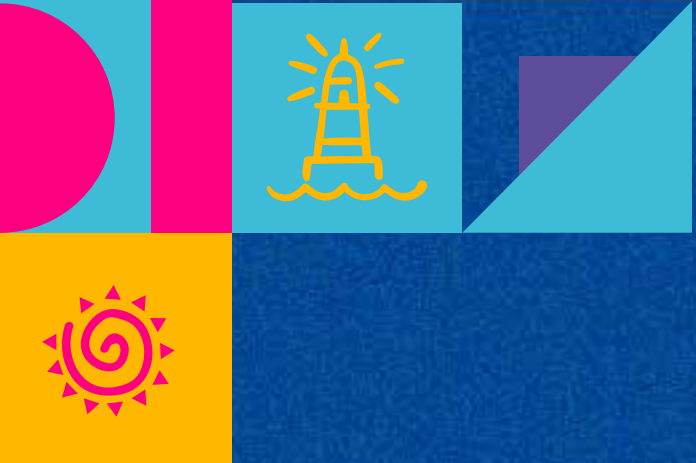


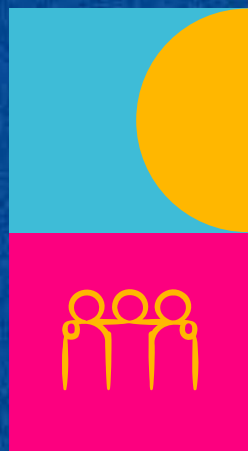


CRIA BAHIA

criativa

Ciclo
de Formação
para empreendedores
culturais

SET-DEZ
2023



PRODUÇÃO

BENDITAS

REALIZAÇÃO

Bahia
Criativa

GOVERNO DO ESTADO
BAHIA

SECRETARIA
DE CULTURA

MINISTÉRIO DA
CULTURA

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
UNIÃO E RECONSTRUÇÃO

CRIA BAHIA *criativa*

Ciclo de Formação para empreendedores culturais

SET-DEZ
2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C928

Cria Bahia Criativa - Ciclo de Formação para Empreendedores
Culturais [livro eletrônico] / Sofia Federico e Tatti Carvalho (Org.) –
Salvador (Bahia): Benditas, 2023.

53 p; ePUB.

ISBN: 978-65-87091-19-8

1. Empreendedorismo cultural. 2. Projetos culturais. 3. Gestão
financeira - Cultura. 4. Empreendimento. 5. Gestão de Marketing -
Imagem. I. Federico, Sofia. II. Carvalho, Tatti.

CDD 658.9

Elaboração: Taise Oliveira Santos - Bibliotecária CRB 5/1853

PRODUÇÃO



REALIZAÇÃO



SECRETARIA
DE CULTURA

MINISTÉRIO DA
CULTURA



UNIÃO E RECONSTRUÇÃO

SECRETARIA DE CULTURA DO ESTADO DA BAHIA

Jerônimo Rodrigues
Governador do Estado da Bahia

Bruno Monteiro
Secretário de Cultura

Sara Prado
Superintendente de Promoção Cultural

Fernando Santos
Diretor de Economia da Cultura

Taís Corrêa Viscardi
Coordenadora do Escritório Bahia Criativa

Ana Paula Fernandes
Coordenadora Técnica

Equipe da Diretoria de Economia da Cultura (DEC)

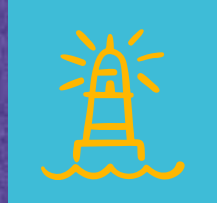
Elizabete Costa Santos
Técnica de Nível Superior em Administração

Luciana Pinheiro Oliveira
Técnica de Nível Sup. em Administração

Rosenuce Gomes
Técnica Administrativa

Assessoria de Comunicação

Daiane Oliveira
Diagramação



BENDITAS

Sofia Federico e Tatti Carvalho

Coordenação de Formação e Consultoria

Nayanna Mattos

Assistência de Coordenação / Produção

Fernanda Pimenta e Maria Clara Lima

Assessoria de Comunicação / Social Media

Instrutores

Dandara Lopes

Empreendedorismo Cultural

Júlia Salgado

Técnicas para o Empreendedor Cultural

Júlio Marques

Financiamento de Empreendimentos Criativos

Kátia Costa

Elaboração de Projetos Culturais

Márcia Cardim

Gestão Financeira

Rodrigo Lessa

Marketing Cultural

Sofia Federico

Preparação para *Pitching*

Thaiane Machado

Design Thinking

Consultores

Flávia Santana

Enquadramento de Projetos Culturais

Rodrigo Lessa

Marketing Cultural para Empreendedores Culturais

Thaiane Machado

Formatação de Portfólio

Sofia Federico

e Tatti Carvalho

Coordenação e Organização

Graciela Paparazo

Revisão

BENDITAS 

Selo Editorial



1	Apresentação	05
2	TÉCNICAS PARA O EMPREENDEDOR CULTURAL Júlia Salgado	07
3	DESIGN THINKING Thaiane Machado	14
4	EMPREENDEDORISMO CULTURAL Dandara Lopes	20
5	ELABORAÇÃO DE PROJETOS CULTURAIS Kátia Costa	25
6	GESTÃO FINANCEIRA Márcia Cardim	31
7	MARKETING CULTURAL MARKETING CULTURAL E MARKETING PARA EMPREENDEDORES CULTURAIS Rodrigo Lessa	44
8	FINANCIAMENTO DE EMPREENDIMENTOS CRIATIVOS Júlio Marques	49
9	PREPARAÇÃO PARA PITCHING Sofia Federico	56



Este e-book é resultado do ciclo de formação para empreendedores culturais, Cria Bahia Criativa, oferecido pelo Escritório Bahia Criativa, da Secretaria de Cultura do Estado da Bahia.

Foram ofertadas duas turmas, com uma carga horária de 108 horas cada, na modalidade on-line. O ciclo de formação abrangeu tanto formação quanto consultoria coletiva, nos seguintes temas: Grupos Operacionais – Técnicas para o Empreendedor Cultural; Design Thinking; Empreendedorismo; Elaboração de Projetos; Gestão Financeira; Marketing Cultural; Financiamento de Empreendimentos Criativos; e Pitching.

Ao capacitar empreendedores do setor cultural, fornecendo-lhes técnicas e ferramentas adequadas para aprimorar a captação de recursos financeiros junto a entes públicos e privados, o projeto oportunizou a ampliação de possibilidades de financiamento do setor e, consequentemente, possibilidades de concretização dos mais variados projetos culturais.

Aqui, o leitor encontrará um material de apoio desenvolvido pelos respectivos instrutores de cada tema. A publicação do e-book pretende ampliar o alcance dos conteúdos produzidos para o público em geral.

O Bahia Criativa integra as ações do Governo Estadual para o desenvolvimento da economia da cultura na Bahia. Trata-se de uma ação finalística da Secretaria de Cultura do Estado da Bahia - Secult, executada pela Diretoria de Economia da Cultura (DEC), da Superintendência de Promoção Cultural (Suprocult). Instituído pelo Decreto no 15.110, de 14 de maio de 2014, é um escritório público de atendimento e suporte a profissionais e empreendedores que atuam nos setores culturais.

Bruno Monteiro
Secretário de Cultura do Estado da Bahia





1. Apresentação

Em novembro de 2023, a Benditas Projetos Criativos completou 10 anos de atuação. Ao longo dessa trajetória, realizamos projetos culturais e institucionais, pesquisas e consultorias em Economia Criativa, sempre mantendo como um dos nossos principais focos de atuação a produção de obras audiovisuais e a execução de ações e programas de formação. Desde o início do nosso percurso, identificamos que havia uma demanda reprimida por cursos, oficinas, seminários e eventos formativos. Foi por isso que decidimos investir em projetos de formação, quase sempre em parceria com instituições e empresas do campo, o que nos conferiu expertise para atuação nessa área.

De 2014 a 2022, realizamos ações e atividades voltadas à formação de artistas, técnicos e agentes do audiovisual baiano e da região nordeste, notadamente por meio dos Cursos Benditas, do *EmCine – Programa de Formação Audiovisual*, e do *#emCine Mulheres no SET*. Foi com os projetos *narrAtiVas – Programa de Formação Audiovisual da Bahia*, realizado em parceria com o Estação do Drama (UFBA) e *Formação Continuada em Game Design*, feito em conjunto com o Comunidades Virtuais (Uneb e UFBA), que a Benditas se projetou em nível nacional, passando a ofertar formação, não somente para baianos da capital e demais territórios de identidade, como também para pessoas de todas as regiões do país. Em resumo, já são mais de 600 pessoas capacitadas em mais de 900 horas de cursos que conseguimos promover ao longo desses anos.

Foi, portanto, com muita alegria que, nesse momento em que celebramos uma década de existência, assumimos a produção do CRIA BAHIA CRIATIVA, um ciclo de capacitação gratuito para empreendedores do segmento da Economia da Cultura, concebido e realizado pela Secretaria de Cultura do Estado da Bahia, por meio da Diretoria de Economia da Cultura, da Superintendência de Promoção Cultural (Suprocult). A iniciativa, voltada a empreendedores culturais de todos os territórios de identidade da Bahia, contribuiu para a qualificação de pessoas, seus projetos e negócios criativos, e certamente resultará, em médio prazo, no fortalecimento do setor cultural em nosso estado.

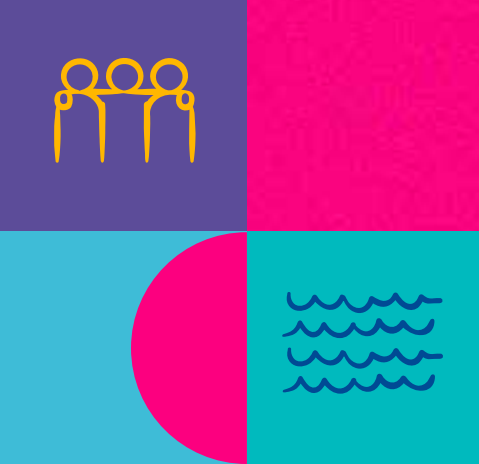
Ao longo dessa jornada de capacitação, pudemos perceber, através dos relatos e depoimentos dos diversos participantes, que iniciativas como essas são muito importantes e precisam continuar acontecendo, para que as empreendedoras e empreendedores criativos, as fazedoras e fazedores de Cultura dos mais diversos cantos da Bahia possam crescer e, assim, seguir criando, produzindo, resistindo, e enfim, contribuindo ainda mais para o desenvolvimento cultural, social e econômico do nosso estado.



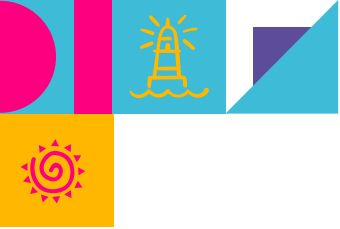


Grupos Operacionais: TÉCNICAS PARA O EMPREENDEDOR CULTURAL

Júlia Salgado



2



Grupos Operacionais: TÉCNICAS PARA O EMPREENDEDOR CULTURAL

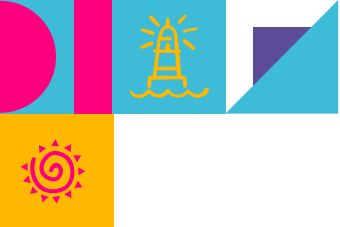
Júlia Salgado

Com a especialização do mercado de trabalho capitalista e reivindicações de direitos trabalhistas, as organizações incorporaram aos seus quadros formatos de gestão baseados na qualidade de vida e melhoria do clima organizacional das pessoas empregadas. As empresas passam a interpretar que o investimento no capital humano é a sua principal riqueza.

Nesse sentido, a adequação e modernização constante têm ajudado a superar velhos modelos de gestão arraigados fortemente na cultura de muitas empresas e substituí-los lentamente por ideias inovadoras que possibilitem um maior crescimento econômico, dinamização do trabalho, flexibilização e, como consequência, investimento no seu capital humano buscando a saúde do trabalhador, seu crescimento pessoal e profissional (GARCIA; VERGÍLIO; VERGÍLIO, 2003).

Não por acaso tem se empregado técnicas de *gamificação* e dinâmicas de grupo com base em atividades artísticas para treinamento, engajamento e integração de funcionárias/es/os nas empresas.

No entanto, as técnicas da psicologia organizacional ainda são pouco exploradas pelas trabalhadoras/es das artes e empreendedores criativos. A dificuldade está na viabilidade da aplicação desses formatos de gestão em pequenas e médias iniciativas empresariais, assim como em projetos temporários. Na maioria das vezes, essas/es profissionais não possuem vínculos empregatícios e são emocionalmente impactadas/es/os pelas relações do mercado do trabalho autônomo e “pejotizado”. Assim como acontece com empreendedores de outros segmentos da indústria, as/os profissionais dos setores criativos dependem do seu próprio empenho e iniciativa pessoal, com dedicação de horas de trabalho que não são remuneradas. Nesse mercado, existe o tempo de desenvolvimento das ideias, criações e estudos que não são mensurados, caracterizando uma falta de parâmetros financeiros e salariais da atividade criativa, que não pode ser quantificada da mesma forma que a compra de insumos e matéria-prima. Essa instabilidade se reproduz nos mais diversos segmentos da economia criativa.



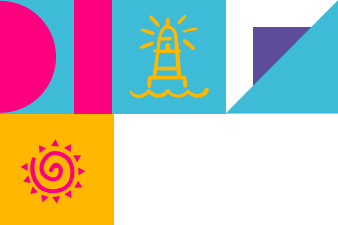
A relação entre empreendedorismo e cultura é constantemente tensionada entre pesquisadoras/es e trabalhadoras/es da criatividade, sob a perspectiva da vulnerabilidade socioeconômica de seus profissionais que submetem sua atividade criativa ao “enquadramento” empresarial e à linguagem do mundo dos negócios. No entanto, por muitas vezes esta reflexão pode tornar-se exaustiva, uma vez que os mercados e segmentos da economia criativa – das artes ao mercado editorial, do artesanato aos games – já sobrevivem, há muito tempo, sob a lógica do empreendedorismo e da autogestão de carreiras. E nesse contexto reside o perigo de, por um lado, romantizar o empreendedorismo no campo criativo e, de outro, vilanizá-lo. Debate arriscado que nos distancia do que realmente interessa: proporcionar recursos técnicos e operacionais para que a/o empreendedor cultural saiba lidar com as intercorrências do mercado, sem deixar de lado sua realização pessoal e seu direito a gozar de uma vida plena.

DISCUTINDO VIAS DE SOLUÇÃO

Dependentes de políticas públicas, submetidos à instabilidade de mercado, à configuração de postos de trabalho em vez de empregos e à gestão de projetos temporários, as/os profissionais autônomas/os do mercado das artes e da cultura devem se amparar em sua própria motivação para o sucesso de seus empreendimentos. Por exemplo, como artistas da música podem praticar, experimentar e estudar sem remuneração, enquanto outros projetos não surgem ou se realizam? É quase impossível criar com a preocupação de não conseguir pagar as contas. Portanto, além da atividade criativa, esses artistas devem organizar a própria gestão de suas carreiras: a conexão com as redes do segmento, suas estratégias de comunicação, bem como questões administrativas e financeiras ligadas aos seus projetos.

A criatividade é da ordem do sonho. Transformar ideias e sonhos em realidade é um esforço de muito autoconhecimento sobre nossas limitações e potencialidades, tomada de decisões, trabalho em equipe e construção de parcerias:

Devemos descobrir na nossa personalidade, qual a nossa principal característica. Somos pessoas do pensar, do fazer ou do sentir? E nosso grupo de trabalho, como é? Sempre partimos naturalmente de uma destas dimensões para as outras. Na verdade, deveríamos procurar desenvolver as dimensões que nos faltam. E no trabalho em



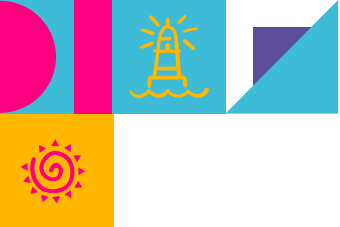
equipe, saber quais as tendências de cada um dos nossos parceiros. Pessoas que sentem e pensam são ótimas na elaboração dos projetos, mas precisam também aprender a fazer, colocar a mão na massa, para que não projetem o impossível. Pessoas que pensam e fazem são boas na produção, mas precisam ativar a sensibilidade para intuir resultados e perceber que determinada decisão ainda não está madura para avançar (PORTELLA, 2012, p. 18).

O entendimento dessas questões na gestão de pessoas e projetos é importante para saber trabalhar bem em grupo, reconhecer as diferenças e ter sucesso na distribuição de responsabilidades com base nas potencialidades individuais. E essa é uma tarefa desafiadora. Nem sempre a pessoa mais qualificada, gabaritada e com o currículo mais extenso em uma determinada área é a melhor para executar uma função específica num projeto. Por exemplo, em uma festa literária de um pequeno município, nem sempre o produtor com pós-graduações e grandes experiências internacionais é o mais adequado para a gestão do projeto. O ideal seria contratar aquele/a/e com maior interlocução e proximidade com os interesses da comunidade local.

De acordo com indicações propostas por Portella (2012), para transformar ideias em projetos e projetos em realidade, para além dos recursos financeiros necessários para viabilizá-las, precisamos considerar a identidade com o que se faz e o trabalho em rede.

PROPÓSITO E IDENTIDADE COM O QUE SE FAZ

“Propósito” é a palavra do momento, quase desgastada nas palestras conduzidas por *coaches* e nas redes sociais. O fato é que desejo e propósito são grandes motivadores das atividades criativas, as quais estão diretamente ligadas às nossas ideias e sonhos. Caso contrário, não teríamos escolhido a arte e a criatividade enquanto trajetória. É necessário lembrar sempre: as pessoas não compram o que você faz, mas por que você faz. Os projetos, empreendimentos e iniciativas coletivas devem ser interpretados como missões de vida. Você não é o trabalho, mas o trabalho faz parte de você. Devemos nos perguntar sempre: qual é o meu caminho? O projeto que desejamos produzir precisa estar no nosso trajeto de vida, ser escolhido por nós, ter a energia necessária para chegar ao final (PORTELLA, 2012, p. 18).



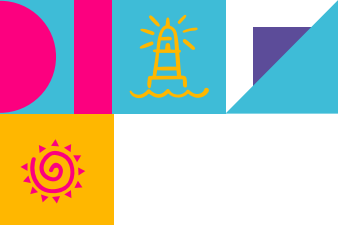
TRABALHO EM REDE

Frequentemente, os discursos sobre propósito e realização profissional nos parecem falaciosos, já que carregam uma conotação por muitas vezes individualistas e meritocráticas, como se para “vencer na vida” e realizar sonhos fosse necessário apenas querer muito. Segundo a lógica da meritocracia, quem muito trabalha, com propósito, chega sempre à sua meta. É evidente que, para além do desejo de realizar, existem atravessamentos de gênero, raça e classe que são barreiras para o desenvolvimento e a realização profissional. Sabemos que mulheres, pessoas negras, indígenas, LGBTQIAPN+ e pessoas com deficiência são mais vulneráveis à estrutura socioeconômica e, na maioria das vezes, precisam trabalhar em dobro para alcançar os seus sonhos. A menor vantagem competitiva dessas pessoas diante da normatividade cis-patriarcal não deve ser ignorada.

Uma das possibilidades de enfrentamento a essas desigualdades de acesso é o trabalho em rede, a articulação entre comunidades. Não podemos trabalhar sozinhos, precisamos nos conectar e formar redes de parcerias. É vital a aproximação com profissionais que se identifiquem com nossos projetos e que nos apoiem em nossas diferenças e individualidades. As/os trabalhadoras/es da criatividade, precisam de amparo mútuo e conexão coletiva com os objetivos do projeto. Saber montar uma rede de produção para o desenvolvimento de um projeto, trabalhar ligado à energia das pessoas é, com certeza, o conhecimento mais importante que devemos aprender ao longo da vida (PORTELLA, 2012, p. 19).

Tomando de empréstimo da ecologia o conceito de ecossistema, constatamos que na natureza trata-se de um conjunto de comunidades que vive em determinado local e interage entre si e com o meio ambiente, constituindo um sistema estável, equilibrado e autossuficiente. Todos os seres vivos dependem uns dos outros para sobreviver, além dos componentes abióticos, como solo, água, luz e atmosfera.

No contexto da economia criativa, também dependemos de uma rede de profissionais e instituições, além do contexto social e econômico de cada comunidade. Por meio dessas conexões pode-se também reivindicar politicamente o pleno acesso a formação, recursos técnicos, compra, distribuição e venda dos bens e serviços relacionados ao ecossistema de cada segmento.



FORMAÇÃO EM REDE

A jornada proposta por este bloco de instrutoria visa trazer o autoconhecimento como ponto de partida, bem como seu confronto com a macroestrutura social, econômica e política como base para o planejamento estratégico, com o objetivo de promover uma interface às práticas de funcionamento do campo da economia criativa. Discutiremos estratégias para a sustentabilidade dos projetos de diferentes ecossistemas da economia criativa, considerando as especificidades de funcionamento de cada segmento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GARCIA, T. L.; VERGÍLIO, S. R.; VERGÍLIO M. S. T. G. Projeto arte na instituição: uso de grupo operativo e teatro na gestão de recursos humanos. In: **Qualidade de vida no ambiente corporativo**. 1. ed. Ipes, v. 1, p. 11, p. 175-185, 2008. Disponível em: https://fefnet170.fef.unicamp.br/fef/sites/uploads/deafa/qvaf/ambiente_cap19.pdf. Acesso em: set. 2023

PORTELLA, F. **Engenharia cultural**: como transformar ideias em projetos e projetos em realidade. Rio de Janeiro: Cidade Viva, 2012.

Bibliografia complementar e recursos multimídia

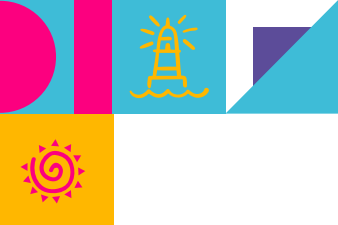
A VIDA e a história de madam C. J. Walker. Direção: Kasi Lemmons. Produção: Warner Bros. Television Studios. EUA: Netflix, 2020. Plataforma streaming.

BALDISSERA, O. **O que é gamificação e como ela aumenta o engajamento**. Pós PUC digital, 2021. Disponível em: <https://posdigital.pucpr.br/blog/gamificacao-engajamento>. Acesso em: 7 set. 2023.

BRASIL. Ministério da Cultura. **Plano da Secretaria da Economia Criativa**: políticas, diretrizes e ações – 2011 a 2014. 2. ed. Brasília, DF: Ministério da Cultura, 2011.

CANEDO, D. Gestão cultural e economia criativa. In: **Gestão cultural**. RUBIM, A. (org.). Salvador: EDUFBA, 2019. p. 104-126.

DAVEL, E.; CORÁ, M. A. J. Empreendedorismo cultural: cultura como recurso retórico, processo de criação e de consumo simbólico. **Políticas Culturais em Revista**, v. 9, n. 1, 363-397, 2016.



FREQUÊNCIAS PRECIOSAS. **Frequências Preciosas.** Disponível em: https://portal-assets.icnetworks.org/uploads/attachment/file/100940/OBS32_diagramacao_ANEXO2.pdf. Acesso em: mar. 2021.

HOMECOMING. Direção: Beyoncé Knowles-Carter, Ed Burke. **Produção: Parkwood Entertainment.** EUA: Netflix, 2019. Plataforma streaming (137 min.).

LIMA, C.; CANEDO, D.; COSTA, L. **Audiovisual baiano em rede:** organização produtiva e análise de redes sociais. Salvador: Benditas, 2021. 87 p.

LIMEIRA, T. M. V. Empreendedor cultural: perfil e formação profissional. In: IV ENECULT, 28 a 30 de maio de 2008, Salvador. **Anais [...].** Salvador: UFBA, 2008.

MIGUEZ, P. A economia da cultura. **Jornal das letras**, Belo Horizonte, ano 6, n. 45, jan. 2011. p. 6-7.

MIGUEZ, P. **Repertório de fontes sobre economia criativa.** Salvador: Centro de Estudos Multidisciplinares em Cultura – CULT/UFBA, 2007, 86p. Disponível em: http://www.cult.ufba.br/arquivos/repertorio_economia_criativa.pdf. Acesso em: 30 dez. 2012.

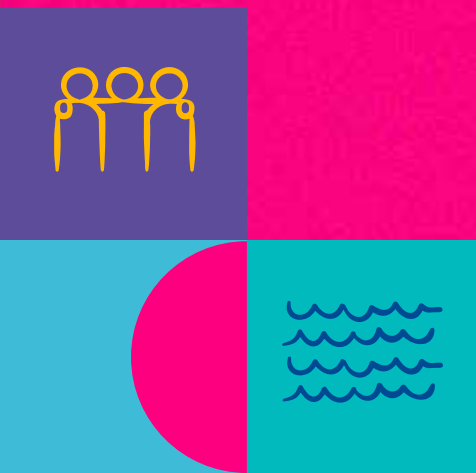
WRIGHT, E. O. **Como ser anti-capitalista no século XXI.** São Paulo: Boitempo, 2019.



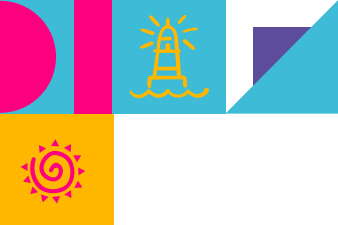
DESIGN THINKING:

Um modelo mental para
pensar em inovação

Thaiane Machado



3



DESIGN THINKING:

Um modelo mental para pensar em inovação

Thaiane Machado

O processo de ideação nem sempre é fácil, ainda para aqueles que se Viaconsideram criativos e donos dos melhores planos e projetos. Para isso, alguns caminhos podem ser eficientes para potencializar a tangibilização de ideias que parecem só permanecer em nossas cabeças. O modelo mental do *Design Thinking* (DT) não nasce com esse propósito, mas acaba sendo utilizado para que projetos de produtos e serviços possam ser pensados para suprir demandas ainda não atendidas pelo mercado, principalmente, para pessoas. Esse é um dos motivos para o DT nascer, enquanto modelo mental aplicado, associado à ideia de inovação, à ideia de pensar em ofertar algo novo para pessoas que ainda não tiveram as suas necessidades atendidas.

O DT teve apenas cerca de 15 anos de adoção generalizada. Na maior parte, ainda é um conjunto de heurísticas para orientar a colaboração baseada em equipe. Hoje, o DT tornou-se uma linguagem comum em muitos setores e disciplinas. A abordagem é nova e eficaz, e os recém-chegados podem aprender facilmente e se envolver de forma produtiva com ela. O DT surgiu como uma abordagem inovadora para problemas complexos. Sua origem remonta à década de 1960, quando o termo *design thinking* começou a ganhar relevância no campo do design de produtos. No entanto, foi a partir do final do século XX que o conceito se consolidou e ganhou destaque como uma metodologia para solução de problemas em diversos campos, como negócios, educação e saúde.

Tim Brown (2009), presidente executivo da IDEO, descreveu o DT como “uma abordagem centrada no ser humano para a inovação que se baseia no kit de ferramentas do designer para integrar as necessidades das pessoas, as possibilidades da tecnologia e os requisitos para o sucesso do negócio”. O DT encapsula os desejos humanos com tecnologia viável e uma necessidade de sucesso empresarial, ou o que a IDEO descreve como: “Desejabilidade (aspecto humano), Viabilidade (aspecto comercial) e Viabilidade (aspecto técnico)”, conforme mostrado na Figura 1. Portanto, o objetivo do DT é desenvolver um produto ou serviço que se encontre na intersecção dos três aspectos.

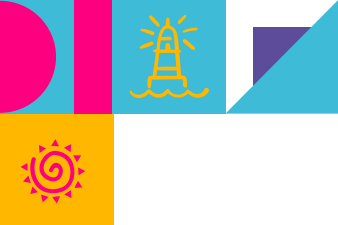
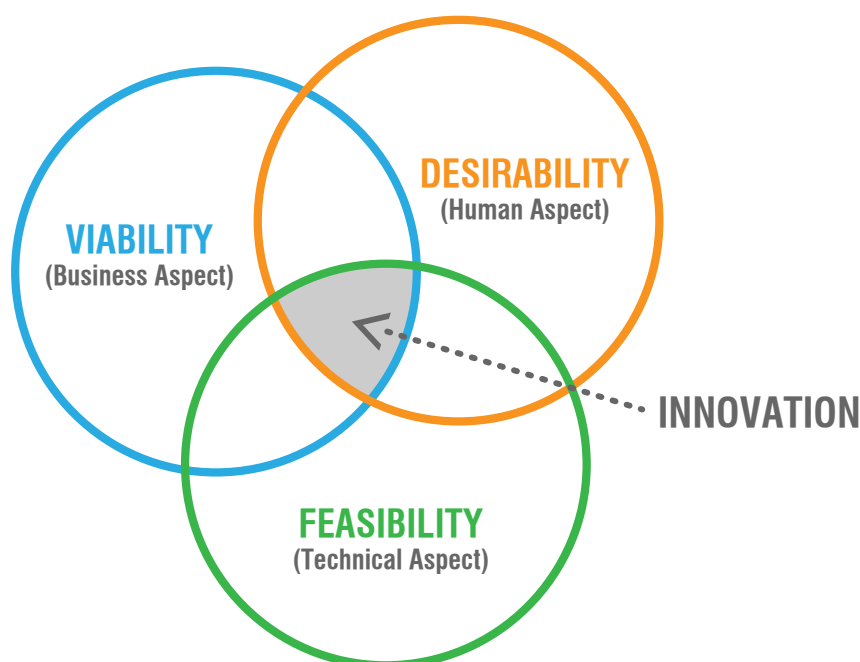


Figura 1 – Aspectos do Design Thinking



Fonte: GOLOB, M. et al., 2015.

A aplicação do DT possui características bem específicas, mas que se associam ao seu modo de desenvolvimento de um produto ou serviço inovador:

- a.** Ele é centrado no usuário (buscar informações dos usuários e testar com eles).
- b.** Cocriativo (realizado em equipe, envolvendo diferentes setores).
- c.** Sequencial (serviços como sequência e inter-relacionados).
- d.** Evidente (serviços intangíveis devem ser tangibilizados).
- e.** Holístico (considerar todo o ambiente).

A abordagem do DT traz uma contribuição importante: a abertura para redefinir quais são os problemas e desafios de fato, além da possibilidade de exploração de novas soluções para novos problemas – condições fundamentais para entregar políticas, produtos ou serviços inovadores. O processo criativo, portanto, acontece como a figura de um duplo diamante, que combina momentos de divergência e momentos de convergência. Na **Divergência**, abrem-se os caminhos para encontrar *insights* e gerar novas ideias; na **Convergência**, estreita-se seu foco refinando ideias e sintetizando informações. O processo criativo do DT: divergir para criar escolhas, convergir para refinar ideias e tomar decisões e repetir (Figura 2).

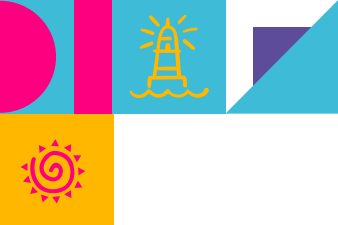
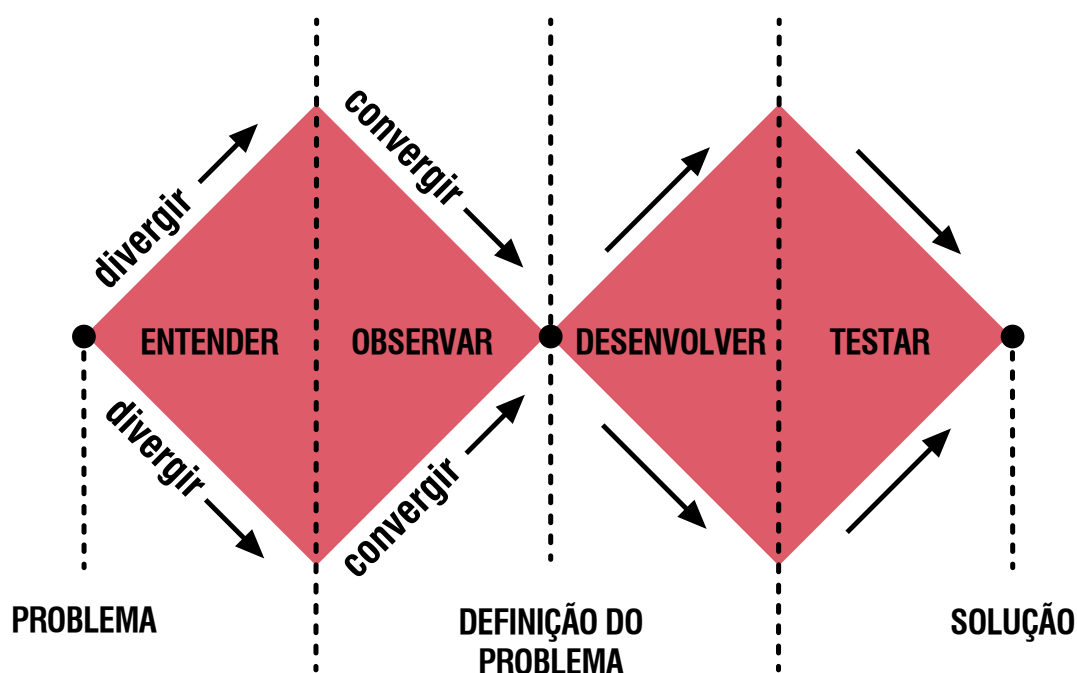


Figura 2 – Processo criativo do Design Thinking



Fonte: CAMPOS FILHO, A. C.; SIGORA, J.; BONDUKI, M., 2020.

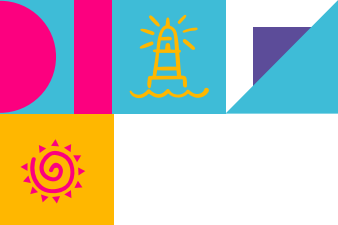
Assim, o DT precisa acontecer em etapas. Em cada uma delas, mostrada a seguir, define-se um objetivo a ser atingido para que, ao final, o produto ou serviço inovador seja pensando seguindo os princípios de viabilidade e tecnicidade (Figura 3).

1. IMERSÃO:

Este é o primeiro diamante e ele nos ajuda a compreender o problema que queremos solucionar. Nossa mente foi educada a gerar insights visando à solução imediata de problemas, e aqui somos colocados no exercício de antes, absorvermos aprendizados sobre o problema que queremos resolver. É comum escutar que nesta etapa você e sua equipe estão “abrindo” o diamante, pois estão divergindo.

2. IDEIAÇÃO:

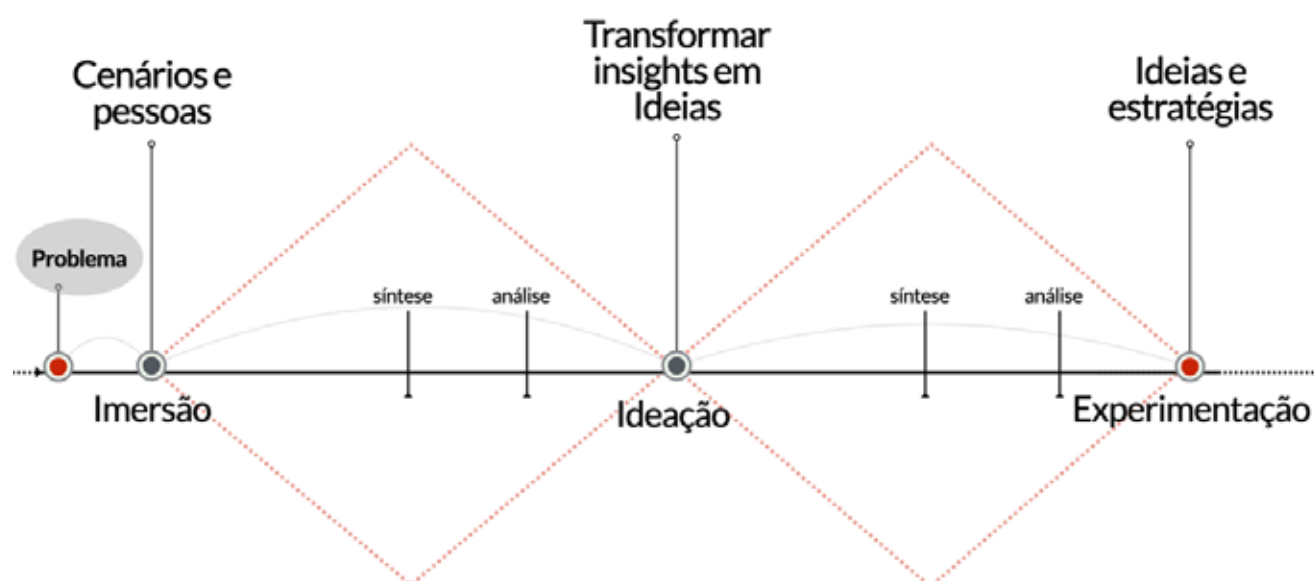
Esta etapa nos aproxima do problema que queremos solucionar, então, após checar informações, entender, imergir e observar, nos aproximamos do problema complexo que queremos solucionar por meio do design. Nesta etapa, você e sua equipe estão “fechando” o primeiro diamante e estão, portanto, divergindo.



3. EXPERIMENTAÇÃO:

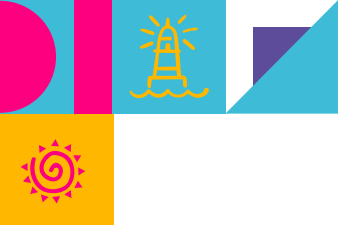
Nesta etapa, possuímos sinal verde para iniciar o desenho de nossa solução. Sabemos a respeito do problema que queremos atacar e possuímos um conceito, que foi aprovado junto à equipe na etapa anterior. O pensamento que nos guiará aqui será divergente, pois estamos “abrindo” novamente para, na próxima etapa, convergir.

Figura 3 – Etapas do Design Thinking



Fonte: elaborado pela autora.

Além desses princípios, três conceitos formam o pilar do DT. O primeiro deles é a **EMPATIA**, que está associada à forma de conhecer o público, ou seja, observar, conhecer, entrevistar, compreender as pessoas que se quer servir e retirar desses processos os melhores *insights*, que serão transformados em ideia. O segundo, a **COLABORAÇÃO**, ou seja, pensar a criação de forma coletiva, reunindo um time multidisciplinar, não só de formação, mas de experiências de vida durante o processo de geração e seleção de ideias. E, por último, a **EXPERIMENTAÇÃO**, que significa errar cedo antes de aprender logo, realizando ajustes e evoluções das ideias antes de investir e gastar uma verba para algo que você ainda não sabe se é viável, especialmente do ponto de vista do público.



O DT requer prática, solicita que seja realizado para as resoluções de problemas e busca de soluções. Ele usa atividades criativas para promover a colaboração e resolver problemas de maneira centrada no ser humano, adotando uma “mente de principiante”, com a intenção de permanecer abertos e curiosos, de não assumir nada e de ver a ambiguidade como uma oportunidade. Ou seja, ouça-as diretamente, chegando a soluções ideais que atendam às suas necessidades.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERNARDA, G.; OSTERWALDER, A. **Value proposition design**: como construir propostas de valor inovadoras. São Paulo: HSM Editora, 2014.

BROWN, T. et al. **Design thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CAMPOS FILHO, A.; SIGORA, J.; BONDUKI, M. **Ciências comportamentais e políticas públicas**: o uso do SIMPLES MENTE em projetos de inovação. Brasília: Enap, 2020.

GOLOB, M. et al. Human-centred set-based innovation framework to enhance innovation: integrating set-based concurrent engineering with design thinking. In: PDMA ANNUAL CONFERENCE RESEARCH FORUM, 2015, Los Angeles. **Anais** [...]. Los Angeles: PDMA, 2015.

KRZNARIC, R. **O poder da empatia**: a arte de se colocar no lugar do outro para transformar o mundo. Rio de Janeiro: Zahar, 2015.

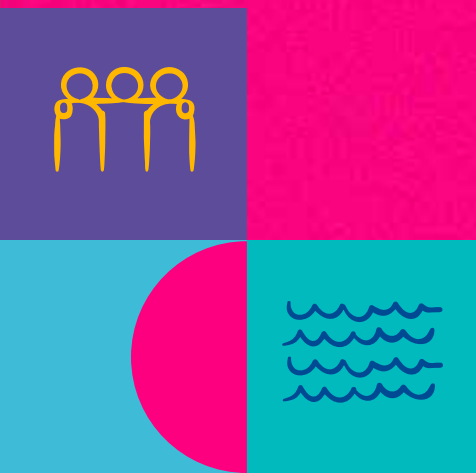
MARTINS, T. C.; ANTUNES, R. F. O design thinking como empatia, experimentação e colaboração na comunicação. **Comunicação & Inovação PPGCOM/USCS**, v. 19, n. 41, p. 84-99, set./dez., 2019. Disponível em: https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_comunicacao_inovacao/article/view/5493. Acesso em: 15 jun. 2019.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation**: inovação em modelos de negócios, um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

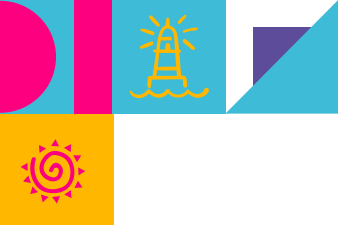


EMPREENDEDORISMO CULTURAL

Dandara Lopes



4



EMPREENDEDORISMO CULTURAL

Dandara Lopes

Olá, crias da Bahia!

Você se reconhece como empreendedor/a? E o que é empreender?

A origem da palavra empreendedorismo deriva do francês *entrepreneur*. O significado de empreendedorismo remete “àquele/a que assume riscos” ou “àquele/a que aposta em algo novo”. A essência do empreendedor é a vontade e/ou capacidade de inovar, de executar um projeto/serviço/produto para modificar uma realidade e atender a uma necessidade ou desejo.

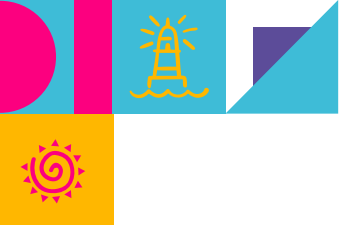
Estudos do ano de 2022 demonstram que, no ranking global de empreendedorismo, o Brasil está em quinto lugar, segundo o relatório Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Em outra pesquisa realizada pelo Sebrae no mesmo ano, micro e pequenos empreendedores fizeram circular na economia brasileira R\$ 35 bilhões por mês, o que equivale a R\$ 420 bilhões no ano.

Os dados ocultos desse cenário não revelam que muitos desses/as empreendedores/as são pessoas que não conseguem se inserir no mercado de trabalho e começam a empreender para garantir uma fonte de renda para si e toda a família.

Empreender é despertar para a identificação de habilidades que envolvam transformar atividades antigas, desenvolver produtos/serviços, inovar e gerar novos nichos de mercado com capacidade de atender às necessidades reais das pessoas e da sociedade. E você, que é da área da cultura, qual é seu empreendimento?

Empreender exige algumas características básicas:

- Buscar oportunidades, ter iniciativa e ser persistente.
- Ter capacidade de correr riscos calculados.
- Buscar qualidade e eficiência.
- Sempre buscar informações.
- Ter capacidade de planejar, estabelecer metas e monitorar sempre.
- Ser persuasivo e ter rede de contatos.
- Ser independente, autoconfiante e comprometida/o.



CARACTERÍSTICA EMPREENDEDORA DE EMPREENDEDORES CULTURAIS

Quando pensamos no cenário da economia criativa, percebemos que ela envolve um conjunto de atividades, produtos ou serviços relacionados a conhecimentos, cultura, tecnologias, capital intelectual, sob a perspectiva de geração de renda e fortalecimento de pessoas e ideias. É importante destacar que o mercado global de produtos da economia criativa saiu de US\$ 208 bilhões, em 2002, para US\$ 509 bilhões, em 2015, segundo relatório da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD), publicado em 2019.

Esse/a empreendedor/a cultural necessita ser estratégico/a, compreendendo o cenário favorável para utilizar ferramentas de transformação social e econômica, com base na perspectiva do desenvolvimento sustentável e na valorização da diversidade cultural, além de compreender o mercado amplamente e investir em inovação.

O empreendedorismo no campo da cultura exige, também, um aprimoramento na área gerencial, que envolve planejamento, controle e finanças para o desenvolvimento de projetos, tendo em vista o impacto na cadeia produtiva da cultura.

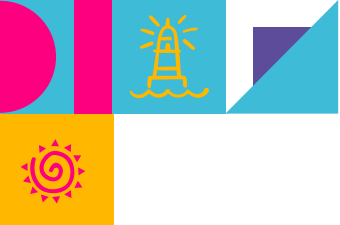
QUAL A SUA POTENCIALIDADE COMO EMPREENDEDOR(A) CULTURAL?

Você já parou para pensar nos impactos e potencialidades que suas ações geram na comunidade?

Empreendimentos culturais necessitam se preocupar com aspectos relacionados ao crescimento econômico, mas prioritariamente com os impactos socioambientais causados por empreendedores culturais.

Você já se atentou que o seu empreendimento: desenvolve soluções para problemas reais na sua comunidade, contribui para a geração de renda e, conseqüentemente, para a movimentação econômica na sua comunidade, desenvolve a cultural local, favorecendo várias pessoas e suas ideias, e promove mudanças sociais e conscientização?

Liste as ações/projetos e busque mensurá-los a partir de metas, estabeleça os indicadores e monitore, transformando as métricas e os dados em conteúdos importantes para o desenvolvimento de novos projetos.



MODELOS DE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO

Atualmente, no cenário do empreendedorismo cultural, perpassam conhecimentos e perspectiva transdisciplinar para a criação de novos tipos de produtos para atendimento de demandas econômicas e sociais.

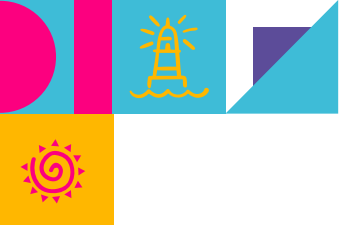
O contexto favorece a construção de projetos e negócios pensando em modelos inovadores, contribuindo, assim, para o desenvolvimento sustentável e promovendo a diversidade cultural.

Os modelos estão no campo de: eventos culturais; criação de conteúdo cultural utilizando as tecnologias digitais; produtos culturais utilizando ferramentas também digitais, no campo dos *games*, por exemplo; gestão cultural, com construções de collabs fortalecendo vários profissionais em rede; turismo cultural, com roteiros turísticos, museus virtuais, que valorizam a cultura local; campo audiovisual, construindo novas perspectivas, incluindo o olhar decolonial e a educação cultural, preservando saberes tradicionais e de educação popular, como retomada de histórias e fazeres próprios das comunidades.

DESAFIOS E AVANÇOS – VAMOS JUNTOS! DESSE JEITO ANDAMOS MAIS LIGEIROS

Os desafios no campo do empreendedorismo cultural são muitos, porém mudanças de cenário sociopolítico e econômico fortalecem essa área, tendo em vista que a cultura representa um dos pilares da sociedade e esse campo de atuação proporciona a disponibilização de ferramentas de transformação de realidades.

As principais dificuldades são: a instituição de velhas formas de gestão pública, com novas demandas urgentes no campo da cultura (a burocracia ainda é um gargalo latente neste contexto); falta de estruturação do mercado cultural, com muitas possibilidades, mas poucas oportunidades; ausência de recursos financeiros das organizações, que sempre dependem de financiamentos oriundos do estado ou de instituições privadas; apoio governamental na instituição de políticas públicas estruturantes, na área da cultura; setor cultural bastante competitivo, tendo em vista a desigualdade social e a acumulação de capital, além de altas taxas tributárias.



Os caminhos possíveis para avançarmos são:

- Analisar cenários com o mapeamento das oportunidades.
- Construir projetos e negócios estruturados com as ferramentas disponíveis, como plano de negócio e desenvolvimento de projetos.
- Investir em capacitações contínuas.
- Pensar coletivamente, estabelecendo as ações em rede.
- Fortalecer a comunidade e incluir a juventude local.
- Buscar fortalecimento de pequenos negócios/projetos.
- Pensar em médio e longo prazo sob a perspectiva da sustentabilidade do sujeito e da geração de renda.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BENHAMOU, F. **A economia da cultura**. Paris: La Découverte, 2001.

COLBARI, A. D. L. A retórica do empreendedorismo e a formação para o trabalho na sociedade brasileira. **Sinais: Revista Eletrônica de Ciências Sociais**, Vitória, v. 1, n. 1, p. 75-111, 2007.

CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE COMÉRCIO E DESENVOLVIMENTO (UNCTAD). **Relatório da conferência das Nações Unidas sobre comércio e desenvolvimento**. Genebra: UNCTAD, 2019.

DAVEL, E.; CORÁ, M. A. J. Empreendedorismo cultural: cultura como recurso retórico, processo de criação e de consumo simbólico. **Políticas Culturais em Revista**, v. 9, n. 1, 2016.

DOLABELA, F. **Pedagogia empreendedora**. São Paulo: Editora Cultura, 2003.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Relatório sobre os impactos econômicos da covid-19 economia criativa**. São Paulo: FGV Projetos, jun. 2020.

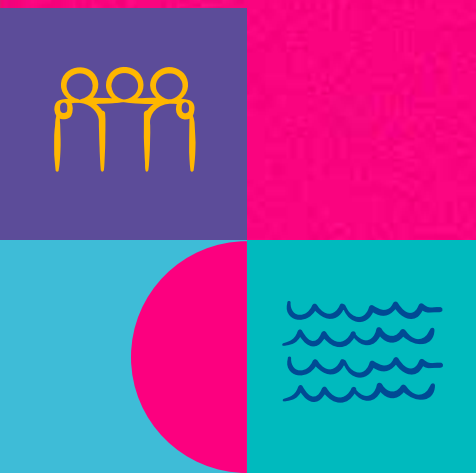
GEM. **Global entrepreneurship monitor 2022/2023**: relatório executivo. 1. ed. São Paulo: Sebrae Nacional, 2023.



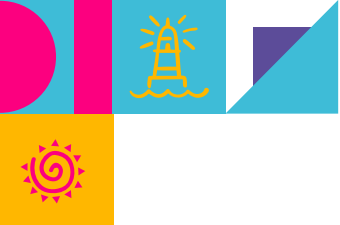
ELABORAÇÃO DE PROJETOS CULTURAIS

Desejo, ideia e projeto:
sentidos e instrumentos
de transformação

Kátia Costa



5



ELABORAÇÃO DE PROJETOS CULTURAIS

Desejo, ideia e projeto: sentidos e instrumentos de transformação

Kátia Costa

APRESENTAÇÃO

O módulo de elaboração de projetos culturais visa instrumentalizar agentes culturais para a construção e qualificação de projetos culturais do setor da economia criativa. Assim, pretende contribuir para o aperfeiçoamento técnico-profissional dos empreendedores criativos na estruturação e realização de seus projetos.

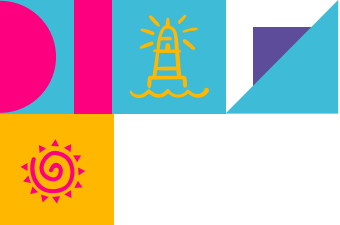
Busca-se orientar e instrumentalizar o agente cultural com metodologias úteis para que se avance nas etapas de elaboração, apresentação e execução de um projeto cultural, utilizando-se informações técnicas e práticas por meio de bibliografia relevante ao tema e contato com experiências.

Além da apropriação em relação aos conceitos de projeto e projeto cultural, o módulo abordará outros temas que irão contribuir para agregar valor às ideias e propostas trazidas pelos participantes. Para além desse conteúdo, serão trabalhadas técnicas específicas de elaboração de um projeto cultural, considerando os elementos necessários ao desenvolvimento das etapas de execução.

SONHO, IDEIA E PROJETO

Desejos e ideias são sensações e motivações que criamos com base nos contextos das nossas vidas, nossas coletividades ou comunidades, em inspirações, oportunidades, mas sempre será do futuro que trataremos. Um futuro bem-sucedido, que inspire outras pessoas e que contribua para as transformações que queremos realizar. O que definirá inicialmente o projeto é o que temos como motivação, onde queremos chegar e o que desejamos atingir.

Nesse módulo, as matrizes centrais para os projetos serão a cultura e a arte. Portanto, será necessário termos clareza em relação às complexidades



que tais conceitos carregam, e também estarmos atentos às especificidades, que contribuirão para criar uma identidade para o projeto em processo de definição.

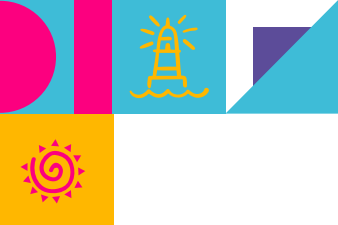
Ao tratarmos da arte e da cultura, estamos nos referindo aos modos de vida, aos jeitos e modelos de como a subjetividade humana se materializa nas dinâmicas sociais e locais, nos modelos com os quais as pessoas e grupos culturais se localizam e se expressam no mundo. No entanto, para que tais projetos cumpram com o objetivo de contribuir para a transformação desejada, é preciso mais que isso.

É importante uma compreensão de como conectarmos estratégias a aspectos da realidade que se quer mudar, dando sentido e concretude aos objetos de transformação propostos, articulando o alinhamento aos aspectos conceituais, estruturais e de execução dos projetos.

Inicialmente, busca-se apresentar alguns conceitos que vão proporcionar esse alinhamento e reflexões sobre (i) qual objeto será tratado ao longo do projeto; (ii) quais os objetivos necessários para que se responda ao objeto proposto; (iii) por que esse objeto é tão importante; e (iv) quais transformações se quer atingir para o alcance dos resultados esperados. Essas são as principais perguntas a serem feitas e, ao respondê-las, daremos concretude ao desejo, à ideia inicial.

Concluindo essa etapa, será necessário atribuir outros valores ao projeto cultural, direcionando uma linguagem profissionalizada, modelando o objeto em tópicos objetivos e claros, de modo que, ao final do projeto, tenhamos um instrumento capaz de promover o desenvolvimento de uma ação que tanto pode vir a beneficiar uma pessoa como muitas outras. Além disso, cabe observar que, para a realização do projeto, é importante a articulação do agente cultural e outros atores, a fim de despertar o interesse de terceiros para a proposta apresentada.

O fundamental é que haja uma compreensão de todos os envolvidos nos objetivos propostos. A partir do momento que estruturamos um projeto, estamos buscando articular interesses que se convergem em torno de uma proposta. Tal proposta poderá ter como alicerce e ponto de chegada interesses sociais, culturais ou econômicos. Sendo assim, entendemos que projetos e projetos culturais constituem um instrumento importante de desenvolvimento, que pode alterar realidades individuais e coletivas.



PROJETOS E PROJETOS CULTURAIS

Um projeto pode ser realizado por uma ou mais pessoas, uma organização, uma empresa e, também, por grupos. Para todas essas categorias de realizadores, podemos afirmar que existe algo em comum: que o projeto sirva para desenvolver algo, solucione problemas ou estabeleça algo novo, conforme o objeto proposto.

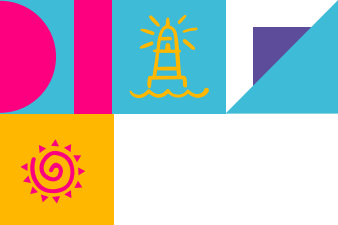
De imediato, podemos sugerir que um projeto se constitui de uma ferramenta de gestão que vai atender a uma demanda, cuja realização se dará em etapas subsidiadas com recursos de diferentes naturezas. Para refletirmos mais sobre isso, inicialmente apresentamos o conceito clássico de projeto:

Projeto é um empreendimento único, no qual recursos humanos, materiais e financeiros são organizados de forma a tratar um escopo único de trabalho, a partir de uma dada especificação, com restrições de custo e de tempo, para atingir uma mudança benéfica definida por meios de objetivos quantitativos e qualitativos (TURNER; MILLER apud Enap, 2013).

A partir dessa definição, entendemos que, para se elaborar um projeto, é necessário reunir um conjunto de procedimentos e elementos que darão vida e sustentabilidade a uma proposta, considerando sobremaneira o tempo, os recursos e os resultados. Projeto é, portanto, temporário, com delimitação de recursos e condições, objetivos bem definidos, e vai gerar um produto, seja esse um bem ou um serviço.

Para estruturarmos um projeto, devemos considerar algumas etapas:

- Desenvolvimento da ideia para definição do objeto.
- Planejamento, no qual se prevê a estruturação do projeto, considerando as etapas de realização, estimativa de tempo, custo e identificação dos procedimentos a serem utilizados para a concretização do projeto.
- Execução é o momento em que tudo acontece, é o momento em que as etapas são iniciadas e as atividades que compõem o projeto são realizadas. Também é nessa fase que se fazem avaliações processuais quanto à realização, recursos aplicados e resultados parciais.



- Conclusão é o fechamento do projeto, etapa em que suas atividades são encerradas. Nesse momento, será realizada a avaliação final em função do objeto e objetivos propostos. Também são feitas as verificações de impactos e resultados.

Quando nos referimos a um projeto cultural, estamos tratando de algo com uma particularidade, cujo centro é uma atividade, uma ação cultural ou artística, com especificidades muito próprias relacionadas ao tema proposto. São projetos que produzem um bem, produtos ou serviços relacionados ao fazer cultural.

De forma expressiva, os projetos culturais apresentam resultados que impactam nas realidades onde se dão, seja para transformar a vida de alguém ou de uma coletividade, repercutindo em contextos locais, produzindo novos valores, renda e trabalho, além de constituírem uma ferramenta de empoderamento político e cultural.

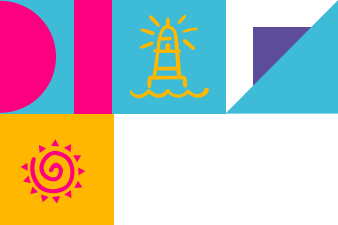
Assim como qualquer projeto, o projeto cultural é realizado considerando etapas de organização e planejamento, de execução das atividades e de finalização, que são enquadradas nas fases de:

a. Pré-produção: reúne as atividades de organização e planejamento, visando ao levantamento de dados e informações, à definição de equipes, levantamento de recursos materiais, humanos e financeiros, identificação dos parceiros e patrocinadores.

b. Produção: etapa na qual ocorre a execução propriamente dita do projeto. É a fase na qual os objetivos específicos, as estratégias e as metas são perseguidos, com vistas à concretização do objeto. Também é realizado um processo que envolve o acompanhamento e o monitoramento do desenvolvimento das atividades e avaliações parciais sobre o andamento do projeto.

c. Pós-produção: diz respeito à finalização do projeto, na qual se dão o encerramento dos serviços contratados, encerramento de contratos com patrocinadores e apoiadores, prestadores de serviços e equipes. Aqui, serão realizadas as devidas avaliações dos resultados e impactos alcançados, elaboração de relatórios e prestação de contas, independentemente de ser objeto de financiamento ou de fomento.

Um projeto cultural ou projetos criativos são desenvolvidos a partir de “conhecimento, criatividade ou capital intelectual de indivíduos com vistas à geração de trabalho e renda” (SEBRAE, 2016) e exigem metodologias



próprias de desenvolvimento, bem como um processo criativo permanente, seja em relação ao objeto proposto, seja no trato e condução dos processos de realização das etapas. A objetividade e precisão na proposta apresentada são fundamentais para o sucesso de um projeto.

Alguns pontos são importantes, como ter uma equipe compatível com o perfil do projeto, uma definição clara do objeto, delimitação do público a ser alcançado, estruturação de metas a serem perseguidas, indicadores bem elaborados, que delimitem o alcance das metas, e um orçamento bem fundamentado, tendo em vista que haverá sempre surpresas processuais, que exigirão atenção e domínio acerca da gestão orçamentária do projeto.

Não adianta ter um bom projeto se ele não apresentar capacidade e qualificação técnica para uma execução plena. Todos esses elementos são indispensáveis para a boa realização de um projeto cultural. Assim, esperamos que todos os participantes, após este curso, estejam bem preparados para elaborar o seu projeto e saber quais os passos a serem dados para a concretização das suas ideias e sonhos, com reconhecimento do trabalho bem-feito.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAHIA. Secretaria de Cultura. **Elaboração de projetos**. In: Bahia Criativa, Incubadora. Bahia: Secretaria de Cultura. Disponível em: <http://www.bahiacriativa.ba.gov.br/wp-content/uploads/2015/10/modulo-2-elaboracao-enquadramento-de-projetos-1.pdf>. Acesso em: out.23

INSTITUTO ALVORADA. **Projetos culturais**: como elaborar, executar e prestar contas. 1. ed. Brasília: Instituto Alvorada, 2014. Disponível em: <https://guiadefomentodacultura.es.gov.br/Media/guiadefomentodacultura/PDF/Cartilha%20Economia%20Criativa%20completa%20SEBRAE.pdf>. Acesso em: out.23

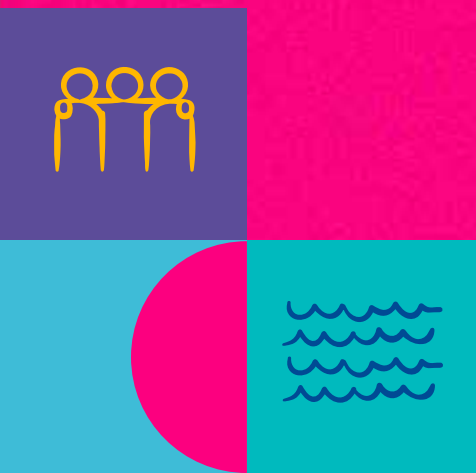
MENDES, M. **Da ideia à proposta**: técnicas para análises de viabilidade de projetos culturais. Universidade Federal da Bahia, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/29038/2/Da%20ideia%20a%20proposta-T%C3%A9cnicas%20para%20análise%20de%20Viabilidade%20de%20Projetos%20Culturais.pdf>. Acesso em: out.23

O QUE é economia criativa. **Sebrae**, 30 jun. 2014. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-economia-criativa,3fbb5edae79e6410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: out.23

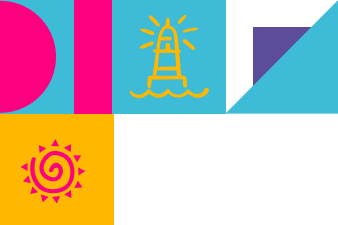


GESTÃO FINANCEIRA

Márcia Cardim



6



GESTÃO FINANCEIRA

Márcia Cardim

O papel do educador é o de ajudar o aluno a caminhar despertando sua cooperação para que ele consiga por si próprio "iluminar" sua inteligência e sua consciência. Assim, o verdadeiro mestre não é um provedor de conhecimentos, mas alguém que desperta os espíritos. Ele deve admitir a reciprocidade ao exercer sua função iluminadora, permitindo que os alunos contestem seus argumentos da mesma forma que contestam os argumentos dos alunos. Só a troca de ideias dá liberdade ao pensamento e a sua expressão condições imprescindíveis para o aperfeiçoamento do ser humano.

O despertar do Espírito
SÓCRATES

Tenho o privilégio de não saber quase tudo...
... e isso explica o resto.
MANOEL DE BARROS

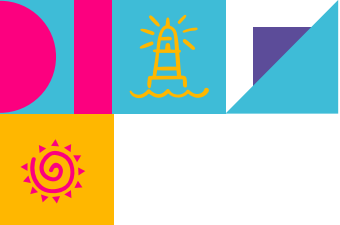
INTRODUÇÃO

A maioria dos proponentes, produtores e artistas acredita que um planejamento financeiro se resume à construção de uma planilha bem formatada e ao cumprimento de um manual de prestação de contas. Terrível engano!

Planejar financeiramente um projeto consiste em uma conversa, um pacto, um acordo e entendimentos entre a produção, o artístico, o técnico, a comunicação e o financeiro para a construção de bases orçamentárias que serão elaboradas e desenvolvidas durante a realização do projeto, desde a sua ideia e concepção, passando pelo estudo e levantamento dos recursos necessários para a sua execução, até as entregas e resultados realizados.

A gestão financeira é a maior defensora do planejamento estratégico, e é na junção do cronograma físico com o orçamento financeiro que temos uma das principais ferramentas de gestão para a tomada de importantes decisões durante a execução de um projeto cultural: o cronograma físico-financeiro.

Um orçamento detalhado é fundamental, isso não temos dúvida. Porém, a sua elaboração requer pesquisas de mercado, diagnóstico situacional,



fontes diversificadas de recursos e legislação cultural. Quem realiza a gestão financeira de um projeto cultural compreende a importância de se estruturar núcleos operativos de um projeto e dialogar – em cocriação – com toda a equipe, contribuindo para o engajamento de todos com uma visão dos resultados que serão conquistados. Uma definição de visão bem pensada e planejada motiva o proponente e a equipe a elaborarem projetos inclusivos, diversos, sustentáveis, que promovam o desenvolvimento econômico da economia criativa.

MAS, AFINAL DE CONTAS, O QUE FAZ A GESTÃO FINANCEIRA?

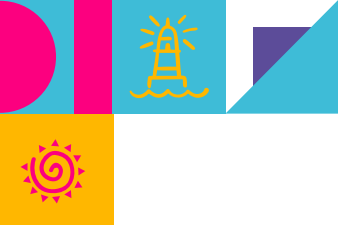
Não existe um modelo ideal para quem executa a gestão financeira de projetos culturais incentivados, o que justifica a necessidade para a criação de referenciais próprios, adaptados às suas particularidades, com base no contexto em que se vai atuar. A gestão financeira precisa estar atenta ao cenário cultural, identificando demandas, potencialidades, desejos e fragilidades locais, assumindo, dessa forma, um papel de mediadora que opera entre atores, cenários, mercados e territórios.

Já percebemos que não existe planejamento estratégico sem o amparo de um orçamento bem construído, que considera como base premissas realistas, ou seja, aquelas que foram comprovadas por pesquisas e conhecimento técnico do que se quer realizar, como se pretende operacionalizar e quais mecanismos de sustentabilidade serão necessários para a feitura da estruturação financeira. Portanto, nunca se deve “chutar”, ou ir por achismos ou no famoso “copia/cola” de realidades que não são, de fato, condizentes com o que se quer ter como resultado e indicadores de satisfação de um trabalho que, na verdade, deve ser feito por algumas cabeças pensantes e que contribuam para uma gestão financeira integrada ao projeto.

O FINANCEIRO QUE VAI ALÉM DAS FINANÇAS

No momento em que um projeto é pensado, o que chamamos da etapa de IDEIAÇÃO – formação e encadeamento das ideias, concepção – deve-se levar em conta alguns atores fundamentais para a construção de uma gestão integrada:

- **Agente cultural:** quem propõe o projeto e, por conseguinte disponibiliza seu CPF ou CNPJ como responsável legal, assumindo o

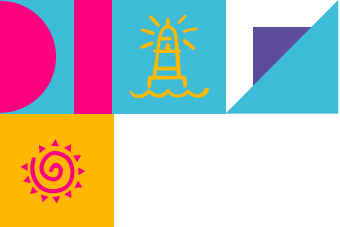


sucesso ou o fracasso do empreendimento criativo. É a proponência do projeto.

- **Produção executiva:** profissional preparado para atuar na execução do projeto, que possui conhecimento da legislação da cultura, experiência em produção cultural e com amplo e profundo olhar para a cadeia produtiva do mercado cultural, da linguagem artística e dos profissionais das artes que comporão o núcleo técnico e criativo no qual o projeto está associado.
- **Comunicação:** responsável por estruturar o planejamento e a campanha de mídia e divulgação do projeto com os públicos que precisam ser atingidos e sensibilizados, revertendo em engajamento – público participante e receitas diretas: arrecadações por meio de bilheteria e comercialização de produtos e serviços.
- **Órgãos de fomento responsáveis pela elaboração de políticas públicas:** secretarias e ministérios da Cultura e áreas transdisciplinares como Turismo, Educação, Ação Social, Saúde, Emprego e Renda, Direitos Humanos, Inovação, Gênero, Meio Ambiente, Cidadania, dentre outros.
- **Investidores:** empresas e pessoas físicas que realizam aportes financeiros para o projeto.
- **Gestão financeira:** profissional que elabora, organiza, gerencia e presta contas de todos os recursos econômicos, ou seja, a atividade produtiva capaz de administrar as finanças e os resultados do projeto. É por essa e outras muitas razões que não se deve confundir as responsabilidades de um gestor financeiro com as de um contador, que faz parte da equipe da gestão financeira, assessorando com os tributos e impostos fiscais.

DE QUEM É A RESPONSABILIDADE PELA SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DE UM PROJETO?

Autonomia, em um mercado, significa sustentar-se financeiramente. É possível entender sustentabilidade financeira, de forma sintética, como a capacidade das organizações, empresas, artistas e profissionais da cadeia produtiva da cultura para formular e implementar estratégias que assegurem sua sobrevivência no mercado. Portanto, sustentabilidade é garantir a longevidade de serviços e produtos culturais e, para isso, a gestão financeira deve adotar procedimentos criativos e administrativos eficientes.

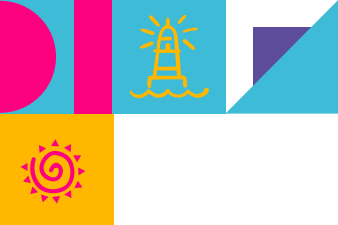


Os quatro pilares a seguir apontam para o sentido de que não basta gerar renda, é preciso saber administrá-la para sustentar processos produtivos, a fim de cumprir metas, prazos, indicadores e resultados. A equipe do projeto precisa assumir um compromisso de longo prazo para alcançar o sucesso coletivo do projeto, sendo que essa responsabilidade não cabe apenas a quem é responsável pela gestão financeira, mas a todos os colaboradores. E, nesse momento, a liderança da gestão financeira é essencial para que os objetivos sejam alcançados.

- 1. Planejamento estratégico e financeiro:** ter clareza da necessidade financeira do projeto, sua missão e definição de ações para alcançar os objetivos. É um planejamento conceitual. O planejamento financeiro, por sua vez, reflete em números as ações definidas no planejamento estratégico.
- 2. Diversificação de receitas e apoios:** a dependência de uma única fonte financeira, como editais ou leis de fomento, pode colocar em risco não apenas o compromisso em honrar com os custos e despesas operacionais, mas também o cumprimento do prazo para a realização do roteiro de produção do projeto e a permanência da equipe contratada.
- 3. Administração e finanças saudáveis:** adotar procedimentos contábeis, administrativos e políticas institucionais eficientes, sintonizados com as necessidades do projeto, a fim de prever situações de risco e subsidiar decisões estratégicas.
- 4. Geração de renda própria:** esse pilar está mais relacionado a projetos que oportunizam receitas de produtos ou serviços oferecidos, como a comercialização de livros, artesanato, gastronomia, moda, bilheteria etc.

COMPETÊNCIAS DA GESTÃO FINANCEIRA

O momento de lidar com o dinheiro deve ser cauteloso e uma **administração financeira integrada à prestação de contas de um projeto cultural** se torna estratégica. Consciência e cautela para lidar com dinheiro são alguns requisitos básicos para uma boa **administração financeira**, além do conhecimento das leis de fomento, manuais de prestação de contas e análise financeira e contábil.



São competências de quem é responsável pela gestão financeira de um projeto cultural, desde a concepção do projeto até sua prestação de contas final, distribuídas durante as etapas:

CONCEITUAÇÃO E PLANEJAMENTO: Concepção, ideação, pesquisa, elaboração, captação de recursos, parcerias e fontes de receita.

CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO: Pré-produção, produção, pós-produção.

AVALIAÇÃO: Monitoramento e medição dos processos e resultados.

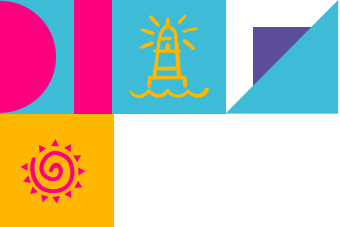
CONCEITUAÇÃO E PLANEJAMENTO

Concepção, ideação, pesquisa, elaboração, captação de recursos, parcerias e fontes de receita.

A gestão financeira deve participar e desenvolver todo o planejamento econômico do projeto, com vistas, inclusive, ao cumprimento da prestação de contas. Muitos problemas são evitados quando a produção e propositividade dos projetos culturais permitem e entendem que quem executará as ações de pagamentos, remanejamentos e redimensionamentos do projeto é peça fundamental para a elaboração do orçamento, planejamento estratégico e da estruturação para as cotas de patrocínio e potenciais fontes de receita.

Nessa fase, são competências da gestão financeira:

- Analisar os custos (diretos e indiretos) e viabilidade de projetos e investimentos.
- Elaborar e intermediar junto ao patrocinador os recibos de mecenato, certificados e repasses financeiros.
- Conceber o orçamento financeiro, contábil e fiscal junto à contabilidade.
- Definir como os recursos financeiros advindos do patrocínio cultural, apoios financeiros, receitas advindas com venda de ingressos, produtos, serviços e permutas serão utilizados e aplicados durante a execução do projeto.
- Elaborar estudo para a formação do preço de venda de produtos e serviços que contribuam com receitas para a execução de ações e atividades do projeto.



CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO

Pré-produção, produção, pós-produção

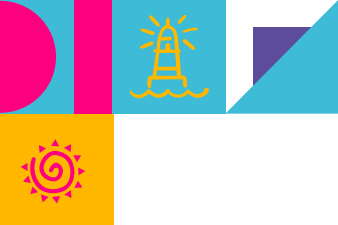
O cronograma é a ferramenta utilizada para acompanhar e controlar todo o processo, tendo em vista que estabelece prazos e períodos para a execução das tarefas. Uma das finalidades do cronograma é estimar o tempo gasto em uma atividade, fazendo um paralelo entre o tempo ideal (previsto) e o real (obtido). O cronograma também tem a função de sistematizar o processo por datas ou períodos, especificando, inclusive, os responsáveis por cada uma das etapas do trabalho. No cronograma, sinalize a periodicidade prevista para a realização das diferentes etapas do seu projeto. A etapa da atividade é o cronograma físico (que pode corresponder a um plano de ação) e a etapa do desembolso é o cronograma financeiro. O cronograma, geralmente, está dividido em pré-produção (ou preparação), produção e pós-produção, que significam, respectivamente, o momento que antecede a execução do projeto, a sua execução de fato e o momento posterior.

PRÉ-PRODUÇÃO / PREPARAÇÃO – BASTIDORES DO PROJETO

Etapa preparatória, que antecede a apresentação do produto ou serviço cultural ao público. Ex.: a pré-produção de um espetáculo teatral, de um show musical, de uma apresentação de dança, do lançamento de um livro, de um festival de música, de uma feira de artesanato etc. compreende tudo o que acontece antes de o público ter acesso a esses bens e serviços. É o que chamamos “levantar o espetáculo”, preparar a festa, antes de os convidados entrarem pela porta da frente.

Nesta fase, são competências da gestão financeira:

- Analisar contratos a partir de dados informados pelo produtor executivo e elaboração pela assessoria jurídica.
- Criar controles financeiros e de gestão financeira para o controle e execução dos recursos.
- Participar da elaboração e formalização de contratos, termos de acordo e compromisso, cotações e propostas dos profissionais e empresas que realizarão atividades durante a execução do projeto, seja estas remuneradas ou voluntárias.
- Elaborar o escopo e o detalhamento de documentos fiscais para recebimento de pagamentos, conforme rege o manual de prestação de contas, regulamento, ou instrumento legal.



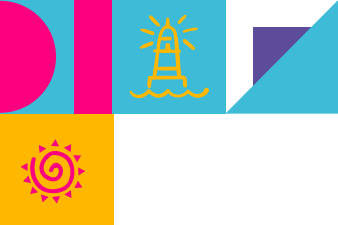
- Orientar o proponente sobre como aplicar os rendimentos financeiros em rubricas previamente aprovadas na planilha financeira.
- Orientar o proponente sobre como proceder com remanejamentos financeiros em rubricas da planilha orçamentária.
- Estabelecer interface com a assessoria jurídica do projeto para as necessidades de elaboração de documentos, bem como contratação de profissionais e fornecedores.

PRODUÇÃO / EXECUÇÃO DO PROJETO – ENTREGAS DE RESULTADOS CRIATIVOS AO PÚBLICO

Está tudo pronto? Então é hora de abrir as cortinas para o público conhecer o nosso trabalho! É na etapa de produção, ou execução, que contabilizamos os custos financeiros associados a equipe, fornecedores, comunicação e despesas operacionais vinculadas.

Nessa fase, são competências da gestão financeira:

- Oferecer suporte integral ao produtor executivo e coordenador geral do projeto.
- Acompanhar todos os pagamentos e valores aprovados na planilha financeira do projeto.
- Orientar e monitorar negociações bancárias, aplicações financeiras e toda e qualquer transação bancária.
- Efetuar o controle das contas-correntes vinculadas ao projeto (captação e movimento).
- Orientar a programação financeira de desembolso, dimensionando a necessidade de liberação de cotas orçamentárias.
- Orientar os profissionais e empresas para a apresentação de orçamentos, faturas, recibos, boletos e notas fiscais.
- Ser o responsável pelo setor de contas a pagar e receber, realizando pagamentos apenas após receber e conferir os documentos fiscais dos profissionais e empresas contratados pelo projeto.
- Planejar, coordenar e acompanhar as atividades inerentes ao processo de execução orçamentária, financeira e administrativa.
- Estabelecer interface com a assessoria contábil do projeto para a elaboração de cronograma financeiro de pagamentos, recolhimento de taxas, retenção de impostos e supervisão das atividades contábeis.



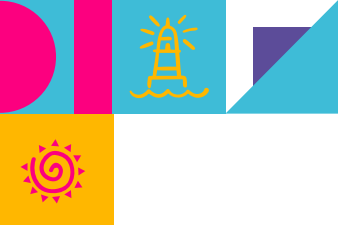
- Receber, analisar e aprovar requisições de compras e contratações do produtor executivo.
- Conferir e controlar a conciliação bancária e rendimentos de contas-correntes.
- Promover a fiel execução do orçamento, efetuando todos os pagamentos apenas após a conferência de documentos financeiros, cotações e orçamentos.
- Elaborar balanços e contas a pagar e receber, faturamento e cotações.
- Elaborar e acompanhar o fluxo de caixa, atualizando o saldo bancário sempre que necessário (controlar gastos efetivos, apoios e rendimentos da aplicação financeira para remanejamentos internos e redimensionamento de verba).
- Analisar a viabilidade de reserva para o capital de giro durante a execução do projeto.

PÓS-PRODUÇÃO / PRESTAÇÃO DE CONTAS

Todos os projetos devem apresentar prestação de contas que comprove o atingimento das metas previstas. Essa prestação de contas também pode ser feita de forma eletrônica, dentro de plataformas como SALIC (Lei Rouanet) e SIIC (Fundo de Cultura / Fazcultura). Devem ser apresentados todos os documentos financeiros, contábeis e fiscais que comprovem adequadamente a regular aplicação dos recursos recebidos para a execução do projeto, cumprimento das metas, comprovação dos produtos e/ou serviços produzidos, medidas de acessibilidade, democratização do acesso etc.

Nessa fase, são competências da gestão financeira:

- Zelar pelo fiel cumprimento da legislação para a prestação de contas junto aos órgãos de fomento.
- Orientar e controlar as atividades inerentes ao processo de tomada e prestação de contas dos responsáveis por dinheiro, bens e valores do produtor executivo.
- Elaborar relatórios financeiros.
- Acompanhar e elaborar as prestações de contas parciais e final.



AVALIAÇÃO

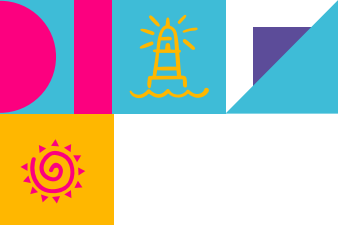
Monitorar e medir processos e resultados

O processo de avaliação de projetos é transversal, deve ser realizado por todos os profissionais da equipe criativa, de gestão e produção, e acontece durante o ciclo de vida do projeto. Saber analisar financeiramente um projeto possibilita identificar onde as coisas começaram a dar errado, permitindo ao gestor descobrir um problema, puxar o freio de mão, intervir com soluções e readequar financeiramente a execução e entregas do projeto. A avaliação possibilita o aprendizado a partir de falhas e erros, trabalhando o conceito de que sempre há espaço para melhorias.

- **Iniciação:** a fase de iniciação descreve as etapas e processos que devem ser aprovados antes do início de qualquer planejamento.
- **Planejamento:** a fase de planejamento determina o escopo do projeto e detalha os processos da fase de execução.
- **Execução:** a fase de execução envolve a realização das atividades definidas na fase de planejamento.
- **Monitoramento ou manutenção:** a fase de monitoramento e controle envolve a garantia de que o projeto está no caminho certo e a incorporação de todas as mudanças necessárias. Isso acontece paralelamente às fases de planejamento e execução.
- **Encerramento:** a fase de encerramento finaliza o projeto e sua conclusão é comunicada a todas as partes interessadas.

Nessa fase, são competências da gestão financeira:

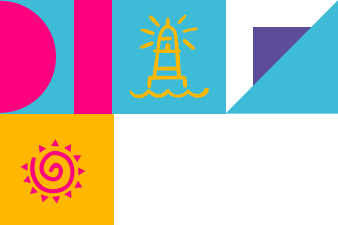
- Elaborar relatórios gerenciais mensais, semestrais e anuais para tomada de decisão por parte do coordenador geral.
- Monitorar o orçamento orçado/original x realizado/executado.
- Preencher o relatório físico e financeiro para o monitoramento, acompanhamento e a avaliação da gestão financeira do projeto, para prestação de contas aos órgãos de fomento, parceiros e patrocinadores.
- Elaborar e apresentar indicadores financeiros para o proponente, equipe, parceiros, apoiadores, órgãos de fomento e patrocinadores.



ORÇAMENTO / PLANILHA FINANCEIRA

É a gestão financeira que mensura os custos diretos e indiretos e os recursos financeiros que serão utilizados na realização do projeto de forma pormenorizada. A elaboração do orçamento está relacionada ao cronograma de atividades e ao plano de comunicação, e deve conter as despesas referentes a cada etapa de realização do projeto (pré-produção, produção, pós-produção e avaliação), além de respeitar os valores praticados no mercado onde o projeto será executado. Para organizar e facilitar a compreensão do planejamento financeiro, a sugestão é termos faixas de funções e remunerações e, principalmente, uma ordem dos elementos contidos na planilha, como segue abaixo, por exemplo:

- I** – Prestadores de serviços e equipe artística.
- II** – Equipe de trabalho com os respectivos encargos (quando for o caso).
- III** – Aquisição ou locação de bens.
- IV** – Deslocamento, viagem, hospedagem, alimentação, transporte e necessidades similares de integrantes da equipe de trabalho, independentemente do regime de contratação.
- V** – Despesas com tributos, impostos, taxas e tarifas bancárias (quando for permitido).
- VI** – Assessoria jurídica, serviços contábeis, consultorias diversas.
- VII** – Alimentação para a equipe de trabalho ou para a comunidade beneficiada pelas contrapartidas sociais.
- VIII** – TI: Tecnologia da Informação (desenvolvimento e manutenção de serviços e soluções).
- IX** – Assessoria de comunicação e despesas com a divulgação e o impulsionamento de conteúdo nas redes sociais.
- X** – Manutenção de espaços, inclusive aluguel e contas de água e energia, entre outros itens de custeio.
- XI** – Realização de obras, reformas e aquisição de equipamentos relacionados à execução do objeto.
- XII** – Acessibilidade.
- XIII** – Contrapartidas.
- IX** – Custos administrativos.
- X** – Remuneração para captação de recursos (quando for o caso).
- XI** – Outras despesas necessárias para o cumprimento do objeto.



PRESTAÇÃO DE CONTAS

A gestão financeira integrada à prestação de contas proporciona a utilização responsável dos recursos financeiros do projeto, de modo a assegurar lisura e transparência na sua aplicação, gerando segurança, credibilidade e confiabilidade para a equipe interna, responsáveis legais e potenciais parceiros e investidores, diluindo a prestação de contas durante toda a execução orçamentária e evitando, assim, futuros desgastes com diligências na prestação de contas final.

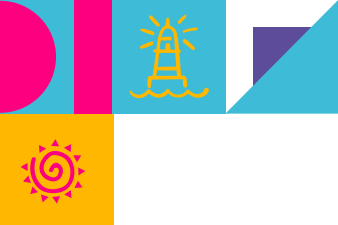
Embora não seja, necessariamente, uma ferramenta de gestão, a prestação de contas é uma etapa importante e imprescindível, que pode acontecer durante a execução do projeto (prestação de contas parcial) e ao final, quando todas as atividades são concluídas. Vale aqui a ênfase de que existem manuais para como os gestores financeiros e produtores devem preparar e apresentar a prestação de contas. Porém, cada projeto tem sua especificidade e isso deve ser levado em conta para a forma e os recursos que precisam ser utilizados para que todas as partes interessadas se sintam contempladas.

Itens a serem apresentados em uma prestação de contas:

- Todas as despesas e receitas, de acordo com a última versão da planilha financeira aprovada.
- Todos os documentos fiscais que comprovem as despesas realizadas.
- Preenchimento de formulários específicos para prestação de contas (quando for o caso).
- Conciliação bancária apresentando todos os extratos, desde a abertura da conta corrente até o seu encerramento.
- Apresentação de relatórios parciais e final para o cumprimento do objeto, que deve ser elaborado juntamente com a produção.

IMPORTANTE

Toda a prestação de contas de recursos incentivados obedece a uma legislação específica, a qual a gestão financeira deve obedecer, incorrendo, caso não execute os gastos do projeto com base nas prerrogativas legais, em possíveis diligências, devoluções ou glosas atualizadas monetariamente.



GESTÃO FINANCEIRA INTEGRADA DE PROJETOS CULTURAIS

– GFIP.CULT

1. Planejamento (Contexto do projeto)

- Definição dos tipos de financiamento buscados.
- Elaboração de planilha financeira e cronograma físico-financeiro.
- Estruturação da gestão financeira integrada ao projeto.

2. Financiamento (Obtenção de recursos)

- Entendimento dos tipos de financiamento.
- Elaboração e negociação de propostas financeiras.
- Contratação dos financiamentos obtidos.
- Sistematização das contrapartidas de cada financiamento.

3. Investimento (Alocação dos investimentos)

- Capacitação financeira dos profissionais envolvidos no projeto.
- Movimentação financeira.
- Atualização financeira.
- Documentação da gestão financeira.

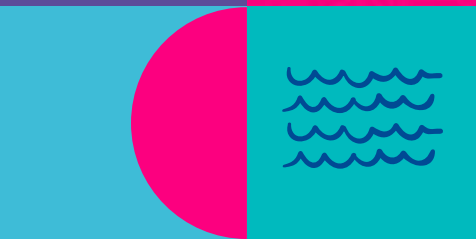
4. Encerramento

- Elaboração de apresentação de resultados.
- Conclusão e entrega de relatórios financeiros.
- Conservação da documentação financeira.
- Capitalização dos resultados obtidos.

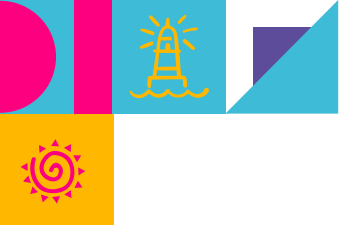
“Não obstante, a única possibilidade de conquistar e de defender nossa dignidade de seres humanos nos é oferecida pela cultura e pela educação livre”.
ROB RIEMEN

MARKETING CULTURAL E MARKETING PARA EMPREENDEDORES CULTURAIS

Rodrigo Lessa



7



MARKETING CULTURAL E MARKETING PARA EMPREENDEDORES CULTURAIS

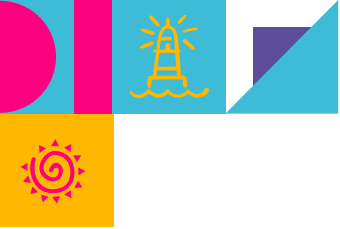
Rodrigo Lessa

O marketing cultural pode ser compreendido, de início, como um conjunto de ações humanas cujo objetivo principal é beneficiar indivíduos ou empresas que realizam cultura ou que a patrocinam, nas mais largas acepções do termo cultura. Trata-se de um espaço de mediação entre o produto ou expressão cultural e os meios práticos para realizá-los.

Do ponto de vista das instituições privadas, o marketing cultural almeja, dentre outros objetivos, fazer com que as empresas promovam o desenvolvimento de setores culturais e, com isso, conquistem benefícios próprios, sobretudo no que diz respeito ao fortalecimento de suas marcas. Sob uma perspectiva das instituições públicas, tem-se, além do compromisso com o desenvolvimento econômico e social do país, o fortalecimento e a manutenção da cultura do nosso povo, no mais amplo sentido. Assim, é possível notar esforços públicos e privados na idealização e aplicação de políticas e ações que promovam as artes e as culturas em todas as esferas da sociedade.

Partilhamos com Kignel (2023) a diferenciação entre duas noções básicas para marketing cultural. Em uma primeira acepção, compreendemos o marketing cultural como o conjunto de “ações de comunicação e marketing empreendidas pelas instituições culturais para dar visibilidade e apoiar a divulgação de suas iniciativas aos seus públicos de interesse” (KIGNEL, 2023). Ou seja, trata-se das ferramentas à disposição dos indivíduos e empreendimentos dos setores relacionados à cultura na busca da promoção de seus produtos, espetáculos e expressões culturais.

Por outro lado, o marketing cultural também pode ser compreendido como “a realização de patrocínio a projetos e instituições culturais como meio para comunicar a marca da empresa patrocinadora e agregar os valores das iniciativas culturais à sua marca” (KIGNEL, 2023). Trata-se, então, de como empresas privadas de qualquer setor econômico, como o automobilístico, petroleiro ou de cosméticos podem beneficiar sua marca ao patrocinar ações culturais.

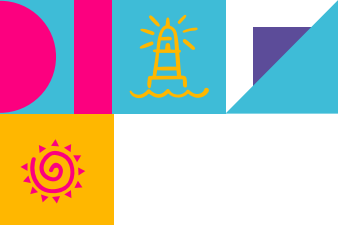


Em ambas as acepções, temos em comum o indivíduo ou empreendimento que realiza cultura e que precisa de financiamento para tal. Entre as organizações públicas e privadas interessadas no desenvolvimento da economia criativa e dos mercados das mais distintas expressões culturais, encontra-se essa pessoa realizadora de arte e cultura. Sejam indivíduos autônomos, microempreendedores, empresários ou funcionários de empresas de arte e cultura, de artistas e produtores a profissionais dos bastidores, é grande o contingente de pessoas comprometidas com a realização artística e cultural no nosso país.

Seja nos segmentos de patrimônio (material e imaterial, arquivos e museus), das expressões culturais (artesanato, artes visuais, fotografia, culturas populares), das artes do espetáculo (dança, música, teatro, ópera e circo), do livro, da leitura e da literatura (publicações e mídias impressas), do audiovisual (cinema, televisão e vídeo) ou das criações funcionais (moda, design, arquitetura, publicidade), a economia criativa mobiliza profissionais com diversas áreas de especialização e que possuem habilidades distintas, mas todos em atuação constante para a realização artística e cultural na nossa sociedade.

Tais indivíduos em muito se beneficiam quando se dedicam a compreender os meandros do marketing e do marketing cultural, visto que são, na sociedade capitalista, as eficazes ferramentas que podem ajudar a fazer com que seus trabalhos alcancem cada vez mais as pessoas. Isso pode ocorrer por meio da realização de marketing próprio internamente, em seus empreendimentos culturais, ou pela busca por patrocínio cultural de empresas terceiras interessadas em financiar cultura – e em levar benefícios às suas marcas durante o processo. Do ponto de vista mercadológico, isso pode propiciar melhor remuneração aos envolvidos, mas também, do ponto de vista político-ideológico, pode fazer com que a arte e a cultura do povo sejam apreciadas pelo próprio povo.

A formação em marketing cultural e em marketing para empreendedores culturais foi idealizada tendo como ponto de partida uma instrutoria com o propósito de capacitar os alunos nas características basilares do marketing cultural e capacitá-los nas melhores práticas de atuação no mercado de cultura contemporâneo. A etapa de consultoria tem como objetivo central a exposição dos elementos definidores de um plano de marketing voltado a empreendimentos culturais e projetos culturais, e o ensino de técnicas e ferramentas que propiciem aos alunos a capacitação necessária à execução de planos de marketing que atendam às suas necessidades.



A instrutoria e a consultoria são voltadas para o benefício profissionalizante de: artistas, produtores e técnicos que atuam como profissionais autônomos ou microempreendedores individuais (MEI); empreendimentos criativos organizados como grupos informais (coletivos); empreendimentos formais organizados como micro e pequena empresa; empregados de empresas que atuam nas cadeias produtivas que constituem a economia criativa; integrantes de cooperativas que atuam nos setores criativos; participantes de ONGs e entidades de classe que atuam nos setores criativos; e empregados de empresas potenciais distribuidoras de produtos criativos.

O aprendizado será mediado pelo instrutor-consultor, que promoverá a exposição teórica dos conceitos que definem a área, exposição de estudos de casos que representem boas práticas de mercado e exercícios práticos para o desenvolvimento de habilidades relacionadas ao marketing cultural. Por meio de exercícios práticos para o domínio e a elaboração dos elementos constituintes de um plano de mídia e, em um segundo momento, de um plano de marketing, objetiva-se a capacitação dos alunos para uma atuação mais qualificada em seus segmentos criativos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COELHO, T. **Dicionário crítico de política cultural**. São Paulo: Iluminuras, 1997.

CORREIA, I. F. Do mecenato ao marketing cultural: a evolução do patrocínio no Brasil. **Organicom**, ano 7, n. 13, p.80-91, jul./dez. 2010.

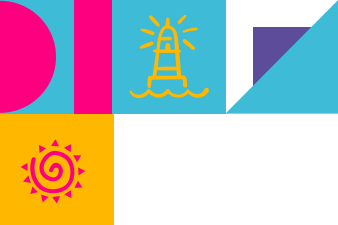
COVALESKI, R. **Publicidade híbrida**. Curitiba: Maxi, 2010.

COVALESKI, R. Conteúdo de marca e entretenimento: narrativas híbridas. **Comunicação, Mídia e Consumo**, v. 12, n. 34, p. 107-123, maio/ago. 2015.

KIGNEL, P. S. **Comunicação e marketing cultural**. São Paulo: Senac, 2023.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0**: do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.



KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

KUPSTAS, I.; MAHON, K.; TANACA, S. **Guia audiovisual**: programa de capacitação de empresários do setor audiovisual. Módulo 3 – Distribuição. Volume 8 – Distribuição. São Paulo: Apro, 2015.

LESSA, R. **Estratégias de marketing para audiovisual**: além do básico. Salvador: Benditas, 2020. (Coleção narrativas Para tirar do papel, v. 5).

PERSCH REICHELT, V.; SCHONS BOLLER, B. Marketing cultural: o patrocínio de eventos e sua influência na percepção de imagem de marca pelos consumidores. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 15, n. 5, p. 609-625, out./dez. 2016.

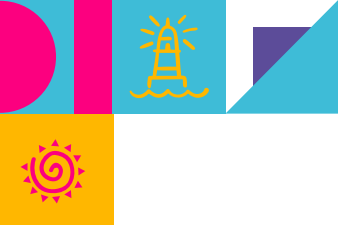


FINANCIAMENTO DE EMPREENHIMENTOS CRIATIVOS

Traçando estratégias e
elaborando um plano de
captação de recursos

Júlio Marques





FINANCIAMENTO DE EMPREENDIMENTOS CRIATIVOS

Traçando estratégias e elaborando um plano de captação de recursos

Júlio Marques

INTRODUÇÃO À CAPTAÇÃO DE RECURSOS

CONCEITOS BÁSICOS

Captação ou mobilização de recursos são termos utilizados para descrever um leque de atividades de geração de recursos realizadas por organizações socioculturais, em grande parte sem fins lucrativos, em apoio à finalidade principal, independentemente da fonte ou do método utilizado para gerá-los.

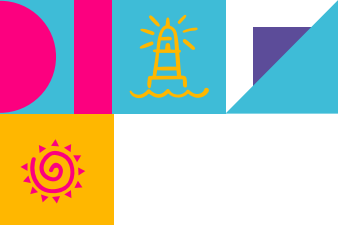
É importante lembrar que o termo “recursos” se refere a recursos financeiros ou “fundos”, mas também a pessoas (recursos humanos), materiais e serviços.

QUESTÕES ÉTICAS

Antes de iniciar qualquer programa de captação de recursos, convém refletir e estabelecer internamente os objetivos, as linhas de ação e restrições em relação aos diferentes tipos de doadores, institucionais ou individuais.

Esse cuidado é necessário, pois é crucial nos lembrarmos que muitas vezes a associação entre investidor social e instituição repercute em forte associação de marca e imagem, além do risco à autonomia da instituição, chamando a atenção para questões como:

- Quem presta contas a quem.
- Com quem capta recursos.
- Segundo quais critérios.



REDE DE RELACIONAMENTOS

A atividade de captação de recursos requer a construção e manutenção de capital social, valorização de contatos e atuação em rede. Construir relacionamentos funciona. Apenas obter recursos, não. Para tanto, cultivo e educação são fatores fundamentais nesse processo, fazendo-nos atentar para a geração de valor de forma proativa, para gerar credibilidade e compreensão quando for chegada a hora de efetuar o pleito, proposta de doação e/ou investimento social.

Um programa de captação de recursos está amadurecido quando consegue oferecer oportunidades tanto para doadores e investidores novos fazerem sua primeira doação/investimento quanto oportunidades para doadores e investidores antigos fazerem doações/investimentos grandes e planejados.

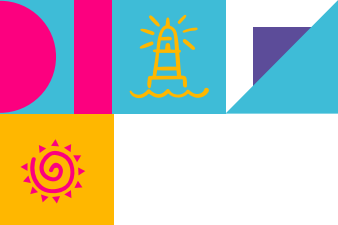
CICLO ANUAL DE ATIVIDADES

O ciclo da captação de recursos deve envolver um número de atividades que perpassa o ciclo das seis etapas (análise > planejamento > pesquisa > cultivo e educação > pedido > prestação de contas com agradecimentos). Muitas pessoas entendem que captação de recursos se restringe a pedir dinheiro.

Contudo, o pedido por si só é insuficiente para o projeto/instituição, sendo necessários dedicação de tempo e recursos para cada uma das etapas acima citadas, enquanto parte de um ciclo planejado de atividades dos quais o ato de pedir é uma parte importante.

ESTRUTURA INTERNA DO PROJETO/ORGANIZAÇÃO

Entender a missão da organização, o trabalho que desenvolve, como o faz, seu público-alvo e resultados de seus trabalhos é parte do preparo prévio que deve ser feito internamente na organização antes de se iniciar o processo de captação de recursos, envolvendo as principais lideranças na elaboração do plano de captação de recursos.



PLANO DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS

O plano de captação de recursos deve ser desenvolvido para cada objetivo estratégico definido para a captação de recursos. Para elaborá-lo, deve-se considerar os elementos trazidos no diagnóstico/estudo de caso da estrutura interna do projeto (análise FOFA) e a grade de captação de recursos.

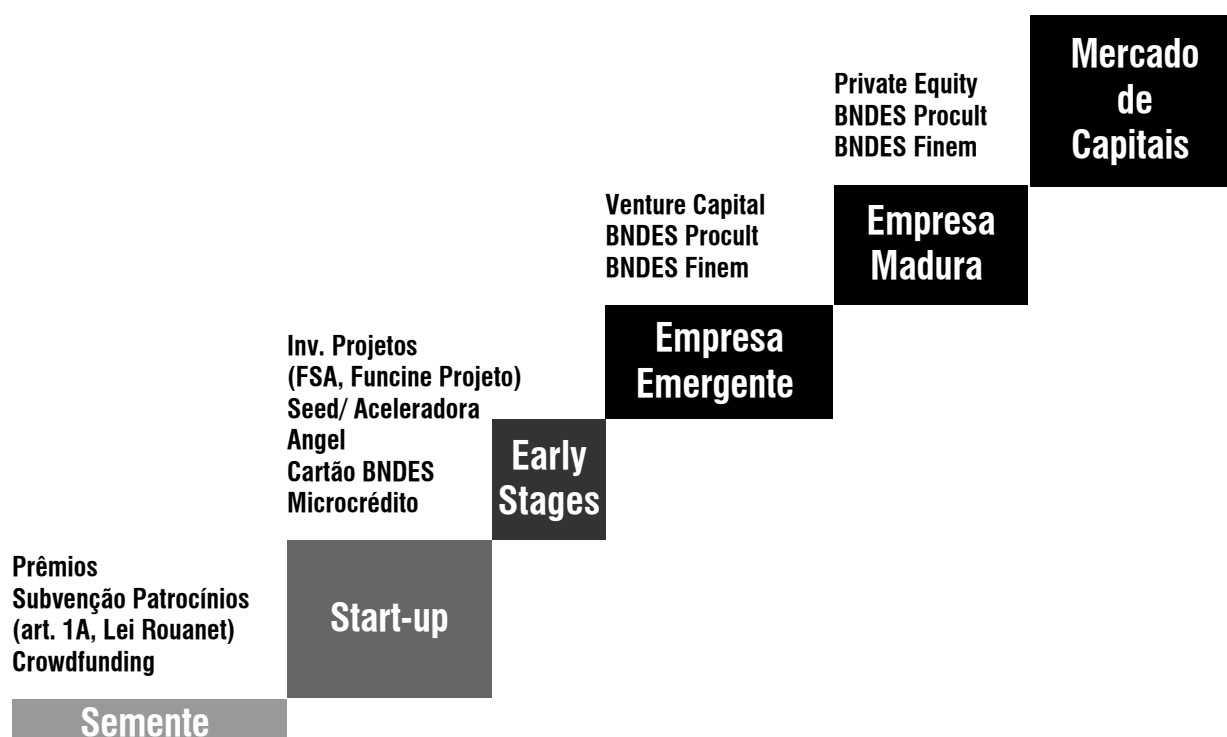
AVALIAÇÃO DO PLANO

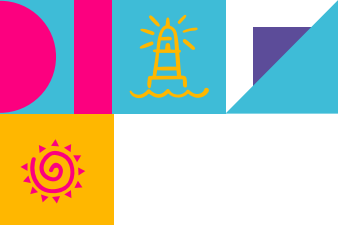
Uma avaliação crítica anual de todas as atividades que funcionaram bem ou não ajuda a equipe responsável pelo plano de captação de recursos a fazer escolhas fundamentadas no próximo ciclo.

FERRAMENTAS E MECANISMOS DE FINANCIAMENTO

Antes de mergulharmos nas principais ferramentas e mecanismos de financiamento praticados para a obtenção de recursos à cultura e às indústrias criativas, é importante situar o produto/serviço objeto da captação em seu estágio de maturidade mercadológica, como bem nos sugere o quadro do “sistema de financiamento à economia da cultura”, proposto pelo BNDES.

Sistema de Financiamento à Economia da Cultura – BNDES





Isso posto, é fácil perceber que a maior parte dos mecanismos de financiamento voltado para a cultura e economia criativa situa-se no estágio “semente” (ou pré-incubação), dadas as formas de financiamento praticadas (prêmios, subvenções, patrocínios, *crowdfunding* etc.).

O desafio, portanto, é identificar as oportunidades e momentos adequados de conduzir o projeto cultural a outros patamares, que proporcionem mais autonomia e recorrência de receitas aos empreendimentos culturais e criativos.

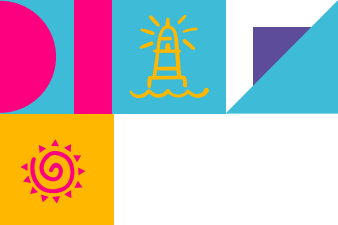
Nesse percurso em busca da maturidade organizacional, é importante nos atentarmos também para o tipo das fontes de financiamento: governo, empresas, fundações, instituições religiosas, indivíduos, eventos especiais, geração de renda própria etc.

Cada uma dessas fontes de financiamento apresenta motivações, vantagens, desafios, recursos necessários, tipos de apoio, além de dicas e sugestões que anexamos ao final desta apostila, de modo que você tenha sempre em vista as opções de viabilidade possíveis para seu empreendimento cultural.

Situados os degraus da maturidade mercadológica do projeto e as fontes de financiamento possíveis, destacamos agora as principais estratégias de captação de recursos praticadas para os setores da cultura e economia criativa.

EDITAIS PÚBLICOS E PRIVADOS (EX.: FUNDO DE CULTURA DO ESTADO DA BAHIA)

Os editais de fomento à cultura são chamadas públicas que representam uma forma democrática de distribuição de oportunidades e recursos, que podem ser acionados por órgãos públicos ou privados. Na elaboração e adequação do projeto, de modo a garantir competitividade, é importante articular as regras explicitadas no edital ao discurso do projeto.



LEIS DE INCENTIVO FISCAL À CULTURA

As leis de incentivos fiscais à cultura são recursos públicos, originários da renúncia tributária das esferas de governo, fixados anualmente. São destinados a apoiar projetos culturais propostos por pessoas físicas ou jurídicas responsáveis por toda sua execução. Existem em todas as esferas de tributação (federal, estadual e municipal).

MODALIDADES COLABORATIVAS E COEMPREENDEDORAS

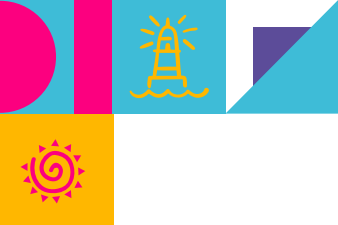
Essa modalidade insere-se no contexto da economia solidária (forma de produção, consumo e distribuição de riqueza centrada na valorização do ser humano, de base associativista e cooperativista). Manifesta-se nas moedas sociais (instrumento de desenvolvimento local, destinada a beneficiar o mercado de trabalho dos grupos que participam da economia da localidade), além do clube de trocas (ex.: bancos do tempo).

FUNDOS INTERNACIONAIS

Os fundos internacionais tendem a promover a diversidade cultural, preservar o patrimônio cultural e fomentar a criatividade, atuando, assim, em missões que visam promover a cultura, a arte e o patrimônio cultural em nível global. As instituições multilaterais de financiamento (ONU, Banco Mundial, BID), agências financiadoras bilaterais de países como EUA, Canadá, França (entre outros), grandes ONGs transnacionais (OXFAM, CARE, Save the Children) e agências nacionais menores estabelecidas em um só país são exemplos de fundos internacionais que apresentam histórico de apoio à compreensão intercultural, preservação do patrimônio cultural e desenvolvimento de novas expressões culturais.

PRESTAÇÃO DE SERVIÇO E VENDAS DE PRODUTO

A autonomia financeira e a liberdade dos recursos gerados constituem-se em grandes vantagens e motivações nessa estratégia de captação de recursos, sendo que o capital inicial e de giro, estudo prévio de mercado e aquisição de competências para gerir o negócio, constituem-se enquanto grandes desafios até se consolidar a recorrência das receitas, bem como a garantia da geração de empregos.



LINHAS DE CRÉDITO (DESENBÁHIA/BNB)

Nessa modalidade de financiamento, é importante destacar o papel estratégico dos bancos de desenvolvimento (BNDES, BNB, Desenbahia), haja vista o baixo reconhecimento do setor financeiro tradicional quanto ao potencial de desenvolvimento socioeconômico da cultura, bem como as taxas de juros praticadas pelo setor tradicional. O microcrédito também desempenha um papel importante para a estratégia de captação de recursos.

INDIVÍDUOS

A falta de dados no Brasil ainda não nos permite mensurar com exatidão a participação dos indivíduos no volume total das receitas em captação de recursos de organizações culturais. Contudo, os indivíduos, de forma massiva ou individual, estarão sempre na base de uma estratégia de captação de recursos, pois se trata de atividades que envolvem pessoas. Nos últimos tempos, o *crowdfunding* tem se mostrado um instrumento eficaz de mobilização de recursos com essa fonte de financiamento.

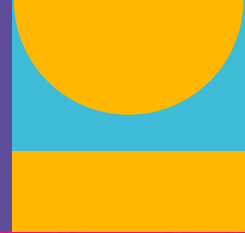
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARTILHA monte a sua moeda. **Fora do eixo**, 2013. São Paulo: Universidade Fora do Eixo, 2013.

CRUZ, C.; ESTRAVIZ, M. **Captação de diferentes recursos para organizações da sociedade civil**. São Paulo: Global, 2000.

REIS, A. C. F. **Economia da cultura e desenvolvimento sustentável: o caleidoscópio da cultura**. São Paulo: Editora Manole, 2006.

SPEAK, A.; MCBRIDE, B.; SHIPLEY, K. **Captação de recursos: da teoria à prática**. São Paulo, 2002.

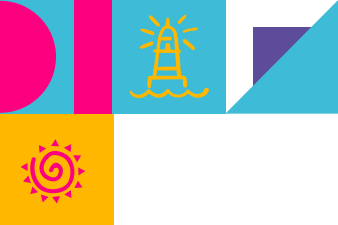


PREPARAÇÃO PARA *PITCHING*

Técnicas de *pitching*:
a importância de saber
vender a sua ideia

Sofia Federico





PREPARAÇÃO PARA *PITCHING*

Técnicas de *pitching*: a importância de saber vender a sua ideia

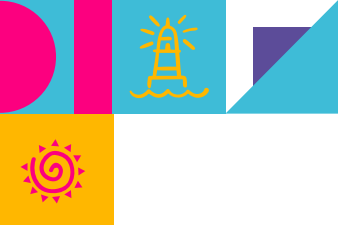
Sofia Federico

Prática cada vez mais habitual no universo das *startups*, no mercado de inovação e no ecossistema das indústrias criativas, o *pitching*, ou *pitch*, é um ato de comunicação em que se apresenta uma ideia, projeto, produto ou negócio para uma banca de avaliadores, patrocinadores, parceiros ou clientes em potencial. Além de apresentar, de forma breve e direta o que você deseja vender, o *pitch* precisa seduzir e convencer o público-alvo de que aquilo que está sendo exposto possui relevância e, por essa razão, deve ser implementado para se transformar em realidade.

Existem diversas formas de se fazer um *pitch*, e isso vai depender muito do objetivo, do perfil do público, das circunstâncias e do tempo total disponibilizado para essa ação de comunicação. Por exemplo, se você estiver num auditório, diante de uma plateia de 50 investidores e com 20 minutos para falar, terá um tempo razoável para apresentar a sua proposta, contar mais sobre você, sua trajetória profissional, sua equipe, entre outros aspectos do que deseja vender. Agora, imagine que você está em um café, num ambiente informal, acaba de se encontrar com uma empresária importante e não quer perder a oportunidade de vender sua ideia, mas precisa fazer isso em 30 segundos, apenas para capturar a atenção dessa interlocutora. Seu *pitch* será completamente distinto do anterior! Por isso é importante dominar essa ferramenta para saber como usá-la nas mais variadas situações.

A proposta deste texto é reunir, de forma resumida, algumas orientações básicas e diretrizes gerais para criar e organizar um *pitching*, seja ele para a venda de um projeto cultural, um negócio, um serviço ou produto. Aqui serão colocados alguns pontos essenciais que precisam ser considerados na elaboração de um *pitch*. Vamos lá!

Para estruturar o *pitch*, é fundamental compreender em profundidade o que se vai vender. Comece contando o contexto em que surgiu a sua ideia, descreva o problema que você percebeu existir ou uma lacuna que identificou, e demonstre que a sua proposta chega para resolver esse problema ou suprir uma carência. Traga dados e indicadores de mercado,



apresente pesquisas, percepções suas e/ou fatos concretos que possam ajudá-lo a fundamentar bem seus argumentos na defesa do seu projeto. Esse conjunto de informações ajuda o público a perceber que você conhece o seu campo de atuação e está ciente do problema que está disposto(a) a enfrentar.

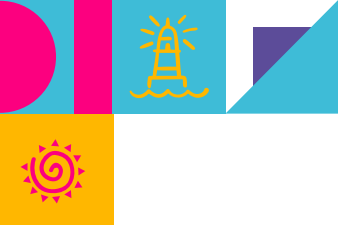
Ao falar de problemas, conte também suas motivações e inspirações. Essa é uma boa oportunidade para você estabelecer uma conexão maior com a sua audiência, revelando suas intenções em tornar realidade o seu projeto. Falar de motivação é quase sempre expor seus sonhos, crenças, expectativas com relação à vida, então, aproveite esse momento para estabelecer um vínculo emocional com o público.

Outro ponto importante a incluir no *pitching* é dizer quem mais sofre com o problema detectado. Nesse espaço da sua fala, você vai poder falar do público-alvo do seu projeto, ou seja, para quem a sua solução está sendo pensada. Mais uma vez, traga dados concretos, informando, sempre que possível, o grupo social, a faixa etária e outros aspectos do seu público.

Após expor os problemas, as motivações e evidenciar que você tem consciência de quem mais sofre com a situação, apresente a solução – a sua ideia, projeto, produto ou proposta de negócio. Diga o que pretende fazer de forma breve, destacando os principais aspectos da sua ideia. Ressalte as características inovadoras, expresse os impactos que você pretende causar, deixe evidente para o público o que você já conseguiu levantar e mostre o que pretende fazer ainda.

Existem alguns projetos, contudo, que não se apresentam necessariamente como uma inovação ou novidade para solucionar problemas ou demandas de mercado. Nesse caso, é relevante falar sobre o seu diferencial. A questão que se coloca é: ora, se já existem outros projetos iguais ou similares no mercado, por que o seu precisa existir? É nesse momento que se impõe como estratégico você enfatizar de que maneira seu projeto se diferencia de outros tantos que já estão disponíveis para o público. Nessa ocasião, você vai mostrar que sabe que há outras pessoas e/ou empresas que estão tentando resolver o mesmo problema que você, mas a sua solução é diferente. Por essa razão, é importante você conhecer a fundo o seu projeto e a realidade do mercado no qual pretende atuar.

Depois que expôs o seu projeto e o público já entendeu o que você pretende fazer, aproveite para apresentar sua equipe principal. A intenção é mostrar aos seus interlocutores que seu projeto conta com profissionais

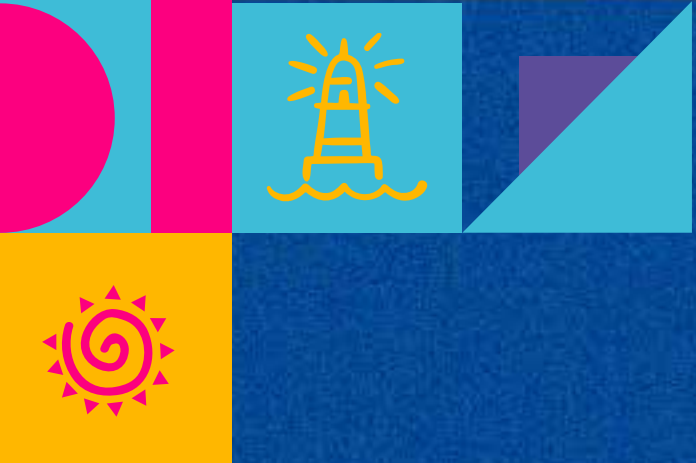


experientes, cuja trajetória é compatível com o desafio que você pretende realizar. Isso transmite ao público a garantia de que apostar na sua ideia, projeto, negócio ou serviço não será um risco, mas um investimento. A apresentação do seu “time” ajuda os avaliadores e avaliadoras a validarem a exequibilidade da sua proposta, no tocante à capacidade técnica, artística, gerencial, executiva, entre outras habilidades.

Para concluir o *pitch*, é sempre interessante dizer qual a sua expectativa em relação à apresentação, seja um patrocínio direto, uma parceria, uma chancela institucional, uma consultoria etc. São muitas formas, então é relevante, antes de se despedir agradecendo a atenção da audiência, deixar expresso o que você está buscando. Coloque-se à disposição para um novo encontro ou agenda de trabalho.

Esses são os tópicos principais que, no nosso entender, precisam constar na estrutura de um bom *pitching*. Como dito anteriormente, a formatação vai depender de um conjunto de variáveis, sendo a principal delas o tempo total reservado para a fala.

Por fim, é importante considerar que a forma da apresentação, não apenas o conteúdo, também possui relevância. É fundamental falar de maneira objetiva e pausada, sendo então recomendável ensaiar a apresentação, cronometrando o tempo do *pitching*. Abuse da criatividade e prepare-se para responder eventuais dúvidas e questionamentos de sua audiência. Daí a importância de, antes de sair a campo para a venda, investir na elaboração do seu projeto!

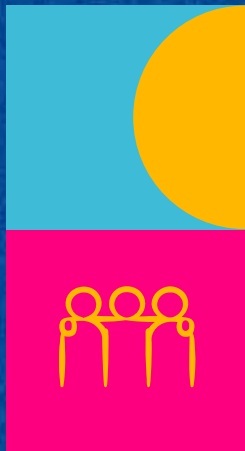


CRIA BAHIA

criativa

Ciclo
de Formação
para empreendedores
culturais

SET-DEZ
2023



PRODUÇÃO



REALIZAÇÃO



SECRETARIA
DE CULTURA

MINISTÉRIO DA
CULTURA

