



Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC  
Centro Sócio Econômico  
Departamento de Economia e Relações Internacionais

CARLOS EDUARDO NOVAES

Plano de negócios de uma empresa de Produções Artísticas:  
Estudo de caso de uma produtora que gerencia a carreira de uma dupla sertaneja

Florianópolis, 2014



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**Plano de negócios de uma Empresa de Produções Artísticas:  
Estudo de caso de uma produtora que gerencia a carreira de uma dupla  
sertaneja**

Monografia submetida ao Curso de Ciências  
Econômicas da Universidade Federal de Santa  
Catarina como requisito obrigatório para formação  
de Bacharel em Ciências Econômicas

**Orientador:** Prof. João Randolfo Pontes

**Florianópolis, 2014**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

A Banca examinadora resolveu atribuir nota 8 ao Aluno Carlos Eduardo Novaes na disciplina CNM 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho

Banca examinadora:

---

Professor João Randolfo Pontes

---

Professora Brena Paula Magno Fernandes

---

Professor Max Cardoso de Resende

**Florianópolis, 2014**

## RESUMO

Este trabalho visa à transformação da carreira de um artista em um negócio formal e rentável. O objetivo é investigar as condições de viabilidade econômica e financeira que tornem viável o projeto, além do plano de marketing ideal para o sucesso do negócio. Para tanto foi analisada a literatura econômica referente à eficiência econômica e elaboração de um plano de negócios eficiente. A partir do referencial teórico apresentado foi elaborado então um plano de negócios detalhado de acordo com as peculiaridades do negócio onde foi orçado pelos preços médios de mercado a compra dos equipamentos necessários para a implantação da produtora, além dos custos fixos e variáveis da empresa. Foram então simulados dois cenários de operação para o negócio, um pelo menor preço médio de venda de shows que torna o projeto viável e outro um pouco mais otimista. Os dois cenários foram desenvolvidos de acordo com as premissas definidas previamente e com o uso das técnicas de análise de investimentos, as quais permitiram avaliar com um certo rigor os resultados previstos. As estratégias de marketing levaram em consideração as estratégias de artistas consolidados no mercado, sendo adaptadas suas ideias básicas para o plano de marketing com uma aposta inovadora feita pelo autor. Foi encontrado então um cenário viável e rentável para o investimento no negócio que está sendo proposto.

**Palavras chaves:** Análise de viabilidade econômica. Mercado fonográfico. Plano de negócios. Plano de marketing.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - Logo KNA (Sugestão 1) .....	21
FIGURA 2 - Logo KNA (Sugestão 2).....	21
FIGURA 3 - Logo Kadu Novaes & Alyson.....	43

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Investimento inicial.....	26
TABELA 2 - Custos fixos.....	27
TABELA 3 - Custos fixos (Implantação).....	27
TABELA 4 - Custos variáveis.....	28
TABELA 5 - Custos variáveis (Implantação).....	28
TABELA 6 - Folha de pagamento.....	29
TABELA 7 - Folha de pagamento (Implantação).....	30
TABELA 8 - Folha especificada equipe de estrada.....	31
TABELA 9 - Folha especificada equipe de estrada (implantação).....	32
TABELA 10 - Folha especificada equipe do escritório.....	33
TABELA 11 - Investimento incremental.....	34
TABELA 12 - Resultado financeiro (1º cenário) primeiros meses.....	35
TABELA 13 - Resultado financeiro (1º cenário) após investimento incremental.....	36
TABELA 14 - Resultado financeiro (2º cenário) primeiros meses.....	37
TABELA 15 - Resultado financeiro (2º cenário) após investimento incremental.....	38
TABELA 16 - Resultado financeiro (2º cenário) últimos meses do projeto.....	39

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
1.1 Contextualização.....	10
1.2 Objetivos.....	11
1.2.1 Objetivos gerais.....	11
1.2.2 Objetivos específicos.....	11
1.3 Metodologia.....	11
1.4 Estrutura do trabalho.....	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.1 Características gerais.....	13
2.2 Eficiência econômica e alocação de recursos.....	13
2.2.1 Custo de oportunidade.....	13
2.3 Concepção de mercado.....	14
2.3.1 Extensão de um mercado.....	14
2.4 Plano de negócios.....	15
2.5 Plano de marketing.....	16
2.5.1 E-marketing.....	16
2.6 Método de avaliação de investimentos.....	17
2.6.1 Taxa mínima de atratividade (TMA).....	17
2.6.2 Valor presente líquido.....	18
2.6.3 Período de payback.....	18
3 PLANO DE NEGÓCIOS DA PRODUTORA.....	20
3.1 A empresa.....	20
3.2 Sede da empresa.....	21
3.3 Regime tributário.....	22
3.4 Estrutura da empresa.....	23
3.5 Implantação.....	23
3.6 Operacionalização e receita.....	23
3.7 Perspectiva de crescimento e investimento incremental.....	24
3.8 Mercado de atuação da produtora.....	24
3.9 Plano financeiro da produtora.....	25

3.9.1 Investimento inicial.....	25
3.9.2 Custo de operação.....	26
3.9.2.1 Custos fixos.....	27
3.9.2.2 Custos variáveis.....	27
3.9.2.2.1 Folha de pagamento.....	29
3.9.3 Investimento incremental.....	31
3.9.4 Análise do resultado (eficiência econômica).....	34
3.9.4.1 Primeiro cenário.....	34
3.9.4.2 Segundo cenário.....	38
3.10 Plano de marketing.....	39
4 CONCLUSÃO.....	43
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	45

## CAPITULO 1 – INTRODUÇÃO

### 1.1 Contextualização

Devido à complexidade da economia da cultura existem diversas definições para o tema, apesar da difícil tarefa de precisar a definição podemos dizer que é a junção das atividades de produção, distribuição, gestão dos processos e consumo de bens e serviços culturais (DINIZ, 2009).

A indústria da cultura é considerada por muitos autores como um fator muito positivo para o desenvolvimento econômico, por sua capacidade de geração de empregos e renda, e do seu efeito multiplicador sobre outros setores da economia, e principalmente pela formação de capital humano, que é determinante para o posicionamento competitivo de um país ou nação (DINIZ, 2009).

Esse mercado gera um importante volume de negócios, renda e empregos. Por suas próprias características a indústria cultural não apresenta elevação da produtividade com o uso intensivo da tecnologia. Assim a mão de obra apresenta valores diferenciados devido ao seu uso intensivo, o que permite aumentar a produtividade dos serviços ofertados (DINIZ, 2009).

A grande relevância da economia da cultura foi ratificada com a divulgação do documento *International Flows of Selected Cultural Goods and Services, 1994-2003* UNESCO (2005), que expôs que a cultura e as indústrias criativas geram aproximadamente 7% do PIB mundial com tendências ascendentes, isso da à cifra de US\$ 1,3 trilhão. O documento demonstra que as atividades culturais são mais intensas nos países desenvolvidos, sobretudo é possível verificar grande dinâmica em países emergentes como o Brasil.

Nos Estados Unidos as principais indústrias geradoras de direitos autorais e consequentemente de capital humano são as indústrias do cinema, rádio e televisão, que representam 6% do PIB norte americano e 4% dos empregos formais naquele país (NUNES, 2011).

No Brasil 3,35% das pessoas formalmente empregadas atuam na indústria cultural segundo o IBGE (2006). Com base no Cadastro Central de Empresas (CEMPRE) o IBGE (2006) demonstra que 5,2% das empresas registradas no país são do setor cultural que pagaram em 2005 entre salários e outras remunerações R\$ 15,2 bilhões, contra R\$ 2,6 bilhões de organizações públicas e sem fins lucrativos. Segundo pesquisa da fundação João Pinheiro

(1998) a indústria da cultura gera 160 empregos para cada milhão de reais investido, empregando mais pessoas que os setores de transporte e comunicações. Com base no mesmo relatório do IBGE (2006) levantou-se que o gasto médio mensal das famílias brasileiras com cultura é de R\$ 64,53 excluídos os gastos com telefonia e internet, sendo 4,40% do orçamento ficando abaixo apenas das despesas com habitação, alimentação e transporte.

Nas últimas décadas a indústria fonográfica mundial vem sofrendo profundas alterações no funcionamento do seu mercado, especialmente em como a música é produzida, distribuída e consumida. A facilitação do acesso as tecnologias de gravação tirou da grande gravadora o papel de grande articulador da cadeia produtiva, criando novas categorias de produtores. Atualmente a produção de fonogramas está organizada em torno de diversos tipos de agentes produtivos que se organizam entre si para realizações de seus projetos específicos (DE MARCHI, 2012).

No Brasil desde 1990 a indústria fonográfica tem sofrido essas alterações, num primeiro momento permitiu o surgimento de diversas gravadoras independentes que se tornaram a principal plataforma para o lançamento de novos artistas e para a manutenção da carreira dos artistas já consagrados. Recentemente o que tem chamado a atenção é a grande quantidade de artistas que com recursos próprios gravam e distribuem suas próprias obras através das redes digitais, e por não dependerem de gravadoras são classificados como "artistas autônomos" (DE MARCHI,2012).

Assim temos como um grande destaque da Economia da Cultura a indústria fonográfica, com um crescente mercado de shows e eventos musicais o que tem permitido a geração de oportunidades para os diversos níveis profissionais envolvidos. Com a popularização da internet o mercado não consome mais apenas alguns poucos artistas das grandes gravadoras, o mercado de hoje busca novidades quase que diárias. Hoje o mercado fonográfico é liderado pelas produtoras dos artistas e não mais pelas gravadoras que se tornaram apenas meio de distribuição das obras dos artistas, que já não são o principal meio de renda dos artistas. A vendagem da obra é apenas complemento da renda, sendo a apresentação em shows e eventos a principal renda do artista. Nesse sentido os artistas contam com inúmeros problemas na administração da sua carreira, principalmente na logística necessária para vencer a informalidade empresarial e abranger outros mercados além do regional.

Diante do contexto ora apresentado este trabalho busca responder a seguinte pergunta:

É viável a criação de uma empresa de produções musicais que administrará a carreira de um artista inicialmente?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Elaborar um plano de negócio visando à implantação de uma empresa de produções artísticas.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar as condições de viabilidade econômico financeira do projeto.
- b) Elaborar o plano de marketing ideal para o sucesso do projeto.

## 1.3 Metodologia

Para o desenvolvimento dessa monografia, inicialmente foi realizada pesquisa bibliografia necessária para embasar teoricamente a elaboração do plano de negócios, a análise de eficiência econômica e o plano de marketing.

A seguir foi elaborado um plano de negócios detalhado com as peculiaridades deste tipo de negócio. Foi realizada uma pesquisa a fim de orçar um preço médio para aquisição de equipamentos necessários para implantação da produtora, também foi realizada pesquisa junto à web sites das associações de classe dos profissionais envolvidos no projeto a fim de elaborar a folha de pagamento pelos salários e gratificações médias. Devido à ausência de dados sobre a quantidade de casas noturnas e festas populares além do sigilo normalmente utilizado tanto pelos produtores como pelos contratantes do mercado de shows quanto a seus valores e forma de negociação, o estudo do mercado foi realizado através da dedução tácita da experiência do autor com outros profissionais do mercado, e análise empírica de entrevistas de gerentes das

grandes produtoras realizadas pelos principais blogs e web sites do gênero. O plano de marketing foi estruturado através da análise das estratégias bem sucedidas das produtoras consolidadas no mercado e traduzindo para o plano escrito a aposta de inovação criativa do autor para o gênero musical.

#### **1.4 Estrutura do trabalho**

O presente trabalho está estruturado em quatro capítulos: no primeiro capítulo está exposta a problemática, os objetivos gerais e específicos a metodologia e a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo encontramos toda a fundamentação teórica que balizaram o trabalho. O terceiro capítulo apresenta o estudo de caso que é o plano de negócios da produtora, seu plano financeiro e plano de marketing, além da análise do resultado esperado. Por fim o quarto capítulo trata das conclusões.

## **CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Características gerais**

O processo de abertura de um novo negócio nunca é uma tarefa fácil, principalmente se for o primeiro negócio do empreendedor, e especialmente para artistas focados no desenvolvimento de suas habilidades musicais e corporais e as demais que lhe façam oferecer um bom show, mas com pouca familiaridade para os negócios.

Segundo a Babson College (2008), que é considerada a melhor escola de empreendedorismo do mundo, o empreendedor é aquele que pensa e age de uma forma focada por oportunidades, com uma visão holística e liderança para a adição de valor.

Assim este capítulo nos trará a luz todo o embasamento teórico para o entendimento do negócio da produtora: a eficiência econômica e alocação de recursos, a concepção de mercado, a análise de mercado, o plano de negócios, orçamento, plano de marketing e métodos de análise de investimentos.

### **2.2 Eficiência econômica e alocação de recursos**

Os agentes econômicos tomam suas decisões de investimento baseados no princípio da otimização dos recursos, antes de iniciar um negócio é necessário pensar na eficiência econômica do projeto (SAMUELSON e NORDHAUS, 2005)

Segundo PINDYCK e RUBINFELD (2010) eficiência econômica é a maximização dos excedentes do produtor e do consumidor em conjunto.

Assim eficiência é a base central da tomada de decisão no âmbito da economia, sendo preocupação constante dos dirigentes públicos e privados. É pela sua concepção e orientação que é possível promover uma melhor alocação dos recursos em uma economia, permitindo a elevação da produtividade com custos mínimos.

#### **2.2.1 Custo de oportunidade**

Os agentes econômicos constantemente se deparam com diversas opções de alocação de seus recursos, cada qual com suas características quanto ao rendimento, tempo de retorno e risco e quando se opta por determinado investimento abre-se mão dos benefícios oferecidos pelos demais (SAMUELSON e NORDHAUS, 2005).

Partindo da premissa que os recursos são escassos e as possibilidades de investimento são ilimitadas, cabe ao investidor a análise pormenorizada das vantagens e desvantagens de cada investimento, onde acaba se buscando a opção que maximize a satisfação dos agentes (PINDYCK e RUBINFELD, 2010).

O custo de oportunidade tem uma estreita ligação com o ponto anterior em que tratamos da eficiência econômica, ao escolher um investimento em detrimento do custo de oportunidade de escolher outro, o investidor está alocando seus recursos com a melhor eficiência econômica possível.

## **2.3 Conceção de Mercado**

Generalizando, mercado é um grupo de compradores e vendedores de determinados bens e serviços. Onde os compradores definem em grupo a demanda e os vendedores a oferta e desta interação que surgirá o sistema de preços que irá determinar o tamanho da produção se deverá se expandir ou retrain (MANKIW, 2009). Numa forma simplificada o equilíbrio do mercado será alcançado quando os produtos em determinado preço estiverem com a oferta idêntica a demanda.

Segundo a teoria microeconômica atual os mercados tendem a se situar em posição de extrema competitividade, apesar de cada individuo buscar sempre uma situação de monopólio temporário. Os mercados competitivos são aqueles em que há tantos vendedores que um só tem um poder insignificante sobre os preços. Por outro lado a decisão de um comprador individual também não tem a menor influencia sobre os preços da mesma maneira (MANKIW, 2009).

### **2.3.1 Extensão de um mercado**

Como já definido mercado é um grupo de vendedores e compradores determinando preço oferta e demanda de determinados produtos. Mas é importante determinar quais compradores e vendedores farão parte do mercado estudado, determinando assim a extensão do mercado, definindo seus limites geográficos e os produtos ofertados (PINDYCK e RUBINFELD, 2010).

A definição da extensão de um mercado é importante para as empresas conhecerem quais são os seus potenciais concorrentes para seus produtos ofertados e para os que vierem a ser ofertados no futuro. A empresa também precisa saber no mercado em que atua quais os limites do seu produto e os geográficos, para poder definir preço, estratégia de marketing e decisões de investimento (PINDYCK e RUBINFELD, 2010).

## **2.4 Plano de Negócios**

O Plano de negócios é um documento que descreve os objetivos do negócio e todos os passos para que se alcance este objetivo, fazendo simulações no papel para adquirir a segurança para aplicá-las no mercado. O plano de negócios é um instrumento dinâmico, ativo e participativo sendo vivo, no sentido que precisa ser constantemente revisado e adaptado para que possa atingir o objetivo dos empreendedores (BIAGIO, 2005)

O Plano de negócios permite que os empreendedores tomem decisões mais rápidas do que no processo empírico de tentativa e erro, diminuindo os riscos de fracasso, desenvolvendo os produtos e os processos de funcionamento do negócio (NACAGAWA, 2011).

Todavia o plano de negócios não é garantia de sucesso do empreendimento por não ser exato. Buscar uma receita garantida de sucesso nos negócios é inútil. O Plano de negócios não pode ser algo rígido, ele deve se iniciar como intuído de basilar a ação do empreendedor, mas deve ser algo vivo se adequando a cada desafio ou oportunidade encontrada no tempo da execução do plano (NACAGAWA, 2011).

O orçamento é uma peça chave num plano de negócios. Deve ser bem planejado evitando uma excessiva concentração de recursos na fase pré-operacional, tendo cuidado no planejamento das atividades com uma implementação física e financeira bem definida (BIAGIO, 2005).

## 2.5 Plano de Marketing

Em suma a função do marketing é lidar com os clientes. Entender, criar, comunicar e proporcionar ao cliente valor e satisfação. É comum as pessoas relacionarem o marketing com a propaganda para venda, mas a venda é apenas uma pequena parte do marketing, que se inicia antes mesmo da empresa existir ou ter um produto, os idealizadores e investidores do projeto já devem fazer a análise se o produto irá satisfazer as necessidades do cliente e determinar se há uma oportunidade lucrativa (KOTLER e ARMSTRONG, 2003).

O bom marketing não acontece por acidente, ele é produto do planejamento e execução cuidadosa das melhores e mais modernas técnicas e ferramentas disponíveis, fazendo assim do marketing uma arte na qual as empresas buscam novas e criativas soluções para os desafios complexos das mudanças do marketing no século XXI (KOTLER e KELLER, 2013).

O Plano de marketing é muito importante para demonstrar qual o posicionamento desejado pela empresa e seus produtos e quais ações serão executadas para alcançar seus objetivos necessários (WESTWOOD, 2008).

### 2.5.1 E-marketing

Com o desenvolvimento da web 2.0, houve um grande avanço da chamada mídia social, permitindo que os próprios usuários criem conteúdo na internet. Este avanço criou um novo fenômeno no marketing que é a transferência do poder dos vendedores para os compradores, a mídia social na internet fornece uma plataforma de comunicação no qual um comentário sobre um produto se espalha numa velocidade impressionante, podendo rapidamente prejudicar ou fortalecer a imagem de uma marca. A divulgação boca a boca do cliente sempre foi uma importante ferramenta do marketing, mas hoje os indivíduos não estão mais limitados em sua comunicação só a parentes e amigos (STRAUSS e FROST, 2012).

A *social media* que é o marketing em redes sociais, é o meio de publicidade do futuro, já que é barato, simples e atinge milhares de pessoas *online* de uma só vez de forma rápida e em tempo real. Porém não basta a empresa estar presente nas redes sociais para obter sucesso, é necessário definir uma estratégia de comunicação nesses canais. A estratégia deve implementar ações que possibilitem que os usuários comentem e compartilhem e se sintam

mais próximos da marca, no nosso caso dos artistas. Para tal feito é essencial compreender os motivos pelos quais os consumidores (fãs) se interessam em seguir uma marca, tendo em mente que os motivos são muito variados e são diferentes de pessoas para pessoa (COSTA, 2013).

## **2.6 Métodos de avaliação de investimentos**

Todo investimento pode ser financeiramente analisado em função do prejuízo, do lucro da taxa de retorno e do tempo que o investimento inicial retorna ao investidor. Para concluir esta análise existem na teoria econômica diversas técnicas de análise de investimento, cada uma dando ao analista uma característica do projeto (CAMARGO, 2007).

### **2.6.1 Taxa Mínima de Atratividade (TMA)**

Conforme ensina Camargo (2007), a taxa mínima de atratividade é a taxa de desvalorização imposta a qualquer ganho capital futuro, por não estar disponível. A taxa mínima de atratividade varia de acordo com o parâmetro utilizado. Então a taxa de desconto para análise do novo investimento é pelo menos a taxa de ganhos já auferida nos investimentos usuais. Usando somente o parâmetro da taxa de desconto a taxa mínima de atratividade não agrega nenhum valor ao capital, assim a taxa mínima de atratividade deve ser maior que a taxa de desconto.

No Brasil é comum que para investimentos pessoais a taxa mínima de atratividade seja balizada pelos rendimentos da caderneta de poupança, já no ambiente empresarial é analisado as taxas de remuneração de títulos bancários de curto prazo, de títulos do governo de longo prazo e as taxas de rendimentos de fundos de investimentos (CAMARGO, 2007).

Camargo (2007) definiu de forma simples a taxa mínima de atratividade como sendo o ganho mínimo que uma empresa, que possui recursos próprios pra financiar seu investimento, pode ganhar com outra opção de aplicação do capital, ou o custo do capital quando se é tomado emprestado de terceiros.

### 2.6.2 Valor Presente Líquido (VPL)

O valor presente líquido é uma das técnicas mais conhecidas e utilizadas na análise de investimentos, consiste basicamente em trazer para o valor presente todos os fluxos de caixa descontados pela taxa mínima de atratividade evidenciando o lucro econômico do projeto (CAMARGO, 2007).

O VPL é uma ferramenta que demonstra a lucratividade futura do projeto, considerando o valor do dinheiro no tempo. Quando o VPL é superior a zero, significa que os fluxos futuros trazidos e somados ao presente, superam os investimentos e assim o projeto poderá ser aceito. Então um projeto é viável quando apresenta VPL positivo (BRUNI e FAMÁ, 2003).

A fórmula matemática para cálculo do VPL pode ser apresentado da seguinte maneira:

$$VPL = \frac{FC_1}{1+i} + \frac{FC_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{FC_n}{(1+i)^n} - FC_0$$

Onde:

FC = Fluxo de Caixa

$i$  = taxa de desconto

$n$  = último período

### 2.6.3 Período de *Payback*

Período de *payback* é o tempo que o projeto demora a recuperar o investimento inicialmente despendido. Este cálculo pode ser feito pela análise de seus valores originais, conforme ocorrerem ao longo do tempo, porém sabe-se que o valor do dinheiro não é estático no tempo, assim o cálculo correto deve ser feito descontando a taxa mínima de atratividade ao longo do tempo (CAMARGO, 2007).

A técnica de *payback* é uma análise de risco, já que quanto mais tempo demorar em retornar o investimento maior o risco de variações nos resultados projetados em função de mudanças macroeconômicas e de mercado. A análise consiste basicamente em aceitar ou rejeitar um projeto se o tempo de *payback* for menor ou maior que o tempo máximo aceitável

respectivamente. Todavia o tempo máximo aceitável é uma medida subjetiva não havendo tempo ideal ou formula que o determine, logo a decisão depende da peculiaridade de cada empresa e projeto a ser executado (CAMARGO, 2007).

O cálculo do *payback* descontado se obtém através do somatório dos períodos até que este se iguale ao valor do investimento, para calcular os períodos divide-se o valor do resultado do período pela taxa mínima de atratividade mais um, elevada ao numero do período.

Matematicamente pode-se expor o período de *payback* descontado da seguinte forma:

$$FCC(t) = -I + \sum_{j=1}^t \frac{(R_j - C_j)}{(1+i)^j}; \quad 1 \leq t \leq n$$

Onde:

FCC(t) = valor presente do capital, o fluxo de caixa descontado ao valor presente acumulado até o período t;

I = investimento inicial no primeiro período

R = receita no período j

C = custo no período j

i = taxa de desconto

j = índice genérico que indica os períodos

Quando ocorrer FCC(t) menor ou igual a zero o “t” é o *payback* descontado, ou seja o período do retorno do investimento.

A técnica de *payback* descontado é considerada por diversos autores uma poderosa ferramenta para análise de um empreendimento, porém como ensinam Bruni e Famá (2003) a análise de um investimento não deve ser feita levando em conta apenas o tempo necessário para o retorno do investimento, já que após o retorno do investimento pode haver um fluxo fora do normal tanto positivo quanto negativo e não será informado pelo *payback* e este evento pode induzir ao erro o investidor ao analisar a viabilidade do projeto.

## **CAPITULO 3 - PLANO DE NEGÓCIOS DA PRODUTORA**

O seguinte plano de negócios foi elaborado para a implantação de uma empresa de produções artísticas. A produtora que será implantada tem como negócio o gerenciamento de carreira de um artista inicialmente.

### **3.1 A Empresa**

A empresa planejada nesse plano de negócios nada mais é do que a formalização através de um negócio da carreira de um artista, e o ponto essencial para o alcance do seu trabalho além do regional. A empresa é uma prestadora de serviços que vende shows para casas noturnas, prefeituras e organizadores de festas e eventos que disponham de atrações musicais.

Ilustrativamente chamaremos a empresa de KNA Produções Artísticas, encarregada do gerenciamento da carreira da dupla Kadu Novaes & Alyson, porém é um plano genérico podendo ser implantado para qualquer artista de diversos estilos musicais desde que feitas às devidas modificações, principalmente na estratégia de marketing para cada tipo de público que o artista atinge.

A KNA Produções Artísticas se lança num mercado aquecido para o mercado de shows e eventos musicais, especialmente para a música sertaneja moderna que é o estilo dos artistas.

No caso da KNA Produções Artísticas seu diferencial de mercado é principalmente seu produto, o show do Kadu Novaes & Alyson, que contam com um produto musical e visual inédito e inovador, mesclando ritmos e criando uma nova vertente no sertanejo: o “Surfnejo”, o qual será mais bem explicado no plano de marketing.

A KNA vem ao mercado oferecer um show de alta qualidade aos contratantes e conseqüentemente ao público final, porém com uma equipe mais compacta possível, se posicionando assim em alta condição de competitividade com os concorrentes.

O objetivo da KNA Produções Artísticas é lançar o trabalho musical da dupla além do mercado regional de Florianópolis, oferecendo aos contratantes pontualidade e um show de qualidade e animação capaz de elevar o ticket médio das casas noturnas e entreter o público de eventos musicais sendo peça fundamental para o sucesso do evento.

A seguir apresentamos a figura 1 e a figura 2 com duas sugestões de logotipo para produtora:



Figura 1: Sugestão 1 logotipo



Figura 2: Sugestão 2 logotipo

### **3.2 Sede da empresa**

A cidade escolhida para sediar a KNA Produções Artísticas é Florianópolis. A escolha se dá pela infraestrutura de estradas ligando toda a Região Sul, além do aeroporto internacional com diversos voos diários para os demais aeroportos da região Sul e os aeroportos de São Paulo e Rio de Janeiro responsáveis por conexões com outros destinos.

Além de contar com toda estrutura de cidade grande, Florianópolis por suas belezas naturais e por ser uma cidade cosmopolita, propicia um ambiente inspirador para criação artística que é o principal capital da empresa.

Florianópolis detém grande potencial para o desenvolvimento da economia da cultura, especialmente na vertente mais artística desse campo. Na música existem diversos grupos e músicos individuais com visibilidade além da local. Contribui para este cenário a existência nas duas universidades públicas da cidade de cursos de graduação e pós-graduação vinculados a cultura (NUNES, 2011).

O fato de a cidade possuir uma universidade (UDESC) com o curso de graduação em música, faz com que não haja problemas de falta de mão de obra especializada para a prestação do serviço da empresa.

### **3.3 Regime Tributário**

A KNA Produções Artísticas de acordo com a lei complementar 123/2006 pode ser considerada uma empresa de pequeno porte por possuir faturamento bruto anual inferior a R\$ 3.600.000,00 e superior a R\$ 360.000,00 assim pode optar por se enquadrar no Simples Nacional, sistema simplificado de arrecadação de impostos que unifica impostos dos governos federal, estadual e municipal.

Assim por imposição da lei deve-se acrescentar a sigla EPP ao nome da empresa, passando a chamar KNA Produções Artísticas EPP.

### **3.4 Estrutura da empresa**

A peculiaridade da empresa necessita de duas estruturas uma fixa simples instalada em um escritório de 40 m<sup>2</sup> dividido em duas salas com mesas computadores telefones e internet de alta velocidade, onde trabalham 5 pessoas fixas e o sócio-empresário eventualmente.

Outra estrutura é móvel dentro de um ônibus tipo leito de três eixos, necessário para levar toda a equipe de shows, composta por 12 colaboradores além dos dois artistas e eventualmente do sócio-empresário, e todo o equipamento de luz e som e cenário necessário para o show.

### **3.5 Implantação**

A implantação dessa empresa acontece em duas fases: gravação do disco e vídeo clipes, depois fase de divulgação e produção do show.

A primeira fase é a gravação do disco com 14 musicas e gravação de 4 vídeo clipes, nesse período que é de aproximadamente 45 dias é um período de pré-implantação, sem

despesas fixas e também sem a fonte de receita (show), nesse momento é feito a seleção de pessoal e os procedimentos burocráticos para formalização da empresa.

Na segunda fase é feito a divulgação maciça do projeto, com a divulgação das duas primeiras músicas de trabalho nas rádios das principais rádios da região Sul, e de dois vídeo clipes na internet, a estratégia de divulgação será mais bem explicada no plano de marketing. Nesse período que é de aproximadamente dois meses é feita a produção do show que já esta sendo vendido pela equipe do escritório é o período de aquisição do equipamento e ônibus para a estrutura móvel da empresa que entrega o produto final da empresa, os shows.

Passada a implantação é hora de operacionalização da empresa com a prestação do serviço e inicio das receitas.

### **3.6 Operacionalização e Receita**

A KNA Produções Artísticas é uma empresa de uma só receita que é a venda de shows da dupla. Nesta simulação não há contrato com nenhuma gravadora para distribuição do CD, o mesmo só será usado como forma de divulgação do trabalho da dupla, sendo disponibilizado gratuitamente pela internet. Os royalties autorais provenientes da execução das musicas são de propriedade dos artistas como pessoas físicas de acordo com sua participação na composição, não gerando nenhuma receita para a empresa.

Assim a empresa tem suas atenções voltadas para a venda e entrega de um show de qualidade, e a manutenção dos artistas na mídia. O escritório funciona centralizando os contatos com os contratantes e estabelecendo parcerias com produtoras especializadas na venda de shows e eventos, além de organizar a agenda e logística necessária para a entrega do show ao contratante.

No escritório é feita também a manutenção do marketing via redes sociais e blogs especializados e radialistas.

A equipe de estrada é incumbida da entrega do serviço contratado no horário marcado e da guarda e manutenção do equipamento de estrada.

O ciclo operacional (ciclo do primeiro CD) será de treze meses, onde se deve fazer um reinvestimento na carreira dos artistas.

### **3.7 Perspectiva de crescimento e investimento incremental**

Após o termino do primeiro ciclo, deve ser feito um investimento incremental com a gravação e divulgação de um DVD e montagem de um novo show, diferente das fases iniciais na implantação quando não havia receitas, nesta fase o DVD é gravado e o novo show ensaiado simultaneamente com a entrega de até 10 shows por mês, este período deve durar dois meses.

Com o investimento incremental há uma perspectiva de crescimento médio nas vendas de shows em 20% e no valor negociado em 40%, devido à consolidação da imagem junto à mídia e do carisma dos artistas junto ao publico, assuntos que será mais bem explicado no plano de marketing.

### **3.8 Mercado de Atuação da Produtora**

O mercado de atuação da produtora especificado neste plano de negócios se limita inicialmente aos três Estados da Região Sul do Brasil, não que não possa haver eventuais contratações para shows em Estados alem da Região Sul, mas para efeito de inicio de atividades e foco em publicidade além de estratégias de vendas e parcerias delimitamos geograficamente desta forma nosso estudo.

A Região Sul do Brasil conta com uma população de 28.795.762 de habitantes com uma renda *per capita* mensal média de R\$ 1.085,56 segundo o ultimo senso do IBGE no ano de 2010, e participa com 16,2% do PIB nacional de R\$ 4,84 trilhões (IBGE,2013).A Região Sul possui 1.197 municípios, onde grande parte deles através da administração municipal realiza anualmente pelo menos um tipo de evento de médio a grande porte, onde muitos desses são abertos ao público sem a cobrança de ingressos, seja em comemoração ao aniversário da cidade, festa típica, rodeio ou feira agropecuária, onde há shows musicais como atrações principais ou secundárias e como maior apelo para atração de público para esses eventos.

Não há como estimar a quantidade de casas noturnas de médio ou grande porte existentes na Região, mas podemos dizer que a maioria dos 1197 municípios possui pelo menos um estabelecimento deste tipo, e os municípios de médio e grande porte mais que um.

É complicado falar em concorrência neste mercado, existem é claro uma infinidade de artistas e grupos musicais no mercado da Região Sul, porém a visibilidade e empatia com o público é o diferencial que faz um show ser mais rentável para o seu contratante com o artista A ou B, ou seja, obter vantagem em relação à concorrência neste mercado não está diretamente ligado ao preço, mas a qualidade do serviço prestado e principalmente a visibilidade obtida através de um eficiente plano de marketing.

A vertente do sertanejo universitário tem dentro do mercado da música brasileira, obtido um estrondoso sucesso nos últimos anos, especialmente após 2009 quando a música “Chora me Liga” interpretada por João Bosco e Vinicius foi a mais executada nas rádios de todo o Brasil, o estilo tem dominado as rádios populares e o mercado de shows para festas populares além da enorme expansão de casas noturnas especializadas no estilo por todo o Brasil. Nesses últimos anos temos visto artistas se tornarem altamente populares e feito fortunas em shows na velocidade de um compasso musical, um bom exemplo é o vídeo clipe da música “Aí se eu te pego” lançada em 2011 e interpretada pelo cantor Michel Teló; a música já foi regravada em diversas línguas e possui mais de meio bilhão de visualizações no site *Youtube*. Em 2012 o cantor e compositor Sorocaba foi o compositor que mais arrecadou com direitos autorais no Brasil, algo perto de um milhão de reais, no ano anterior ele já havia sido o segundo colocado atrás de outro sertanejo, o Victor Chaves da dupla Victor e Léo, os compositores sertanejos da atualidade vêm aos poucos desbancando tradicionais campeões de arrecadações de direitos autorais como o cantor Roberto Carlos que está aos poucos perdendo sua hegemonia depois de muitos anos. Em 2013 segundo ranking do ECAD dos vinte autores mais executados em rádios no Brasil onze foram sertanejos e sete entre os dez primeiros.

### **3.9 Plano Financeiro da Produtora**

A seguir apresentaremos o plano financeiro da produtora, demonstrando o investimento necessário para a implantação, as despesas fixas e variáveis, o fluxo de caixa, a folha de pagamento e a previsão de retorno do capital investido. Os valores unitários e agregados deste plano são preços médios de abril de 2014.

#### **3.9.1 Investimento Inicial**

Na simulação deste projeto a totalidade do investimento advém de recursos próprios dos três sócios do projeto, os dois artistas e seu empresário. A compra dos equipamentos foi planejada como a mínima estrutura necessária para a prestação do serviço da produtora com qualidade necessária que justifique o investimento do contratante na compra do show desta produtora em detrimento das concorrentes. Não há cronograma físico financeiro, pois todo o investimento deve ser desembolsado no início do projeto. O investimento total do empreendimento é de R\$ 567.700,00 abaixo segue tabela 1 com o detalhamento do investimento.

**Tabela 1: Investimento Inicial**

<i>Item</i>	<i>Valor Agregado em R\$</i>
Abertura da Empresa	2.000,00
Mobiliário escritório	15.700,00
Gravação CD	50.000,00
Gravação Vídeo Clipe	8.000,00
Divulgação Rádios	120.000,00
Divulgação Internet	10.000,00
Equipamentos de Luz e Som	62.000,00
Ônibus	200.000,00
Capital de Giro	100.000,00
<b>Total</b>	<b>567.700,00</b>

Fonte: Autor (2014)

### 3.9.2 Custos de Operação

#### 3.9.2.1 Custos Fixos

Os custos fixos da produtora são compostos pelos custos da manutenção do funcionamento do escritório, somados aos gastos com manutenção do ônibus da equipe de estrada e o pró-labore que é de R\$ 5000,00 para cada um dos três sócios. Assim os custos fixos da produtora somam o total de R\$ 20.750,00 mensais. O detalhamento dos custos fixos segue abaixo na tabela 2.

Na primeira fase de implantação do empreendimento não há custos fixos, já que a empresa está na fase de pré-implantação. Na segunda fase da implantação os custos fixos são apenas os decorrentes do aluguel e manutenção do funcionamento do escritório da produtora. Nesta fase não há pró-labore, nem manutenção do ônibus já que o mesmo não está em operação conforme detalhamento na tabela 3 abaixo.

**Tabela 2 - Custos Fixos**

Item	Valor Agregado em R\$
Aluguel / Condomínio	2.000,00
Pró Labore	15.000,00
Luz e Água	150,00
Internet / TV	200,00
Telefone	400,00
Manutenção ônibus	2.000,00
Contabilidade e	
Advocacia	1.000,00
<b>Total</b>	<b>20.750,00</b>

Fonte: Autor (2014)

**Tabela 3 - Custos Fixos**

Item	Valor Agregado em R\$
Aluguel / Condomínio	2.000,00
Pró Labore	-
Luz e Água	150,00
Internet / TV	200,00
Telefone	400,00
Manutenção ônibus	-
Contabilidade e	
Advocacia	1.000,00
<b>Total</b>	<b>3.750,00</b>

Fonte: Autor (2014)

### 3.9.2.2 Custos Variáveis

Os custos variáveis deste empreendimento são os decorrentes da quantidade de shows executados no mês e os gastos com marketing. A fim de simplificar este plano vamos supor a execução de 10 shows em média por mês. Assim os custos variáveis são compostos pela folha de pagamento, gastos com combustível do ônibus, alimentação da equipe durante as viagens e marketing. Para simplificar vamos supor a média de gastos com marketing em R\$ 5.000,00 mensais, os gastos com combustível de R\$ 3.000,00 em média e a alimentação da equipe R\$ 1.600,00. Segue abaixo tabela 4 com os custos fixos em nossa simulação de 10 shows mensais.

**Tabela 4 - Custos Variáveis**

Item	Valor Agregado em R\$
Folha de Pagamento	66.677,94
Combustível	3.000,00
Alimentação Estrada	1.600,00
Marketing	5.000,00
<b>Total</b>	<b>76.277,94</b>

Fonte: Autor (2014)

No caso dos custos variáveis também há diferença na segunda fase de implantação do empreendimento. Por não haver nesse período shows, não há gastos com combustível e alimentação na estrada bem como há variação na folha de pagamento que será mais bem explicada no próximo item. Segue abaixo tabela 5 com o detalhamento dos custos variáveis para o período de implantação da empresa.

**Tabela 5 - Custos Variáveis**

Item	Valor Agregado em R\$
Folha de Pagamento	26.914,52
Combustível	-
Alimentação Estrada	-
Marketing	5.000,00
<b>Total</b>	<b>31.514,52</b>

Fonte: Autor (2014)

### 3.9.2.2.1 Folha de Pagamento

A produtora tem na sua folha de pagamento sua maior despesa, os profissionais envolvidos nesse projeto necessitam de qualificação e boa experiência na área, principalmente os músicos e os técnicos. A peculiaridade da folha de pagamento fica por conta do cachê pago por shows para a equipe de estrada e das diárias que fazem direito por estarem constantemente fora da cidade sede da empresa. As associações de músicos definem por meio de convenção coletiva que os mesmos devem receber seus pagamentos por produção, cachê por show, independente do vínculo trabalhista. Buscando incentivar os demais profissionais da equipe de estrada, optamos também por incluir na folha um cachê por show assim como os músicos.

Abaixo segue a tabela 6 com a folha de pagamento da produtora na nossa simulação de dez shows executados por mês nos três Estados da Região Sul, numa média de oito diárias por mês.

**Tabela 6 - Folha de Pagamento**

Funcionário	Quantidade	Custo em R\$
Músico	4	25.735,62
Técnico de Som e Luz	2	9.267,81
Motorista	2	6.787,81
Aux. Som e luz	4	13.575,62
Aux. De Vendas	1	2.233,90
Gerente Adm	1	3.099,53
Aux. Marketing	1	1.992,55
Tec. Adm	1	1.992,55
Secretária	1	1.992,55
<b>Custo Total</b>	<b>17</b>	<b>66.677,94</b>

Fonte: Autor (2014)

Nos dois primeiros meses que compõem a segunda fase de implantação, há uma folha de pagamento mais enxuta. Devido este período ainda estar na produção dos shows não há a contratação dos motoristas nem dos auxiliares de luz e som, também por não haver shows não há o pagamento de cachê de shows. Porém devido à quantidade de ensaios do período será acrescido à folha dos músicos o valor de quatro cachês mensais. A equipe do escritório continua com a mesma folha. Segue abaixo a tabela 7 com a folha de pagamento da segunda fase de implantação.

**Tabela 7 - Folha de Pagamento**

Funcionário	Quantidade	Custo em R\$
-------------	------------	--------------

e		
Músico	4	10.935,62
Técnico de Som e Luz	2	4.667,81
Motorista	0	-
Aux. Som e luz	0	-
Aux. De Vendas	1	2.233,90
Gerente Adm	1	3.099,53
		1.992,5
Aux. Marketing	1	5
Tec. Adm	1	1.992,55
Secretária	1	1.992,55
<b>Custo Total</b>	<b>11</b>	<b>26.914,52</b>

Fonte: Autor (2014)

A seguir apresentamos tabela 8 com a especificação da folha salarial de cada um dos membros da equipe de estrada simulando a realização de 10 shows mensais.

**Tabela 8 – Folha especificada da equipe de estrada**

<b>Folha Salarial</b>			<b>Folha Salarial Técnico de Som e Luz</b>		
<b>Musico</b>			<b>Folha Salarial Técnico de Som e Luz</b>		
Evento	Ref.	Valor em R\$	Evento	Ref.	Valor em R\$
Salário	30	724,00	Salário	30	724,00
Vale Refeição	30	240,00	Vale Refeição	30	240,00
Cachê Show	10	3.500,00	Cachê Show	10	2.500,00
Diária	8	1.600,00	Diária	8	800,00
	7,50				
FGTS	%	72,30	FGTS	7,50%	72,30
INSS	18%	173,52	INSS	18%	173,52
Provisão 13°		74,15	Provisão 13°		74,15
Provisão 1/3 Férias		24,72	Provisão 1/3 Férias		24,72
Provisão FGTS 13º			Provisão FGTS 13º		
Férias		7,42	Férias		7,42
Provisão INSS 13ª			Provisão INSS 13ª		
Férias		17,80	Férias		17,80
<b>Custo</b>		<b>6.416,11</b>	<b>Custo</b>		<b>4.633,90</b>
<b>Folha Motorista</b>			<b>Folha Auxiliar de Som e Luz</b>		
Evento	Ref.	Valor em R\$	Evento	Ref.	Valor em R\$
Salário	30	724,00	Salário	30	724,00
Vale Refeição	30	240,00	Vale Refeição	30	240,00
Cachê Show	10	1.500,00	Cachê Show	10	1.500,00
Diária	8	560,00	Diária	8	560,00
	7,50				
FGTS	%	72,30	FGTS	7,50%	72,30
INSS	18%	173,52	INSS	18%	173,52
Provisão 13°		74,15	Provisão 13°		74,15
Provisão 1/3 Férias		24,72	Provisão 1/3 Férias		24,72
Provisão FGTS 13º			Provisão FGTS 13º		
Férias		7,42	Férias		7,42
Provisão INSS 13ª			Provisão INSS 13ª		
Férias		17,80	Férias		17,80
<b>Custo</b>		<b>3.393,90</b>	<b>Custo</b>		<b>3.393,90</b>

Fonte: Autor (2014)

A seguir na tabela 9 temos a folha de pagamento especificada de cada um dos membros da equipe de estrada na segunda fase de implantação.

**Tabela 9 – Folha especificada da equipe de estrada na 2ª fase de implantação**

<b>Folha Salarial Musico</b>			<b>Folha Salarial Técnico de Som e Luz</b>		
Evento	Ref.	Valor em R\$	Evento	Ref.	Valor em R\$
Salário	30	724,00	Salário	30	724,00
Vale Refeição	30	240,00	Vale Refeição	30	240,00
Cachê Show	4	1.400,00	Cachê Show	4	1.000,00
Diária	0	-	Diária	0	-
				7,50	
FGTS	7,50%	72,30	FGTS	%	72,30
INSS	18%	173,52	INSS	18%	173,52
Provisão 13°		74,15	Provisão 13°		74,15
Provisão 1/3 Férias		24,72	Provisão 1/3 Férias		24,72
Provisão FGTS 13°			Provisão FGTS 13°		
Férias		7,42	Férias		7,42
Provisão INSS 13ª			Provisão INSS 13ª		
Férias		17,80	Férias		17,80
<b>Custo</b>		<b>2.733,90</b>	<b>Custo</b>		<b>2.333,90</b>

Fonte: Autor (2014)

E enfim apresentamos a tabela 10 com a folha especificada de cada um dos membros da equipe do escritório da produtora.

**Tabela 10 – Folha especificada da equipe do escritório**

<b>Folha Auxiliar de Vendas</b>			<b>Folha Gerente</b>		
Evento	Ref.	Valor em R\$	Evento	Ref.	Valor em R\$
Salário	30	724,00	Salário	30	2.000,00
Vale Refeição	30	240,00	Vale Refeição	30	240,00
				7,50	
Comissão	0,75%	900,00	FGTS	%	168,00
FGTS	7,50%	72,30	INSS	18%	403,20
INSS	18%	173,52	Provisão 13°		172,31
Provisão 13°		74,15	Provisão 1/3 Férias		57,44
			Provisão FGTS 13°		
Provisão 1/3 Férias		24,72	Férias		17,23
Provisão FGTS 13°			Provisão INSS 13 <sup>a</sup>		
Férias		7,42	Férias		41,35
Provisão INSS 13 <sup>a</sup>					
Férias		17,80			
<b>Custo</b>		<b>2.233,90</b>	<b>Custo</b>		<b>3.099,53</b>

  

<b>Folha Auxiliar de Marketing e Redes Sociais / Tec. Adm / Secretária</b>		
Evento	Ref.	Valor em R\$
Salário	30	1.200,00
Vale Refeição	30	240,00
FGTS	7,50%	108,00
INSS	18%	259,20
Provisão 13°		110,77
Provisão 1/3 Férias		36,92
Provisão FGTS 13°		
Férias		11,08
Provisão INSS 13 <sup>a</sup>		
Férias		26,58
<b>Custo</b>		<b>1.992,55</b>

Fonte: Autor (2014)

### 3.9.3 Investimento Incremental

Assim como na implantação da empresa quando o capital para o investimento inicial é na sua totalidade proveniente de recursos próprios dos artistas e seu empresário, o

investimento incremental também será feito com recursos da própria empresa provenientes da sua receita acumulada até o fim do ciclo do primeiro CD. O investimento incremental total é de R\$ 300.000,00 apresentado detalhadamente na tabela 11 a seguir.

**Tabela 11 - Investimento Incremental**

<b>Item</b>	<b>Valor Agregado em R\$</b>
Gravação DVD	130.000,00
Divulgação Rádios	120.000,00
Divulgação Internet	20.000,00
Cenário	30.000,00
<b>Total</b>	<b>300.000,00</b>

Fonte: Autor (2014)

#### **3.9.4 Análise do Resultado (Eficiência Econômica)**

O principal objetivo deste estudo é verificar a viabilidade econômica do projeto da KNA produções artísticas, para tal foram traçados dois possíveis cenários a fim de se verificar a viabilidade do projeto em diferentes níveis de vendas e preços.

O primeiro passo para analisar a eficiência econômica do projeto é definir a taxa mínima de atratividade. Para tanto primeiro verificamos os principais indicadores econômicos e opções de investimento de baixo risco tendo como base o ano de 2013; a inflação (IPCA) ficou em 5,91%, a poupança pelas novas regras fechou o ano com rendimentos abaixo da inflação em 5,8%, a poupança antiga rendeu 6,3%, certificados de depósito bancário (CDB) médio para investimentos acima de R\$ 100.000,00 renderam 6,2% e títulos do tesouro nacional (LTF, letras financeiras do tesouro) com vencimento em 2017 foram a melhor opção com rendimentos de 7,06%.

Verificando também as opções de investimento de maior risco, encontramos o dólar como a melhor opção em 2013 com rendimento de 15,3%, o índice BOVESPA fechou o ano negativo em -15,50% e o ouro ainda pior em -17,4% (considerando o preço do mercado futuro na BM&F Bovespa para a barra de 250 gramas).

Tendo em vista os indicadores apresentados estipulamos uma taxa mínima de atratividade para este estudo em 2% ao mês. Também foi estipulado que o investimento para ser viável deve retornar em até dois anos.

Utilizamos para a análise do resultado as tradicionais técnicas de análise no estudo de viabilidade econômica; usamos o valor presente líquido (VPL), e *payback* descontado.

### 3.9.4.1 Primeiro Cenário

No primeiro cenário simulamos um volume médio de venda de dez shows por mês ao preço médio de R\$ 18.000,00 no ciclo do primeiro CD que vai até o 14º mês, lembrando que nos dois primeiros meses não há receitas, pois é o período de implantação. A partir o 15º mês começa o ciclo do DVD e o volume de shows aumenta para 12 ao preço médio de R\$ 24.000,00.

Apresentamos a seguir a tabela 12 com o resultado financeiro dos primeiros 5 meses de operação da produtora, após a tabela 13 com os resultados do 13º ao 18º, no 13º mês há um acréscimo de R\$ 300.000,00 devido ao investimento incremental, após este mês há acréscimo nos custos com folha salarial devido o aumento de shows, já que é pago adicional por produtividade para a equipe de estrada e também há um acréscimo nas despesas com combustível e alimentação da equipe de estrada.

**Tabela 12 – Resultado financeiro (1º cenário) primeiros meses em R\$**

Descrição	Período				
	1º Mês	2º Mês	3º Mês	4º Mês	5º Mês
<b>Receita Bruta</b>	-	-	<b>180.000,00</b>	<b>180.000,00</b>	<b>180.000,00</b>
Qtidade de Shows	0	0	10	10	10
Preço Médio do Show	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
<b>Despesa</b>	<b>35.664,52</b>	<b>35.664,52</b>	<b>97.027,94</b>	<b>97.027,94</b>	<b>97.027,94</b>
Custo Fixo	3.750,00	3.750,00	20.750,00	20.750,00	20.750,00
Folha de Pgto	26.914,52	26.914,52	66.677,94	66.677,94	66.677,94
Marketing	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Diesel	-	-	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Alimentação Estrada	-	-	1.600,00	1.600,00	1.600,00
<b>Lucro Operacional</b>	<b>- 35.664,52</b>	<b>- 35.664,52</b>	<b>82.972,06</b>	<b>82.972,06</b>	<b>82.972,06</b>
Imposto Simples	-	-	24.624,00	24.624,00	24.624,00
<b>Lucro Líquido</b>	<b>- 35.664,52</b>	<b>- 35.664,52</b>	<b>58.348,06</b>	<b>58.348,06</b>	<b>58.348,06</b>
<b>Fluxo Descontado</b>	<b>- 34.965,21</b>	<b>- 34.279,62</b>	<b>54.982,68</b>	<b>53.904,59</b>	<b>52.847,63</b>
<b>Resultado Acumulado</b>	<b>- 34.965,21</b>	<b>- 69.244,84</b>	<b>- 14.262,16</b>	<b>39.642,43</b>	<b>92.490,06</b>

Fonte: Autor (2014)

**Tabela 13 – Resultado Financeiro (1º cenário) após investimento incremental**

Descrição	Período				
	14	15	16	17	18
<b>Receita Bruta</b>	<b>180.000,00</b>	<b>288.000,00</b>	<b>288.000,00</b>	<b>288.000,00</b>	<b>288.000,00</b>
Qtidade de Shows	10	12	12	12	12
Preço Médio do Show	18.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00
<b>Despesa</b>	<b>397.027,94</b>	<b>107.467,94</b>	<b>107.467,94</b>	<b>107.467,94</b>	<b>107.467,94</b>
Custo Fixo	320.750,00	20.750,00	20.750,00	20.750,00	20.750,00
Folha de Pgto	66.677,94	75.717,94	75.717,94	75.717,94	75.717,94
Marketing	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Diesel	3.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Alimentação Estrada	1.600,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
<b>Lucro Operacional</b>	<b>- 217.027,94</b>	<b>180.532,06</b>	<b>180.532,06</b>	<b>180.532,06</b>	<b>180.532,06</b>
Imposto Simples	24.624,00	39.398,40	39.398,40	39.398,40	39.398,40
<b>Lucro Líquido</b>	<b>- 241.651,94</b>	<b>141.133,66</b>	<b>141.133,66</b>	<b>141.133,66</b>	<b>141.133,66</b>
<b>Fluxo Descontado</b>	<b>- 183.141,97</b>	<b>104.864,39</b>	<b>102.808,22</b>	<b>100.792,37</b>	<b>98.816,05</b>
<b>Acumulado</b>	<b>296.482,44</b>	<b>401.346,83</b>	<b>504.155,05</b>	<b>604.947,42</b>	<b>703.763,48</b>

Fonte: Autor (2014)

É possível perceber na demonstração da tabela 12 que por não haver receitas na segunda fase de implantação o prejuízo acumulado no segundo mês é de R\$ 69.244,84 que é coberto pelo capital de giro de R\$ 100.000,00 estipulado no investimento do empreendimento. O Valor acima do necessário para a cobertura do prejuízo acumulado da fase de implantação faz-se necessário devido o escalonamento do recebimento da receita, além da reserva ser necessária para cobrir possíveis imprevistos não estipulados neste plano de negócios.

No décimo segundo mês há caixa suficiente para cobrir o reinvestimento de R\$ 300.000,00.

A última linha da tabela 12 e 13 demonstram o resultado acumulado já descontada a taxa de mínima de atratividade do projeto estipulada em 2% ao mês. Usando da técnica de *payback* descontado podemos verificar na tabela 13 que entre o 16º e 17º mês há o retorno do investimento inicial, esse período é inferior ao período definido como viável para o projeto em dois anos, levando em consideração o investimento incremental de R\$ 300.000,00 no 13º mês o retorno do investimento no 16º mês pode ser considerado como um investimento de baixo risco, já que o investimento retorna antes que possa haver condições econômicas adversas.

No período total de dois anos o somatório dos resultados descontada a taxa mínima de atratividade é de R\$ 1.274.274,77 diminuindo o investimento inicial de R\$ 567.700,00 temos

o valor presente líquido do projeto neste cenário em R\$ 689.574,77, demonstrando que há uma lucratividade no projeto assim podendo ser aceito segundo a técnica de análise de investimentos pelo valor presente líquido (VPL).

### 3.9.4.2 Segundo Cenário

Neste segundo cenário simulamos o mesmo volume de vendas de 10 shows em média por mês, porém com um preço médio menor de R\$ 15.000,00 no ciclo do CD e após o investimento incremental, durante o ciclo do DVD, um volume médio de 12 shows por mês ao preço médio de R\$ 20.000,00.

A seguir apresentamos a Tabela 14 com o resultado financeiro dos cinco primeiros meses. Neste cenário temos um prejuízo acumulado até o 4º mês, porém não há um aumento no valor do prejuízo em relação ao 1º cenário, assim o capital de giro de R\$ 100.000,00 consegue cobrir esse prejuízo operacional temporário.

**Tabela 14 – Resultado financeiro (2º cenário) primeiros meses em R\$**

Descrição	Período				
	1º Mês	2º Mês	3º Mês	4º Mês	5º Mês
<b>Receita Bruta</b>	-	-	<b>150.000,00</b>	<b>150.000,00</b>	<b>150.000,00</b>
Qtidade de Shows	-	-	10	10	10
Preço Médio do Show	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
<b>Despesa</b>	<b>35.664,52</b>	<b>35.664,52</b>	<b>97.027,94</b>	<b>97.027,94</b>	<b>97.027,94</b>
Custo Fixo	3.750,00	3.750,00	20.750,00	20.750,00	20.750,00
Folha de Pgto	26.914,52	26.914,52	66.677,94	66.677,94	66.677,94
Marketing	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Diesel	-	-	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Alimentação Estrada	-	-	1.600,00	1.600,00	1.600,00
<b>Lucro Operacional</b>	- <b>35.664,52</b>	- <b>35.664,52</b>	<b>52.972,06</b>	<b>52.972,06</b>	<b>52.972,06</b>
Imposto Simples	-	-	20.520,00	20.520,00	20.520,00
<b>Lucro Líquido</b>	- <b>35.664,52</b>	- <b>35.664,52</b>	<b>32.452,06</b>	<b>32.452,06</b>	<b>32.452,06</b>
<b>Fluxo Descontado</b>	- <b>34.965,21</b>	- <b>34.279,62</b>	<b>30.580,30</b>	<b>29.980,68</b>	<b>29.392,83</b>
<b>Acumulado</b>	- <b>34.965,21</b>	- <b>69.244,84</b>	- <b>38.664,54</b>	- <b>8.683,85</b>	<b>20.708,97</b>

Fonte: Autor (2014)

A seguir na tabela 15 temos o resultado financeiro do mês anterior ao do investimento incremental e os primeiros meses subsequentes após a gravação do DVD.

**Tabela 15 – Resultado financeiro (2° cenário) após o investimento incremental em R\$**

Descrição	Período				
	13º Mês	14º Mês	15º Mês	16º Mês	17º Mês
<b>Receita Bruta</b>	<b>150.000,00</b>	<b>150.000,00</b>	<b>240.000,00</b>	<b>240.000,00</b>	<b>240.000,00</b>
Qtidade de Shows	10	10	12	12	12
Preço Médio do Show	15.000,00	15.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
<b>Despesa</b>	<b>97.027,94</b>	<b>397.027,94</b>	<b>107.467,94</b>	<b>107.467,94</b>	<b>107.467,94</b>
Custo Fixo	20.750,00	320.750,00	20.750,00	20.750,00	20.750,00
Folha de Pgto	66.677,94	66.677,94	75.717,94	75.717,94	75.717,94
Marketing	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Diesel	3.000,00	3.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Alimentação Estrada	1.600,00	1.600,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
<b>Lucro Operacional</b>	<b>52.972,06</b>	<b>- 247.027,94</b>	<b>132.532,06</b>	<b>132.532,06</b>	<b>132.532,06</b>
Imposto Simples	20.520,00	20.520,00	32.832,00	32.832,00	32.832,00
<b>Lucro Líquido</b>	<b>32.452,06</b>	<b>- 267.547,94</b>	<b>99.700,06</b>	<b>99.700,06</b>	<b>99.700,06</b>
<b>Fluxo Descontado</b>	<b>25.086,50</b>	<b>- 202.767,90</b>	<b>74.078,61</b>	<b>72.626,09</b>	<b>71.202,05</b>
<b>Acumulado</b>	<b>236.025,59</b>	<b>33.257,68</b>	<b>107.336,30</b>	<b>179.962,38</b>	<b>251.164,43</b>

Fonte: Autor (2014)

Pode-se notar na tabela 15 o incremento de R\$ 300.000,00 no custo fixo do 14º mês vem do investimento incremental, e é coberto pelo resultado acumulado dos meses anteriores mais o resultado do próprio 14º Mês, este resultado demonstra que o valor médio e o número médio de shows deste cenário é o mínimo viável para este projeto, pelo menos com este valor de capital de giro.

Por fim apresentamos a tabela 16 com o resultado financeiro dos últimos meses do projeto neste cenário.

**Tabela 16 – Resultado Financeiro (2º cenário) últimos meses do projeto em R\$**

Descrição	Período				
	20º Mês	21º Mês	22º Mês	23º Mês	24º Mês
<b>Receita Bruta</b>	<b>240.000,00</b>	<b>240.000,00</b>	<b>240.000,00</b>	<b>240.000,00</b>	<b>240.000,00</b>
Qtidade de Shows	12	12	12	12	12
Preço Médio do Show	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
<b>Despesa</b>	<b>107.467,94</b>	<b>107.467,94</b>	<b>107.467,94</b>	<b>107.467,94</b>	<b>107.467,94</b>
Custo Fixo	20.750,00	20.750,00	20.750,00	20.750,00	20.750,00
Folha de Pgto	75.717,94	75.717,94	75.717,94	75.717,94	75.717,94
Marketing	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Diesel	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Alimentação Estrada	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
<b>Lucro Operacional</b>	<b>132.532,06</b>	<b>132.532,06</b>	<b>132.532,06</b>	<b>132.532,06</b>	<b>132.532,06</b>
Imposto Simples	32.832,00	32.832,00	32.832,00	32.832,00	32.832,00
<b>Lucro Líquido</b>	<b>99.700,06</b>	<b>99.700,06</b>	<b>99.700,06</b>	<b>99.700,06</b>	<b>99.700,06</b>
<b>Fluxo Descontado</b>	<b>67.095,28</b>	<b>65.779,69</b>	<b>64.489,89</b>	<b>63.225,38</b>	<b>61.985,67</b>
<b>Acumulado</b>	<b>456.502,83</b>	<b>522.282,52</b>	<b>586.772,40</b>	<b>649.997,78</b>	<b>711.983,45</b>

Fonte: Autor (2014)

A partir da tabela 16, verifica-se o retorno do investimento no 22º mês utilizando a técnica do *payback* descontado, o que também neste cenário é plenamente aceitável já que o investimento também retorna antes de dois anos.

Ao final do período deste projeto, tem-se um resultado positivo acumulado de R\$ 711.983,45 já descontada a taxa mínima de atratividade, diminuindo esse resultado ao investimento inicial de R\$ 567.700,00 temos o valor presente líquido do projeto em R\$ 144.283,45 o que demonstra alguma lucratividade neste projeto, podendo então também ser aceito neste cenário.

### 3.10 Plano de Marketing

O Marketing é peça fundamental para o sucesso do negócio da produtora. O preço médio e a procura pelos shows se elevam à medida que as músicas e os artistas ficam mais visíveis na mídia e obtém o maior engajamento do público.

A estratégia de marketing se inicia na escolha do repertório que será gravado no disco, as composições já são direcionadas para algo inédito e diferente do mercado. O sucesso do

projeto está diretamente relacionado com a capacidade de fundir estilos ao sertanejo universitário, formando uma nova vertente do estilo. As letras das músicas caminham para a “contra cultura”, ou seja, se chocam com a linguagem do momento, principalmente com a cultura atual de supervalorização dos bens materiais e desvalorização do papel da mulher na sociedade, mas sempre tratando os temas com uma pitada de humor.

A identidade dos artistas também é de suma importância para o sucesso do projeto, e não só a identidade visual onde há pequenos elementos para inovar, mas a criação da identidade musical dos artistas: o estilo de tocar as músicas, qual o direcionamento das composições e com quais estilos musicais se mesclam para obter a sonoridade própria.

Objetivando não criar uma identidade que aparente falsa para o público, busca-se nesse projeto fugir da identidade pura do sertanejo que como o nome diz vem do sertão. Como os artistas quase que sempre viveram no litoral, tendo uma grande ligação com o mar e com a cultura caiçara do litoral paulista e posteriormente com a açoriana do litoral catarinense, cria-se assim como identidade a música sertaneja de praia. Uma nova vertente no estilo, mesclando ritmos mais populares no litoral com a música sertaneja de raiz e universitária. Como estratégia inicial cria-se o rótulo de Surfnejo para denominar essa nova vertente. Assim está criada uma identidade original, inédita e absolutamente ligada a influencia cultural dos artistas. A grande vantagem de estar fazendo algo totalmente inédito é que não há como comparar com os outros artistas digamos concorrentes, que possuem uma estrutura grande montada, muita experiência musical e bastante capital para investir.

Assim a estratégia busca criar um monopólio pelo menos temporário ao criar um produto totalmente inédito e inovador dentro da música popular brasileira.

Depois de concluído o CD inicia-se imediatamente a divulgação maciça da primeira música de trabalho, escolhida no repertório como a música com a letra dita mais comercial mais popular, que crie mais empatia com o público e que mais imprima a identidade dos artistas. A estratégia de lançamento é lançar o primeiro vídeo clipe da música na internet pelo Youtube ao mesmo tempo nas principais rádios da Região Sul.

Um mês depois é lançada a segunda música de trabalho, a escolhida é a música mais divertida do repertório, que tenha um ritmo muito dançante e a letra descontraída e divertida.

Na internet a estratégia consiste em anunciar os vídeo clipes através de um publiceditorial no mais influente blog sobre música sertaneja do Brasil ([www.blognejo.com.br](http://www.blognejo.com.br)) ao custo de R\$ 1.000,00 e investir mais R\$ 4.000,00 no Youtube e Facebook no período de um mês direcionando o anuncio para os Estados da Região Sul, para o público que já consome

sertanejo e apenas nos horários de pico de uso das redes sociais que vão das 20 à 1 hora da manhã. No segundo mês no lançamento do segundo vídeo clipe da segunda música de trabalho será usada a mesma estratégia da primeira.

A divulgação das músicas nas rádios é peça chave para o sucesso do projeto. A estratégia adotada é lançar as músicas na principal rádio popular das cidades de Porto Alegre, Santa Maria, Caxias do Sul, Santa Cruz do Sul e Passo Fundo no Estado do Rio Grande do Sul. Nas cidades de Florianópolis, Criciúma, Lages, Chapecó, Joinville, Balneário Camboriú e Blumenau no Estado de Santa Catarina. Nas cidades de Curitiba, Ponta Grossa, Maringá, Umuarama, Londrina, Guarapuava, Foz do Iguaçu e Cascavel no Estado do Paraná. A música é tocada pelo menos três vezes ao dia no período de um mês em cada rádio ao custo médio de R\$ 3.000,00 por rádio. Assim são 20 rádios na região Sul ao preço total de R\$ 120.000,00 nos dois meses da segunda fase de implantação.

Passada a fase de implantação da produtora, será gasto em média R\$ 5.000,00 em marketing, prioritariamente com internet e material publicitário. Esta quantia é somente para manutenção da imagem dos artistas na mídia.

A peculiaridade desse negócio imprime um constante reinvestimento e produção de novo material artístico, o ciclo ideal de cada trabalho autoral dos artistas deve ser de no máximo 13 meses. Fechado o ciclo deve-se lançar um novo trabalho autoral pelo menos 50% inédito e feito nova campanha em rádios e internet, além da confecção de um novo show com novo cenário.

Fechado o ciclo do primeiro CD da dupla, a estratégia é o lançamento de um DVD, a escolha de um DVD apesar deste custar três vezes o preço de um CD é que este trabalho consolidará a imagem dos artistas, fortalecendo a audição das principais músicas do primeiro CD, porém com uma versão diferente e lançando pelo menos 10 músicas inéditas com a mesma tendência de sertanejo de praia do CD. Este DVD, não deve ser feito como um show grande para muitas pessoas e sim um show para no máximo 250 pessoas, procurando reproduzir uma atmosfera mais intimista com a sonoridade de um acústico.

Depois de gravado o DVD inicia-se a divulgação nos mesmos moldes da divulgação do CD, primeiro divulga-se a primeira música de trabalho inédita do DVD, usando o mesmo critério de escolher a música mais comercial que crie mais empatia com o público e que melhor expresse a identidade de sertanejo de praia dos artistas, esta música será alvo de campanha de marketing por um mês.

No segundo mês é lançada a segunda música de trabalho do DVD escolhida também no critério de ser a música mais dançante e com a letra mais divertida.

A campanha nas rádios também é primordial para o sucesso do DVD, novamente escolheremos 20 rádios na Região Sul nas cidades já listadas para o lançamento do CD, ao custo unitário de R\$ 3.000,00 e total de R\$ 120.000,00, para divulgação as duas músicas.

Na internet a campanha será semelhante a do CD com um publieditorial sobre o DVD no site especializado ([www.blognejo.com.br](http://www.blognejo.com.br)) ao custo de R\$ 1.000,00, a diferença desta campanha para a do CD fica por conta do orçamento que foi de R\$ 10.000,00 no CD e será de R\$ 20.000,00 do DVD, assim descontado o custo do site especializado, temos R\$ 19.000,00 que serão divididos em duas partes para a divulgação dos vídeos das duas músicas de trabalho cada uma num mês, através do Facebook e Youtube, utilizando o mesmo critério maximizador de direcionar a campanha para o público do sertanejo nas mesmas cidades listadas para divulgação em rádio, no horário de pico das redes sociais das 20 à 1 hora da manhã.

O Resultado esperado após o lançamento e divulgação do DVD é o aumento da empatia com o público e conseqüentemente a recontração do show pelos contratantes da primeira turnê com acréscimo de 40% no valor em média, além do aumento em 20% da quantidade mensal de shows.

Enquanto segue a turnê do DVD, será gasto mais R\$ 5.000,00 mensais em internet e material promocional para manutenção da imagem dos artistas na mídia.

A seguir apresentamos a figura 3 como logotipo da dupla, o logotipo segue uma tendência atual do sertanejo universitário com uma moldura em formato de violão e sanfona nas extremidades, e utilizando a tendência das casas noturnas do chamado “sertanejo chique” que abusam da cor dourada em seus logotipos e materiais publicitários.



Figura 3: Logotipo da dupla Kadu Novaes & Alyson

## CAPITULO 4 – CONCLUSÃO

A principal característica do negócio do presente trabalho é seu capital humano, que é o principal capital da KNA produções, traduzido na capacidade de inovação em composição musical de seus artistas, e é sobre esta capacidade que esta a aposta no sucesso deste negócio. No mercado da musica popular brasileira em especial no da música sertaneja como já citado, há uma grande numero de artistas com carreiras consolidadas e com uma grande estrutura de fãs clube e gravadoras, o que pode ser considerado como uma barreira de entrada no setor, mas o publico é ávido por novidades, e estão dispostos a mudar ou ampliar seu leque de seguidores na velocidade de um clique de internet.

Então o plano de marketing pode ser considerado de central importância para o êxito do projeto, a estratégia de lançamento dos projetos autorais e a escolha do repertorio são peças chave para o aumento do preço dos shows e consequentemente da lucratividade do projeto. Não menos importante e ainda dentro do plano de marketing está o plano de *e - marketing*, criando e reforçando a imagem dos artistas nas redes sociais e fidelizando seus fãs através de um estreito canal de comunicação com os mesmos.

Mesmo com todas as vantagens citadas, da grande aposta na capacidade de inovação musical dos artistas, o projeto precisa ser viável do ponto de vista econômico, tem que ser devidamente orçado e analisado sua eficiência econômica.

Assim o projeto foi devidamente orçado e calculado o seu investimento inicial em R\$ 567.700,00 foram simulados dois cenários com dois preços diferentes de shows para o primeiro ciclo, um por R\$ 15.000,00 e outro um pouco mais otimista em R\$ 18.000,00. Concluimos que o preço médio de R\$ 15.000,00 por show e aumentando pra R\$ 20.000,00 no ciclo o do DVD é o menor preço que torna viável o projeto, neste cenário o investimento retorna no 22º mês, dois meses antes do estipulado viável para o projeto e já descontado o reinvestimento de R\$ 300.000,00 no 14º mês.

Antes de iniciar este trabalho tínhamos uma ideia superficial de qual seria o investimento necessário para transformar a carreira de um artista em negócio, nos surpreendemos com os valores do investimento que pensávamos serem mais altos pelo menos em 30%, e principalmente pensando nos valores dos shows cobrados pelos artistas com suas carreiras consolidadas apenas dentro de alguns Estados, que iniciam na casa dos R\$ 50.000,00, recebemos com certa surpresa o valor médio no primeiro ciclo de R\$ 15.000,00 tornando o projeto viável.

Todavia é importante concluir e deixar claro e afirmado que este plano de negócios é instrumento apenas de orientação para implantação do negócio após a positiva decisão do investimento, como já citado o plano de negócios não deve ser estático, precisa ser um organismo vivo constantemente analisado e revisado no decorrer do tempo da atividade empresarial.

Assim este trabalho chega a suas ultimas linhas com seu objetivo concluso; o plano de negócios devidamente detalhado, as condições de viabilidade econômica financeira devidamente explicitadas e seu plano de marketing traduzido do campo das ideias abstratas para um plano físico e executável.

## REFERÊNCIAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Indicadores Econômicos Consolidados**. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/?INDECO>> Acesso em: 30 mai. 2014.

BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antonio. **Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas**. São Paulo: Editora Manole, 2005.

BRUNI, A. L.; RUBENS, F. **As Decisões de Investimentos** - Com aplicações na HP12C e Excel. São Paulo: Atlas, 2003.

CAMARGO, Camila; **Análise de Investimentos e Demonstrativos Financeiros**. Curitiba: Ibpe, 2007.

COSTA, Ana Carolina Franco Ferreira da - **Impacto das redes sociais no marketing** Coimbra, 2013.

DELMAR, F.; SHANE, S. **Does Business Planning Facilitate the Development of News Ventures?** *Strategic Management Journal* v.24, n.12, dez.2013.

DINIZ, S. C. **Análise do setor cultural nas regiões metropolitanas brasileiras**, Technical Report, Anais do XXXVI Encontro Nacional de Economia. 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4. ed. São Paulo : Atlas, 2002.

IBGE (Instituto Brasileiro de geografia e Estatística) **Censo 2010**. Disponível em: < [http://censo2010.ibge.gov.br/resultados](http://http://censo2010.ibge.gov.br/resultados)> Acesso em: 30 mai. 2014.

IBGE (Instituto Brasileiro de geografia e Estatística). **Pesquisa de Orçamentos familiares: Despesas, Rendimentos e Condições de Vida. 2008-2009**. Disponível em: < [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/pof/2008\\_2009/POFpublicacao.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/pof/2008_2009/POFpublicacao.pdf) > Acesso em: 30 mai. 2014.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Garry. **Princípios e Marketing**. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2003.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos**. 5. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

MANKIWI, N. GREGORY. **Princípios de Microeconomia**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MARCHI, Leonardo De. **Inovação e institucionalização da indústria fonográfica brasileira**: Um estudo de caso das estratégias de negócios de músicos autônomos no entorno digital. Eptic online Revista Eletrônica Internacional de Economia Política da Informação, da Comunicação e da Cultura. v14, n2 Niterói 2012.

NACAGAWA, Marcelo. **Plano de Negócios** Teoria Geral. São Paulo. Manole, 2011.

NUNES L., Hoyedo. **Economia da cultura e ambiente urbano**: Termos do debate e ensaio de análise sobre Florianópolis. Revista Paranaense de Desenvolvimento v.4, n.125 Curitiba, 2012.

PINDYCK, Robert S.; RUBINFELD, Daniel L. **Microeconomia**. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

SALOMON, D. Y. **Como fazer uma monografia**. 11.ed. São Paulo: Martins Fontes, 2004.

SAMUELSON Paul A., NORDHAUS William D., **Economia**, 18ª Edição, McGraw-Hill, Madrid, 2005.

STRAUSS, Judy; FROST, Raymond. **E-Marketing**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

WESTWOOD, John. **O Plano de Marketing** São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2008.