



UNISUL

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

LUCAS MAÇULO ALVES DOS SANTOS

**PLANO DE NEGÓCIOS EM ADMINISTRAÇÃO:
VIABILIDADE DA IMPLANTAÇÃO DE UMA EMISSORA DE TV**

Palhoça
2017

LUCAS MAÇULO ALVES DOS SANTOS

**PLANO DE NEGÓCIOS EM ADMINISTRAÇÃO:
VIABILIDADE DA IMPLANTAÇÃO DE UMA EMISSORA DE TV**

Trabalho de Conclusão de Curso em Administração apresentado ao Curso de Administração, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial à aprovação nas disciplinas de TCC I e TCC II.

Orientador: Prof. Bernardino José da Silva

Palhoça

2017

LUCAS MAÇULO ALVES DOS SANTOS

**PLANO DE NEGÓCIOS EM ADMINISTRAÇÃO:
VIABILIDADE DA IMPLANTAÇÃO DE UMA EMISSORA DE TV**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado à obtenção do título de Bacharel em Administração e aprovado em sua forma final pelo Curso Superior de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Palhoça, 01 de dezembro de 2017

Professor e orientador Bernardino José da Silva
Universidade do Sul de Santa Catarina

Dedico esse trabalho aos meus pais, amigos, professores e ídolos, por sempre me capacitarem, inspirarem e ajudarem a superar as adversidades.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos meus pais pela dedicação, carinho, valorização à educação e o apoio incondicional para todos os meus interesses, produtivos ou não, ao longo da vida.

A Amanda, a pessoa mais importante que a vida me trouxe e minha melhor amiga, por me ensinar tanto, ser meu contraponto e a luz no momento mais confuso da minha vida, me aturar nos momentos difíceis e por ser minha melhor metade.

Ao Gilberto, Jonatas e Victor por serem grandes amigos, sempre com bons conselhos, palavras de conforto e o otimismo que me dá a certeza de que tudo dará certo.

“Ainda que muito esteja perdido, muito nos resta; e ainda que perdida a força dos velhos dias que movíamos céus e terras; somos o que somos; uma coragem única nos corações heroicos, débeis pelo tempo e pelo destino, mas persistentes em lutar, achar, buscar e jamais render-se”
(Alfred Tennyson).

RESUMO

Apesar da tecnologia existente hoje com aparelhos de gravação, programação on demand e até mesmo a indiferença em relação ao veículo, a televisão ainda é o meio mais abrangente para veiculação de conteúdo. Enquanto negócio, uma emissora de TV aberta exige que se obtenha uma concessão do governo, além de um elevado investimento em equipamentos de elevada tecnologia e produção de conteúdo audiovisual, tendo ainda uma mão de obra de custo elevado. Por oferecer um serviço gratuito, sua receita se origina da comercialização de espaços publicitários e não diretamente do serviço que fornece, tendo como medidor para o preço de seus espaços publicitários a audiência e o alcance de sua programação. Tendo como referência para o objeto de estudo a extinta TV Manchete, emissora de TV aberta existente entre as décadas de 80 e 90 que faliu por uma série de falhas administrativas, esse estudo visa demonstrar todo o caminho necessário para implantação de uma emissora de TV aberta, com seus planos estratégico, de marketing, de operações e financeiro, analisando a viabilidade de seu investimento através de técnicas administrativas de análise de investimento.

Palavras-chave: Televisão. Implantação. Plano de negócios.

ABSTRACT

Despite today's technology with recording devices, on-demand programming and even indifference towards the vehicle, a television is still the most comprehensive way for viewing content. Throughout the business, a TV station, plus an investment in high-tech equipment and production of audiovisual content, still having a cost of labor. By offering a free service, its revenue originates from the commercialization of public spaces and is not direct from the service it offers, having as a meter for the price of its advertising space, an audience and reach of its programming. Having as reference for the study object the extinct TV Manchete, an open TV station between the 1980s and 1990s, which broke down by a series of administrative failures, this study aims to demonstrate all the necessary steps for the implantation of an open TV station, with its strategic, marketing, business and accounting plans, analyzing the feasibility of its investment through administrative techniques of investment analysis.

Keywords: Television. Implantation. Plan of business.

Sumário

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 TEMA E PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS.....	12
1.2.1 OBJETIVO GERAL	12
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
1.3 JUSTIFICATIVA	13
1.4 METODOLOGIA	13
1.4.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA QUANTO À APLICABILIDADE	13
1.4.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA QUANTO À FORMA DE ABORDAGEM DO PROBLEMA	13
1.4.3 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA QUANTO AOS OBJETIVOS DA PESQUISA	14
1.4.4 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA QUANTO AOS PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	14
1.4.5 UNIDADE DE ANÁLISE	14
1.4.6 INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	14
1.4.7 FICHA TÉCNICA DO PLANO DE NEGÓCIOS	14
2 PLANO ESTRATÉGICO.....	16
2.1 ANÁLISE MACROAMBIENTE COM BASE NO MODELO STEP	16
2.2 ANÁLISE PELO MODELO DE FORÇAS DE PORTER.	16
2.3 ANÁLISE INTERNA DO AMBIENTE.....	18
ASPECTOS ANALISADOS.....	18
2.4 MATRIZ SWOT DO EMPREENDIMENTO.....	19
2.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	19
2.6 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO.	20
3 PLANO DE MARKETING	21
3.1 CARACTERÍSTICAS DOS PRODUTOS	21
3.2 DIFERENCIAIS EM RELAÇÃO À CONCORRÊNCIA	21
3.3 PRINCIPAIS PRODUTOS SUBSTITUTOS E COMPLEMENTARES	21
3.4 ANÁLISE DO MERCADO CONSUMIDOR	22
3.5 ANÁLISE DE FORNECEDORES	22
3.6 ANÁLISE DETALHADA DE CONCORRENTES.....	23
3.7 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO DE ATUAÇÃO	28

3.8 OBJETIVO DE MARKETING	28
3.9 PREÇO, PRODUTO, PROMOÇÃO E DISTRIBUIÇÃO	29
3.10 AÇÕES, RESPONSÁVEIS, PRAZOS DE EXECUÇÃO E MECANISMOS DE CONTROLE	30
4 PLANO DE OPERAÇÕES.....	33
4.1 TAMANHO (CAPACIDADE INSTALADA)	33
4.2 TECNOLOGIA E OPERAÇÃO	33
4.3 LOCALIZAÇÃO	35
5 PLANO FINANCEIRO.....	36
5.1 INVESTIMENTO INICIAL	36
5.2 FORMA DE FINANCIAMENTO	36
5.3 RECEITAS	36
5.4 CUSTOS	36
5.5 PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA	38
5.6 PROJEÇÃO DO DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS.....	40
6 AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS.....	42
7 CONCLUSÃO.....	45
REFERÊNCIAS	46

1 INTRODUÇÃO

Esse plano de negócio tem como objetivo demonstrar como será o funcionamento da TV Epígrafe, emissora de TV aberta com sede no Rio de Janeiro e transmissão para todo Brasil. A ideia surgiu a partir do estudo da história das emissoras de TV do Brasil, tendo como referência a trajetória da extinta TV Manchete, referência de TV aberta de qualidade nas décadas de 80 e 90 que acabou falindo pela falta de uma administração adequada.

1.1 TEMA E PROBLEMA

A produção de conteúdo audiovisual possui grandes custos operacionais. Apesar do alto faturamento, a tecnologia envolvida e a quantidade de funcionários envolvidos na operação tornam o mercado da TV aberta suscetível a monopólios ou geram a necessidade de venda de grande espaço na programação para que o canal consiga fazer com que suas contas fechem.

Com a atual concorrência da TV aberta com a TV por assinatura, internet e programação on demand, números de audiência e faturamento atingidos há 20 anos são dificilmente repetidos hoje em dia, exigindo readequação de medidores para a correta avaliação de alcance da audiência. Esse trabalho pretende analisar a viabilidade da implantação de uma emissora de TV aberta no Brasil.

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos serão apresentados em gerais e específicos.

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Esse trabalho tem como objetivo geral analisar a viabilidade da implantação de uma emissora de TV aberta no Brasil através da análise de indicadores baseados em investimentos, faturamento e lucro.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fazer um mapeamento do setor que envolve o estudo;
- Fazer um levantamento da atuação de empresas do segmento;
- Analisar a estrutura de empresas já estabelecidas;

1.3 JUSTIFICATIVA

A importância pessoal desse trabalho consiste na possibilidade de colocar em prática toda a aprendizagem adquirida durante o curso, uma vez que a área estudada trata de Gestão Financeira, Gestão Estratégica, Gestão de Marketing, entre outros.

Ao término desse trabalho, espero desenvolver o conhecimento necessário para responder à uma série de questionamentos referentes à fundação de uma emissora de TV através do uso de indicadores de desempenho.

Resolvi propor um novo negócio, pois me parece mais prático estimar e criar dados genéricos de uma empresa criada em determinado ambiente e porte, usando empresas historicamente semelhantes como referência, do que falar sobre uma empresa existente que, embora tenha dados consolidados, não proporcionaria com clareza certos dados necessários para a execução dessa atividade.

1.4 METODOLOGIA

1.4.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA QUANTO À APLICABILIDADE

Básica. Por buscar entender quais são os temas e conteúdos interessantes ao público que busca atingir, além de o interesse público nos temas que visa abordar.

1.4.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA QUANTO À FORMA DE ABORDAGEM DO PROBLEMA

Abordagem quantitativa, para que se mensure os dados obtidos e se decida que direção tomar em relação ao conteúdo.

1.4.3 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA QUANTO AOS OBJETIVOS DA PESQUISA

Exploratória, pois busca criar familiaridade com as tendências que a empresa ainda não compreende totalmente.

1.4.4 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA QUANTO AOS PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Coleta de dados por levantamento, através de pesquisas diretamente com o público.

1.4.5 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise será um grupo de 2 mil pessoas das classes A,B e C.

1.4.6 INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

O uso de um questionário.

1.4.7 FICHA TÉCNICA DO PLANO DE NEGÓCIOS

Denominação da empresa: TV Epígrafe.

Porte: Grande porte.

Localização: Rio de Janeiro – RJ.

Ramo da atividade: Comunicação.

Área de atuação: Mercado Local.

Setor da economia: Terciário.

Produtos: Produção audiovisual.

Número de funcionários: 4 mil funcionários.

Investimento total: R\$ 155.000.000,00

Receita operacional mensal prevista: 129.600.000,00

Ponto de equilíbrio: 84,698%

Taxa mensal do retorno do investimento: 6,15%

Situação do mercado: Estável.

Parecer final sobre a viabilidade do investimento: Inviável.

2 PLANO ESTRATÉGICO

2.1 ANÁLISE MACROAMBIENTE COM BASE NO MODELO STEP

Fatores	Aspectos analisados
Econômicos	Investimentos em estrutura, conteúdo e equipamentos; atenção à inflação e à cotações de moeda estrangeira, pela grande quantidade de equipamentos que precisam ser importados;
Político-legais	Incentivos fiscais à produção de conteúdo audiovisual nacional; a obtenção da concessão de uma emissora de TV através de um processo licitatório; necessidade do mínimo de 70% de capital brasileiro no controle acionário da emissora;
Socioculturais	Adequação da programação com crenças, normas e costumes sociais; alinhamento do conteúdo produzido em suas praças e o interesse das populações regionais; alinhamento dos horários da programação com os públicos que se visa atingir;
Tecnológicos	Compra de equipamentos; vida útil e defasagem de produtos; mão de obra capacitada;

2.2 ANÁLISE PELO MODELO DE FORÇAS DE PORTER

Em relação às forças de ameaças de entrada, a Epígrafe sofre com as exigências governamentais para ganhar uma concessão; em relação à economia de escala, sofre com o que as redes já consolidadas conseguem por terem credibilidade e estabilidade junto ao mercado e sua demanda devido ao

seu tamanho que garantem melhores condições; na diferenciação de produto, sofrem pelo traço impresso pelas empresas já estabilizadas como marcas, vinhetas e a fidelidade do público; nas necessidades de capital, ela sofre com a dificuldade na obtenção de linhas de crédito por ser uma empresa ainda sem nome no mercado; nas desvantagens de custo independente de porte, ela sofre pelos altíssimos custos envolvidos na produção de conteúdo audiovisual e na estrutura necessária para se colocar uma rede de TV no ar; por fim, em relação ao acesso à canais de distribuição, ela sofre pela parceria com afiliadas que retransmitam seu sinal matriz nas mais remotas praças.

Em relação ao poder de negociação de fornecedores, a Epígrafe sofre com a fidelidade imposta pelos grandes clientes aos maiores e melhores fornecedores. Por lhes garantir uma grande cota certa, garantida pelo espaço consolidado no seu mercado e pela fidelidade como cliente, os melhores fornecedores acabam reféns e as novas empresas do segmento enfrentam grandes dificuldades em encontrar bons fornecedores que não estejam em acordo de exclusividade com uma concorrente e que ofereçam um bom custo-benefício.

Em relação ao poder de negociação dos compradores, como prestadora de um serviço teoricamente gratuito, o consumidor da Epígrafe seria medido pela audiência. Pelo produto oferecido, e pela necessidade de medição do público atingido, o objeto de negociação desses compradores seria o controle remoto. O “comprador” estabelece seu poder de negociação através da escolha de opções em outros canais, e a oscilação de audiência de acordo com início ou término de programas.

A ameaça de produtos substitutos se dá pelo surgimento de novos meios de se assistir TV, como o conteúdo on demand, TV paga e conteúdo por streaming. Dentro dos produtos oferecidos, a ameaça se dá pela antecipação ou criatividade das concorrências em encontrar maneiras melhores de lidar com os públicos a que se destinam em determinadas faixas de horário ou em maneiras de produzir um conteúdo com o melhor formato possível de acordo com o público que se visa atingir ou até mesmo com a possibilidade de

alcançar novos públicos.

A rivalidade entre concorrentes existentes se dá pelo lento crescimento do setor e aos altos custos fixos. Além das já citadas vantagens de concorrentes existentes e estabilizados, podemos destacar que as empresas estabilizadas e líderes de setor, acabam acumulando a maior fatia das cotas publicitárias, faturando mais e conseqüentemente tendo mais capital para reinvestir na sua programação, equipamentos e na produção de conteúdo.

2.3 ANÁLISE INTERNA DO AMBIENTE

Áreas	ASPECTOS ANALISADOS
Produção	Localização de suas sedes; estúdios, equipamentos e capacidade de produção de conteúdo; planejamento da grade de programação e alinhamento com objetivos; qualidade do conteúdo produzido; custos envolvidos na produção de conteúdo e investimento em equipamentos e estrutura; divisão de áreas (artística, administrativa, financeira); constante pesquisa de audiência, visando atingir da melhor maneira o público a que se dirige; confiabilidade dos fornecedores em uma empresa nova e com objetivos ambiciosos de longo prazo;
Recursos Humanos	Funcionários capacitados para lidar com as tecnologias envolvidas; folha salarial fundamentada, visando manter um bom ambiente e estimulando a constância através dum plano de carreira; boas condições de trabalho e auxílios (alimentação, dentário, saúde) para funcionários e suas famílias; um sólido sistema de estágio que vise complementar a formação e gerar estrelas pro futuro;
Finanças	Manter o endividamento baixo na medida do possível, para que não se comprometa a liquidez da emissora; investir de maneira pontual e fundamentada, pela dificuldade em recuperar investimentos altos, pelo alto custo envolvido em qualquer operação no ramo;

Marketing	Oferecer programação para diversas faixas etárias e em horários adequados; adequação de interesses da empresa com o de anunciantes; adequação de conteúdo produzido e interesse do público de cada praça onde a empresa atue; ciclo de vida de programas e adequação de seus temas à assuntos pertinentes e em evidência;
------------------	---

2.4 MATRIZ SWOT DO EMPREENDIMENTO

Ambiente interno	
Pontos fortes	Pontos fracos
Preocupação com qualidade de produção; equipamentos de qualidade; funcionários qualificados;	Custos elevados; dificuldade em alcançar certas praças; dificuldade na obtenção de crédito e financiamento por ser um empresa ainda pouco conhecida;
Ambiente externo	
Oportunidades	Ameaças
<i>Falta de concorrentes que produzam um conteúdo tão segmentado; interesse crescente do público em novos formatos que agreguem algo mais que entretenimento;</i>	<i>Forte concorrência pela fidelidade estabelecida pelas concorrentes com o público e com fornecedores; opções de diferentes setores/concorrentes indiretos disponíveis ao público que se visa atingir;</i>

2.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Fazer uma TV de qualidade acima da média que além de entreter, agregue informação e conhecimento; investir em tecnologia e capacitação dos funcionários para oferecer um produto realmente diferenciado; atingir o maior número possível de praças, nas mais diferentes localidades, promovendo um aumento ao acesso de informação diferenciada através de parcerias com afiliadas; balançar a fidelidade dos espectadores com as emissoras estabelecidas a partir de um conteúdo novo, visualmente impactante com ar

futurístico que desperte interesse e curiosidade, estimulando o desafio de fazer algo realmente diferenciado.

2.6 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

A empresa terá como posicionamento estratégico a diferenciação. Através de sua programação com qualidade acima da média, grande investimento em tecnologia e a proposta de revolucionar a produção de conteúdo na TV aberta, visa atingir praças e pessoas que não costumavam ter conteúdo dirigido, criando a fidelidade de pessoas que nunca tiveram uma emissora com a qual se identificar e agregando a fidelidade de pessoas que considerem seu conteúdo mais alinhado que o de seus concorrentes.

3 PLANO DE MARKETING

3.1 CARACTERÍSTICAS DOS PRODUTOS

Os produtos fornecidos pela TV Epígrafe são audiovisuais com conteúdo diverso que varia entre telenovelas, minisséries, filmes, programas esportivos, documentários e programas jornalísticos. Os produtos são intangíveis pois embora se assista, o consumidor não possui contato físico com o material e/ou o conteúdo. Os produtos possuem alto valor agregado seja pelo custo de produção ou pelo custo da compra de direitos de exibição feita pela emissora. O nível de satisfação de seus clientes pode ser medido pela audiência, mas os critérios são totalmente subjetivos já que o produto acaba por ser uma experiência individual para cada espectador, de acordo com sua cultura, influências, humor e interesse nos temas tratados.

3.2 DIFERENCIAIS EM RELAÇÃO À CONCORRÊNCIA

O diferencial dos produtos oferecidos pela TV Epígrafe em relação à seus concorrentes é o compromisso com a qualidade do conteúdo. Diferentemente da concorrência, a TV Epígrafe objetiva atingir o público de classes A e B na TV aberta. Para isso, pesquisas foram encomendadas e investimentos altos foram feitos em conteúdo para oferecer uma programação de qualidade acima da média com lançamentos do cinema mundial em primeira mão na TV aberta e programas que tratam sobre temas refinados.

3.3 PRINCIPAIS PRODUTOS SUBSTITUTOS E COMPLEMENTARES

Os principais produtos substitutos são as próprias produções audiovisuais das concorrentes que podem usar de erotismo ou sensacionalismo para atrair audiência e o surgimento de canais segmentados e monotemáticos que centrem sua programação em um único tema que interesse aos telespectadores.

Os principais produtos complementares são as TV's necessárias para que seu

público consiga assistir ao conteúdo; as antenas para recepção de sinal e os receptores necessários para sintonizar da melhor maneira o sinal.

3.4 ANÁLISE DO MERCADO CONSUMIDOR

Embora a cada dia a TV, especialmente a aberta, seja a forma menos utilizada de assistir TV, é preciso levar em consideração que apenas 18,7 milhões de lares, o que equivale a 29,5% do total, possuem TV a cabo.

Consequentemente, um grande número de pessoas ainda só tem acesso à TV aberta, que de modo geral possui uma programação de qualidade questionável e pouco educativa.

A Epígrafe tem como objetivo atingir o público de classe A e B, com abrangência nacional, prevendo a demanda de 18,6% da população brasileira que compõe as classes A e B.

O potencial de crescimento se dá pelo aumento da população na classe C e de seu acesso à classe B, proporcionando aumento de seu potencial de consumo e algum refino em seus interesses, viabilizando seu interesse no conteúdo que pretende se produzir na TV Epígrafe e estimulando anunciantes de produtos dirigidos à classe A e B a anunciarem na programação.

3.5 ANÁLISE DE FORNECEDORES

Devido ao alto número de componentes e ao alto investimento necessário para o estabelecimento e manutenção de uma emissora de TV, a TV Epígrafe precisa de fornecedores de diversos tipos de insumos e que se localizam em diversos lugares mundo à fora. Citaremos apenas os fundamentais para o estabelecimento de uma emissora de TV.

a. câmeras, microfones e equipamentos

Pelo alto grau de tecnologia envolvido, esses equipamentos costumam ser importados. Seria possível comprar equipamentos usados de emissoras falidas ou de emissoras mais ricas em fase de atualização, mas pelo compromisso

com a qualidade, a Epígrafe planeja investir no que há de mais moderno no mercado.

b. direitos de exibição de filmes “blockbusters”

Para exibição de filmes novos e de grande sucesso em bilheterias, a Epígrafe precisa entrar em acordo diretamente com os estúdios, garantindo o direito de exibição dos filmes por um limitado número de vezes, em certo período de anos.

c. material para cenários

Embora conte com sua própria equipe de marceneiros, costureiros, arquitetos e designers para criação e produção de cenários, a emissora precisa comprar os insumos necessários para a fabricação dos mesmos. A emissora precisa de madeira; tecidos; tintas e plásticos, de diversos fornecedores e em grandes volumes.

d. antenas transmissoras

Fundamental para transmissão dos sinais que produz. Para um maior alcance, a antena precisa ser alta e de alta tensão.

3.6 ANÁLISE DETALHADA DE CONCORRENTES

Item	Sua empresa	Concorrente A	Concorrente B	Concorrente C
Produto	Produção audiovisual.	Produção audiovisual.	Produção audiovisual.	Produção audiovisual.
Participação do mercado (em vendas)	Ambiciona a vice-liderança com eventuais oscilações com	Líder do setor.	Segunda colocada, oscilando com a terceira posição.	Terceira colocada, oscilando com a segunda posição.

	a líder do setor.			
Atendimento	Pessoal, buscando tirar dúvidas dos espectadores e aceitando sugestões.	Pessoal, buscando tirar dúvidas dos espectadores e aceitando sugestões.	Não existe.	Genérico, com respostas padronizadas e demora na resposta.
Atendimento pós-venda	Não existe.	Não existe.	Não existe.	Não existe.
Localização	Sede no Rio de Janeiro e filial em São Paulo. Filiais em Recife, Salvador e Porto Alegre.	Sede no Rio de Janeiro, filial em São Paulo, filiais em todas as capitais do país.	Sede em São Paulo e afiliadas em Rio de Janeiro, Brasília e Salvador.	Sede em São Paulo, filial no Rio de Janeiro, afiliadas em Porto Alegre, Brasília e Salvador.
Divulgação	Anúncios em revistas, outdoors e pontos de ônibus.	Não existe.	Outdoors e anúncios em revistas.	Não existe.
Garantias oferecidas	Não existe.	Não existe.	Não existe.	Não existe.
Política de crédito	Não existe.	Não existe.	Não existe.	Não existe.
Preços	Gratuito.	Gratuito.	Gratuito.	Gratuito.

Qualidade dos produtos	Alta qualidade, com conteúdo importado dos melhores estúdios.	Alta qualidade, com conteúdo importado e produções próprias de boa qualidade.	Qualidade baixa, com produções de países latinos	Qualidade baixa, com produções próprias e conteúdo reaproveitado de outras emissoras.
Reputação	Ainda inexistente.	Excelente reputação.	Boa reputação, embora popular.	Média reputação, pela qualidade da programação e o teor religioso muitas vezes envolvido.
Tempo de entrega	Entrega em tempo real, 24 horas por dia.	Entrega em tempo real, 24 horas por dia.	Entrega em tempo real, 24 horas por dia.	Entrega em tempo real, 24 horas por dia.
Canais de venda utilizados	Através do departamento de marketing, negociando espaços para anúncios em sua programação.	Através do departamento de marketing, negociando espaços para anúncios em sua programação.	Através do departamento de marketing, negociando espaços para anúncios em sua programação.	Através do departamento de marketing, negociando espaços para anúncios em sua programação.

Capacidade de produção	Alta, a partir da sua estrutura de estúdios. Com conteúdos nas áreas de jornalismo, telenovelas, seriados e shows.	Alta, a partir da sua estrutura de estúdios. Com conteúdos nas áreas de jornalismo, telenovelas, seriados e shows.	Média, a partir de seu único estúdio. Com conteúdos nas áreas de jornalismo e shows.	Média, a partir de seu único estúdio. Com conteúdos nas áreas de jornalismo e shows.
Recursos humanos	Com bom treinamento, comprometidos e priorizando as necessidades dos clientes.	Com bom treinamento, comprometidos e priorizando as necessidades dos clientes.	Com bom treinamento, comprometidos com a empresa pelo bom ambiente disponível.	Funcionais. Treinamento básico, pouco satisfeitos com a estrutura oferecida.
Métodos gerenciais	Gerência comprometida com a qualidade do conteúdo fornecido acima de resultados.	Gerência comprometida com resultados sem perder totalmente o compromisso com a qualidade.	Gerência comprometida com resultados, sem compromisso com a qualidade.	Gerência comprometida com seu conteúdo, sem compromisso com qualidade ou resultados.
Métodos de produção	Manuais e automatizados, de acordo com a necessidade do produto.	Manuais e automatizados, de acordo com a necessidade do produto.	Manuais e automatizados, de acordo com a necessidade do produto.	Manuais e automatizados, de acordo com a necessidade do produto.

Estrutura econômico-financeira	Com possibilidades de arcar com percalços e prejuízos	Com possibilidades de arcar com percalços e prejuízos	Média e com pequena margem de erros pelo grande planejamento envolvido antes dos gastos.	Com possibilidades de arcar com percalços e prejuízos.
Flexibilidade	Boa flexibilidade em se adequar às necessidades.	Pouca flexibilidade, pela preocupação em manter tradições.	Boa flexibilidade em se adequar às necessidades.	Pouca flexibilidade, pela estrutura limitada e rígida.
Formas de competição	Qualidade da programação.	Qualidade da programação e quantidade de espectadores.	Quantidade de espectadores.	Explorar um nicho pouco concorrido.

Nossa empresa tem como diferencial a priorização e o compromisso com a qualidade da programação, a estrutura disponível e os equipamentos de alta qualidade, mas tem como lado ruim a possibilidade de ser pouco popular e conseqüentemente contar com menos anunciantes na programação, o que pode leva-la a faturar menos.

A concorrente 1 tem como ponto forte o nome consolidado no mercado, a confiança de consumidores e anunciantes, a audiência fidelizada, grande estrutura e capital disponíveis. Como ponto fraco, tem sua pouca flexibilidade, que acaba por engessar a programação, eventualmente afastando uma potencial audiência mais jovem.

A concorrente 2 tem como ponto forte os investimentos bem estudados, a satisfação dos seus funcionários e a alta capacidade de flexibilidade, sempre priorizando a

satisfação da audiência. Como ponto fraco, a concorrente 2 conta com equipamentos defasados, uma estrutura menor e alugada, menos orçamento que os concorrentes e a potencial perda de um público mais refinado e conseqüentemente de anunciantes interessados nesse público.

A concorrente número 3 tem como ponto forte o capital disponível e sua estrutura, além de explorar um nicho pouco explorado. Como pontos fracos, a concorrente 3 tem justamente o fato de explorar um nicho que interessa à um público muito segmentado, a baixa qualidade de suas produções, a baixa satisfação de seus funcionários pela rigidez que a empresa impõe e a dificuldade em atingir diferentes públicos, tanto por seu conteúdo quanto pela imagem que o público tem sobre a empresa.

3.7 **SEGMENTAÇÃO DO MERCADO DE ATUAÇÃO**

Ao estabelecermos a segmentação do mercado de emissoras de TV, é preciso considerar que é um mercado em constante mutação tanto pela diversidade de públicos que visa atingir e potencialmente atinge, além de a constante produção de conteúdo interno e externo, fazendo com que as emissoras precisem estar constantemente atentas à tendências de mercado e ceder à potenciais interesses da audiência, caso tenha como objetivo a audiência ao invés da qualidade ou do compromisso com seu conteúdo. As emissoras podem ter programações focadas em um nicho específico; focadas em atingir pessoas de todas as idades ou classes sociais; ou ter compromisso com a qualidade ou com a crença de seus gestores. A emissora planejada buscará trabalhar com foco na qualidade de sua programação, diferenciando-se de suas concorrentes por subestimar o compromisso com a quantidade da audiência.

3.8 **OBJETIVO DE MARKETING**

O objetivo da empresa para os próximos anos é o de divulgar o serviço prestado, com destaque para a qualidade e a adequação aos interesses das classes A e B, de maneira a criar, aumentar e consolidar um banco de dados de tendências do seu público alvo. O objetivo é o de criar um novo registro a

cada mês de trabalho.

3.9 **PREÇO, PRODUTO, PROMOÇÃO E DISTRIBUIÇÃO**

a. produto- oferecer uma programação de qualidade nunca antes vista na TV aberta, com lançamentos internacionais e o melhor conteúdo nacional possível de ser produzido na estrutura da Epígrafe. Buscar excelência através de pesquisas de mercado com o público a que se dirige, sempre mantendo o alinhamento da alta qualidade com os assuntos de interesse de seu público.

b. preço- como todo o mercado da TV aberta, a Epígrafe oferecerá seu conteúdo de maneira gratuita, obtendo seus lucros através da venda de espaços publicitários em sua programação. Espaços esses que são valorizados de acordo com seu alcance, medido pela audiência.

c. promoção- estará baseada no seu conceito inédito de fazer uma TV de grande qualidade, buscando criar uma imagem junto ao público classe A e B que busca atingir através de ações de relações públicas e uma identidade visual futurística.

d. distribuição- o produto será distribuído de maneira gratuita, 24 horas por dia e 7 dias por semana. De maneira direta, qualquer pessoa com acesso à uma TV com antena de recepção será capaz de acompanhar sua programação.

3.10 AÇÕES, RESPONSÁVEIS, PRAZOS DE EXECUÇÃO E MECANISMOS DE CONTROLE

Objetivo(s) de marketing	Estratégia(s) de marketing	Ações de marketing	Responsável	Prazo de execução	Mecanismos de controle
Divulgação da empresa e dos serviços prestados	Estratégia de produto	Oferecer uma programação de qualidade não antes vista na TV aberta.	Proprietários	Antes de seu lançamento e durante seu primeiro ano de operação, para criar junto ao público seu compromisso com a qualidade da programação	A criação de um padrão interno de qualidade, passando seu conteúdo pela análise de uma banca de conselheiros.
	Estratégia de preço	Se aproveitar da gratuidade do serviço para atingir	Proprietários	Durante toda sua trajetória.	Imposições governamentais.

		o público almejado de maneira natural.			
	Estratégia de promoção	Firmar compromisso com a qualidade e com a modernidade de sua programação, sempre alinhada com os interesses de seu público-alvo.	Departamento de marketing	Durante toda sua trajetória, sempre renovando seu compromisso com o público que busca atingir	Pesquisas de opinião, buscando acompanhar a satisfação do público com seu conteúdo.
	Estratégia de distribuição	Esforços em estabelecer o maior número de filiais e afiliadas possível.	Departamentos técnico e proprietários	Durante toda sua trajetória, sempre buscando atingir cada vez mais lugares e áreas mais distantes de sua sede	Pesquisas de alcance e estudos de viabilidade técnica.

4 PLANO DE OPERAÇÕES

4.1 TAMANHO (CAPACIDADE INSTALADA)

A capacidade de atendimento da TV Epígrafe é determinada pela sua capacidade tecnológica de alcançar o maior número de telespectadores possível. Por ser uma TV de canal aberto, seu serviço está disponível a qualquer um que queira ter acesso e tenha um televisor. Seu investimento em uma torre de transmissão de alta tensão, para transmissão do sinal que produz; além de o investimento em dramaturgia, jornalismo e esportes, para ter um conteúdo de qualidade a oferecer, são algumas das variáveis fundamentais de produção. Sua capacidade pode ser medida pelo número de lares alcançados em território nacional. Para controlar os investimentos em estrutura, a Epígrafe deveria usar a estratégia de esperar para ver, evitando produzir muito conteúdo sem que houvesse um retorno, justificado nesse serviço gratuito pelos investimentos de anunciantes na programação de acordo com a audiência dada.

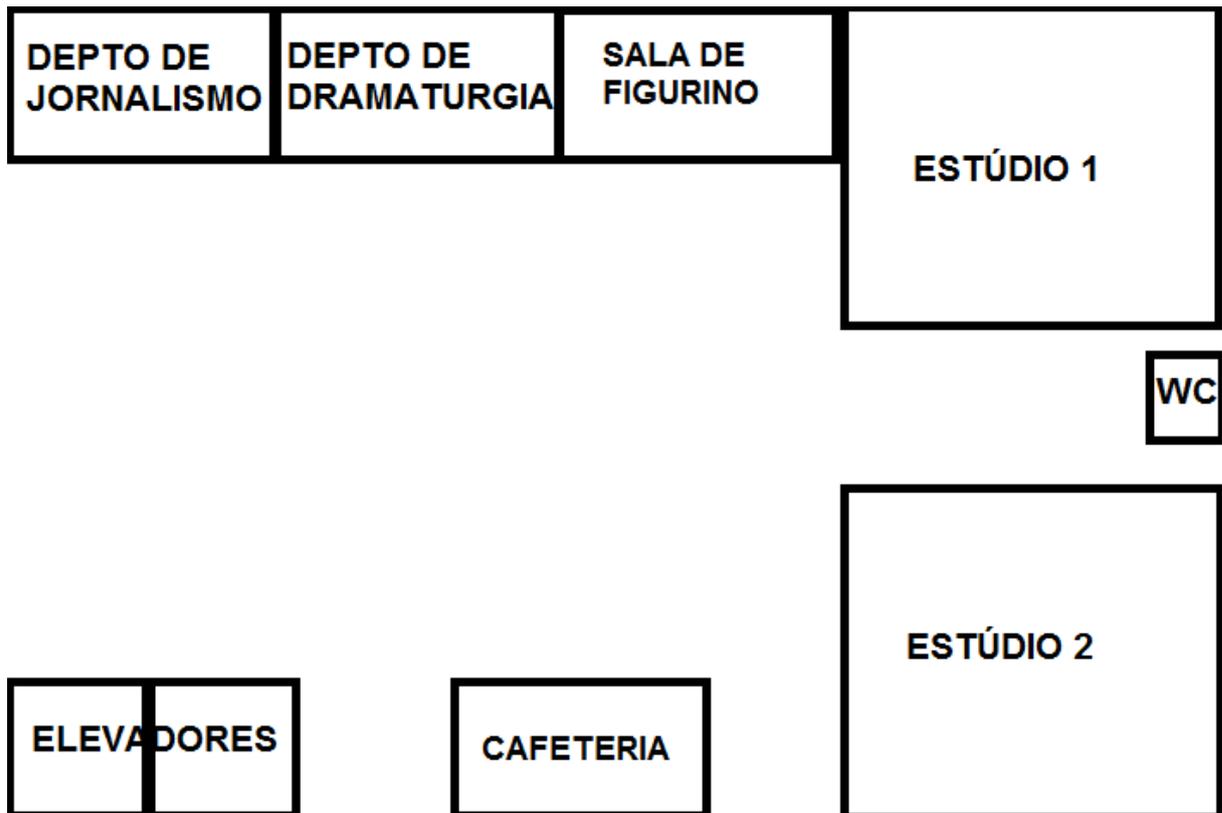
4.2 TECNOLOGIA E OPERAÇÃO

A TV Epígrafe precisa investir em uma sede com estúdios, ilhas de edição, câmeras, torre de transmissão e equipamentos para produção audiovisual, com especial atenção à inflação e cotações de moeda estrangeira, pois pela natureza de seus equipamentos, há necessidade de importa-los de países com tradição em tecnologia.

A TV Epígrafe produz conteúdo audiovisual que varia entre dramaturgia, transmissões esportivas, jornalismo e documentários. Seus produtos são intangíveis, pois não há contato do consumidor com o material. Para a produção do seu conteúdo, os insumos são os equipamentos e as pessoas. As pessoas consistem em técnicos, diretores, roteiristas, atores e jornalistas. Os produtos acabados se formam a partir de uma ideia de programa, a elaboração de seu roteiro, a distribuição do pessoal necessário à produção, gravação, edição e exibição da produção. Considerando os departamentos de dramaturgia, jornalismo, esportes e documentários, temos:

TIPO DE TRABALHO	NÚMERO DE PESSOAS	QUALIFICAÇÃO DESEJÁVEL	QUEM?
Edição	20 (5 para cada um dos 4 departamentos)	Capacidade de editar, inserir efeitos, gerenciar conteúdo	Técnicos
Direção	4 (1 para cada departamento)	Capacidade de gerenciar pessoas em cena, além de alocar recursos necessários para cada produção	Diretores
Produção de roteiro	4 (1 para cada departamento)	Capacidade de roteirizar dramaturgia, notícias e transmissões esportivas	Roteiristas
Noticiar	6 (2 para cada turno)	Capacidade de produzir as notícias, além de conduzir um telejornal e transmitir credibilidade	Jornalistas

O projeto arquitetônico é disposto da seguinte forma:



4.3 LOCALIZAÇÃO

A partir do check-list qualitativo para análise de localização, foi definido que a sede da TV Epígrafe se localizará no bairro da Glória, zona sul do Rio de Janeiro. Entre os fatores de fornecimento, a localização se mostrou viável pois apesar dos altos custos imobiliários por se tratar de um bairro nobre, há uma boa estrutura de transportes, acessibilidade e disponibilidade de mão de obra. Entre os fatores de demanda, se destaca a imponência de uma sede com localização privilegiada em plena orla carioca. Em termos de macrolocalização, a localização se mostra ótima pela proximidade a aeroportos; a proximidade às sedes das concorrentes, que é interessante na área de televisão para lidar com eventuais inovações da concorrência antecipadamente e com menor tempo de resposta e a disponibilidade de mão de obra qualificada. Em termos de microlocalização, apesar dos custos elevados pela localização em um bairro nobre, a escolha se justifica pela possibilidade de construir sua sede em anexo à sede da empresa gráfica do Grupo e já haver conhecimento sobre serviços de fornecimento e disponibilidade da rede de serviços necessária ao bem-estar dos funcionários e suas famílias.

5 PLANO FINANCEIRO

5.1 INVESTIMENTO INICIAL

Visando fazer a TV do futuro, estima-se um investimento inicial de 50 milhões de dólares no desenvolvimento inicial da emissora, sendo 13 milhões para construção da sede, 14 milhões para compra de equipamentos vindos do exterior, 11 milhões para pessoal e outras despesas e 12 milhões para compra de filmes para exibição.

5.2 FORMA DE FINANCIAMENTO

Utilizando recursos da divisão gráfica do grupo, os investimentos na TV Epígrafe serão de capital interno, evitando o endividamento.

5.3 RECEITAS

Como fornece um serviço gratuito, o retorno financeiro da Epígrafe ocorre pela venda de inserções publicitárias em sua programação. A Epígrafe pretende vender 432 minutos diários, totalizando 12960 minutos mensais e 155520 minutos anuais.

Considerando que o espaço comercializável é de 216 horas mensais, o preço estimado para cada hora trabalhada, considerando que por uma inserção publicitária de 1 minuto se cobra 10 mil reais é de 600 mil reais. A receita mensal prevista é de 129.600.000,00 reais, totalizando 1.555.200,00 anuais.

5.4 CUSTOS

Item de custo operacional	Tipo de custo (fabricação, administração, vendas ou financeiros?)	Valor (\$) *
Compras à vista (6%)	Fabricação	7.776.000,00/93.312.000,00
Compras a prazo (11 meses)	Fabricação	5.184.000,00/57.024.000,00

Comissões do setor comercial da emissora (10%)	Vendas	12.960.000,00/155.520.000,00
Tributos (PIS, ISS, etc.) (7,65%)	Financeiros	9.914.400,00/118.972.800,00
Manutenção de computadores e eletrônicos	Administração	5.000.000,00/60.000.000,00
Outros custos variáveis (5%)	Administração	6.480.000,00/77.760.000,00
Pró-labore (15%)	Administração	19.440.000,00/233.280.000,00
Tributos (IPVA, IPTU, etc.) (2,8% calculado com o dólar a R\$3,10)	Financeiros	94.033,33/1.128.400,00
Taxa de administração de investimentos (3%)	Financeiros	3.888.000,00/46.656.000,00
Verba para produção de novelas e telejornais	Fabricação	30.000.000,00/360.000.000,00
Salários (5%)	Fabricação	6.480.000,00/77.760.000,00
Outros custos fixos (5%)	Administração	6.480.000,00/77.760.000,00

Separando por custos variáveis e fixos, temos:

Item de custo	Custo fixo (\$) *	Custo variável (\$) *
Compras à vista		7.776.000,00/93.312.000,00
Compras a prazo		5.184.000,00/57.024.000,00
Comissões do setor comercial da emissora		12.960.000,00/155.520.000,00

Tributos (PIS, ISS, etc.)		9.914.400,00/118.972.800,00
Manutenção de computadores e eletrônicos		5.000.000,00/60.000.000,00
Outros custos variáveis		6.480.000,00/77.760.000,00
Pró-labore	19.440.000,00/233.280.000,00	
Tributos (IPVA, IPTU, etc.)	94.033,33/1.128.400,00	
Taxa de administração de investimentos (3%)	3.888.000,00/46.656.000,00	
Verba para produção de novelas e telejornais	30.000.000,00/360.000.000,00	
Salários	6.480.000,00/77.760.000,00	
Outros custos fixos	6.480.000,00/77.760.000,00	
total	66.382.033,33/796.584.397,00	47.314.400,00/567.772.800,00

5.5 PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

	Jan.	Fev.	Mar.	Outros meses	Total
Recebimentos					
Receitas à vista	129.600.000,00	103.680.000,00	103.680.000,00	933.120.000,00	1.270.080.000,00
Receitas a prazo		25.920.000,00	25.920.000,00	233.280.000,00	285.120.000,00
(a) Receita total (vendas)	129.600.000,00	129.600.000,00	129.600.000,00	1.166.400.000,00	1.555.200.000,00
Pagamentos					

Custos operacionais Variáveis					
Compras à vista	7.776.00 0,00	7.776.00 0,00	7.776.000,0 0	69.984.000,00	93.312.000,0 0
Compras a prazo (11 meses)		5.184.00 0,00	5.184.000,0 0	46.656.000,00	57.024.000,0 0
Comissão de vendas	12.960.0 00,00	12.960.0 00,00	12.960.000, 00	116.640.000,00	155.520.000, 00
Tributos (PIS, ISS, etc.) (7,65%)	9.914.40 0,00	9.914.40 0,00	9.914.400,0 0	89.229.600,00	118.972.800, 00
Manutenção de computadores e eletrônicos	5.000.00 0,00	5.000.00 0,00	5.000.000,0 0	45.000.000,00	60.000.000,0 0
Outros custos variáveis	6.480.00 0,00	6.480.00 0,00	6.480.000,0 0	58.320.000,00	77.760.000,0 0
Total de custos operacionais variáveis	42.130.4 00,00	47.314.4 00,00	47.314.400, 00	425.829.600,00	562.588.800, 00
Custos operacionais Fixos					
Pró-labore	19.440.0 00,00	19.440.0 00,00	19.440.000, 00	174.960.000,00	233.280.000, 00
Tributos (IPVA, IPTU, etc.) (2,8% calculado com	94.033,3 7	94.033,3 3	94.033,33	846.299,97	1.128.400,00

o dólar a R\$3,10)					
Taxa de administração de investimentos (3%)	3.888.000,00	3.888.000,00	3.888.000,00	34.992.000,00	46.656.000,00
Verba para produção de novelas e telejornais	30.000.000,00	30.000.000,00	30.000.000,00	270.000.000,00	360.000.000,00
Salários	6.480.000,00	6.480.000,00	6.480.000,00	58.320.000,00	77.760.000,00
Outros custos fixos	6.480.000,00	6.480.000,00	6.480.000,00	58.320.000,00	77.760.000,00
Total de custos operacionais fixos	66.382.033,37	66.382.033,33	66.382.033,33	597.438.299,97	796.584.400,00
(b) Custo Total (CF + CV)	108.512.433,37	113.696.433,33	113.696.433,33	1.023.267.599,97	1.359.173.200,00
(c) Investimentos (10%)	12.960.000,00	12.960.000,00	12.960.000,00	116.640.000,00	155.520.000,00
Saldo de caixa (a-b-c)	8.127.566,63	2.943.566,67	2.943.566,67	26.492.100,03	40.506.800,00

5.6 PROJEÇÃO DO DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS

Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) – em Reais		
	MENSAL	ANUAL
Receita Total (RT)	129.600.000,00	1.555.200.000,00

(-) Custo Variável (CV)	47.314.400,00	567.772.800,00
(=) Lucro Bruto (LB)	82.285.600,00/	987.427.200,00
(-) Custo Fixo (CF)	66.382.033,33	796.584.397,00
(=) Lucro Operacional (LO)	15.903.566,67	190.842.800,04
(-) Imposto de Renda (IR) (31%, adicional de 6% por ser concessionária de serviço público de telecomunicações)	4.930.105,67	59.161.268,01
(-) Contribuição Social (CS) (9%)	1.431.321,00	17.175.852,00
(=) Lucro Líquido	9.542.140,00	114.505.680,03

6 AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

6.1 AVALIAÇÃO ECONÔMICA

6.1.1 Ponto de equilíbrio

$$PE \text{ MENSAL} = 66.382.033,33 / 129.600.000,00 - 47.314.400,00 \times 100 = 80,672$$

O ponto de equilíbrio do projeto é de 80,672 horas comercializadas mensalmente.

6.1.2 Taxa de lucratividade

$$\text{Taxa de lucratividade anual} = 114.505.680,03 / 1.555.200,00 \times 100 = 7,36$$

A taxa de lucratividade do investimento é de 7,36% ao ano.

6.1.3 Taxa do retorno do investimento

*Investimento inicial de 50 milhões de dólares convertido em reais com o dólar a R\$3,10.

$$\text{Taxa de retorno mensal do investimento} = 9.542.140,00 / 155.000.000,00 \times 100 = 6,15\%$$

$$\text{Taxa de retorno anual do investimento} = 114.505.680,03 / 155.000.000,00 \times 100 = 73,87\%$$

As taxas de retorno mensal e anual do investimento são de 6,15% e 73,87%, respectivamente.

6.1.4 Prazo de retorno do investimento (*payback*)

$$\text{Payback} = 155.000.000,00 / 9.542.140,00 = 16,24 \text{ meses}$$

Tendo como base o lucro líquido mensal, o tempo de recuperação do investimento é de 16,24 meses.

6.1.5 Taxa Interna de Retorno

Com auxílio do Excel temos:

Ano 0	-R\$ 155.000.000,00
Ano 1	R\$ 114.505.680,03
i	20%
TIR	-26%

A taxa interna de retorno do futuro investimento é de -26% ao ano.

6.1.6 Valor Presente Líquido

$$\text{VPL} = - 155.000.000,00 + 114.505.680,03/(1 + 0,2)^1$$

$$\text{VPL} = - 155.000.000,00 + 95.421.400,03 = - 59.578.599,98$$

O valor presente líquido é de - 59.578.599,97.

6.2 ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

Projeção	Volume de vendas	Perspectiva de crescimento				
		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Otimista	238	20	5	5	5	5
Mais provável	216	30	10	10	10	10
Pessimista	194	40	15	15	15	15

6.3 AVALIAÇÃO SOCIAL

O empreendimento gera altas receitas aos cofres públicos. Com seu grande faturamento e sendo tributado em regime diferenciado por ser uma empresa concessionária de serviços de telecomunicações, a Epígrafe seria uma grande contribuinte. Apesar do alto volume de importações durante sua fase de implantação, a empresa tende a reduzir o volume, não gerando desequilíbrio na balança comercial. Por ser uma empresa de grande porte, apesar de sua localização numa área desenvolvida, a Epígrafe tende a gerar um grande número de empregos, contribuindo para a diminuição do índice de desemprego não só na sua região, como também nas áreas onde possui retransmissoras. Por ter alta tecnologia empregada, a empresa pode contribuir para o desenvolvimento da tecnologia através da otimização na utilização de recursos e com a criação de novos formatos de armazenamento de mídia. Ainda que a natureza de sua atividade não gere grandes impactos ou descargas ambientais, em termos de sustentabilidade a empresa pode buscar compensar o alto consumo de energia elétrica com o uso de formas alternativas de energia, além de utilizar materiais biodegradáveis onde for possível.

7 CONCLUSÃO

Através dos indicadores, percebemos que apesar do alto faturamento, a Epígrafe possui custos muito elevados, de modo que o lucro líquido anual é inferior à receita total mensal. Seu ponto de equilíbrio é muito elevado, exigindo alta capacidade de produção para atingir apenas o ponto neutro. Sua taxa de lucratividade é de 7,36% ao ano, proporcionando um retorno muito inferior sequer à taxa Selic. Tendo seu payback em um prazo superior a um ano, o empreendimento se torna pouco atrativo. Considerando os cenários prováveis, mesmo o cenário mais otimista aponta indicadores negativos, mudando pouco a sua atratividade. Após a análise de todos os dados e indicadores, a ideia de negócio mostra-se inviável pelo alto investimento inicial, elevados custos operacionais e longo prazo para retorno do valor investido.

REFERÊNCIAS

<http://www.valor.com.br/brasil/4027358/ibge-tv-por-assinatura-fecha-quase-um-terco-dos-domicilios-no-pais>

<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,classe-a-tem-maior-fatia-da-renda-do-pais,10000007285>

<http://www.portaltributario.com.br/artigos/pis-cofins-regimes.htm>

<https://www.valortributario.com.br/tributos/iss/>

<http://www.rio.rj.gov.br/documents/91253/c1f6de78-3561-47e2-806e-60e6d38e94a3>

<https://idg.receita.fazenda.gov.br/aceso-rapido/tributos/CSLL>

<https://idg.receita.fazenda.gov.br/aceso-rapido/tributos/IRPJ>

<https://guiatributario.net/2014/10/09/pis-e-cofins-aliquotas/>

<https://www.treasy.com.br/blog/taxa-minima-de-atratividade-tma>