposição de um estudo descritivo, dividimos esse trabalho em duas fases; sendo a primeira uma pesquisa em fontes secundárias e a segunda a pesquisa observacional que consiste em coletar dados primários por meio da observação.

Já em relação à avaliação e à análise dos dados coletados, pode ser encarada como qualitativa, que segundo Richardson (1999):

Pesquisas qualitativas são exploratórias, ou seja, elas fazem emergir aspectos subjetivos e atingem motivações não explícitas, ou mesmo conscientes, de maneira espontânea. [...] podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação entre as variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por outros grupos sociais. RICHARDSON, R. J. (1999).

Esse estudo, embora tenha a natureza qualitativa para coleta e tratamento dos dados, também centralizou-se no exame de certas especificidades, de suas relações e de suas variações e, assim, recorre-se à análise de dados numéricos.

Segundo MAANEM (1979 apud, NEVES 1996), a pesquisa qualitativa compreende um conjunto de técnicas interpretativas que objetivam a descrição e a decodificação dos componentes de um sistema complexo de significados, objetivando expressar e traduzir os fenômenos sociais aproximando dados da teoria, indicador e indicado, entre contexto e ação.

A observação direta é definida por Lakatos & Marconi (1992), como a observação que “utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar”.

Dessa forma, a presente pesquisa é delineada como estudo descritivo, exploratório e bibliográfico, de natureza qualitativa, tendo como técnica de coleta de dados a observação direta e a análise de dados secundários, compostos por dados coletados para desenvolvimento de outros estudos, já tratados.

### 3.1 Modalidade

Na Universidade de *Cambridge*, Inglaterra, foi realizada em 1976 uma conferência internacional intitulada: Métodos de Estudos de Caso em Pesquisa e Avaliação Educacional. O documento final desse encontro sugere que o estudo de caso deve ser compreendido como “uma investigação sistemática de uma instância específica”. Essa instância segundo Nisbett e Watt (1978) pode ser um evento, uma pessoa, um grupo, uma escola, uma instituição, um programa etc.

Ventura (2007) define que o estudo de caso como modalidade de pesquisa é entendido como uma metodologia ou como a escolha de um objeto de estudo definido pelo interesse em casos individuais. Visa à investigação de um caso específico bem delimitado, contextualizado em tempo e lugar para que se possa realizar uma busca circunstanciada de informações. E é essa a metodologia que será utilizada para apresentar as técnicas e as ações utilizadas pelas Flexos Artes como modelos para busca de soluções de problemas específicos das micro e pequenas empresas.

Segundo Aranha (2004) os pilares estruturais de um programa de empreendedorismo são: o comportamento, a simulação e as ferramentas disponibilizadas para o aluno, dentre esses pilares a simulação [que podemos entender como estudo de caso], é a menos explorada pelas Instituições de ensino superior aqui no Brasil.

Nos Estados Unidos da América a *Harvard Business School* já se utilizava da metodologia de estudos de caso há mais de cem anos; prática que no Brasil só foi inaugurada no ano de 1975 pela Escola Superior de Propaganda e *Marketing* e pela Universidade Federal do Rio de Janeiro que no mesmo ano fundou a Central Brasileira de Casos.

Salim (2004) afirma que o caso de estudo é algo que aconteceu. É, portanto, uma experiência de vida real. Por isso ao se analisar um caso surge a oportunidade de abordar, em um ambiente real, conceitos que haviam sido abordados anteriormente. Afirma ainda que:

Neste método de ensino não se revela a decisão que o executivo levou para solucionar o dilema, mostrando apenas o que precisa ser resolvido, fornecendo dados para que os leitores possam desenvolver as alternativas e escolher uma solução. SALIM, C. S (2004).



Em se tratando de vantagens o estudo de caso se habilita como uma metodologia eficiente e eficaz devido ao estímulo proporcionado pelo mesmo às novas descobertas, em função da flexibilidade do seu planejamento, já que o mesmo nos permite multiplicar as dimensões de um problema, visualizando-o como um todo, permitindo que se torne possível a realização de uma avaliação profunda dos processos e das relações entre eles. Para Filion (2004) o treinamento para a atividade empreendedora deve capacitar o empreendedor para imaginar e identificar visões, desenvolver habilidades para sonhos realistas.

O fato de os estudos de casos se caracterizarem como situações não fictícias ou exercícios com mais de uma possibilidade de resposta é o que os torna eficientes já que sempre implicará na tomada de decisões, disponibilizando material ao analista que possa levá-lo a deixar de lado vícios, preconceitos e dados sem importância, que são os indicadores utilizados pela maioria dos negócios. Essas informações irão auxiliar ao analista a desenvolver as habilidades e as competências que lhe permitirão identificar e reconhecer as problemáticas podendo dessa forma criar soluções para as mesmas.

São cinco os estágios para se realizar uma completa análise de casos:

- O primeiro passo é definir a problemática;
- Em segundo conhecendo o problema deveremos formular as alternativas que poderão solucionar os mesmos;
- No terceiro momento deveremos avaliar e comparar as alternativas objetivando gerar condições de compará-las, para que possamos efetuar a seleção da mais adequada à necessidade de resolução do problema;
- O quarto estágio compreende a implementação da alternativa escolhida após sua seleção;
- Já o quinto (e último) faz menção ao acompanhamento e à avaliação dos resultados que de fato irão determinar o sucesso da escolha anteriormente realizada, ou se haverá a necessidade da realização de uma mudança e/ou uma reavaliação da estratégia adotada.

Todos os estudiosos concordam que o estudo de caso como metodologia de ensino é uma excelente ferramenta para aplicação da teoria na prática, e essa metodologia é hoje aplicada nos mais variados campos das Ciências, e na

Administração não seria diferente. O estudo de caso é cada vez mais utilizado, porém quando o assunto está relacionado a micro e pequenas empresas são escassos os exemplos encontrados na literatura, que apresentem situações vivenciadas por empresas desse porte.

Drucker (2012) relata que de forma geral as empresas caracterizadas como micro e pequenas empresas são receosas em divulgar suas atividades, seja por questões de sigilo de negócio, seja por questões fiscais ou tributárias, ou até mesmo por questões culturais, o fato é que esses conteúdos não estão facilmente disponíveis e os pesquisadores sobre o assunto são obrigados a utilizar modelos disponibilizados por grandes corporações; o que sabidamente difere, nos mais variados aspectos, da forma de gestão das micro e pequenas empresas.

Nesta obra será apresentado um caso vivenciado por uma microempresa onde será possível utilizar esse modelo devidamente adequado às necessidades de instituições enquadradas dentro desse perfil, permitindo que os conceitos apresentados possam ser melhor aproveitados, já que o espectro de análise e de avaliação não sofrerá distorções pelo fato de não utilizar parâmetros que não condizem de maneira fiel às necessidades das micro e pequenas empresas.

## 4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo será apresentada a organização objeto de estudo, a empresa Flexos Artes/ME (Microempresa, optante do SIMPLES Nacional<sup>20</sup>). Através da visualização do seu histórico e das condições em que foi criada, objetiva-se caracterizá-la a fim de descrever as técnicas e os modelos de gestão aplicados como diferenciais para a empresa dentro do cenário macroeconômico. Busca-se ainda franquear a metodologia utilizada pela empresa para que a mesma possa ser utilizada por demais instituições de mesmo porte.

### 4.1 Flexos Artes

Situada no município de Fortaleza, capital do Ceará, a hoje produtora cultural Flexos Artes instituiu-se como empresa legalizada no ano de 2005, iniciando suas atividades como prestadora de serviços na área das artes gráficas e do *design*. Em seu início a equipe de produção era formada pelo proprietário e por dois *designers* que prestavam serviços para a instituição através de contrato temporário, sem vínculo empregatício. O nome da empresa se origina do adágio “ação que gera reação” em que o proprietário se apropria do neologismo para criar o que seria o morfema lexical da palavra reflexo: o “flexo que gera o reflexo”.

Biderman (1978, apud BRITO 2008) afirma que o léxico de uma língua não é estático ou fechado; ele “constitui um vasto universo de limites imprecisos e indefinidos” e constantemente se renova, por força de novas necessidades de nomeação ou como demonstração da criatividade lexical dos integrantes de uma comunidade linguística. A esses itens que brotam imprimindo nova paisagem lexical às línguas denominamos neologismos.

A localização da organização é privilegiada, situada entre o centro da cidade e uma das principais áreas de visitação turística da capital cearense, a Praia

---

<sup>20</sup>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.

Abrange a participação de todos os entes federados (União, Estados, Distrito Federal e Municípios). É administrado por um Comitê Gestor composto por oito integrantes: quatro da Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB), dois dos Estados e do Distrito Federal e dois dos Municípios. (Fonte: Receita Federal).

de Iracema, no maior *shopping* a céu aberto e um dos principais corredores comerciais de Fortaleza, a Avenida Monsenhor Tabosa, referência internacional em se tratando do comércio varejista de calçado e vestuário, onde as centenas de lojas e comércios ali estabelecidos se colocavam na condição de potenciais clientes da nova empresa.

Em sua primeira fase de existência, os serviços oferecidos pela empresa estavam voltados a atender as demandas de clientes pessoas físicas e jurídicas na área do *design* gráfico e da criação, dentre esses serviços destaca-se a criação de identidade corporativa, de artes gráficas (folders, panfletos, books, portfólios etc.) de maneira geral e mídia eletrônica (sites e cd-rom).

Embora o registro formal do CNPJ<sup>21</sup> tenha ocorrido apenas em 2005, a empresa já existia de maneira informal a pelo menos cinco anos, onde o proprietário mesmo vinculado a outras instituições como consultor em *design* gráfico, realizava em sua residência um terceiro turno de suas atividades para clientes menores que não eram absorvidos pelas grandes empresas do setor. A ampliação sistemática dessa demanda ocasionou o desligamento das instituições ao qual o mesmo prestava os serviços resolvendo dedicar-se de forma integral ao próprio negócio.

Aqui já é possível identificar que o dispositivo originador do empreendimento foi a experiência do gestor no mercado das artes gráficas, entretanto a maneira como o negócio foi criado contraria as normas de uma correta implementação de um negócio sustentável.

De pronto pode-se observar que a instituição modelo deste estudo de caso, enquadrada como microempresa, surge como a maioria dos negócios no Brasil, de maneira quase que espontânea e sem planejamento. Segundo ALDAY (2000, apud ANSOFF 1990) apenas um número reduzido de organizações realiza de forma eficiente o planejamento estratégico, a maioria das empresas continua empregando técnicas antiquadas de planejamento a longo prazo, que se baseiam em extrapolação das situações passadas.

Esse processo de incerteza que caracteriza o nascimento da instituição fica claro também quando o proprietário relata que não houve o estabelecimento de metas ou de objetivos futuros, prevalecendo uma completa ausência de direcionamento a ser seguido pela organização.

---

<sup>21</sup>Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica.

Já em seu primeiro ano de funcionamento as dificuldades da falta de planejamento se apresentaram como elementos que colocam em risco a existência do empreendimento comercial que responde pelo nome de fantasia Flexos Artes. O valor elevado das despesas fixas começa a sufocar o novo empreendedor que se utiliza de capital próprio para saldar as dívidas e manter funcionando a empresa. Essa incerteza começa a colocar em xeque todo o investimento e o esforço dedicados na abertura da organização, já que a continuidade desse processo irá exaurir o capital do investidor até que não reste mais recurso para promover a manutenção da instituição, sacrificando seu patrimônio pessoal e de sua família na manutenção de um negócio onde a incerteza é a regra e a impossibilidade de avaliação de futuro um contratempo permanente que impossibilita que sejam definidas quaisquer estratégias que poderiam evitar que a instituição se encontrasse nessa situação.

O proprietário mesmo sem o preparo e *know-how*, começa a perceber que era momento de se repensar todo o processo, porém não bastava ter ciência de que estava enfrentando problemas, era preciso primeiramente identificar quais eram as reais dificuldades é principalmente descobrir como tornar aquele negocio criado de forma “emocional”, em um empreendimento racional e próspero.

A primeira atitude do empreendedor foi procurar ajuda de instituições que dão suporte à criação de pequenos negócios e participou de alguns cursos de gestão focados tanto no negócio quanto no indivíduo gestor, e começa a entender que o planejamento é parte fundamental da implementação do negócio, e que a ausência dele dificulta inclusive a identificação do que porventura ocorre de errado na gestão da instituição, já que não existem mecanismos de controle nem análise relacionados aos processos da empresa.

#### 4.1.1 Mercado Saturado

Segundo o empresário proprietário da empresa pesquisada, o estudo e a preparação técnica começaram a fazê-lo enxergar não só o negócio que administrava, mas todos os aspectos que envolvem o negócio e essa visualização fez o empreendedor começar a perceber os erros que cometeu. Segundo o proprietário, dentre os mais variados equívocos, ele entende que na época da abertura uma dos que mais causaram pressão sobre o negócio foi não ter percebido o fenômeno da saturação do mercado, envolvendo o setor das artes gráficas.

A definição de Kotler (1980, apud LUCE et al 1983) é que um mercado está constituído por todos os indivíduos ou organizações que são clientes efetivos ou potenciais para um produto ou serviço. Já Smallwood (1973) entende que mercado saturado para um determinado produto e/ou serviço é aquele no qual a expectativa de posse desse produto tenha sido alcançada.

A busca pela melhor compreensão do negócio trouxe à tona a percepção de que, embora a localização da empresa fosse excelente, a popularização de cursos de informática destinados ao *design* inundou o mercado de novos profissionais muitas vezes com formação precária, que culminou em uma queda nos valores dos serviços prestados e uma ampliação da oferta, ocorrência concomitante com a abertura do negócio. Esse problema existiu simplesmente por não ter sido realizada uma pesquisa de avaliação do mercado, identificando o número de negócios existentes e possíveis entrantes no setor.

Uma segunda falha relatada pelo proprietário foi uma definição não tão clara do empreendimento já que a empresa não se posicionava nem como uma agência de publicidade capaz de atender a todas as demandas de uma criação de campanha institucional, e nem uma empresa de arte gráfica, onde segundo Sant'anna (1998, apud SOARES et al 2010), campanha publicitária “é aquele bem fundamentado, bem planejado, bem pensado, bem produzido e bem veiculado. Para obter os resultados esperados, ele é o produto de muitos homens que colocam o seu talento e os seus esforços a serviço do anunciante.” Essa indefinição ainda segundo o proprietário dificultou a definição do tipo de público que efetivamente seria atendido pela instituição.

Embora com essas dificuldades, a empresa ainda conseguiu, de maneira casual, atrair um público específico ligado às artes cearenses, onde a Flexos Artes era responsável pela produção da identidade visual de eventos ligados às artes nas suas mais variadas linguagens.

Mesmo sem ter consciência, o empresário já estava fazendo parte da cadeia produtiva da economia criativa, onde a promoção da cultura local era o objeto da produção da empresa de forma geral.

“A economia criativa trata dos bens e serviços baseados em textos, símbolos e imagens e refere-se ao conjunto distinto de atividades assentadas na criatividade no talento ou na habilidade individual, cujos produtos incorporam propriedade intelectual e abarcam do artesanato tradicional às complexas cadeias produtivas das indústrias culturais” MIGUEZ (2007).

Entretanto, como de forma geral os serviços oriundos do setor artístico-cultural eram financiados por instituições governamentais, nas suas três esferas, Federal, Estadual e Municipal, e como os artistas em quase sua totalidade não são muito hábeis em se tratando de questões burocráticas, quase sempre cometiam equívocos quando de atender as cláusulas contratuais; o que acarretava no não pagamento dos serviços prestados, tanto para os artistas, como para instituição objeto de nossa pesquisa, colocando a empresa mais uma vez em situação crítica.

Antes à escassez de serviços, agora serviços de qualidade, porém por questões de organização não se consegue receber os honorários pelos serviços realizados. Todos os problemas até então relatados pelo gestor mostram que o mesmo não conhece efetivamente o setor em que está inserido. Tal desconhecimento de forma geral é quase sempre fatal para o negócio.

Diante da adversidade, o empresário resolveu tomar a frente dos problemas documentais e jurídicos que impediam que fossem efetuados os pagamentos dos serviços prestados aos artistas financiados pelas instituições governamentais, realizando um tipo de consultoria e de interlocução entre os artistas e os financiadores. Deixado claro que neste caso específico a postura adotada pelo empresário só acontece devido ao interesse do mesmo em receber pelos serviços executados, ainda não existia a compreensão da possibilidade da conversão do problema em oportunidade. Mais uma vez uma atitude reativa característica comum à falta de planejamento. Contudo o empreendedor percebe que essa nova dificuldade pode se converter em uma oportunidade.

Pela primeira vez pensando seu negócio de forma efetiva o empreendedor dá uma guinada no direcionamento tomado pela empresa em relação aos serviços ofertados, transformando-a em uma produtora cultural, que seria a responsável pela interlocução entre artistas e financiador, minimizando o surgimento de entraves burocráticos e documentais, agilizando os processos e tornando mais salutar a relação com os financiadores, o que se converte em médio prazo em ampliação dos investimentos e do número de projetos financiados.

Como consequência da interlocução da empresa, temos uma considerável melhora nos resultados finais dos projetos já que os artistas e grupos artísticos podiam agora se dedicar de forma integral às atividades previstas no projeto e na produção do produto cultural, já que a Flexos Artes agora era responsável pela elaboração da proposta, pelo processo de contratação e de prestação de contas,

além de disponibilizar equipes de produção para realização de projetos de patrimônio, artes cênicas, visuais, teatro dança, cultura tradicional popular, música e patrimônio caracterizando-se como uma produtora cultural.

Não foi só a empresa e os artistas que saíram lucrando com a melhoria da qualidade dos projetos culturais. As populações das regiões que receberam os projetos de uma forma geral foram beneficiadas também com a realização de ações lúdico-educativas, gratuitas de altíssima qualidade, fomentando a disseminação das artes, preservação dos nossos costumes e das nossas tradições, além de colaborar na formação e na inserção no mercado cultural de novos artistas e grupos culturais.

Por outro lado também saíram beneficiadas as instituições financiadoras que têm suas chancelas relacionadas a um produto que não se quantifica apenas pela ótica financeira, mas também pela contribuição cultural e social implícita em todas essas ações que têm como pano de fundo a transformação de nossa sociedade em uma realidade mais sustentável e que entenda o indivíduo como partícipe e não produto, inserido e dirimindo as distâncias, apresentando-se como pólos de convergência humana e social.



## 4.2 Atuando no Mercado Criativo

Como mostrado anteriormente, a microempresa Flexos Artes em um período pequeno de tempo converteu-se de uma empresa de arte gráfica em uma produtora cultural, mudança esta que mais uma vez ocorreu sem o devido planejamento, sendo que dessa vez o risco se apresenta de forma mais ampla haja vista que a estrutura exigida para a realização dos serviços agora ofertados é imensa, exigindo que o investimento seja ampliado, e que os novos profissionais que irão fazer parte da equipe atendam à altura as demandas de mercado.

Utilizando a orientação da UNCTAD (2010) para classificação das empresas criativas é possível perceber que a Flexos na realidade não migrou de um setor para outro, entre as nove classes, e sim ampliou sua área de atuação já que a partir deste momento as subdivisões - patrimônio, artes e mídia - agora são compreendidas pela área de atuação da produtora, que antes estava basicamente limitada ao setor arte.

Essa multiplicidade é identificada na UNCTAD (2010) como uma característica das PMEs que de forma geral preenchem as várias fases das cadeias de fornecimento de produtos criativos. Micro e pequenas empresas são especialmente evidentes no topo da cadeia de fornecimento (fase de criação segundo as Nações Unidas, 2010).

A predominância de PMEs no setor criativo enfatiza a necessidade de os criadores de políticas abordarem as limitações relacionadas a tamanho, já que as PMEs integrantes do nicho intitulado de “indústrias criativas” são suscetíveis às mesmas limitações que afetam os pequenos negócios de outras áreas da economia. O principal elemento entre essas limitações é o acesso às finanças para desenvolver projetos criativos.

Aqui no Brasil, de forma geral, visualizamos as grandes corporações como fonte de financiamento para as PMEs criativas que ainda segundo a UNCTAD (2010) têm um melhor desempenho nas economias cujo setor financeiro está sendo mais bem adaptado para financiá-las e nas quais as indústrias criativas são oficialmente reconhecidas. Nesse contexto, as PMEs da maioria dos países em desenvolvimento encontram-se em desvantagem, principalmente porque o conceito de indústrias criativas ainda é muito novo e as instituições financeiras são tradicionalmente contrárias aos riscos.

No Estado Brasileiro esse investimento na indústria criativa “aparentemente” oriundo das grandes empresas, na realidade, em sua maioria, tem sua origem em um dispositivo intitulado de renúncia fiscal (Tabela 9).

Segundo Pureza (2006) “o conceito de renúncia fiscal é algo que envolve elevado grau de subjetividade. A necessidade de estabelecer uma linguagem comum quando se trata de identificar e avaliar o conjunto de incentivo fiscais em vigor na economia brasileira tem levado o próprio Poder Executivo Federal a rever conceitos consagrados e alterar suas projeções de renúncia de receita tributária”.

**Tabela 9 – Gastos Tributários - Projeções 2015 - Por Função Orçamentária – Regionalizado.**

Unidade: R\$ 1,00

Renúncia de Receitas - Gastos Tributários - Projeções 2015 - Por Função Orçamentária - Regionalizado						
Função Orçamentária	Norte	Nordeste	Centro-oeste	Sudeste	Sul	Total
Administração	1.180.699	5.801.976	53.995.917	52.591.318	9.654.545	123.224.455
Agricultura	2.106.879.812	1.990.554.330	3.510.708.475	11.655.738.888	8.831.833.064	28.095.714.569
Assistência Social	423.214.679	2.283.204.417	1.871.327.784	13.062.920.340	3.729.486.444	21.370.153.664
Ciência e Tecnologia	203.410.249	487.163.729	83.840.455	7.017.812.799	2.093.675.815	9.885.903.048
Comércio e Serviço	21.493.239.051	6.979.790.180	4.200.246.039	29.258.078.018	11.817.570.187	73.748.923.475
Comunicações	34.749.809	102.018.569	46.860.771	795.301.199	199.803.077	1.178.733.425
<b>Cultura</b>	<b>94.661.657</b>	<b>201.356.264</b>	<b>346.024.987</b>	<b>2.592.761.179</b>	<b>506.386.336</b>	<b>3.741.190.423</b>
Defesa Nacional	2.070.639	5.262.576	3.706.748	43.560.589	10.388.521	64.989.074
Desporto e Lazer	11.779.484	39.985.974	17.439.392	821.464.408	98.081.646	988.750.904
Direitos da Cidadania	6.973.659	34.747.168	33.407.760	439.954.379	120.350.833	635.433.799
Educação	444.117.101	1.376.237.093	757.304.852	5.286.193.740	1.478.815.783	9.342.668.570
Encargos Especiais	0	0	0	0	0	0
Energia	64.033.434	1.590.493.083	862.353.460	1.877.342.399	356.996.120	4.751.218.496
Essencial à Justiça	0	0	0	0	0	0
Gestão Ambiental	0	0	0	0	0	0
Habitação	177.462.353	913.788.808	516.032.855	7.218.148.000	1.680.056.918	10.505.488.934
Indústria	9.500.241.724	6.474.124.567	1.690.923.669	12.907.605.233	4.171.923.738	34.744.818.930
Judiciária	0	0	0	0	0	0
Legislativa	0	0	0	0	0	0
Organização Agrária	1.830.070	17.755.882	655.285	5.900.592	9.521.918	35.663.747
Relações Exteriores	0	0	0	0	0	0
Saneamento	151.435	305.135	2.152.104	1.791.076	4.285.994	8.685.743
Saúde	782.348.899	2.441.912.084	2.280.474.401	17.382.401.494	2.515.981.848	25.403.118.726
Segurança Pública	0	0	0	0	0	0
Trabalho	493.244.255	2.681.842.205	2.211.090.036	13.393.133.609	3.139.936.492	21.919.246.597
Transporte	93.168.232	339.896.818	109.510.631	3.558.301.883	362.917.402	4.463.794.967
Urbanismo	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>35.934.757.242</b>	<b>27.966.240.859</b>	<b>18.598.055.622</b>	<b>127.371.001.142</b>	<b>41.137.666.681</b>	<b>251.007.721.546</b>
<b>ARRECADAÇÃO</b>	<b>32.684.020.642</b>	<b>94.995.339.842</b>	<b>160.755.153.172</b>	<b>187.311.167.867</b>	<b>884.823.024.424</b>	<b>1.360.568.705.947</b>

Fonte: Ministério do Planejamento – Lei de Diretrizes orçamentárias 2015 (2015).

Outros autores como Andreazzi; Ocké-reis (2007, apud VILLELA 1991) entendem esse conceito como “gasto tributário que é “a transferência (implícita) de recursos se dá da seguinte maneira: por um lado, existe o imposto devido pelo

contribuinte ao Estado e, por outro, o interesse do governo de prover uma determinada assistência financeira. Assim, ao deixar de arrecadar parte do imposto a ele devido (como resultado de um benefício fiscal), o Estado age como se estivesse neste exato momento realizando um pagamento. Trata-se de um pagamento implícito, isto é, não há um desembolso por parte do governo, mas, mesmo assim, constitui-se em pagamento de fato”.

Os incentivos fiscais nas áreas social, cultural e esportiva estabelecem um reduzido teto de dedução dos impostos devidos, não afetando, significativamente, os cofres públicos. CRCRS<sup>22</sup> (2013).

Segundo o CRCRS (2013) aqui no Brasil os principais incentivos fiscais mais utilizados pelas organizações em âmbito federal são:

- Cultural – Lei *Rouanet* e Lei do Audiovisual;
- Formação Universitária – PROUNI;
- Investimento Social – entidades sem fins lucrativos, OSCIP, Lei da Solidariedade, FUNCRIAÇA e Fundo do Idoso;
- Esportes – Lei de Incentivo ao Esporte.

No âmbito cultural os principais dispositivos de renúncia, de acordo com os dados acima são: a Lei *Rouanet* (Tabela 10) e a Lei do Audiovisual, onde na prática empresários que têm suas organizações com tributação baseada no lucro real<sup>23</sup>, no caso da Lei Rouanet podem financiar projetos enquadrados no artigo 18 ou artigo 26. Quando o projeto é enquadrado no artigo 18, o patrocinador poderá deduzir 100% do valor investido, desde que respeitado o limite de 4% para pessoa jurídica e 6% para pessoa física.

O patrocinador que apoia um projeto enquadrado no artigo 26 poderá deduzir, em seu imposto de renda, o percentual equivalente a 30% para pessoa jurídica (no caso de patrocínio) / 40% (no caso de doação) e 60% para pessoa física (no caso de patrocínio) / 80% (no caso de doação) (Tabela 11).

---

<sup>22</sup>Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul – CRCRS.

<sup>23</sup>A expressão lucro real significa o próprio lucro tributável, para fins da legislação do imposto de renda, distinto do lucro líquido apurado contabilmente.

De acordo com o art. 247 do RIR/1999, lucro real é o lucro líquido do período de apuração ajustado pelas adições, exclusões ou compensações prescritas ou autorizadas pela legislação fiscal. A determinação do lucro real será precedida da apuração do lucro líquido de cada período de apuração com observância das leis comerciais. Fonte: Ministério da Fazenda – Receita Federal do Brasil – 2015.

Art. 18. Com o objetivo de incentivar as atividades culturais, a União facultará às pessoas físicas ou jurídicas a opção pela aplicação de parcelas do Imposto sobre a Renda, a título de doações ou patrocínios, tanto no apoio direto a projetos culturais apresentados por pessoas físicas ou por pessoas jurídicas de natureza cultural, como através de contribuições ao FNC, nos termos do art. 5º, inciso II, desta Lei, desde que os projetos atendam aos critérios estabelecidos no art. 1º desta Lei. (Redação dada pela Lei nº 9.874, de 1999), (LEI Nº 8.313, DE 23 DE DEZEMBRO DE 1991).

Art. 26. O doador ou patrocinador poderá deduzir do imposto devido na declaração do Imposto sobre a Renda os valores efetivamente contribuídos em favor de projetos culturais aprovados de acordo com os dispositivos desta Lei, tendo como base os seguintes percentuais: (Vide arts. 5º e 6º, Inciso II da Lei nº 9.532 de, 1997), (LEI Nº 8.313, DE 23 DE DEZEMBRO DE 1991).

**Tabela 10** – Lei Rouanet – Demonstrativo dos recursos aplicados em projetos aprovados (dados consolidados) e financiados pela renúncia fiscal (imposto de renda), no período compreendido entre os anos de 2004 e 2014

Lei Rouanet - Mecenato - Comparativo por Ano (dados consolidados)						
Ano	Quantidade de Projetos Apresentados	Quantidade de Projetos Aprovados	Quantidade de Projetos Apoiados	Valor Apresentado	Valor Aprovado	Valor Apoiado
2004	5.726	4.958	2.040	4.328.016.235,75	2.389.156.081,50	511.748.271,38
2005	9.263	5.990	2.475	6.537.029.583,80	3.073.306.761,20	726.713.080,39
2006	7.763	6.533	2.929	5.543.923.362,63	3.310.401.461,06	854.382.719,47
2007	9.402	6.358	3.230	6.849.461.731,70	3.067.921.717,90	989.872.302,70
2008	8.337	6.874	3.161	7.338.509.175,10	3.978.851.307,21	963.631.956,53
2009	5.823	4.731	3.040	4.814.806.174,52	2.897.034.857,40	980.009.661,72
2010	7.928	7.361	3.415	6.497.836.635,80	5.091.928.604,26	1.166.319.253,92
2011	7.703	7.751	3.749	6.627.465.999,60	5.381.685.764,09	1.324.395.796,88
2012	6.083	6.347	3.574	6.437.112.162,53	5.381.294.918,00	1.276.657.126,83
2013	6.863	6.441	3.471	6.831.814.067,50	5.540.905.305,33	1.261.364.269,55
2014	6.623	6.027	3.290	6.999.209.191,10	5.700.260.804,81	1.327.301.726,36
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>81.514</b>	<b>69.371</b>	<b>34.374</b>	<b>68.805.184.320,03</b>	<b>45.812.747.582,76</b>	<b>11.382.396.165,73</b>

Fonte: Ministério da Cultura – SALICNET (2015).

**Tabela 11** – Lei Rouanet – Número de projetos aprovados por região, no período compreendido entre os anos de 2004 e 2014.

Lei Rouanet - Quantidade de Projetos Aprovados (Consolidado)												
REGIÃO	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total Regiões
Norte	76	96	92	97	105	53	86	72	79	73	51	880
Nordeste	454	598	604	685	661	394	568	756	536	525	479	6.270
Centro-oeste	394	420	396	397	371	225	352	408	283	309	220	3.775
Sudeste	3.152	3.887	4.367	4.195	4.654	3.322	5.180	5.272	4.306	4.247	4.017	46.599
Sul	872	989	1.074	984	1.083	737	1.175	1.243	1.143	1.287	1.260	11.847
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>4.958</b>	<b>5.990</b>	<b>6.533</b>	<b>6.358</b>	<b>6.874</b>	<b>4.731</b>	<b>7.361</b>	<b>7.751</b>	<b>6.347</b>	<b>6.441</b>	<b>6.027</b>	<b>69.371</b>

Fonte: Ministério do Cultura – SALICNET (2015).

Já a Lei do audiovisual (Tabela 12) também prevê dedução do imposto de renda na mesma proporção da *Rouanet*. Os recursos utilizados para esse tipo de apoio cultural são depositados no Fundo Setorial do Audiovisual - FSA, que é o órgão responsável pela gestão dos recursos, entretanto o grande diferencial é que o projeto voltado para a produção de conteúdos para TV e cinema pode ser apoiado pelas duas leis concomitantemente, Lei do Audiovisual e *Rouanet*.

**Tabela 12** – Lei Audiovisual – Recursos investidos pelo FSA entre os anos de 2009 e 2014.

Unidade: R\$ 1,00

Lei Audiovisual - Valores Investidos FSA (por ano)								
LINHA/ANO		2009	2010	2011	2012	2013	2014	TOTAL
Produção Cinematográfica	PRODECINE 01	14.999.999	38.951.440	33.997.246	0	49.784.591	30.000.000	167.733.276
Produção Cinematográfica-complementação	PRODECINE 04	0	0	0	1.296.949	8.183.316	10.177.637	19.657.902
Produção Cinematográfica-inovação de linguagem	PRODECINE 05	0	0	0	0	0	19.447.127	19.447.127
Produção Cinematográfica-via distribuidora	PRODECINE 02	10.000.000	22.495.700	22.500.000	0	40.047.400	32.143.341	127.186.441
Distribuição cinematográfica	PRODECINE 03	1.353.667	1.994.655	700.000	0	699.840	2.163.413	6.911.575
Produção TV - produtora	PRODAV 01	3.125.879	1.757.222	19.980.000	8.516.626	44.408.136	58.978.658	152.766.521
Produção TV - programadora	PRODAV 02	0	0	0	0	0	18.003.373	18.003.373
<b>TOTAL GERAL</b>		<b>29.479.545</b>	<b>81.199.017</b>	<b>77.177.246</b>	<b>9.813.575</b>	<b>143.123.283</b>	<b>170.913.549</b>	<b>511.706.215</b>

Fonte: ANCINE – Agência Nacional do Cinema (2015).

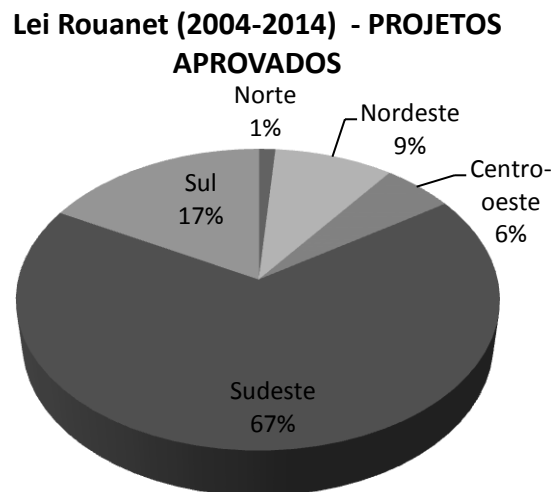
**Tabela 13** – Lei Audiovisual – Número de projetos contemplados entre os anos de 2008 e 2011

Lei Audiovisual - Quantidade de Projetos Aprovados					
REGIÃO	2008	2009	2010	2011	Total Regiões
Norte	0	0	0	0	0
Nordeste	0	3	5	5	13
Centro-oeste	1	1	1	3	5
Sudeste	36	86	72	118	312
Sul	1	4	4	5	14
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>38</b>	<b>94</b>	<b>82</b>	<b>131</b>	<b>344</b>

Fonte: ANCINE – Agência Nacional do Cinema (2015).

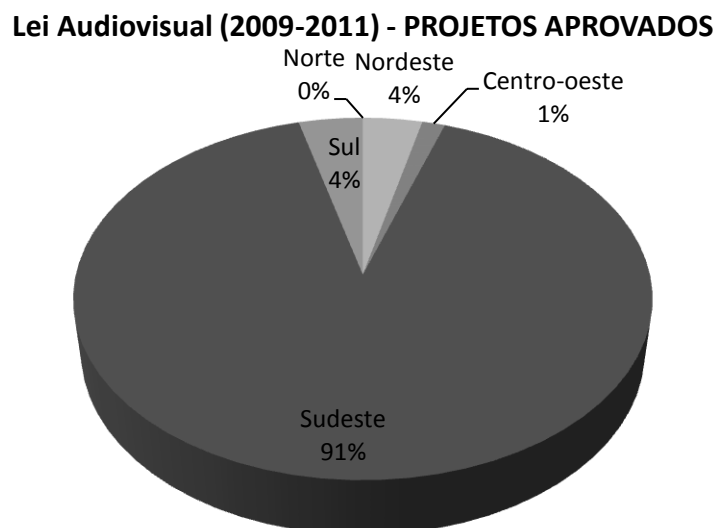
Embora os valores investidos no setor criativo pareçam ser expressivos, a realidade é que eles ainda são insuficientes. Outra questão que deve ser observada diz respeito à concentração dos recursos, o que caracteriza uma dificuldade para organização objeto da pesquisa já que a mesma se encontra no Nordeste, região que só tem acesso a menos de 10% dos recursos deste tipo de incentivo (Gráfico 5) e apenas 4% do total de projetos (Gráfico 6).

**Gráfico 5** – Projetos aprovados Lei Rouanet entre 2004 - 2014



**Fonte:** SALICNET (2015).

**Gráfico 6** – Projetos aprovados Lei Audiovisual entre 2009 - 2011



**Fonte:** ANCINE (2015).

De certa forma alheio à realidade plena, a organização seguiu realizando suas atividades. De início os problemas não ficaram muito aparentes, pois existe um lapso temporal neste tipo de negócio entre o momento da elaboração da proposta e do recebimento dos recursos para realização da mesma, de forma efetiva, que flutua entre três e nove meses, de maneira que a contratação de profissionais foi acontecendo de forma gradual à medida que a necessidade se apresentava.

De início essa metodologia implementada se apresentou satisfatória já que pela primeira vez, desde a abertura do negócio, o caixa se apresenta favorável, fazendo inclusive com que o empresário pela primeira vez começasse a vislumbrar a possibilidade de crescimento futuro, muito impulsionado pelo crescimento do setor tido como “criativo”. É nessa mesma época que o gestor decide procurar se especializar na gestão de empresas com fins de otimizar seus lucros já que a curva de crescimento de sua produtora apontava para um crescimento exponencial.

Entretanto essa maré aparentemente favorável é apenas mais um indicativo da deficiência do processo de administração da empresa. De fato o que estava ocorrendo na instituição é que de acordo com a linguagem artística contemplada por projeto de financiamento, formava-se uma nova equipe para atender a nova demanda, o que foi criando uma empresa extremamente inchada e com grande número de colaboradores em situação de ociosidade devido à impossibilidade de realizar projetos de todas as linguagens ao mesmo tempo. Isso se traduziu em alto custo de manutenção do negócio, insatisfação por parte dos colaboradores, que findou por se traduzir em uma empresa pesada, lenta e insustentável em longo prazo.

Esse problema começou a resultar em outras consequências, além dos altos custos, que começavam a resvalar na imagem da empresa, já que a insatisfação dos colaboradores começou a se converter em má qualidade de serviços, como atrasos, equívocos de produção, que na realidade foram quantificados como prejuízo financeiro, levando mais uma vez a instituição a problemas financeiros.

Todavia, a qualidade de elaboração de projetos, fator imprescindível, e responsável pela captação dos recursos para realização da proposta, continuava tendo resultados excelentes, ou seja, o carro-chefe da paleta de serviços, a interlocução que mantinha a empresa funcionando, naquele momento, se mostrava com saúde inalterada.

Esse diferencial continuava atraindo um número crescente de possíveis clientes para instituição, mesmo no momento em que as dificuldades financeiras se tornavam cada vez mais agudas.

Essa competência em elaboração de propostas e o sucesso no número de projetos contemplados fez com que a empresa conseguisse manter-se no mercado, mesmo com os custos extremamente elevados e com os frequentes prejuízos, relacionados às dificuldades de gestão, principalmente de pessoal. Outro fator que colaborou para uma longevidade da instituição, mesmo com tantos equívocos, diz respeito ao pequeno número de produtoras culturais a nível local, onde as empresas com estruturas suficientes para atender as exigências sejam elas dos financiadores privados ou governamentais, eram poucas e incapazes de atender a demanda crescente.

Entretanto esse cenário não se manteria assim permanentemente, um verdadeiro esforço do governo no sentido de formar profissionais que pudessem atender a demanda excessiva fez com que gradativamente novos produtores e empresas de produção fossem surgindo no mercado, o que forçou uma maior divisão de recursos destinados ao setor cultural, dificultando cada vez mais a aprovação de projetos.

Outro fator que também influenciou para essa progressiva perda de participação no mercado foram as consecutivas alterações na legislação na qual a agora inchada e lenta instituição não conseguia tão agilmente se adaptar.

A situação alcançou agora um nível onde o imprevisto e o achismo não são mais permitidos, é necessário que se desenvolvam estratégias sólidas com ações claramente definidas que objetivem finalmente colocar a instituição em um caminho de crescimento sustentável.

Três foram as alternativas visualizadas pelo proprietário da empresa para tentar resolver essa problemática, sendo a primeira a contratação de uma consultoria externa que buscasse identificar os problemas de forma sistemática e apontasse as ações que deveriam ser adotadas para solucionar o problema. Contudo essa opção, além de requerer alto investimento financeiro, bem que a organização não possuía disponível naquele momento, o proprietário teve receio de não conseguir colocar em prática as ações definidas pela consultoria.

A segunda estratégia vislumbrada pelo gestor seria contratar um administrador, o que parecia ser a opção correta, e que em médio prazo, com o



redesenho dos processos e com o ajuste geral do negócio, com certeza recuperaria a saúde da empresa. Entretanto como visto anteriormente o empreendedor tinha iniciado um processo de capacitação e, dessa forma, surge a terceira estratégia onde resolveu ele mesmo - o gestor - aprofundar-se nos estudos da Administração para que pudesse então formatar e colocar em prática ações estratégicas que iriam minimizar as dificuldades oriundas da falta de técnicas de gestão.

### **4.3 Modelo de Gestão**

Frequentando a academia, o gestor começa a elaborar, utilizando-se dos conhecimentos adquiridos, aquilo que virá a ser a solução dos problemas de gestão da organização.

O primeiro ponto, da série de ações adotadas pelo proprietário, foi fazer uma análise do setor onde a empresa está inserida. É apenas nesse momento que fica claro para o gestor que o seu empreendimento não se caracterizava apenas como empresa cultural, mas que estava inserida em uma cadeia muito mais ampla denominada de “economia criativa”. A primeira resultante da pesquisa de mercado realizada foi a percepção de que o único motivo de a empresa ainda existir estava diretamente relacionado à capacidade de crescimento do setor, já que o mesmo encontra-se apoiado em nossa riquíssima diversidade cultural, que fornece um combustível praticamente infinito para essa cadeia produtiva, onde as linguagens culturais são verdadeiros ativos, representados pela música, pelas artes visuais, pelo teatro, pela dança, pelo patrimônio etc. Ao mesmo tempo essa percepção também trouxe a percepção das grandes possibilidades de crescimento a sua frente.

Entendendo o ambiente externo, é voltada a atenção para a análise interna do negócio. A primeira confirmação clara era que seria impossível continuar com o número de equipes aguardando ociosas para entrarem em ação, contudo não se cogitava a possibilidade da realização de demissões. O que fazer?

Surge, então, o diferencial criativo da empresa Flexos Artes, sendo inclusive, o modelo aplicado pelo empreendedor, agraciado com um prêmio por excelência em modelo de gestão em economia criativa, conferido pelo Ministério de Cultura.

Em primeira instância realizou-se a promoção de reuniões com os líderes de cada uma das equipes responsáveis pela produção e pela realização dos projetos nas linguagens: artes visuais, teatro, dança, patrimônio, música, de forma individual,

onde, juntamente com um consultor jurídico e um contábil, foram ministradas técnicas de gestão para cada um desses líderes de forma que os mesmos se capacitassem, mesmo que de forma básica e informal, para no futuro terem condições de gerirem um pequeno negócio. Paralelamente os demais componentes das equipes eram convidados a participarem de minicursos que tinham como foco desenvolver habilidades como trabalho em equipe, colaboração no desenvolvimento de processos, autonomia dos cargos etc.

Após um período razoável de capacitação é, de forma definitiva, implementado o novo modelo de gestão, no qual são reunidas todas as equipes e declarado aos mesmos que todos estão a partir daquele momento sem vínculo empregatício com Flexos Artes.

A ação não objetivava simplesmente demitir todos os colaboradores, na realidade, o que se pretendia era transformar cada equipe específica em uma empresa, para tanto além de já ter permitido às equipes acesso à informação legal, administrativa e tributária, a organização ainda se compromete em arcar com as taxas de registro das novas organizações, e garantir que durante todo o processo transitório continuará dando suporte aos novos empreendimentos culturais.

Ao todo são formadas novas seis instituições, que estariam aptas a atender o mercado local e regional, onde as mesmas assumiram apenas o compromisso de priorizar os projetos da Flexos. Priorizar, pois as empresas encontravam-se livres para atuarem no mercado de forma independente, sem nenhuma obrigação legal com a empresa objeto da pesquisa.

Aqui neste trabalho não iremos descrever a situação atual das empresas criadas nesta iniciativa, nem seu processo de desenvolvimento. Iremos apenas narrar as resultantes para Produtora Flexos Artes.

O esperado com a realização dessa ação era uma redução drástica dos custos já que a Flexos Artes não seria mais a “responsável” pela manutenção das equipes de produção, incluindo nesta rubrica, material e pessoal. O segundo resultado esperado seria uma melhoria considerável nos serviços prestados já que os profissionais estariam agora representando a si mesmos, e eram as suas reputações que estavam colocadas em jogo. Dessa maneira poderia então a empresa concentrar as atenções dele e de sua resumida equipe (uma pessoa) na sua principal qualidade que era a elaboração das propostas que pleiteavam a captação dos recursos.

De fato dentro de um curto período de tempo a empresa conseguiu não só ajustar suas despesas como observou pela primeira vez em sua história uma margem de lucro realmente satisfatória. Conseguiu também recuperar a qualidade dos serviços terceirizando com as empresas a produção dos eventos.

Não serão apresentados os demonstrativos financeiros que nos permitiram vislumbrar as margens de crescimento de forma quantitativa, devido à necessidade de respeitar o sigilo fiscal/financeiro da Flexos Artes.

Vislumbrado o sucesso da sua empreitada, a instituição resolve submeter seu modelo à apreciação do Ministério da Cultura, com fins de ratificar a eficiência das técnicas aplicadas em sua empresa.

Em seguida será apresentada parte do Edital e do questionário criados pelo Ministério da Cultura que objetivam avaliar as práticas executadas pelas empresas participantes desse certame.

## 5 PRÊMIO ECONOMIA CRIATIVA

O documento (edital) que instituiu o prêmio, recebido pela Flexos Artes, regia que o Ministério da Cultura - MinC (Edital Nº 2 de 29 de Dezembro de 2011), por meio da Secretaria da Identidade e Diversidade (SID) torna público em todo o território nacional o **Prêmio Economia Criativa - Edital de Fomento a Iniciativas Empreendedoras e Inovadoras** - fundamentado nos princípios da transparência, isonomia, legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade, eficiência, equilíbrio na distribuição regional dos recursos e do acesso à inscrição. A finalidade desse prêmio é identificar, reconhecer, fomentar e difundir iniciativas empreendedoras e inovadoras da sociedade civil atuantes nos setores criativos cujas práticas se destacam como referência em modelos de gestão e de formação com potencial de contribuição efetiva para o desenvolvimento dos diversos setores da economia criativa brasileira.

Dentre a documentação enviada para o MinC pela empresa destaca-se um questionário (Anexo B) através do qual a mesma define com detalhes a aplicação do modelo desenvolvido bem como uma caracterização do setor e da empresa. Nesse documento a empresa apresenta de forma detalhada a origem do empreendimento, as áreas de atuação, suas estratégias e seu diferencial.

Nesse documento são narradas também as dificuldades que segundo a organização uma produtora alocada no nordeste sofre em relação às demais regiões do país, entretanto a instituição, segundo o questionário, encara essas dificuldades como oportunidade, onde o mesmo relata a contribuição da organização para o desenvolvimento das artes na região em que a mesma se encontra inserida.

Outro aspecto relevante dessa documentação faz menção à descrição da estrutura organizacional e à mudança realizada que horizontalizou a empresa, que migrou de um grande número de colaboradores, para um pequeno número de pessoas, promovendo flexibilidade e agilidade à Flexos Artes.

Uma característica trazida também no texto refere-se à inovação do modelo de gestão aplicado na empresa que se pauta por favorecer o crescimento e o desenvolvimento dos artistas e dos grupos culturais, já que a mesma repassa os recursos captados diretamente para os agentes da realização do projeto, prestando ainda consultoria em uma correta utilização dos recursos destinados à ação cultural e à prestação de contas evitando que aqueles responsáveis pela execução

coloquem-se em situação de inadimplência junto aos financiadores; o que poderia culminar em um prematuro encerramento das atividades que colaboram nos desenvolvimentos cultural, econômico e social.

O suporte à criação de novas empresas inseridas no setor da economia criativa é apresentado pela organização como colaboração para o desenvolvimento da cadeia criativa no estado, referenciado esse setor, como alternativa às dificuldades impostas pelo cenário econômico vivenciado à época da pesquisa, onde a mesma se propõe a franquiar suas práticas e seus modelos com fins de promover o crescimento do setor cultural no estado e na região.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Avaliando as resultantes do trabalho realizado, fica latente a percepção do potencial dessa chamada “indústria criativa”, onde a flexibilidade e a horizontalidade, características inerentes a essas instituições, são um indicativo de extremo poder de adaptabilidade às rápidas mudanças que as organizações se deparam em seu cotidiano.

Entretanto como esse conceito é extremamente recente isso implica em se colocar o negócio e a organização em uma situação de quase pioneirismo, já que os estudos e as pesquisas referentes ao tema ainda se apresentam de forma superficial, não pela má capacidade investigativa e de pesquisa, mas pela própria limitação temporal que ainda impossibilita uma visualização de longo prazo das resultantes, das estratégias e dos modelos aplicados por organizações pertencentes a esse setor.

Esse pioneirismo vivenciado pelos “empreendedores criativos” tem duas facetas, a primeira que é a da inovação e da oportunidade que se apresentam para aqueles que ousadamente desbravam “terrenos” desconhecidos, permitindo acesso à exploração e à criação de novos mercados e necessidades de consumo em um universo praticamente isento de concorrência, onde apenas a demanda limita a abrangência e a atuação da instituição. E o outro que é a incerteza, já que os modelos que serão aplicados, ainda não foram testados, o que eleva exponencialmente o risco e a possibilidade de insucesso, inclusive distanciando os investidores que, de forma geral, em países que se encontram em situação de desenvolvimento, bastante resistentes em realizarem investimentos nesse tipo de negócio, principalmente se o país, a região e o mundo estiverem vivenciando retrações de crescimento no momento da implementação do negócio.

A pouca informação disponível, principalmente se a busca for por indicadores relacionados a organizações de pequeno porte, é sem dúvida um dos entraves que limita o crescimento do setor, tanto no ponto de vista do empreendedor, que não consegue dimensionar de forma clara e objetiva o negócio, fazendo com que acabem desistindo de suas metas e se direcionando para o mercado caracterizado como “tradicional”, aparentemente mais seguro, como também, dificulta que os gestores governamentais em todas as esferas tenham dificuldades em produzirem uma normatização específica que propicie tranquilidade jurídica e a possibilidade de

confeção e de execução de planejamento de longo prazo, sem o receio de súbitas mudanças que obriguem os empreendedores criativos, sejam obrigados a inverterem o direcionamento adotado pela empresa.

Essa susceptibilidade a alterações de legislação é uma problemática que se apresentou de forma clara apenas no final da pesquisa, quando observado que as alterações a nível estadual e federal no último período eleitoral findaram por promover pressão sobre o setor criativo, haja vista que as características individuais do gestor, governador/presidente, podem caracterizá-lo como mais ou menos favorável a esse tipo de empreendimento, muitas vezes, inclusive pela limitação de conhecimento sobre o mesmo.

Essa variação, que se apresenta como um problema grave, só ocorre pelo fato de não existir ainda definida uma política de estado ficando o setor criativo à mercê de políticas de governo, que se limitam a ações de curto prazo e sem prognóstico de continuidade. Esse tema se apresenta como justificativa para uma ampliação desta pesquisa, que deverá acontecer em um segundo momento.

É necessário deixar claro que, embora o setor apresente crescimento acima dos demais ramos de negócio, isso não isenta o empreendedor, seja ele motivado pela oportunidade ou pela necessidade, de desenvolver um planejamento, já que os riscos se apresentam em proporção igual às vantagens. Esse empreendedor terá que saber diferenciar o organismo empresa de si mesmo, utilizando a racionalidade como condutor embasador do processo decisional.

De forma geral foi possível avaliar que o crescimento do setor a nível mundial e local é sem dúvida um atrativo, e que aliado à modernidade da sua estrutura horizontalizada, direciona-nos para a percepção de um crescimento constante do setor, que carece ainda de desenvolvimento e de envolvimento dos setores governamentais, com fins de franquear aos empreendedores brasileiros acesso às informações e aos modelos de qualidade desse promissor ramo de negócios. Principalmente para suportar aqueles que se apropriam da criatividade para superar as dificuldades e os desafios do empreendedorismo.

## REFERÊNCIAS

- ANDRÉ, Marli E.D.A. **Estudo de caso: seu potencial na educação**. PUC, Rio de Janeiro, 1984.
- ANDEBB. **Tema Atual**. Disponível em <> <https://pdvbb.wordpress.com/>. Acesso em 13 de março de 2015.
- ANDREAZZI, Maria F. S.; OCKÉ-REIS, Carlos O. **Renúncia de arrecadação fiscal: subsídios para discussão e formulação de uma política pública**. *PHYSIS: Rev. Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, 17(3):521-544, 2007.
- ANTUNES, Maria T. P.; MARTINS, Eliseu. **Capital intelectual: verdades e mitos**. *Revista Contabilidade & Finanças*. vol.13 nº. 29 São Paulo: maio/ago. 2002.
- BARBOSA, Priscila A.; BONELI, Jardel J.; CASTRO, Niciane E. GONÇALVES, Giovanni; SILVEIRA, Ailton C. **Empreendedorismo: a necessidade de se aprender a empreender**. Faculdade Novo Milênio: Espírito Santo 2007.
- BRITO. Clebson L. **NEOLOGISMOS NA IMPRENSA ESCRITA: A COBERTURA JORNALÍSTICA**. *Revista Travessias*. Vol. 2, Nº 3 UNIOESTE - Universidade Estadual do Oeste do Paraná: Cascavel 2008.
- BURLANDY, Mônica C. M. S. L.; SCHOTTZ, Vanessa; MONNERAT, Giselle L.; MAGALHÃES, Rosana. **Programa Bolsa Família: nova institucionalidade no campo da política social brasileira?** *Revista Katálv*. 10. Florianópolis, jan/jun. 2007.
- CAIADO, Aurílio S. C. **Economia Criativa na Cidade de São Paulo: Diagnostico e Potencialidade**. FUNDAP, São Paulo, 2011.
- CASTELLS, M. **O poder da identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J.P. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- CEZARINO, Luciana O.; CAMPOMAR, M. C. **Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais**. FEA/USP, São Paulo, 2011.
- CORSANI, Antonella. **Elementos de uma ruptura: a hipótese do capitalismo cognitivo**. In: GALVÃO, Alexander; SILVA, Gerardo; COCCO, Giuseppe. *Capitalismo Cognitivo*. Rio de Janeiro: DP&A, 2003. P. 15-32.
- CUCHE, Denys. **A noção de cultura nas ciências sociais** / Denys Cucho, tradução de Viviane Ribeiro, Bauru: EDUSC, 1999.
- DEITOS, Maria L. M. de Souza. **A Gestão da Tecnologia nas Pequenas e Médias Empresas – Fatores limitantes e formas de superação**. Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, Cascavel, 2001.
- DESCONFIÔMETRO. **O Estado Brasileiro em Minha Visão Ultra Liberal**. Disponível em <> <http://namiradodesconfiometro.com.br/>. Acesso em 05 de maio de 2015.



DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo - Transformando Idéias em Negócios**. Campus/Elsevier, São Paulo, 2008.

DRAFT. **O que o Brasil pode fazer para fortalecer a economia criativa?** Disponível em <> <http://projetodraft.com/john-howkins-entrevista-economia-criativa/> Acesso em 10 de março de 2015.

DRUCKER, Peter F. **Inovação é espírito empreendedor (entrepreneurship). Práticas e princípios**. Cengage Learning, São Paulo, 2012.

E-BIOGRAFIAS. **Peter Drucker – Escritor e Professor Austríaco**. Disponível em <> [http://www.e-biografias.net/peter\\_drucker/](http://www.e-biografias.net/peter_drucker/) . Acesso em 24 de set. 2014.

FALEIROS, V. P.; NUNES, S. P.; FLEURY, S. et al. **A era FHC e o Governo Lula: transição?** INESC – Instituto de Estudos Socioeconômicos, Brasília, 2004.

FILION, Louis Jacques. Entendendo os intraempreendedores como visionistas. **Revista de Negócios**. v. 9, n. 2, p. 65-79, abril/junho 2004.

FONSECA, Mariana R. C. M. **Características Gerenciais das Micro e Pequenas Empresas e as de seus Empreendedores: Alternativas para Gestão Financeira**. Universidade Federal de Viçosa – UFV, Viçosa/MG, 2006.

FUNDO SETORIAL DO AUDIOVISUAL. **Valores Investidos em Cada Linha de Ação**. Disponível em <> <http://fsa.ancine.gov.br/resultados/investimentos/valores-investidos>. Acesso em 01 de Abril de 2015.

GERHARDT Tatiana E.; SILVEIRA Denise T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UAB/SEAD/UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GRUNE, G. **Strategic Planning at the Reader's Digest Association**. Discurso preferido na reunião anual da Crummer Graduate School of Business Coporate Concl. Rollins College, 1986.

KOTLER, P. **Marketing Management**. New Jersey, Prentice Hall Englewood Cliffs, 1980.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LARAIA R. **Cultura: um conceito antropológico**. Rio de Janeiro(RJ): Zahar; 2001.

LIMA, Edmilson de O. **As definições de micro, pequena e média empresas brasileiras como base para a formulação de políticas públicas**. Anais do II Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, p. 421-436, Londrina/PR, 2001.

LUCE, Fernando B; HEXSEL, Astor E; WAISELFISZ, J. **Oportunidade de Mercado: O caso dos bens de consumo duráveis**. Revista de Administração – Volume 18(3), Julho/Setembro 1983.

MDS.GOV.BR. **PNAS – Política Nacional de Assistência Social - Institucional**. Disponível em <> <http://www.mds.gov.br/falemds/perguntas-frequentes/assistencia->

social/assistencia-social/usuario/pnas-politica-nacional-de-assistencia-social-institucional. Acesso em 05 de Maio de 2015.

MDS.GOV.BR. **Sistema Único de Assistência Social – SUAS**. Disponível em <> <http://www.mds.gov.br/assistenciasocial/suas>. Acesso em 05 de Maio de 2015.

MIGUEZ, Paulo. **Economia criativa: uma discussão preliminar**. Visões multidisciplinares. Salvador: EDUFBA, 2007.p.95-113.

MINISTÉRIO DA CULTURA. **Prêmio Economia Criativa Edital de Fomento a Iniciativas Empreendedoras e Inovadoras**. Edital Nº 2. Brasília, 2011

MINISTÉRIO DA CULTURA. **SALICNET – Sistema de apoio às leis de incentivo à cultura**. Disponível em <> <http://sistemas.cultura.gov.br/salicnet/Salicnet/Salicnet.php>. Acesso em 01 de abril 2015.

MINISTÉRIO DA CULTURA. **RELATÓRIO ANUAL DE GESTÃO DO FUNDO SETORIAL DO AUDIOVISUAL – FSA – Exercícios de 2012/2013**. Rio de Janeiro: ANCINE, 2013.

MINISTÉRIO DA CULTURA. **RELATÓRIO ANUAL DE GESTÃO DO FUNDO SETORIAL DO AUDIOVISUAL – FSA – Exercícios de 2012/2013**. Rio de Janeiro: ANCINE, 2014.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. **Receita Federal do Brasil – Lucro Real**. Disponível em <> <http://www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/dipj/2005/pergresp2005/pr242a264.htm>. Acesso em 01 de abril 2015.

MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES. **Conferência das Nações Unidas para Comércio e Desenvolvimento – UNCTAD**. Disponível em <> <http://www.itamaraty.gov.br/temas/temas-multilaterais/desenvolvimento-comercio-internacional-e-financas/unctad>. Acesso em 26 de set. 2014.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO. **Orçamento Anual de 2015**. Disponível em <> <http://www.planejamento.gov.br/ministerio.asp?index=8&ler=s1146>. Acesso em 31 de março 2015.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Estatísticas - Relação Anual de Informações Sociais – RAIS**. Disponível em <> <http://www3.mte.gov.br/geral/estatisticas.asp?viewarea=rais>. Acesso em 30 de set. 2014.

NAÇÕES UNIDAS. **Economia Criativa: Uma Opção de Desenvolvimento Viável**, UNCTAD, 2010.

NASSAJON, C.; SALIN, H.; MARIANO, S., [et al.]. **Administração Empreendedora: teoria e prática usado o estudo de casos**. Elsevier, Rio de Janeiro, 2004.

NEVES, J. L. **Pesquisa Qualitativa – Características, usos e possibilidades**. Caderno de pesquisa em administração. São Paulo: FEA-USP, 1996.

NEWBIGIN, John. **A Economia Criativa: Um Guia Introdutorio**. Bristish Council, Londres, 2010.

OLIVEIRA, J. Maria de.; ARAUJO, B. Cesar de.; SILVA, L. Valério. **Panorama da Economia Criativa no Brasil**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Brasília, Rio de Janeiro, 2013.

PEREIRA, Larissa D. **Políticas Públicas de Assistência Social brasileira: avanços, limites e desafios**. www.cpihts.com, 2006.

PERUCH, Fernanda P. **As pequenas e médias empresas (PMEs) e a convergência das normas contábeis ao padrão internacional: uma abordagem geral**. Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma/SC, 2011.

PESQUISA BIBLIOGRAFICA, **Trabalho acadêmico dos alunos de Comunicação Social com habilitação em Jornalismo da Universidade Federal de Goiás**. Disponível em <> <http://pesquisabibliografica.blogspot.com.br/2004/06/conceito-e-definio.html>. Acesso em 12 de março de 2015.

PORTAL BRASIL. **Mapa das micro e pequenas empresas**. Disponível em <> <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas>. Acesso em 28 de julho de 2014.

PUREZA, Maria E. M. **Disciplinamento das Renúncias de Receitas Federais – Inconsistências no Controle dos Gastos Tributários**. Consultora de Orçamento e Fiscalização Financeira da Câmara dos Deputados. Brasília, 2006.

REIS, Ana C. F. **Economia criativa como estratégia de desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimento**. Itaú Cultural: Garimpo de Soluções, São Paulo, 2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 327p.

RIFKIN, Jeremy. **O Fim dos empregos**. Makron Books, 1996.

ROBINSON, R. **The importance of outsiders in small firm strategic planning**. Academy of Management Journal, 25, n. 1, março, 1982.

SEBRAE. **Critérios De Classificação De Empresas: Ei - Me - Epp**. Disponível em <> <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>. Acesso em 30 de set. de 2014.

SEBRAE. **Pequenos Negócios em Números**. Disponível em <> <http://www.sebraesp.com.br/index.php/234-uncategorised/institucional/pesquisas-sobre-micro-e-pequenas-empresas-paulistas/micro-e-pequenas-empresas-em-numeros>. Acesso em 30 de set. de 2014.

SIMPLES NACIONAL. **O que é o Simples nacional?**. Disponível em <> <http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Documentos/Pagina.aspx?id=3>. Acesso em 21 de março de 2015.

SMALLWOOD, J. E. **The product life cycle: a key to strategic marketing planning**. Businnes Topics, 1973.

SOARES, D. M; LUÍNDIA, L. E. A. **Os passos que são dados para criação das campanhas publicitárias.** IX Congresso de Ciências da Comunicação na Região Norte, Rio Branco: UFAM, 1983.

TYLOR, Edward. **Primitive Culture.** Londres, John Mursay & Co, 1871. [1958, Nova York, Harper Torchbooks.].

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VENTURA, Magda Maria. **O estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa.** Revista SOCERJ. 20(5):383-386, setembro/outubro 2007.

WHITE, Leslie. **"The Symbol: The Origin and Basis of Humans Behavior", in Morbel, Lennings e Smith (orgs.), Readings of Antropology.** Nova York, McGraw-Hill Book Co, 1955. [Ed. bras. in Fernando Henrique Cardoso e Otávio Ianni, Homem e sociedade. São Paulo, Cia. Editora Nacional, 5ª ed., 1970.].

**ANEXO A – Certificado Prêmio Economia Criativa.**

**ANEXO B – Questionário – Prêmio Brasil Criativo - Edital Nº 2 de 29 de Dezembro de 2011  
MINISTÉRIO DA CULTURA.**

CATEGORIA 1: MODELOS DE GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS E NEGÓCIOS CRIATIVOS.

**1 - Qual o nome da iniciativa empreendedora a ser apresentada nessa categoria?**

O nome da iniciativa se dá pelo próprio nome da instituição, “**Flexos Artes**”, que dá nome a iniciativa que objetiva promover a cultura cearense nordestina como um todo.

R - A iniciativa empreendedora Flexos Artes foi criada devido à solicitação dos artistas da região Nordeste que buscavam uma interlocução entre financiadores e os seus produtos culturais. Contudo vale ressaltar que a iniciativa supracitada não se enquadra na categoria de uma produtora convencional, já que a metodologia aplicada visa ao fomento das artes como um todo, treinando e assessorando artistas e grupos a administrarem os próprios recursos fazendo com que os investimentos direcionados para arte sejam aplicados diretamente nos organismos que a produzem.

**2 - Qual(is) dos setores abaixo está(ão) relacionado(s) com as atividades, produtos e/ou serviços desse empreendimento? (marque com um “x” um ou mais setores relacionados):**

R - ( X ) Arquivos; ( X ) Culturas Afro-Brasileiras; ( X ) Culturas Indígenas; (X) Culturas Populares; ( X ) Museus; ( X ) Patrimônio material; ( X ) Patrimônio imaterial; ( X ) Arte Digital; ( X ) Artes Visuais; ( X ) Audiovisual; ( X ) Circo; ( X ) Dança; ( X ) Livro, Leitura e Literatura; ( X ) Música; ( X ) Teatro ; ( X ) Artesanato; ( ) Arquitetura; ( ) Design; ( ) Moda.

**3 - Apresente a sua iniciativa, descrevendo um breve histórico de sua atuação, empreendimentos/negócios realizados e o tipo de bens e/ou serviços criativos produzidos?**

R - É sabido que a região Nordeste como um todo sempre esteve à margem da destinação de recursos, bem como do fomento da produção e do

desenvolvimento artístico da região, porém essas dificuldades não implicam sobre a criatividade e o poder de superação de nosso povo que, ao longo das décadas, à base de muito suor, de sangue e de lágrimas, vem mantendo viva nossas tradições e nossos costumes.

Contudo a profissionalização crescente do setor cultural nos fez perceber que se não nos organizássemos no sentido da profissionalização nos colocaríamos em definitivo a margem destes tão importantes pilares de sustentação e desenvolvimento (recursos).

Assim, através de diversas sugestões de artistas e como resultados de encontros com intelectuais do setor, elaboramos e executamos em 2005 a criação da Flexos Artes, que assume o papel de representar juridicamente os artistas ou os grupos juntos às instituições financiadoras da cultura.

Até então parecemos uma produtora convencional, mas não é assim, diferente da prática da maioria das empresas do setor, que elaboram suas propostas culturais milionárias e contratam artistas e fomentadores das artes por valores irrisórios, obrigando-os a se sujeitarem a um regime de servidão que tem efeito negativo sobre o desenvolvimento artístico nacional, enquanto engordam as contas das produtoras, nós selecionamos os projetos idealizados pelos grupos de artistas, elaboramos a proposta e direcionamos para captação. Depois de captados os recursos, oferecemos aos artistas uma assessoria no que diz respeito à correta utilização de recursos e de prestação de contas, mas permitimos que o próprio grupo ou artista administre os recursos, maximizando a qualidade técnica do projeto, bem como do seu resultado final, ou seja, em vez de os recursos ficarem na produtora, foram plenamente investidos no produto cultural, onde a produtora recebe apenas uma porcentagem desses projetos que variam de acordo com o valor do mesmo, para custear os custos fixos e operacionais da instituição permitindo que a mesma continue realizado suas ações.

Podemos hoje orgulhosamente afirmar que nos últimos 06 anos temos realmente colaborado no crescimento e disseminação das artes como um todo aqui no Nordeste, tendo desenvolvido mais de 50 projetos em todas as linguagens e fomentado a inserção de mais de R\$ 1.500.000,00 na cadeia cultural nordestina.

**4 - Apresente o modelo de gestão da iniciativa descrevendo os seguintes aspectos:**

4.1 - Estrutura organizacional (relacionando tipos de profissionais e funções desempenhadas)

A estrutura organizacional é simples se espelhando nos conceitos tradicionais da administração clássica, já que diversos departamentos que deveriam ou poderiam estar contidos na subdivisão da empresa são substituídos por prestadores de serviço (setor contábil e jurídico etc) enxugando ao máximo os custos da empresa que, como dito anteriormente, prioriza exercer o menor custo possível a cada projeto realizado em se tratando de gestão. Pois como já apresentado anteriormente a instituição se utiliza apenas dos recursos suficientes para a sua manutenção, direcionando os recursos para uma plena realização dos produtos culturais.

4.2 Processos e relações de trabalho estabelecidas entre os profissionais envolvidos.

A instituição não tem um quadro fixo de funcionários, haja vista que a proposta prevê ações em todas as linguagens, e isso elevaria muito o custo de manutenção da Flexos Artes, que para atender a todas as demandas teria de ter profissionais das mais diversas áreas que ainda não seriam utilizados em tempo integral. Desse modo resolvemos essa problemática efetuando contratos temporários com profissionais de acordo com a demanda momentânea. Assim conseguimos maximizar os recursos e ao mesmo tempo transformar a empresa em um organismo ágil, sem vícios e extremamente adaptável às necessidades que nos são apresentadas.

4.3 - Suporte tecnológico utilizado nas atividades cotidianas (hardware/software)

R - O grande capital disponibilizado pela empresa aos artistas e grupos que nos procuram é o capital intelectual, os suportes tecnológicos são utilizados apenas no sentido de permitirem a realização dos eventos, bem como conforto, segurança e acessibilidade ao público participante. Os equipamentos e o maquinário que são utilizados são locados por empresas que disponibilizam estrutura e equipamento, até porque não faz sentido dispor de uma estrutura própria já que os eventos são realizados em cidades e estados distintos o que encareceria o transporte, além do



que ao contratarmos empresas das localidades visitadas pelos projetos facilitamos uma melhor circulação dos recursos como um todo.

**5 - De que modo a metodologia de trabalho utilizada favorece aspectos empreendedores e inovadores no empreendimento?**

R - O fato de darmos suporte para a realização da produção como um todo, mas não a realizarmos de modo direto, faz com que os profissionais envolvidos (artistas e grupos) tenham contato com os processos de realização dos eventos, o que vem trazendo como resultado prático, profissionais que hoje tem sua própria equipe de produção, dando suporte a novos artistas ampliando o ressoar de nossas ações de forma fantástica. Muitos deles já inclusive constituídos como instituição devidamente legalizada, aquecendo o setor na nossa região, através da ampliação do número de eventos, empregos e conseqüentemente da renda da população.

**6 - Em quais dos ciclos abaixo, o modelo de gestão favorece o empreendimento (assinale um ou mais itens):**

R – a) ( X ) Criação/Produção; ( X ) Circulação/Difusão;  
( ) Distribuição/Comercialização; ( ) Consumo /Fruição.

**7 - Com base na resposta do item 5, quais dos gargalos identificados foram solucionados pelo modelo de gestão?**

Como nossa instituição visa à disseminação da cultura como um todo e não apenas ao lucro, não tivemos dificuldades em estar repassando para as novas instituições que estão surgindo nossas experiências, nossos erros e nossos acertos, de forma a evitar que as mesmas se coloquem em dificuldade tendo que encerrar suas atividades de forma prematura. Assim com essa consultoria estamos dando a esses novos parceiros, prestadores de serviço (e não concorrentes, o que seria a visão de uma produtora convencional) a possibilidade de avançar etapas que irão fomentar a longevidade dessas novas produtoras culturais.

**8 - Qual a abrangência de atuação da iniciativa, considerando suas atividades, bens e serviços?**

R - ( ) local; ( ) regional; ( X ) nacional; ( ) internacional.

**9 - Qual o vínculo profissional estabelecido com os profissionais/ parceiros do empreendimento (associados, empregados formais, prestadores de serviços, entre outros)?**

Já deve estar claro que a Flexos Artes, com exceção da direção geral, não possui colaboradores fixos, nas áreas de assistente-administrativo semestralmente renovamos o quadro com admissão de estagiários, e as demais funções que implicam na gestão e na produção de projetos são realizadas por prestadores de serviços e por empresas que são alocadas nos projetos específicos, proporcionando uma rotatividade de profissionais e de empresas envolvidas no processo, fomentando a cadeia produtiva cultural no Ceará e no Nordeste.

**10 - Qual o perfil do público-alvo associado às atividades, bens e serviços do empreendimento, considerando os seguintes aspectos (faixa-etária, gênero, escolaridade, poder aquisitivo, entre outros):**

R - As propostas desenvolvidas na Flexos Artes são gratuitas, realizadas em espaços de fácil acessibilidade, permitindo a participação da população como um todo: jovens, adultos, idosos e pessoas com necessidades especiais.

**11 - Quais os tipos de fornecedores/parceiros que se relacionam com o empreendimento?**

R - Como apresentado anteriormente, são as parcerias que tornam possíveis nossas iniciativas. Hoje a Flexos Artes se enquadra em uma rede de fornecedores e prestadores de serviços que se estende por todo o território nacional.

**12 - Quais fontes de financiamento já foram utilizadas pela iniciativa? (assinale um ou mais itens):**

R - ( X ) Leis de Incentivo; ( X ) Editais de fomento; ( X ) Patrocínios; ( ) Linhas de Crédito ; ( ) Outros. Qual (is)? \_\_\_\_\_

**13 - Atualmente, em que medida a sustentabilidade econômica do seu empreendimento depende de financiamento?**

R - ( X ) muito ( ) pouco ( ) não depende.

Justifique a sua resposta:

Embora a instituição se enquadre na categoria de empresa com fins lucrativos, os recursos adquiridos para a realização dos projetos são direcionados para os mesmos em sua integralidade (salva guarda os valores da consultoria em gestão), o que impossibilita que se crie um caixa para o desenvolvimento de outras ações, até porque nossa filosofia entende que não faz sentido sacrificar um projeto financeiramente em detrimento de outro. Dessa maneira dependemos das ações de fomento à cultura (incentivos, editais, patrocínios etc.) nos níveis privado, municipal, estadual e federal, para direcionar os recursos para a valorização da cultura nordestina como um todo.

Internamente existe uma grande dificuldade em definir os percentuais que virão a ser cobrados pela consultoria e pela gestão dos projetos sem que oneremos demais os mesmos e ao mesmo tempo não tragamos prejuízos à instituição, já que cada ação tem suas características e não podemos generalizar. Admitimos que ainda estamos no caminho de dominar plenamente esse equilíbrio, contudo podemos afirmar que temos realizados mais acertos do que erros.

**14 - As atividades, bens e/ou serviços criativos gerados pelo empreendimento, valorizam traços culturais locais e regionais ou da cultura tradicional popular?**

R - Sim ( X )                      não (   )

Em caso afirmativo, explique como:

Prioritariamente desenvolvemos ações que busquem valorizar e disseminar nossa cultura, tanto regional como nacionalmente. Nosso departamento administrativo é muito criterioso ao selecionar os projetos que serão realizados, aquelas ações que de alguma maneira não contribuem para a valorização de nossa arte e cultura não são realizados pela nossa iniciativa.

**15 - As atividades, bens e/ou serviços criativos gerados pelo empreendimento geram algum impacto ambiental?**

Sim ( X )                      não (   )

Em caso afirmativo, explique como:

Sim, existe uma preocupação muito grande em se tratando de otimização da utilização dos recursos tão escassos aqui no nordeste. Nossas ações sempre

buscam analisar independente de linguagem como podemos contribuir no sentido de promover a sustentabilidade seja de forma prática ou teórica.

**16 - As atividades, bens e/ou serviços criativos gerados pelo empreendimento contribuem de alguma forma com a acessibilidade de pessoas com deficiência?**

Sim ( X )                      não (   )

Em caso afirmativo, explique como:

Todas as ações previstas nos projetos realizados pela Flexos Artes acontecem de forma gratuita, assegurando o acesso à população em geral e estão adequados ao plano de distribuição de produtos culturais de acordo com os artigos 27, 44 e 45 do Decreto 5.761/2006: as ações previstas no projeto acontecerão de forma gratuita em locais com de fácil acesso que garantirão acessibilidade de toda a comunidade e em especial a idosos e a pessoas com necessidades especiais.

**17 - Os negócios gerados pelo empreendimento facilitam o acesso a população no consumo e na fruição de bens e serviços criativos?**

Sim ( X )                      não (   )

Em caso afirmativo, explique como:

Nossas ações vêm a cada novo momento obtendo como resultado prático a ampliação do número de pessoas consumidoras de produtos culturais. Principalmente aqui no nordeste, estamos facilitando à população contato com a sua cultura, onde conseqüentemente aprendem a resguardar, a disseminar e principalmente a consumir os produtos gerados por eles mesmos.