

STRONG ESAGS – ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E
GESTÃO

Felipe Andrade Monteiro

Gustavo Mathias Breyer de Souza

Marcel Januário de Ramos

Murilo de Oliveira

Vitor Hernandes

BStage

Santo André

2017

Felipe Andrade Monteiro

Gustavo Mathias Breyer de Souza

Marcel Januário de Ramos

Murilo de Oliveira

Vitor Hernandez

BSTAGE

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como exigência para a
obtenção do grau de Bacharel em
Administração, à Escola de
Administração e Gestão – STRONG
ESAGS

Orientador: Prof. Dr. Eduardo P. Vilas
Boas

Santo André

2017

Felipe Andrade Monteiro
Gustavo Mathias Breyer de Souza
Marcel Januário de Ramos
Murilo de Oliveira
Vitor Hernandez

BSTAGE

Santo André, 02 de junho de 2017.

BANCA EXAMINADORA

Professor Orientador Dr. Eduardo Pinto Vilas Boas
STRONG ESAGS - Escola Superior de Administração e Gestão

Professor Dr. Rodrigo Araújo Ferreira
STRONG ESAGS - Escola Superior de Administração e Gestão

Professor e Coordenador Fábio Alessandro Affonso Antonio
STRONG ESAGS - Escola Superior de Administração e Gestão

DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho aos nossos familiares pelo apoio irrestrito durante todo o curso, e aos professores que pacientemente nos transmitiram mais do que conceitos acadêmicos, nos transmitiram valores.

“Se fracassar, ao menos que fracasse
ousando grandes feitos, de modo que a
sua postura não seja nunca a dessas
almas frias e tímidas que não conhecem
nem a vitória nem a derrota.” (Theodore
Roosevelt)

RESUMO

O presente trabalho traz o plano de negócios da BStage, empresa que atuará no ramo de entretenimento, onde será criado um site que servirá como elo de ligação entre músicos e estabelecimentos que ofereçam música ao vivo aos seus clientes. As atividades estão relacionadas a oferecer uma gama de opções de músicos para que os empreendedores possam escolher seus artistas de acordo com o ambiente de seus estabelecimentos, e para os artistas o objetivo é oferecer maior visibilidade do seu trabalho, proporcionando uma quantidade maior de shows e aumentando seu faturamento. A empresa terá sede em Santo André, tendo em vista que o público alvo das pesquisas efetuadas foi na região do Grande ABC, e por consequência, identificada a necessidade da prestação deste serviço. O objetivo principal da empresa é fazer com que artista e estabelecimento se encontrem e consigam oferecer ao público mais opções em seus momentos de entretenimento.

Palavras-Chave: Entretenimento, música, site.

ABSTRACT

The present work brings the business plan of BStage, a company that will work in the field of entertainment, where a site is created that serves as access to the connection between musicians and establishments that offer live music to their clients. The activities are related to the offer of a range of musicians' options for which entrepreneurs, choose their artists according to the environment of their establishments, and for artists, the goal is to offer greater visibility of their work, providing a greater amount of Shows and increasing your billing. The company will be headquartered in Santo André, with a view to the public of the research carried out in the region of Grande ABC, and consequently, identified the need to provide this service. The main purpose of the company is to make the artist and establishment together with options for their entertainment moments.

Keywords: Entertainment, music, site.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura I - Canvas..... | 14 |
| Figura II – site Contrate Músicos | 32 |
| Figura III - Fluxograma de Processos Operacionais..... | 38 |
| Figura IV - Matriz BCG | 45 |
| Figura V – Panfleto BStage | 47 |
| Figura VI - Fluxograma de Compra..... | 47 |
| Figura VII - Logotipo | 49 |
| Figura VIII – Organograma BStage | 53 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--------------------|----|
| Gráfico I | 24 |
| Gráfico II | 24 |
| Gráfico III | 25 |
| Gráfico IV | 25 |
| Gráfico V | 26 |
| Gráfico VI | 26 |
| Gráfico VII | 27 |
| Gráfico VIII | 28 |
| Gráfico IX | 29 |
| Gráfico X | 29 |
| Gráfico XI | 30 |
| Gráfico XII | 56 |
| Gráfico XIII | 71 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela I - Cadeia de Valores de Porter (2004) | 35 |
| Tabela II - Balanced Scorecard..... | 36 |
| Tabela III - Características do serviço x necessidades | 44 |
| Tabela IV - Porcentagem do cachê | 46 |
| Tabela V - Média de shows x Desconto..... | 48 |
| Tabela VI - Crescimento de Clientes | 51 |
| Tabela VII - Salários..... | 56 |
| Tabela VIII - Gastos com Remuneração Gerente | 58 |
| Tabela IX - Gastos com Remuneração Consultor Técnico | 59 |
| Tabela X - Gastos com Remuneração Promotores | 59 |
| Tabela XI - Gastos com Remuneração Secretária | 59 |
| Tabela XII - Gastos com Remuneração Total | 59 |
| Tabela XIII - Faturamento Anual | 61 |
| Tabela XIV - Investimento Pré-Operacional | 61 |
| Tabela XV – Capital de Giro | 62 |
| Tabela XVI - Custos Fixos..... | 62 |
| Tabela XVII - Tarifas de Split | 63 |
| Tabela XVIII - Faturamento Mensal | 63 |
| Tabela XIX - DRE 2018 - 2021..... | 65 |
| Tabela XX – Fluxo de Caixa | 66 |
| Tabela XXI - Lucratividade 2018 - 2022 | 66 |
| Tabela XXII - Rentabilidade 2018 - 2022 | 66 |
| Tabela XXIII - Índice de Endividamento 2018 - 2022 | 66 |
| Tabela XXIV - VPL e TIR..... | 67 |
| Tabela XXV – Análise SWOT..... | 68 |
| Tabela XXVI – Análise Pessimista..... | 70 |
| Tabela XXVII – Análise Otimista | 70 |

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1. BUSINESS MODEL CANVAS | 14 |
| 1.1 Segmentos de Mercado | 14 |
| 1.2 Proposta de Valor | 14 |
| 1.3 Canais de Distribuição | 15 |
| 1.4 Relacionamento com os Consumidores | 15 |
| 1.5 Fontes de Receita | 15 |
| 1.6 Recursos Chave | 15 |
| 1.7 Atividades Chave | 16 |
| 1.8 Parcerias Principais..... | 16 |
| 1.9 Estrutura de Custos | 16 |
| 1.10 Análise e Diagnóstico de Viabilidade..... | 16 |
| 1.11 Conclusão..... | 18 |
| 2. SUMÁRIO EXECUTIVO | 19 |
| 2.1 Dados Gerais do Empreendimento | 19 |
| 2.2 Missão, Visão e Valores | 19 |
| 2.2.1 Missão..... | 19 |
| 2.2.2 Visão | 20 |
| 2.2.3 Valores | 20 |
| 2.3 Forma Jurídica e Enquadramento Tributário | 20 |
| 2.4 Capital Social..... | 20 |
| 2.5 Fonte de Recursos | 21 |
| 3. VIABILIDADE ESTRATÉGICA..... | 22 |
| 3.1 Análise do Ambiente Externo | 22 |
| 3.1.1 Estudo do Mercado Alvo..... | 22 |
| 3.1.2 Estudo dos Clientes..... | 23 |
| 3.1.3 Motivos para o Consumo dos Serviços da Empresa | 30 |
| 3.1.4 Análise do Ambiente Geral | 31 |
| 3.2 Estratégia Organizacional | 34 |
| 3.2.1 Vantagem Competitiva | 34 |
| 3.2.2 Mapa Estratégico..... | 35 |
| 3.2.3 Indicadores Chave de Performance..... | 36 |
| 3.2.4 Viabilidade Estratégica..... | 37 |
| 4. VIABILIDADE OPERACIONAL | 38 |
| 4.1 Plano Operacional | 38 |

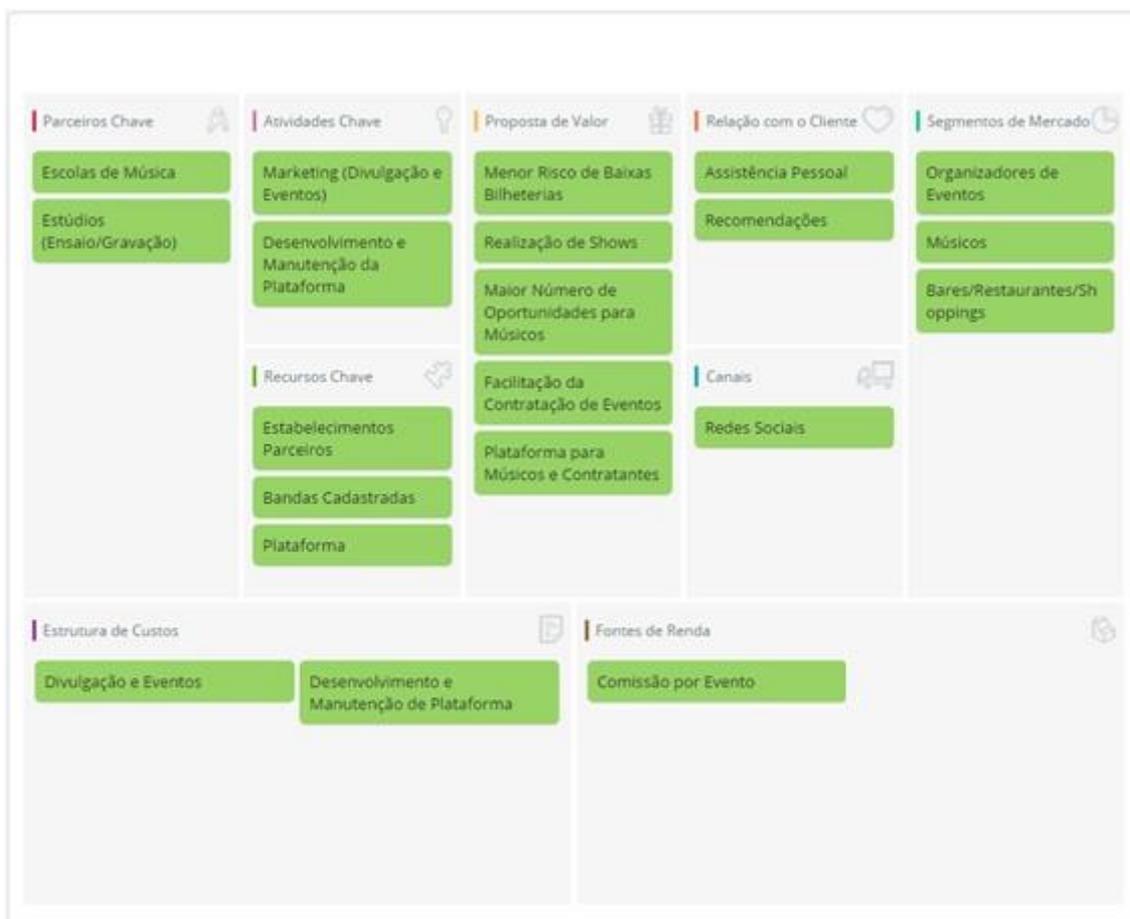
| | |
|---|----|
| 4.1.1 Fluxograma dos Processos Operacionais | 38 |
| 4.1.2 Layout e Arranjo Físico..... | 39 |
| 4.1.3 Máquinas e Equipamentos..... | 39 |
| 4.1.4 Capacidade Produtiva, Comercial e de prestação de serviços..... | 39 |
| 4.1.5 Principais Fornecedores..... | 40 |
| 4.1.6 Plano de Estocagem..... | 41 |
| 4.1.7 Plano Logístico e de Distribuição..... | 41 |
| 4.1.8 Política de Controle da Qualidade | 42 |
| 4.2 Análise e Diagnóstico Viabilidade Operacional..... | 42 |
| 5. VIABILIDADE MERCADOLÓGICA..... | 44 |
| 5.1 Plano de Marketing | 44 |
| 5.1.1 Perfil Médio do Cliente | 44 |
| 5.1.2 Características do serviço | 44 |
| 5.1.3 Matriz BCG | 45 |
| 5.1.4 Segmentação de mercado | 45 |
| 5.1.5 Determinação do preço | 46 |
| 5.1.6 Estratégias promocionais e das peças que serão utilizadas | 46 |
| 5.1.7 Fluxograma de experiência de compra dos clientes | 47 |
| 5.1.8 Estratégias de fidelização dos clientes | 48 |
| 5.1.9 Gestão da marca..... | 48 |
| 5.2 Previsão e mensuração da demanda | 49 |
| 5.2.1 Análise do macro ambiente | 49 |
| 5.2.2 Análise da demanda corrente e futura | 50 |
| 5.2.3 Delimitação do Market-Share | 51 |
| 5.3 Estimativa de gastos com o plano de marketing | 51 |
| 5.4 Análise e Diagnóstico Viabilidade Mercadológica..... | 52 |
| 6. VIABILIDADE DO CAPITAL HUMANO | 53 |
| 6.1 Projeção dos Colaboradores | 53 |
| 6.1.1 Descrição das Atividades | 53 |
| 6.1.2 Áreas e Cargos, Necessidades e Competências | 53 |
| 6.2 Plano de Gestão de Pessoas | 55 |
| 6.2.1 Formas de Recrutamento e Seleção | 55 |
| 6.2.2 Remuneração | 55 |
| 6.2.3 Políticas de Treinamento e Desenvolvimento..... | 57 |
| 6.2.5 Gastos Rotatividade e Absenteísmo..... | 57 |
| 6.2.6 Modelo Cultural da Empresa..... | 57 |

| | |
|--|----|
| 6.3 Estimativa de Gastos | 58 |
| 6.4 Análise e Diagnóstico da Viabilidade do Capital Humano | 60 |
| 7.VIABILIDADE FINANCEIRA..... | 61 |
| 7.1 Pressupostos da Análise Financeira | 61 |
| 7.2 Investimentos..... | 61 |
| 7.2.1 Investimentos Pré-Operacionais | 61 |
| 7.2.2 Investimentos para Capital de Giro | 62 |
| 7.2.3 Investimentos totais | 62 |
| 7.3 Estimativa dos Custos Fixos e Variáveis..... | 62 |
| 7.4 Estimativa do Faturamento Mensal | 63 |
| 7.5 Demonstrativo de Resultados para os próximos 5 anos | 65 |
| 7.6 Estimativa do Fluxo de Caixa para os próximos 5 anos | 65 |
| 7.7 Cálculo e Análise dos Indicadores Financeiros..... | 66 |
| 8.VIABILIDADE DO NEGÓCIO | 68 |
| 8.1 Análise SWOT | 68 |
| 8.2 Construção de cenários | 69 |
| 8.3 Considerações Finais Sobre o Negócio | 71 |

1. BUSINESS MODEL CANVAS

O Business Model Canvas (Figura I) será utilizado como um mapa visual para demonstrar a viabilidade deste modelo de negócios.

Figura I - Canvas



Fonte: Elaborado pelos autores

1.1 Segmentos de Mercado

A empresa tem como público alvo músicos que fazem shows em bares, restaurantes e pequenos eventos, também tem como público esses mesmos bares, restaurantes e organizadores de eventos.

1.2 Proposta de Valor

A empresa pretende inovar ao criar um meio de músicos e eventos se conectarem, assim, bares e restaurantes terão mais e melhores opções para contratar, mantendo suas agendas com variedades de músicos, com maior confiança na qualidade do show e diminuindo os riscos da chamada “casa vazia”,

expressão usada nesses lugares para indicar baixas bilheterias. Para os músicos, visa-se gerar mais oportunidade de trabalho, aumentando o leque de possibilidades e garantindo maior visibilidade. No lado dos eventos, a plataforma pretende fornecer opções seguras de músicos, assim diminuindo custos de procura.

1.3 Canais de Distribuição

A BStage terá duas frentes de distribuição: os promotores de venda, que terão como função a busca de novos clientes e o contato esporádico com os atuais, e o site, que será a principal frente de distribuição, pois será desenvolvido para satisfazer as necessidades de contratação para qualquer possível cliente. Estes serão divulgados através de Redes Sociais, visando atingir um público maior.

1.4 Relacionamento com os Consumidores

A relação com o consumidor se dará em sua maioria de forma virtual, via Redes Sociais e pelo próprio site. Tratando-se de uma plataforma virtual, o contato com os usuários é imprescindível para melhorar a qualidade da experiência e a correção de defeitos e falhas pontuais. Também serão importantes as recomendações feitas no meio musical para garantir maior reconhecimento, assim serão usados grupos organizados em redes sociais para criar maior visibilidade.

1.5 Fontes de Receita

Será cobrada uma comissão em cima do cachê obtido pelos artistas em cada evento. A inscrição no site não terá custos.

1.6 Recursos Chave

São recursos chave da empresa toda a estrutura necessária para manter o site ativo e com um bom funcionamento. Assim como estabelecimentos parceiros e o cadastro de músicos na plataforma, criando uma maior diversidade de opções e melhorando a experiência.

1.7 Atividades Chave

As atividades chave da empresa são: Marketing, aumentando o reconhecimento da marca e assim o maior uso, e o desenvolvimento e manutenção da plataforma.

1.8 Parcerias Principais

A empresa terá como parceiros principais escolas de música e estúdios de gravação, além dos já citados estabelecimentos comerciais, visando melhorar as opções e assegurar qualidade.

1.9 Estrutura de Custos

Os custos da empresa serão divididos entre a criação e manutenção da plataforma, campanhas de divulgação e gastos com eventos, promotores de venda, além dos gastos com mobiliário, aluguel de espaço físico, licenças de *softwares* e compra de equipamentos de informática e escritório.

1.10 Análise e Diagnóstico de Viabilidade

No mercado atual de eventos musicais, foi percebido que existem vários pontos a serem explorados comercialmente pela falta de conhecimento musical e de mercado dos donos de estabelecimentos, além da falta de divulgação de trabalho e oportunidades que a maioria dos músicos possuem.

A seguir, é explicado cada ponto de melhoria que a empresa pode gerar para os músicos e estabelecimentos.

- **Músicos**

Qualquer músico anseia por oportunidades constantes para mostrar seu trabalho e a grande maioria deles possui enormes dificuldades para preencher suas agendas com shows constantes. Isso acontece por diversos motivos, mas o principal é pela falta de confiança que os estabelecimentos possuem com relação a novos músicos.

Em cima disso, o trabalho da BStage seria o de demonstrar por meio de performances e avaliações internas, de outros estabelecimentos e seus respectivos clientes, a qualidade comprovada dos mesmos. Já no caso dos mais iniciantes, que possuem mais dificuldade de conseguir oportunidades para tocar,

a empresa irá oferecer um maior assessoramento e com a ajuda de estabelecimentos parceiros realizar eventos constantes com diversos músicos iniciantes.

Para conquistar a clientela musical, será procurado inicialmente parcerias com escolas de música e com estúdios musicais, afinal há grande concentração e rotatividade de público alvo nesses estabelecimentos.

- **Estabelecimentos**

Quando um estabelecimento se propõe a oferecer música ao vivo para seus clientes é com a expectativa de casa cheia e satisfação dos clientes. Mas isso nem sempre ocorre. Diversos estabelecimentos contratam músicos que não condizem com o seu público alvo ou com a acústica do local e isso faz com que os clientes saiam cedo ou pior, não voltem mais.

Para conquistar seus clientes é preciso haver uma rotatividade de músicos. Por mais que o cliente goste do estabelecimento, ninguém gosta de ouvir sempre as mesmas músicas do mesmo artista semanalmente ou mensalmente. O público procura sempre por coisas novas e é exatamente isso que será oferecido, com um repertório de artistas de diversos estilos.

Quanto ao ambiente ou a acústica do local, nota-se como incomoda estar em um lugar muito barulhento para conversar ou extremamente silencioso quando procura-se agitação. Conhecendo o ambiente, a empresa pode sugerir boas opções para cada uma das situações, com isso os estabelecimentos não vão mais cometer esses erros recorrentes de levar músicos incompatíveis com o local. Baseado nisso, a BStage oferecerá um serviço de assessoramento com o intuito de melhorar o nível do serviço para cativar mais seus clientes e com isso gerar aumento de receita.

Foram citados acima, parcerias com estabelecimentos para a promoção de jovens músicos. Isso é ótimo para qualquer um que possui vontade de mostrar seu trabalho, mas na verdade quem mais ganharia com isso seriam os estabelecimentos. Fazendo uma pesquisa pela região do ABC, percebeu-se que diversos bares ficam fechados por diversos dias e horários pela falta de público pagante. E essa é a brecha que a BStage precisa para introduzir shows e eventos principalmente para os músicos iniciantes que ainda estão nas escolas de música. As próprias escolas fazem esse tipo de evento, mas é algo semestral ou anual. Elas focam nesses bares com horários disponíveis, geralmente em

horários matutinos e vespertinos dos finais de semana pois atraem os familiares e amigos próximos das diversas bandas que ali irão se apresentar. Atuando juntamente com os estabelecimentos parceiros da B-Stage a promoção desse tipo de evento se torna viável, gerando boas receitas em horários em que o estabelecimento estaria fechado ou com baixo público.

O uso da plataforma da BStage gerará agilidade e facilidade nos processos de contratação e pagamento, além do aumento da qualidade do serviço prestado.

1.11 Conclusão

A proposta da empresa é facilitar todo o trâmite na contratação de músicos, gerando oportunidades aos músicos, garantia, facilidade e promoção aos estabelecimentos. A viabilidade da empresa se dá no fato de que qualquer negócio busca melhorias contínuas que possam reduzir seus custos e melhorar seus serviços. A BStage trabalha de modo a automatizar a contratação de eventos de modo escalável e sustentável, gerando oportunidades de emprego aos artistas e simplificando o método de contratação atual.

2. SUMÁRIO EXECUTIVO

2.1 Dados Gerais do Empreendimento

A BStage será uma empresa de serviços no ramo de entretenimento, com foco em ser o elo de ligação entre bandas/músicos, com estabelecimentos que estão interessados nesses profissionais.

O foco principal da empresa será um site pelo qual os profissionais da música podem se cadastrar, postar vídeos de seus shows e torna-los visíveis aos donos de estabelecimentos, possibilitando um acréscimo na agenda de trabalho e conseqüentemente retorno financeiro.

Já na visão dos proprietários dos estabelecimentos, o site funcionará como “buscador”, onde os mesmos poderão filtrar as bandas de acordo com o estilo musical, por avaliação de outros estabelecimentos, valor do cache que estão dispostos a pagar, entre outros. Possibilitando liberdade ao empreendedor em escolher os músicos que mais se encaixam em seus moldes, dando sempre a opção de mudar as bandas conforme necessidade operacional ou de demanda.

A sede da empresa será na R. Alegre, 470 - Barcelona, São Caetano do Sul - SP, 09550-250.

Os empreendedores são alunos da Escola Superior de Administração e Gestão e capacitados para exercerem diferentes funções na organização, conforme experiências anteriores e também conhecimento adquirido na faculdade.

2.2 Missão, Visão e Valores

A missão, visão e valores oferecem o porquê de a empresa existir.

2.2.1 Missão

Proporcionar, a bares e restaurantes, a oportunidade de organizar eventos musicais rentáveis e de alta qualidade de forma rápida e prática.

2.2.2 Visão

Ser referência nacional na criação de oportunidades para artistas de diversos estilos. Buscando atender às necessidades e expectativas dos estabelecimentos contratantes.

2.2.3 Valores

- **Valorização Humana**

Estimular e valorizar práticas positivas por parte dos colaboradores, pois as mesmas geram realização individual, que é a chave para o crescimento e desenvolvimento da organização.

- **Comprometimento**

Oferecer ao cliente negócios bons e justos, que possam ao longo do tempo desenvolver relacionamentos duradouros.

- **Simplicidade**

Sempre buscar maneiras de facilitar as negociações.

- **Melhoria Contínua**

Investimento em infraestrutura para que possamos manter nossas operações simples e rápidas.

2.3 Forma Jurídica e Enquadramento Tributário

A BStage será uma empresa de pequeno porte caracterizada como Sociedade Limitada – EPP. O enquadramento tributário será o Simples Nacional, com faturamento de R\$ 360.000,01 até R\$ 3.600.000,00 (Lei 123/06).

2.4 Capital Social

O capital social será composto pelo investimento dos sócios, onde cada um dos cinco sócios investirá R\$ 5.559,17, totalizando um montante de R\$ 252.795,82. Esse capital será utilizado para compra de equipamentos de tecnologia para a criação do aplicativo, além de móveis para a sede, aluguel de servidor e gastos iniciais com profissionais desenvolvedores do site.

2.5 Fonte de Recursos

Todo o capital empregado na empresa parte de recursos próprios por parte dos proprietários.

3. VIABILIDADE ESTRATÉGICA

3.1 Análise do Ambiente Externo

Para analisar o mercado foi realizada uma pesquisa de campo com os estabelecimentos e com músicos/bandas, afim de entender e compreender suas necessidades e proporcionar o melhor serviço possível desde o início das atividades da empresa.

De acordo com a pesquisa feita com os músicos, 92% aceitariam ceder uma porcentagem do seu cache para conseguir 2 ou mais shows além dos quais eles já contam em sua agenda.

As respostas dos estabelecimentos também foram bastante satisfatórias, 80% aceitariam negociar com novos músicos para que possam ter uma rotatividade de profissionais com qualidade, assim o público encontra sempre um novo músico ou banda em diferentes oportunidades.

3.1.1 Estudo do Mercado Alvo

Segundo dados da consultoria PwC (2016) registrados no site Folha de São Paulo, o setor de entretenimento e mídia é um dos maiores do mundo, tendo movimentado U\$35,6 bilhões apenas no mercado brasileiro no ano de 2015. Graças aos investimentos das empresas de telecomunicação para o avanço dos serviços de internet, o setor crescerá mais no Brasil até 2020 que na média do resto do mundo.

De acordo com o resultado dessa consultoria, o setor vai crescer 6,4% ao ano, no Brasil, até 2020. Com isso, o mercado deve atingir um faturamento anual de U\$48,7 bilhões daqui a três anos. Entrando mais especificamente no setor musical, o mercado movimentou U\$325 milhões em 2015 e deve alcançar U\$421 milhões em 2020.

Segundo a PwC (2016), o crescimento do setor de entretenimento se dá pelo aumento do investimento em publicidade, grande parte impulsionada pelos avanços da internet, sendo que, a maioria dos acessos tem como instrumento smartphones.

Baseado nesses números da indústria do entretenimento, mais especificamente nos eventos musicais de pequeno/médio porte, realizados em

bares, restaurantes, buffets ou quaisquer interessados em adquirir esse tipo de serviço, que está segmentada a área de atuação da BStage.

Para entender melhor o mercado musical e metodologia de trabalho dos artistas, que movem essa indústria, e também dos contratantes que sediam esses eventos, foram desenvolvidas duas pesquisas, sendo uma para cada público, cujos dados serão analisados nos tópicos a seguir.

3.1.2 Estudo dos Clientes

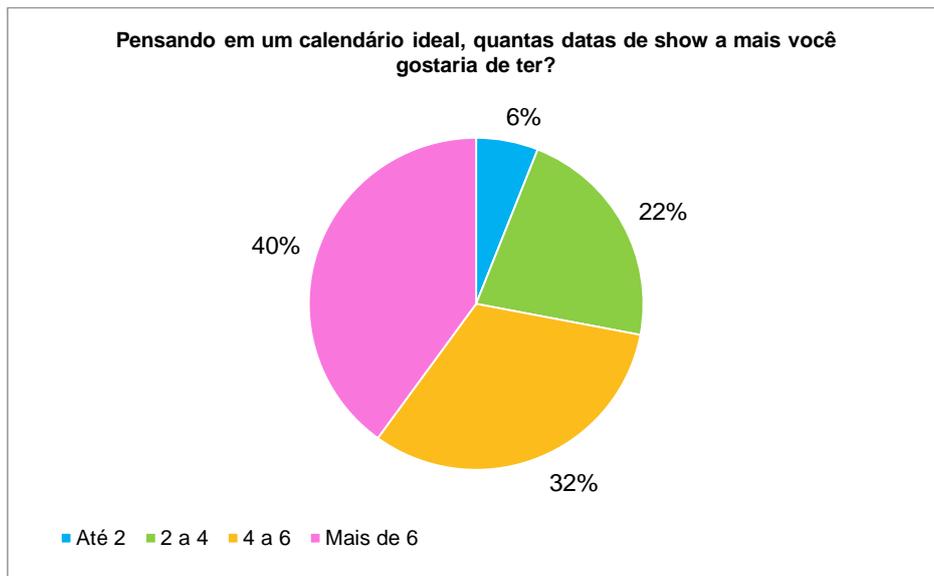
A BStage trabalha basicamente com clientes pessoa jurídica, que estão divididos entre músicos e estabelecimentos que possuem eventos musicais. Sendo assim, as pesquisas serão analisadas de forma separada.

3.1.2.1 Músicos

Conforme o levantamento realizado com 50 músicos por meio de pesquisas presenciais e em redes sociais, os artistas possuem bandas que variam de 1 a 5 integrantes com um faturamento mensal girando de R\$800,00 a R\$4.800,00 por integrante. Essa diferença se dá, no fato de que as bandas com maior prestígio possuem mais oportunidades de eventos e cachês elevados. Por esse motivo, a grande maioria dos artistas com poucas datas de eventos possuem outros trabalhos fora a música. Mas estão sempre à procura de datas para que alcancem um calendário de shows ideal, evitando assim que necessitem de outra renda.

Sabendo dessa busca por um maior número de eventos, a BStage deve conseguir prospectar o maior número de estabelecimentos parceiros para realizar o máximo de eventos possíveis, atendendo assim a demanda de mercado necessária para atingir o calendário ideal dos músicos. O número de oportunidades mensais, a mais do que as atuais, está disponível no Gráfico I.

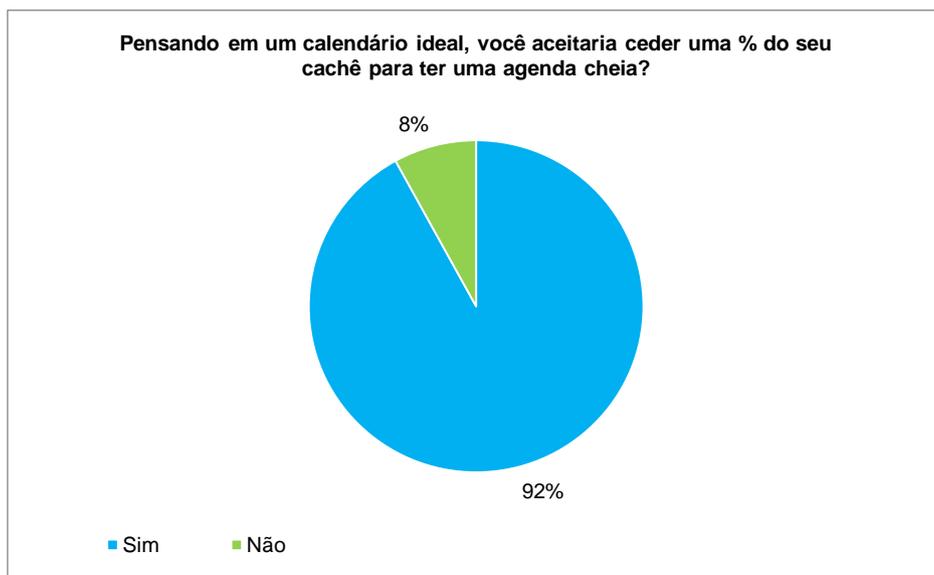
Gráfico I



Fonte: Pesquisa dos autores.

Para que o negócio seja financeiramente viável para a BStage, é necessário que haja uma certa porcentagem de desconto em cima do cachê em cada evento realizado. Isso não se constatou como um problema, quando perguntados sobre esse assunto, 92% dos músicos entrevistados aceita ceder um valor baseado no fechamento de novas oportunidades, vide Gráfico II.

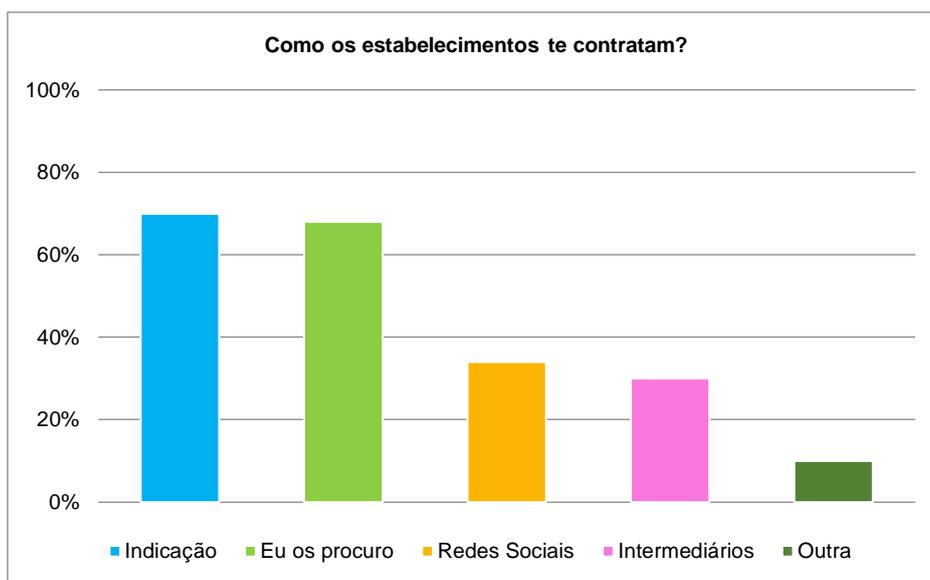
Gráfico II



Fonte: Pesquisa dos autores.

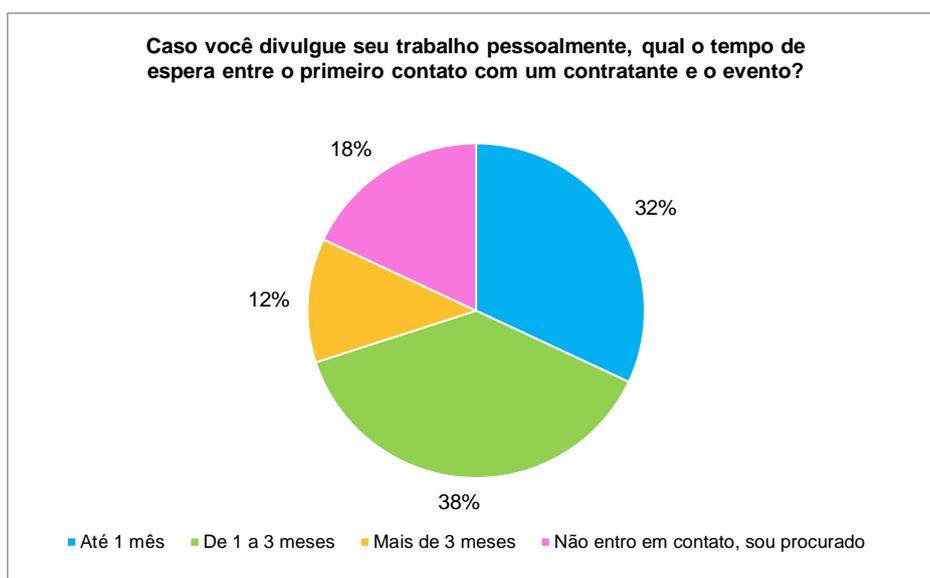
Os músicos possuem dois problemas principais que os impedem de alcançar esse calendário ideal. O primeiro está no fato de que os contratantes procuram em um primeiro momento, artistas que possuem indicação de alguém próximo. E o segundo é que mesmo quando eles não encontram alguém no perfil baseado em indicações, o tempo de espera que os músicos aguardam entre um primeiro contato de sucesso e o respectivo evento costuma ser longo, vide Gráficos III e Gráfico IV.

Gráfico III



Fonte: Pesquisa dos autores.

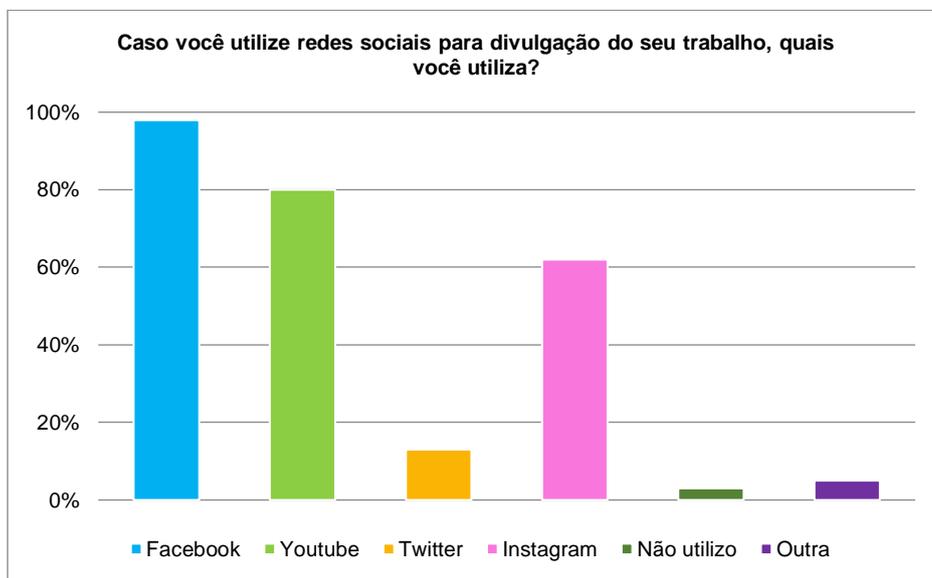
Gráfico IV



Fonte: Pesquisa dos autores.

Quando o assunto tratado foi a interação dos músicos com as redes sociais, tanto profissionalmente como para uso pessoal, tem-se o Facebook como a mais acessada, mas seguido de perto pelo YouTube, conforme os Gráficos V e VI.

Gráfico V



Fonte: Pesquisa dos autores.

Gráfico VI



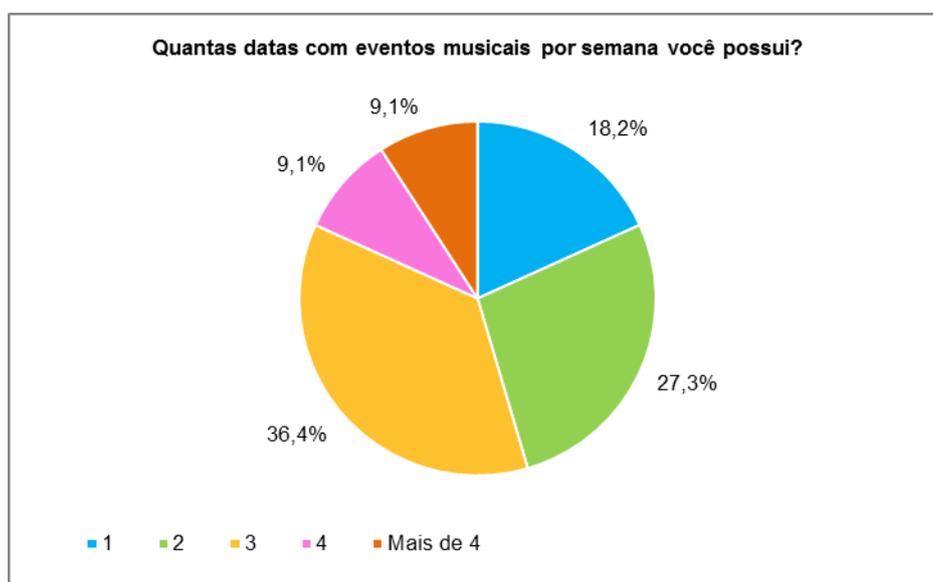
Fonte: Pesquisa dos autores.

Baseado nesses dados, fica claro que realização de marketing em cima dessas redes sociais é altamente viável, além de evidenciar quais redes sociais podem possuir um link com site/aplicativo para a importação de dados dos potenciais clientes.

3.1.2.2 Estabelecimentos

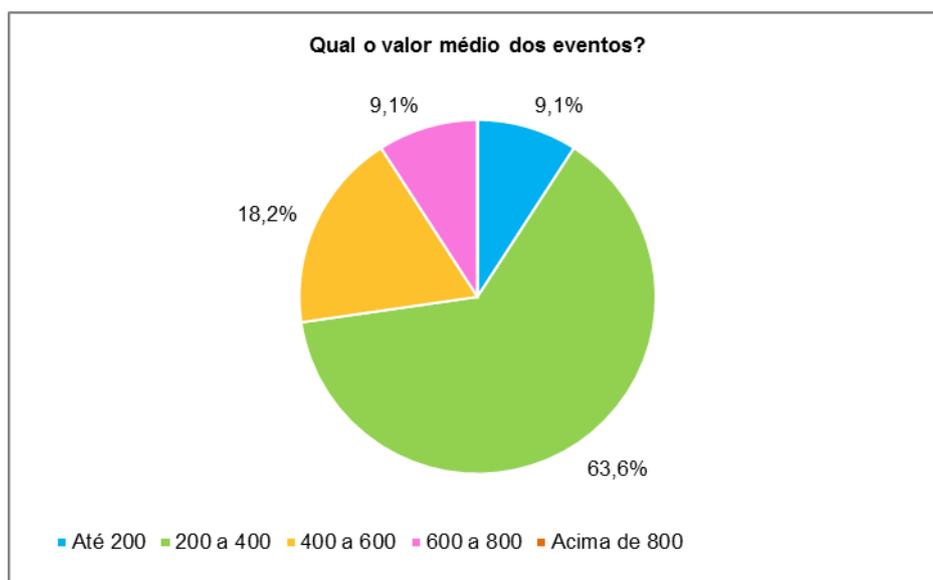
Conforme levantamento realizado em 20 bares da região do ABC, por meio visitas presenciais, 11 deles ou 54,6% possui ao menos 3 shows por semana com valor médio de R\$363,63 pago aos músicos por show. Vide Gráfico VII e Gráfico VIII.

Gráfico VII



Fonte: Pesquisa dos autores.

Gráfico VIII

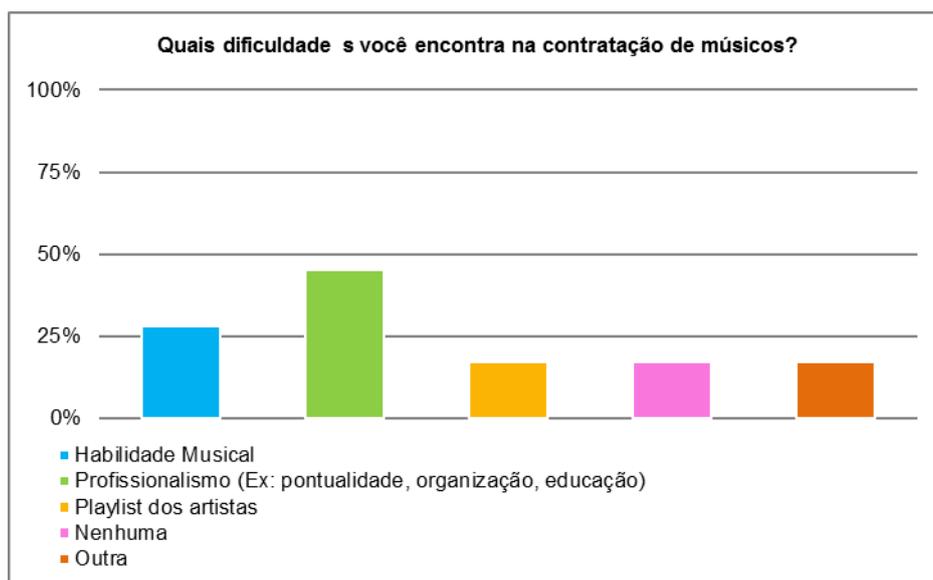


Fonte: Pesquisa dos autores.

Segundo uma média tirada de sites de pesquisa de estabelecimentos como a VejaSP, BaresSP e Kekanto, a região do ABC possui em torno de 300 bares com música ao vivo, a partir dos dados da pesquisa realizada, multiplicando a média de datas de eventos mensais com o valor médio de cada show, chegamos em um gasto médio mensal de R\$1.309.068,00 apenas na contratação de artistas.

Mesmo gastando tanto com eventos, a maioria dos estabelecimentos possuem dificuldades na captação de artistas, vide Gráfico IX.

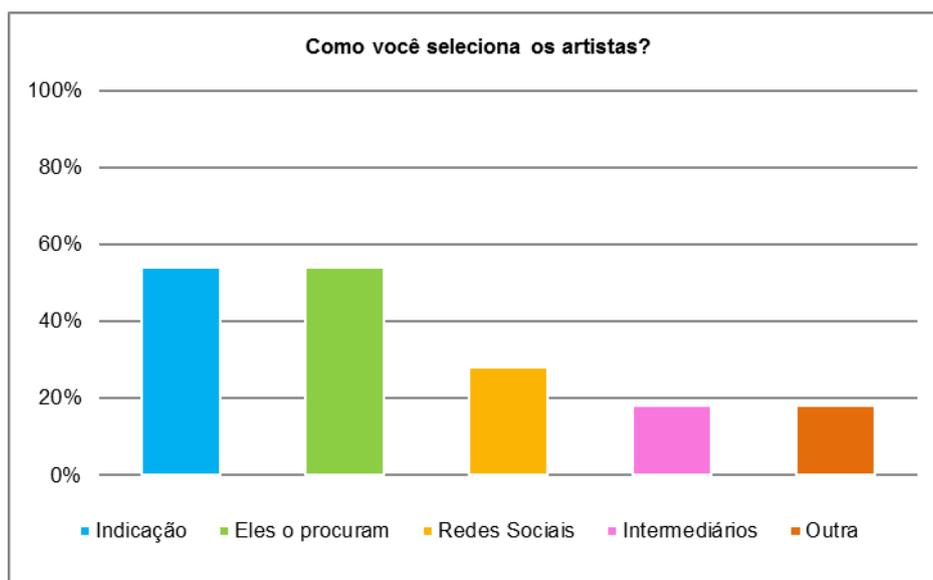
Gráfico IX



Fonte: Pesquisa dos autores.

Os estabelecimentos que alegam não possuir nenhuma dificuldade, ou possuem artistas fixos, que tocam toda semana, ou trabalham com intermediários que cobram altas taxas para definir o calendário de shows do local. Mas em geral, os estabelecimentos procuram optar por indicações e/ou pela procura dos artistas. Como pode ser observado no Gráfico X.

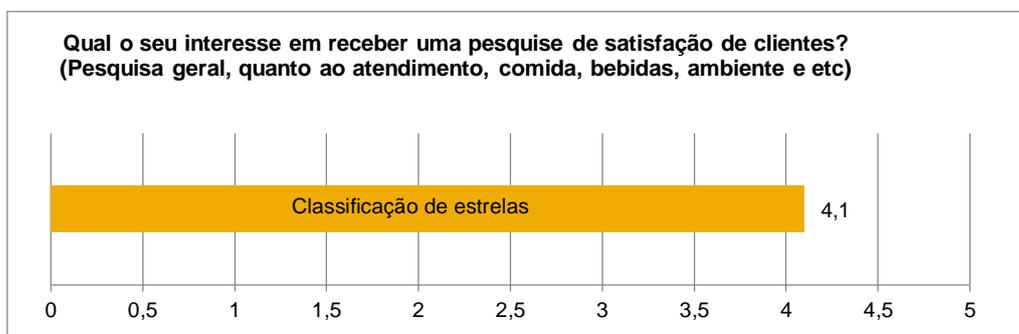
Gráfico X



Fonte: Pesquisa dos autores.

Para fidelizar os estabelecimentos que alegam possuir dificuldades na contratação de músicos, a BStage está disposta a oferecer outros serviços como, por exemplo, pesquisas de satisfação dos clientes com relação ao estabelecimento. Com o resultado dessas pesquisas, os empresários podem otimizar a qualidade dos seus serviços atuais baseados na preferência e expectativas dos clientes. E essa ideia obteve um alto grau de satisfação por parte dos donos/gerentes dos bares pesquisado, vide gráfico XI. Além de tudo, isso pode ser um diferencial que permitirá quebrar algumas barreiras de entrada que a empresa encontrará no início das suas atividades.

Gráfico XI



Fonte: Pesquisa dos autores.

3.1.3 Motivos para o Consumo dos Serviços da Empresa

- **Reconhecimento do Problema**

Existe a necessidade, por parte dos contratantes de eventos, de encontrar músicos confiáveis que atendem as necessidades específicas de cada evento. Em contrapartida, os músicos possuem dificuldade na divulgação e no agendamento de eventos quando não possuem intermediários que os projetem aos estabelecimentos contratantes. Com isso, o custo por evento se torna maior para os contratantes e o cachê menor para os artistas, graças às taxas cobradas pelo intermédio.

- **Busca de Informações**

Ao buscar um músico ou uma banda, há falta de informações que comprovem a qualidade e/ou profissionalismo dos artistas. E essa necessidade

que a empresa pretende atender, disponibilizando um catálogo de artistas qualificados que podem se candidatar a vagas ou serem procurados pelos contratantes conforme a necessidade do evento.

- **Avaliação de Alternativas**

Segundo as pesquisas primárias, a maioria dos contratantes seleciona os músicos baseado em indicações. Dificilmente são enviados trabalhos anteriores e/ou realizados testes que comprovem a qualidade dos artistas. Com a ajuda da BStage, haverá maior visualização do trabalho dos artistas e permitirá que os contratantes possam decidir quais músicos se adequam melhor ao seu orçamento, ao layout do seu estabelecimento e ao seu público alvo.

- **Decisão de Compra**

Todos os eventos são fechados antecipadamente conforme as datas de realização e a disponibilidade dos artistas contratados. Sendo que a decisão é baseada nas etapas anteriores, que selecionam o artista conforme valor, estilo, disponibilidade de data e/ou outros recursos e capacidades que são importantes ao evento.

- **Comportamento Pós-Compra**

Atualmente, não existem mecanismos para avaliar o serviço contratado e isso não é positivo para nenhum dos lados envolvidos. Os músicos que realizarem bons trabalhos, não recebem essa avaliação positiva em nenhum canal de mídia que possibilite novos trabalhos. E o mesmo acontece com os contratantes, eles não possuem avaliações prévias que mostrem a qualidade dos possíveis contratados. A BStage irá permitir a avaliação de ambos os lados, possibilitando que os melhores clientes recebam vantagens e principalmente que os maus profissionais recebam feedbacks para que possam melhorar suas performances nas próximas oportunidades.

3.1.4 Análise do Ambiente Geral

- **Estudo dos Concorrentes**

Com base em um levantamento do mercado, os concorrentes da BStage são:

- a) Agentes: Alguns músicos ou bandas têm seus próprios agentes que buscam bares e restaurantes onde os mesmos possam tocar, impossibilitando a empresa de um contato.
- b) Intermediários: Existem no mercado da música pessoas que fazem o intermédio entre estabelecimentos e músicos, essas pessoas são concorrentes da empresa pelo simples fato de fazer o mesmo serviço proposto.
- c) Contratar Músicos: É um site que pode ser visto na figura II – site Contrate Músicos onde as pessoas podem entrar e escolher um local de origem para achar músicos de sua preferência. A grande diferença para a BStage é que esse site não mantém contato direto com os clientes, músicos e contratantes, portanto o site restringe a quantidade de eventos que podem ser organizados e foca apenas num público de pessoas físicas que procuram músicos para eventos únicos, normalmente, casamentos e aniversários. Além disso, os valores dos cachês são fixos, a quantidade de músicos cadastrados é baixa e não há uma plataforma para que os músicos se candidatem a novas oportunidades.

Figura II – site Contrate Músicos



Fonte: www.contratarmusicos.com.br

- d) Classificados: Outro tipo de concorrente são os anúncios próprios, onde os estabelecimentos possam ir atrás de um contato direto com os músicos.

- **Estudo dos Fornecedores**

De acordo com Porter (2004), fornecedores com muito poder de barganha podem reduzir a rentabilidade de uma indústria, já que as empresas têm menos condições para defender seus interesses.

Dentro dos fornecedores que constituem uma ameaça de integração vertical, a BStage possui apenas os fornecedores de tecnologia, pois os mesmos participarão da criação e gerenciamento de algumas partes essenciais para o funcionamento do site, como por exemplo, um servidor no qual estarão alocados todos os dados cadastrados no site.

Conhecendo o funcionamento da plataforma virtual, eles podem optar por entrar na indústria como concorrentes. Para evitar que isso aconteça, a BStage irá usar a sua experiência adquirida como pioneira nesse modelo de marketplace (eventos musicais) como vantagem competitiva.

- **Estudo da Barganha dos Consumidores**

O poder de barganha dos clientes, que no caso são os estabelecimentos, é baixo, pois:

1. Não existem concorrentes diretos para os quais o serviço pode migrar;
2. Os custos dos concorrentes indiretos são maiores do que os da BStage, que não cobra um valor do contratante por evento.
3. Os clientes não possuirão informações completas sobre a estrutura de custos da BStage, com isso, eles não constituem uma ameaça de integração vertical.

No entanto, músicos e bandas possuem um elevado poder de barganha, pois não existem custos para uma mudança de fornecedor. Os concorrentes da BStage também possuem cadastro gratuito. Sendo assim, não haverá barreiras de saída. O mais provável será que os artistas possuam cadastro em diversas plataformas de agenciamento de eventos e optem e/ou privilegiem o acesso naquela que lhe proporcionar melhores oportunidades de shows.

Devido a esses fatos, será criado um programa de fidelização de clientes.

- **Estudo dos Novos Entrantes**

Apesar de ser uma ideia inovadora não são necessários altos investimentos para se entrar no mercado, com isso, torna-se alta a ameaça de entrada de novos concorrentes.

O que se pretende fazer é entrar no mercado e se consolidar, através de um banco de dados completo e parcerias sólidas, para que possa se tornar uma empresa símbolo nesse ramo.

- **Estudo dos Substitutos**

Após uma análise de mercado, pode-se concluir que os únicos substitutos são tipos de classificados de artistas e o contato direto com os músicos por parte dos estabelecimentos.

3.2 Estratégia Organizacional

3.2.1 Vantagem Competitiva

No que diz respeito ao mercado de entretenimento e mídia citado anteriormente, o Brasil se destaca por apresentar projeções de crescimento maiores do que a média global. Mediante este cenário atrativo no setor onde o BStage está se inserindo, é possível notar a lacuna entre contratantes de shows de música ao vivo e músicos que ofertam seus serviços a bares e restaurantes. Não há hoje um número significativo de *players* exercendo a função de mediador entre contratado e contratante.

Comparando com diferentes setores e segundo dados da PwC (2016) retirados do site Folha de São Paulo a mediação que possibilita ao comprador, tanto de serviços quanto de bens, ter maior confiabilidade e garantia que seu dinheiro está sendo bem empregado já é realidade. O aplicativo que media a compra de refeições entre usuários e restaurantes, iFood, faturou por volta de R\$ 50mi em 2014, conseguindo dobrar para R\$ 100mi em 2015, segundo pesquisa retirada do site da Exame. O Uber, em outro exemplo, que media a contratação de transporte entre motoristas e passageiros, atingiu em 4 milhões de usuários ativos em outubro/2016, segundo a própria companhia.

Sendo assim, a estratégia competitiva da BStage está baseada na diferenciação, pois os serviços fornecidos são diferentes dos concorrentes

próximos. A empresa sempre precisará de pesquisas intensas, desenvolvimento e inovação constantes para seguir sempre à frente dos demais concorrentes por possuir novas ideias.

Analisando a Cadeia de Valores de Porter (2004), pode-se mapear os seguintes recursos e atividades, conforme a Tabela I, para que BStage atinja faturamento e lucro sustentáveis.

Tabela I - Cadeia de Valores de Porter (2004)

| | | | | | | |
|---|---|---|--|--|--|----------------|
| ATIVIDADES DE APOIO | Infra-estrutura | | | | | MARGENS |
| | Pequeno escritório, capaz de comportar por volta de 6 pessoas. O lay-out deve dispor de computadores devidamente equipados com softwares para desenvolvimento e manutenção do site, ótimo acesso a internet, sala de reunião e telefones. Automóvel e equipe de suporte capaz de auxiliar possíveis imprevistos nas contratações, bem como material de divulgação. | | | | | |
| | Gestão de Recursos Humanos | | | | | |
| | Equipe formada por profissionais responsáveis pela divulgação e suporte aos clientes; desenvolvedores de sistemas com boa experiência prévia; back-offices para atividades do dia-a-dia. Programa de participação no resultado ligado a metas individuais e comum a toda equipe. Treinamento em consultorias externas para quem se destacar na avaliação semestral de desempenho. | | | | | |
| | Desenvolvimento Tecnológico | | | | | |
| Os desenvolvedores são responsáveis pelas atualizações na tecnologia empregada no sistema - tanto de captação de dados, quanto funcionamento do site - por meio de treinamentos e disponibilização de material de suporte específico da área. | | | | | | |
| Aquisição / Compras | | | | | | |
| Aquisição do serviço de armazenamento de dados, internet de alto desempenho, telefones fixos e móveis. Serviços gráficos para impressão e circulação de material promocional. | | | | | | |
| Logística de Entrada | Operações | Logística de Saída | Marketing e Vendas | Serviços | | |
| Acesso ao site via internet, por meio de um software navegador (Internet Explorer, Google Chrome, Firefox, Safari, etc). | Desenvolvedores de Sistema, Hardware e Softwares apropriados, boa conexão com a internet, colaboradores que colham dados junto aos usuários e divulguem o site. | O serviço de um show de música / a contratação para um show de música | Acesso ao site de maneira gratuita. Anúncios em ambientes frequentados por músicos e bares em toda São Paulo. Venda de serviço de mediação entre contratante e contratado. | Preencher a lacuna entre músicos, bandas e bares, dispostos a se relacionar profissionalmente, de maneira que potencialize o faturamento de ambos. | | |
| ATIVIDADES PRIMÁRIAS | | | | | | |

Fonte: Elaborado pelos autores

Baseado nessa análise, o diferencial da BStage quanto aos seus concorrentes está no desenvolvimento tecnológico. Nenhuma empresa atuante do mercado possui a tecnologia empregada no site da empresa.

3.2.2 Mapa Estratégico

A BStage traça seus objetivos, indicadores, metas e iniciativas guiados pelo modelo de Balanced Scorecard, conforme os conceitos de Kaplan e Norton (2004), assim retratados na Tabela II.

Tabela II - Balanced Scorecard

| | Objetivos | Indicadores | Metas | Iniciativas |
|---|---|---|---|---|
| Perspectiva Financeira | Ser líder de mercado na contratação de eventos musicais do Estado de São Paulo no prazo de 5 anos. Ou seja, realizar um número maior de intermediários comparados a contratação direta dos estabelecimentos | Número de Shows fechados por meio do site vs Número médio de shows nas regiões onde a BStage atua; Número de usuários ativos (contribuindo para o faturamento) vs Número total de usuários | Ser a primeira opção de escolha para os contratantes de shows ao vivo - incluindo pagamento por meio do site; Fomentar o mercado de música e crescer o faturamento de seus componentes | Parcerias com bares e restaurantes conhecidos; Divulgação por bloggers voltados para música; Parceria com rádios. |
| Perspectiva do Cliente | Contratar músicos com qualidade atestada e que aumente a quantidade de consumidores em seus estabelecimentos; Ter bons contratantes, assegurar o pagamento pelo serviço e ampliar a divulgação de seu trabalho. | Pesquisa de satisfação após os shows; Número de recorrência de contratações por meio de bares; Número de ofertantes de serviços musicais. | Aumentar o faturamento de bares, restaurantes e músicos | Equipe de apoio voltada para satisfação do cliente; Divulgação agradável e de bom gosto |
| Perspectiva dos Processos Internos | Possibilitar ao usuário do site que consiga ofertar/contratar com confiabilidade e poucos cliques | Tempo de retorno no atendimento aos clientes; Avaliações positivas após a resolução de problemas; Reincidência de problemas. | Ser fácil e prático na navegação, confiável e exemplar nas transações financeiras | Ser enxuto e eficiente. Processo decisório descentralizado |
| Perspectiva de Aprendizado e Crescimento | Sempre identificar antecipadamente as demandas dos bares e restaurantes, e direcionar os músicos conforme ela. | Número de novos usuários; Avaliação da qualidade geral do site | Integrar sempre as mais novas tecnologias disponíveis para facilitar o uso do sistema e a contratação de shows. | Política de P&D, bem como Treinamento e Desenvolvimento de pessoal. |

Fonte: Elaborado pelos autores

3.2.3 Indicadores Chave de Performance

- a) **Número de acessos:** follow-up do número de acessos diários ao site.
- b) **Performance de usuários:** medição da quantidade de usuários separados entre: novos usuários; usuários ativos e não ativos; ranking de músicos mais requisitados e bares com maior número de contratações.
- c) **Posicionamento em ferramentas de busca:** quantas pessoas pesquisam sobre o aplicativo. Será possível medir esse número de

pessoas a partir de ferramentas de SEO, que determinam a relevância de páginas e pesquisas relacionadas com o nome selecionado;

- d) **Avaliação de qualidade:** avaliação da qualidade e da experiência de utilizar o site por meio de e-mail padrão contendo uma rápida pesquisa destinada ao músico e ao estabelecimento.

3.2.4 Viabilidade Estratégica

Após análise aprofundada das necessidades dos clientes, e da forma como o mercado é movimentado no segmento de entretenimento, e mais especificamente o mercado musical, pode-se concluir que o negócio é estrategicamente viável. É um mercado com previsão de crescimento acentuado se analisarmos os próximos três anos, conforme dados da PwC (2016) retirados do site Folha de São Paulo.

Percebeu-se também, após pesquisas efetuadas pelos próprios empreendedores, que a necessidade de uma aproximação mais simplificada de artistas com os estabelecimentos é existente, e devido ao elevado grau de exigência que os consumidores têm, é preciso que o estabelecimento tenha opções para que possa ser flexível na hora de escolher qual atração irá contratar para determinada ocasião. Em contrapartida, os artistas também ganham uma fonte adicional para que possam mostrar seu trabalho e adentrar mais profundamente nesse segmento, e fazer disso efetivamente sua profissão.

Além disso, após essas pesquisas, concluiu-se que existe possibilidade de que a empresa possa alcançar a liderança nesse mercado, já que esse modelo de negócios para o ramo de entretenimento, ainda não possui um concorrente que esteja plenamente posicionado e consolidado.

Também é dever considerar que, o crescente sucesso de empresas que apostam nesse modelo de negócios em outros segmentos, como citado anteriormente os casos das empresas IFood e Uber, fortalece ainda mais a ideia de que o consumidor espera praticidade da hora de adquirir produtos e serviços, e é isso que a BStage oferecerá.

Isto posto, a BStage está em boa posição estratégica e competitiva em relação ao que os clientes necessitam, e o que o mercado oferece no momento.

4. VIABILIDADE OPERACIONAL

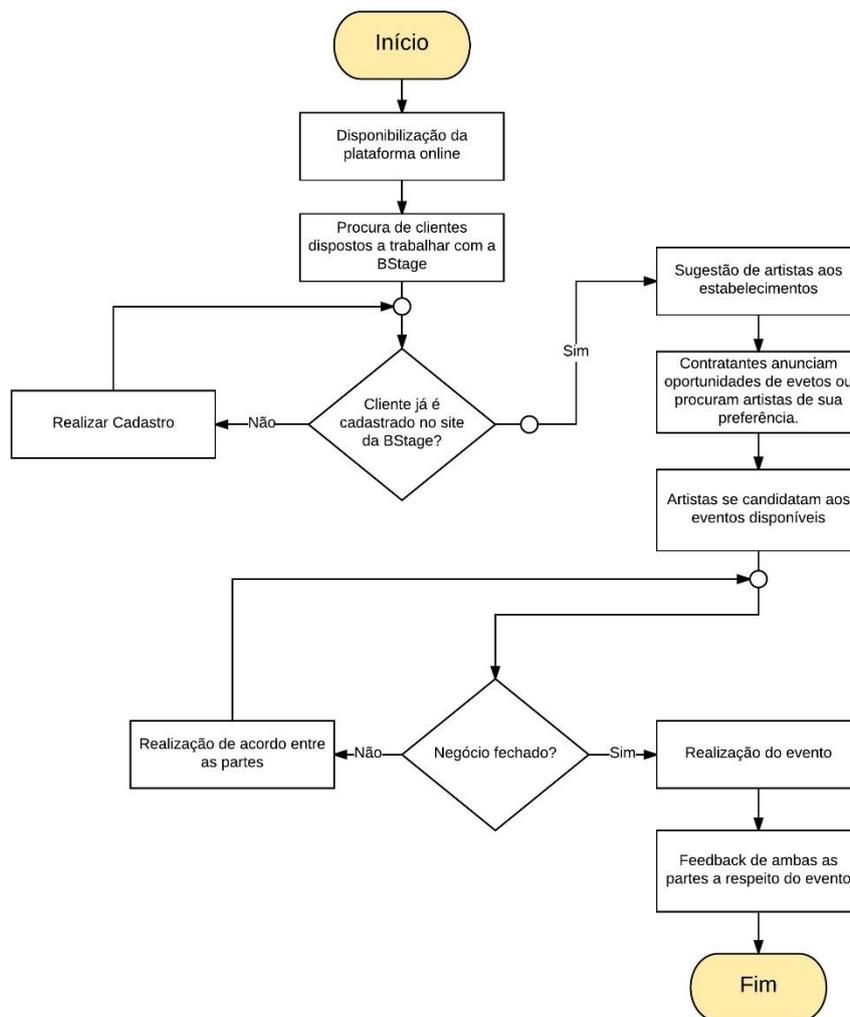
4.1 Plano Operacional

Visando mapear o modelo de negócios mais adequado para as atividades da BStage, bem como identificar possíveis riscos e desafios que devem ser contornados para que a experiência e funcionalidade sejam maximizadas, foram utilizados diversos conceitos que possibilitam mensurar a viabilidade operacional da empresa.

4.1.1 Fluxograma dos Processos Operacionais

A Figura III explica o processo operacional da BStage.

Figura III - Fluxograma de Processos Operacionais



Fonte: Elaborado pelos Autores

4.1.2 Layout e Arranjo Físico

A BStage, inicialmente, fará o aluguel de uma sala comercial da empresa Beehouse, que disponibiliza salas comerciais. O design das salas é padrão. Os escritórios possuem mobília moderna, recepcionista, serviços de limpeza, manutenção e segurança, infraestrutura de telecomunicações completa. As salas de reunião não são anexas ao escritório, mas o seu uso está agregado ao contrato de aluguel, bastando apenas realizar a reserva conforme necessidade.

4.1.3 Máquinas e Equipamentos

Por se tratar de um modelo de negócios de venda de serviços, baseada em uma plataforma digital, os softwares para desenvolvimento e manutenção do site, bem como computadores devidamente equipados com hardwares de qualidade são de suma importância. Equipamentos que garantam à companhia um armazenamento seguro, confiável e eficiente dos dados que transitam pelas mãos da BStage e que devem ser tratados com atenção.

Para atendimento de todos estes pontos, são listados como softwares de design CorelDraw, Photoshop e Dreamweaver. Com estas três ferramentas é possível desenvolver toda a parte visual do site, e também artes para banners e panfletos impressos, para ações de marketing. Com os softwares Flash e Fireworks será possível desenvolver animações de todos os tipos, como botões e propagandas presentes no site. Já o Apache e o MySQL ficam responsáveis pela programação. Todos estes softwares são utilizados em qualquer situação de manutenção também.

O site será hospedado em uma empresa de Cloud Hosting, isso possibilita que as melhorias quanto a capacidade de acessos e cadastros seja aumentada conforme a demanda, realizando apenas a troca do plano mensal.

4.1.4 Capacidade Produtiva, Comercial e de prestação de serviços.

A projeção da capacidade produtiva se baseia nos dados do site Visite São Paulo¹, no qual aponta que dentre os locais mais visitados na região da Grande São Paulo, 67% são bares ou casas noturnas. Considerando ainda que,

¹ www.visitesaopaulo.com.br/dados-da-cidade.asp

segundo o mesmo site, o fluxo total foi de 10.1 milhões de pessoas no mesmo período, distribuídas em mais de 3 mil bares e pubs.

A BStage dimensiona sua capacidade total para atender com sua plataforma online aproximadamente 2,5 mil estabelecimentos dentro da região da Grande São Paulo, com abrangência total aproximada de 8.4 milhões de pessoas por ano, entre consumidores, músicos e donos de bares e pubs.

Quanto a usuários cadastrados e ativos no site BStage, a capacidade total estipulada abrange 25 mil, contando que para cada 1 bar cadastrado, 10 bandas estarão como opção de escolha.

Para comportar essa capacidade escolhemos a Umbler como fornecedor de hospedagem, pois a mesma oferece planos com diversas capacidades que podem ser atualizados conforme necessidade.

4.1.5 Principais Fornecedores

Ao assumir que os principais fornecedores da BStage não devem de modo algum comprometer sua operação, bem como sua alta qualidade no produto final, foram cotadas empresas renomadas em cada uma de suas áreas, os dados dos fornecedores estão disponíveis nas tabelas XV e XVI presentes no capítulo 7.

Para manter a operação sem falhas no dia-a-dia, são listados os serviços prestados pela Vivo Empresas e pela Vivo Cloud Server. Internet de alta velocidade e performance, serviço de telefonia que sustente a demanda de estar em contato com aproximadamente 2,5 mil bares e pubs, amplo espaço em cloud service (armazenamento na nuvem) para facilitar o acesso, mesmo que remoto, aos arquivos da BStage. Máquinas robustas, fornecidos pela Dell Computadores, para suportar a projeção de capacidade almejada pela BStage. Já quanto ao espaço de trabalho, a solução encontrada foi a de optar por um escritório que já oferecesse mobília, serviços de limpeza, portaria e segurança somados. O fornecedor que mais se adequa a esta necessidade é a Beehouse Coworking, empresa que disponibiliza espaços de coworking, salas para reunião e escritórios mobiliados.

Juntamente com a criação do site, a TotalSite disponibiliza uma área para administração de recursos (Backend). Dentro dessa área estão disponíveis os

dados de faturamento, como contas a pagar e a receber, e relatórios de cadastro e utilização por parte dos bares e músicos.

4.1.6 Plano de Estocagem

Por se tratar de uma plataforma digital, não existem materiais físicos a serem estocados. Os materiais a serem tratados pela BStage são todos os dados colhidos pelos inputs vindos dos usuários cadastrados no site, além de informações obtidas por meio de pesquisas e prospecções de novos usuários.

Os servidores da Umblar suportam acessos simultâneos, garantindo a manutenção do site online 24 horas por dia com alta segurança dos dados (SSH com dupla autenticação e chave).

4.1.7 Plano Logístico e de Distribuição

O site estará disponível a qualquer pessoa que tenha acesso à internet, sendo razoavelmente de fácil acesso a todos os 25 mil clientes em potencial, descritos acima no dimensionamento da capacidade.

Traçando uma lógica no fluxo de informações e serviços que fazem parte da operação da BStage, tem-se os seguintes passos:

1. Disponibilização do site online, por parte da BStage e por meio de servidores, a qualquer usuário que possua acesso à internet;
2. Cadastro do usuário, onde é fornecido à BStage os dados pessoais do cliente, assegurados por criptografia do sistema;
3. Disponibilização ao cliente dos produtos oferecidos pela BStage – se o cliente se cadastrar como um estabelecimento, será ofertado o serviço de músicos; se o cliente se cadastrar como músico, será ofertada a possibilidade de prestação de serviço a algum estabelecimento;
4. Contratação do serviço:
 - a. Se estabelecimento, após analisar o músico por meio do material disponibilizado no site, proposta para contratação dos seus serviços;

- b. Se músico, o aceite em fornecer seus serviços ao estabelecimento também ranqueado no site, concordando com a proposta;
5. Execução do serviço conforme o acordado previamente por meio da BStage – o músico se desloca, por meios próprios, até o estabelecimento no dia e hora acertados na proposta para efetivação do serviço.
6. Input / feedback da experiência vivenciada por ambos a ser armazenada no histórico de cada uma das partes no site.

4.1.8 Política de Controle da Qualidade

Quanto à maneira de medir a qualidade empregada no produto da BStage, o próprio site conta com um ranqueamento de músicos e bares baseado nos serviços já contratados pelos estabelecimentos, e no tratamento recebido pelo prestador do serviço. Este ranking é construído a partir dos inputs vindos do preenchimento do “Feedback BStage - Músico” e “Feedback BStage - Bar” – enviado para o e-mail cadastrado de cada uma das partes envolvidas e passível de preenchimento online. Os melhores no ranking ganham certificação de qualidade do site, apresentando ao lado de seu *nickname* uma estrela, que por sua vez pode apresentar três colorações diferentes – cobre para quem está entre os melhores por pelo menos um mês, prateada para quem está entre os melhores por pelo menos três meses, e dourada para quem está entre os melhores por pelo menos 5 meses.

Feedbacks sobre a qualidade do site e sobre a facilidade do uso também estarão disponíveis para que haja sempre melhoria contínua.

Serão ministrados atos de integração para novos funcionários e diferentes treinamentos de acordo com a área que o colaborador estará alocado.

4.2 Análise e Diagnóstico Viabilidade Operacional

O objetivo da BStage é conectar músicos com bares e eventos em tempo real, por isso precisa-se de um sistema operante 24 horas.

Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009, p.146), apresentam o conceito de capacidade produtiva, onde antes de determinar a estratégia é necessário

determinar a oportunidade e o tamanho da expansão, assim, de modo a garantir o funcionamento do serviço, necessita-se de servidores que consigam gerenciar diversos contatos entre os clientes e consumidores.

Também se faz necessária a criação de uma escala de horários que possa ser flexível para possíveis contatos fora de horário comercial, que será feito através de sistemas de turnos.

Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009, p.99, p.100) também explicam que uma empresa que oferece serviços deve oferecer aos seus clientes: valor, adequação de uso, suporte e impressões psicológicas boas. Sendo assim, se faz necessário prever possíveis problemas e soluções, e manter profissionais que saibam como lidar tanto com público quanto com os equipamentos. Outro ponto importante é manter a inovação como meta, de forma a se adaptar as diversas necessidades e dinâmicas que venham a se tornar panoramas no mercado.

Com o avanço tecnológico, todos os serviços necessários para o bom funcionamento do sistema operacional da empresa estão disponíveis no mercado a preços acessíveis a todos. Sendo assim, a contratação dos mesmos não impactará nos resultados da empresa, pelo contrário, acessibilidade a esses serviços permite que a empresa foque na atividade essencial da empresa, o agenciamento musical.

5. VIABILIDADE MERCADOLÓGICA

5.1 Plano de Marketing

O Plano de Marketing foi desenvolvido com o foco de manter os clientes e buscar novos, visando expandir cada vez mais a marca para se firmar no mercado musical.

5.1.1 Perfil Médio do Cliente

Foi estabelecido que inicialmente os clientes serão: Bares e restaurantes com música ao vivo, onde os músicos cadastrados na BStage possam fazer sua apresentação.

5.1.2 Características do serviço

O serviço prestado é a intermediação de estabelecimentos com profissionais do ramo musical. Foram identificadas as características do serviço com base nas necessidades apontadas pelos donos dos estabelecimentos, conforme tabela III.

Tabela III - Características do serviço x necessidades

| Característica do Serviço | Necessidades dos Clientes |
|--------------------------------|---|
| Auxiliar na procura de músicos | Escolher músicos com mais facilidade |
| Listagem por estilo musical | Facilitar a procura pelo estilo que mais se adequa ao seu estabelecimento |
| Agenda de disponibilidade | Permite que o cliente consiga ver se o músico tem compromisso no dia marcado |
| Escala de avaliação | Permite checar as avaliações de outros contratantes do mesmo músico para ter certeza da sua escolha |
| Segurança e Confiabilidade | Músicos cadastrados na BStage precisarão ter vídeos, dando uma maior segurança para os clientes |
| Facilidade no pagamento | Permitir que os estabelecimentos paguem via online diretamente para empresa |

Fonte: Elaborado pelos Autores

5.1.3 Matriz BCG

A matriz BCG é uma ferramenta para analisar graficamente os produtos e/ou serviços de uma empresa com o objetivo de entender quais deles têm maior participação de mercado e se esse mercado tem um grau de crescimento elevado ou não. A BStage é classificada como dúvida, como pode-se ver na Figura V, pois apesar estar em um mercado com grande crescimento, é uma empresa nova.

Figura IV - Matriz BCG



Fonte: Elaborado pelos autores

5.1.4 Segmentação de mercado

A BStage estará focada na segmentação geográfica, visto que, a princípio, ela cobrirá bares e restaurantes da região do ABCD paulista, que contenham shows com música ao vivo. A empresa tem planos de expandir gradativamente o mercado de atuação, começando por outras cidades do estado de São Paulo, como a capital e cidades grandes do interior, e futuramente para o território nacional inteiro. Por benefícios, visto que a empresa visa otimizar a busca dos seus clientes, tanto por músicos, como por serviços. E por fim, status de lealdade, que é a segmentação por padrão de lealdade do serviço, o qual será passado aos clientes através da segurança e do comprometimento da empresa com seus clientes.

5.1.5 Determinação do preço

A BStage presta serviço para os estabelecimentos, onde não cobra nada, e para os músicos será cobrada uma porcentagem em cima do valor do cachê pago pelo estabelecimento. A determinação dessa porcentagem se deve ao valor do cachê pago pelo estabelecimento, como mostrado na tabela IV e pelo programa de fidelização de músicos que será explicado num próximo item.

O valor da cobrança está baseado no valor do intermédio cobrado pelo mercado musical atual, no qual a média de comissão está na casa dos 30%.

Tabela IV - Porcentagem do cachê

| Valor do cachê (R\$) | Porcentagem cobrada (%) |
|-------------------------|-------------------------|
| < R\$ 300,00 | 20% |
| R\$ 300,00 - R\$ 500,00 | 19% |
| R\$ 500,00 - R\$ 850,00 | 18% |
| R\$ 850,00 < | 17% |

Fonte: Elaborado pelos Autores

5.1.6 Estratégias promocionais e das peças que serão utilizadas

A estratégia para a promoção dos serviços da empresa será primeiramente por contatos diretos de representantes de vendas com os estabelecimentos, para que os donos dos bares passem a conhecer a empresa e descubram as vantagens de serem parceiros da BStage.

A agência de publicidade PPT será parceira e ajudará no diagnóstico completo do posicionamento e da estratégia de mercado. A partir daí, serão propostas soluções específicas para todas as etapas do processo produtivo, desde a concepção do produto, relacionamento com os clientes até o pós-venda.

Ficará por conta da PPT a criação e gerenciamento das redes sociais (Facebook e Instagram), além da programação de campanhas baseadas em

links patrocinados. Incluindo Google Remarketing e Google Adwords. A PPT receberá R\$ 850,00 mensais.

O panfleto criado para divulgação da BStage está presente na Figura V:

Figura V – Panfleto BStage

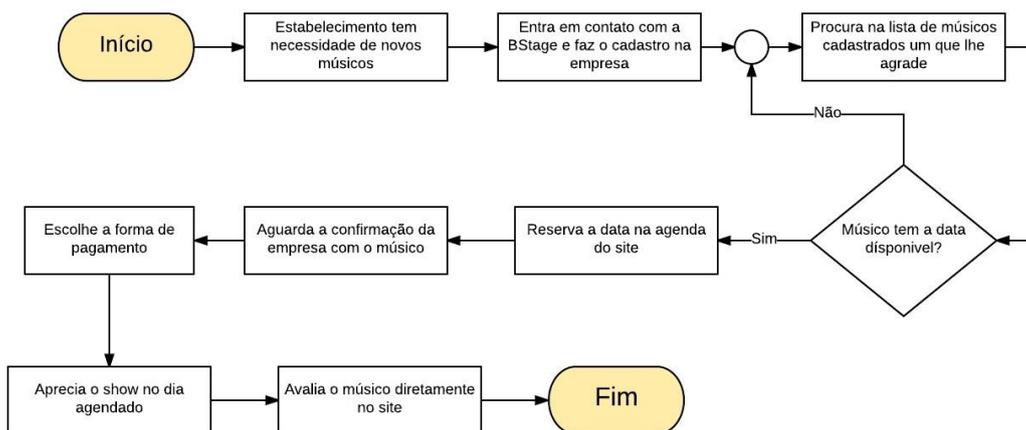


Fonte: Elaborado pelos autores

5.1.7 Fluxograma de experiência de compra dos clientes

O fluxograma de experiência de compra dos clientes está representado na Figura VI.

Figura VI - Fluxograma de Compra



Fonte: Elaborado pelos Autores

5.1.8 Estratégias de fidelização dos clientes

A estratégia de fidelização com os músicos, antes comentada no item 5.1.5, visa descontar uma porcentagem que seria cobrada do cachê, de acordo com o número de shows que o músico realizar junto com a empresa, ou seja, quanto mais shows ele realizar, menos será descontado de seu cachê. Começando a contabilizar uma média de shows após os 3 primeiros meses conforme a Tabela V.

Tabela V - Média de shows x Desconto

| Média de shows por mês | Desconto de porcentagem |
|------------------------|-------------------------|
| 7 a 9 | 1% |
| 10 a 12 | 2% |
| Mais que 12 | 3% |

Fonte: Elaborado pelos Autores

Por exemplo, se um músico tem uma média de shows de 11 por mês e fecha um show por um cachê de R\$ 500,00 (onde seriam descontados 19% do mesmo devido à política da empresa), nesse caso seriam descontados 17% (19%-2%).

O serviço oferecido pela BStage facilita a vida dos donos de bares e restaurantes, sendo assim, o próprio serviço será um meio de fidelizar os bares, contando sempre com bom atendimento e um serviço de qualidade, para mantê-los como clientes.

5.1.9 Gestão da marca

A Gestão da marca da BStage terá como foco o relacionamento entre estabelecimento e músico, com um nome que remete ao ramo musical, a estratégia é manter a marca em evidência tanto nos estabelecimentos como com os músicos.

5.1.9.1 Criação da marca e logotipo

O nome BStage vem de Backstage que traduzido significa “bastidores”, e é exatamente onde a empresa vai atuar, nos bastidores, fazendo o intermédio dos músicos com os estabelecimentos.

O logotipo remete à um microfone, lembrando da relação da empresa com os músicos.

Figura VII - Logotipo



Fonte: Elaborado pelos autores

5.1.9.2 Posicionamento da marca

O posicionamento da marca BStage é oferecer uma forma rápida e segura de estabelecimentos encontrarem músicos e músicos encontrarem novos serviços, com o diferencial da facilidade de ambos conseguirem o que querem tudo num só lugar, sempre contando com o apoio da equipe da BStage.

5.1.9.3 Tipificação da estratégia da marca

As estratégias genéricas de Porter (2004) são divididas em três categorias que são: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

Considerando o mercado alvo da BStage, pode-se dizer que a estratégia da marca é o enfoque, pois visa atender estabelecimentos que tenham música ao vivo. Com enfoque em diferenciação, tendo em vista que o aplicativo oferece aspectos que exploram as necessidades de seus consumidores de forma que os concorrentes não fazem atualmente.

5.2 Previsão e mensuração da demanda

5.2.1 Análise do macro ambiente

Desta forma, ao analisar o macro ambiente da empresa BStage com mais profundidade, levantou-se alguns pontos relevantes, que seguem abaixo:

a) Mais da metade da população brasileira utiliza a internet (site Agência Brasil)

Segundo a pesquisa TIC Domicílios 2015 retirado do site Agência Brasil (EBC), que mede a quantidade de pessoas que tem acesso à internet, o total é de 58% da população brasileira, o que representa 102 milhões de pessoas.

b) Bares e restaurantes crescem 10% ao ano (Sebrae)

Segundo o Sebrae o ramo de alimentação fora de casa, ou como é conhecido pelos comerciantes do ramo, bares e restaurantes, tem uma expansão de 10% ao ano.

c) Vendas pela internet devem dobrar até 2021 (Portal G1)

São dados de uma pesquisa feita pelo Google retirada do site do G1, onde mostram que as vendas online devem dobrar sua participação no varejo, crescendo em média 12,4% ao ano.

d) Compras com cartões cresceram 9% no Brasil (Portal G1)

Dados da Abecs retirados do site G1 mostram que as compras pagas com cartões movimentaram cerca de R\$1,05 trilhão de reais, 9% a mais em relação ao ano anterior.

Com base nos dados encontrados a demanda pelos serviços da BStage será positiva, criando assim uma posição favorável no mercado em que está inserida.

5.2.2 Análise da demanda corrente e futura

Para uma análise da demanda corrente e futura foi utilizada a pesquisa de campo feita com os donos de estabelecimentos e com músicos de diferentes perfis. Ficou clara a disposição da maioria dos entrevistados em uma futura parceria com a empresa BStage, teve-se aceitação de 92% de bandas do total de 50 entrevistadas.

Juntamente a isso, baseado nas projeções do site da Inseed Investimentos (2013), o crescimento da B-Stage está projetado a partir do crescimento médio das startups brasileiras, conforme indicado na tabela VI, na

qual a empresa espera que em 5 anos o número de bares cadastrados e ativos seja de 336, conforme a tabela VI.

Tabela VI - Crescimento de Clientes

| Ano | Total de Clientes | Crescimento |
|--------|-------------------|-------------|
| 1º ano | 36 | |
| 2º ano | 86,40 | 140% |
| 3º ano | 153,79 | 78% |
| 4º ano | 238,38 | 55% |
| 5º ano | 336,11 | 41% |

Fonte: Elaborado pelos Autores

5.2.3 Delimitação do Market-Share

Foi constatado que o mercado musical e o mercado de bares e restaurantes têm um grande potencial a ser explorado, inclusive quando se fala nos dois mercados juntos.

O foco da BStage é em bares e restaurantes que tenham shows com música ao vivo, em torno de 300 no ABC paulista, como dito no item 3.1.2.2, com uma média de 3231 shows ao vivo por mês, com base nesse número retirado da pesquisa de mercado onde cada bar tem um média de 10,772 shows por mês, a empresa visa atender cerca de 12% do total de shows no primeiro ano, 387 shows em 36 bares e restaurantes. Aumentando ano a ano seus clientes como informado no item 5.2.2, consequentemente o número de shows e o market-share.

5.3 Estimativa de gastos com o plano de marketing

A estimativa de gastos com o plano de marketing inclui a criação da campanha feita por uma agência de publicidade, a criação do site com todos os pontos necessários para a empresa, como área de cadastro de estabelecimentos e músicos, área dos administradores, agenda dos músicos, gráficos, relatórios, tudo incluso na plataforma do site, inclui também todo o gasto com manutenção do site e campanhas publicitárias relacionadas a mídias

digitais, como *Facebook e Instagram*. O investimento inicial gira em torno de R\$ 15.000,00 para a fabricação do site, com pagamentos mensais de R\$850,00 para criação e gerenciamento de campanha.

5.4 Análise e Diagnóstico Viabilidade Mercadológica

Por ser uma startup, a BStage entrará num mercado não testado, portanto, é imprescindível que no começo se criem estratégias de divulgação e penetração de mercado, criando assim um maior reconhecimento de marca. Também é importante que essas estratégias sejam feitas de modo assertivo, garantindo que o baixo caixa inicial seja usado eficientemente.

O perfil dos clientes são músicos interessados em tocar em diferentes bares e eventos, além dos próprios bares e eventos. Assim a cobrança se dará sobre o cachê do músico. Além disso, a BStage oferece a oportunidade dos estabelecimentos conhecerem o trabalho do músico e os avaliarem com pontuação gerando reputação para esse que será refletida em futuros trabalhos.

O trabalho de marketing se dará por meio de redes sociais (Facebook, Instagram), do contato direto com os estabelecimentos e através do próprio site, buscando atingir o público-alvo e criar mercado de consumo. Tudo isso será feito juntamente com a agência PPT, que possibilita a empresas de todos os portes o acesso a publicidade, trabalhando com todas as ferramentas de marketing disponíveis no mercado.

6. VIABILIDADE DO CAPITAL HUMANO

6.1 Projeção dos Colaboradores

Essa projeção visa mensurar e organizar os recursos humanos com o objetivo de atender e maximizar a realização das atividades da empresa.

6.1.1 Descrição das Atividades

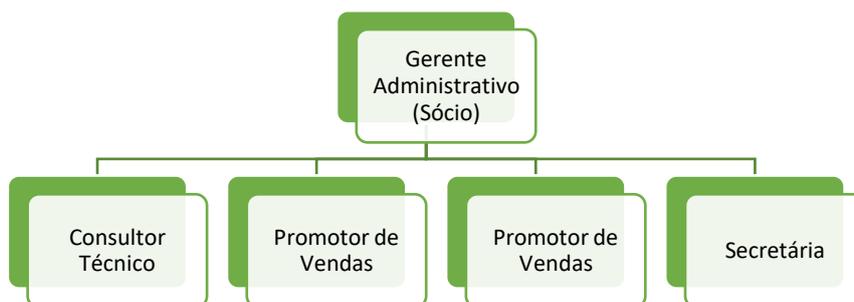
Para poder compreender as atividades desempenhadas pela BStage, foi desenvolvida a seguinte descrição dos processos, com base no fluxograma de processos operacionais (Figura II):

- **Administrativo:** Responsável pelo planejamento, organização e controle dos recursos da empresa, executando os planos estratégicos e operacionais, definindo as políticas e objetivos de cada área, coordenando as negociações com clientes e fornecedores, conduzindo a equipe na busca contínua de altos padrões de desempenho individuais e coletivos, visando sempre o desenvolvimento e continuidade da empresa.
- **Prospecção e Assessoramento:** Responsável pela prospecção e relacionamento com os clientes. Avaliando os estabelecimentos, de modo a sugerir os melhores artistas para o layout do local, proporcionando assim a melhor experiência possível.

6.1.2 Áreas e Cargos, Necessidades e Competências

A estrutura organizacional da BStage será composta por duas áreas distintas: Administrativa e Prospecção e Assessoramento que foram descritas no tópico anterior (6.1.1). O organograma é apresentado na Figura VII.

Figura VIII – Organograma BStage



Fonte: Elaborado pelos Autores

6.1.2.1 Administrativo

Esse departamento é composto por dois integrantes:

a) Gerente Administrativo

Este cargo será ocupado por um dos sócios da empresa e terá como principal responsabilidade planejar e gerir os recursos, buscando as melhores soluções e melhorias para otimizar as atividades das três áreas da empresa.

Pré-requisitos: Graduação em Administração de Empresas, boa capacidade de análise, raciocínio abstrato, aptidão numérica, espírito de liderança, autoconfiança, capacidade de adaptação a novas situações, capacidade de decisão, negociação, organização, planejamento, capacidade de resolver problemas práticos, dinamismo, espírito empreendedor, habilidade para mediar conflitos, para trabalhar em equipe, noção de prioridades, objetividade, senso de oportunidade e responsabilidade. Pacote Office, Inglês Intermediário.

b) Secretária

Realiza o agendamento e cancelamento de compromissos, eventos e viagens, presta atendimento telefônico, atende clientes e fornecedores, controla documentos e correspondências e participa de reuniões na elaboração de atas e pautas.

Pré-requisitos: Experiência na área, conhecimento de assuntos gerais, saber administrar bem o tempo, ter boa comunicação, memória, aparência e bom humor.

6.1.2.2 Prospecção e Assessoramento

Departamento composto pelo consultor técnico e pelos promotores de venda.

a) Consultor Técnico

Responsável pela análise técnico/musical dos estabelecimentos, prospecção de artistas e estabelecimentos parceiros (escolas de música e estúdios), produção musical dos eventos organizados pela empresa.

Pré-requisitos: Graduação em música, experiência na produção de eventos, empatia, postura profissional, iniciativa, boa comunicação, capacidade de planejamento de visitas e realização de atividades de pós-venda.

b) Promotor de Vendas

Responsável pela prospecção de clientes, realização de pesquisas para a identificação de novos clientes, visitas e atendimento a clientes e a potenciais clientes, esclarecimento de dúvidas e colaboração na organização de eventos.

Pré-requisitos: Ensino Superior Completo ou cursando, experiência em vendas, empatia, postura profissional, iniciativa, boa comunicação, capacidade de planejamento de visitas e realização de atividades de pós-venda.

6.2 Plano de Gestão de Pessoas

6.2.1 Formas de Recrutamento e Seleção

Para o cargo de gerente geral não será necessário recrutamento, pois o cargo será exercido por um dos sócios fundadores.

Para os cargos de promotor de vendas, consultor musical e secretária a BStage vai anunciar em agências de empregos, além da internet, pois esses profissionais têm mais tendência em sair de casa e procurar empregos pessoalmente em agências.

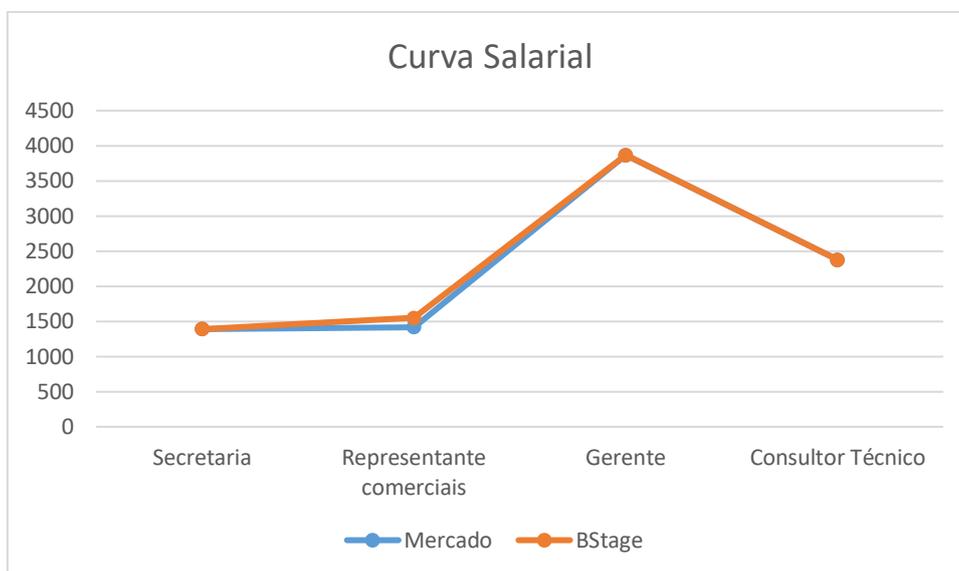
Conforme o crescimento do número de clientes e da quantidade de serviços prestados, a empresa fará levantamentos para verificar a necessidade de adequação da força tarefa da empresa visando manter o alto nível do serviço prestado. Contudo, por se tratar de uma plataforma online escalável, ou seja, um modelo de negócios que pode ser replicado sem demandar recursos na mesma proporção do seu crescimento, a BStage pode atender um maior número de pessoas sem necessariamente alterar a sua estrutura inicial.

6.2.2 Remuneração

Para os profissionais de vendas, a BStage utilizará a remuneração baseada no resultado, a fim de manter os colaboradores sempre motivados a trazer mais clientes para a empresa. Foi calculada uma média de gratificação

para os mesmos, na qual está inclusa nos cálculos trabalhistas. A curva salarial é apresentada no Gráfico XII e os salários estão disponíveis na tabela VII.

Gráfico XII



Fonte: Elaborado pelos Autores

Tabela VII - Salários

| Cargos | Salário Mensal | Média de Salário do Mercado (Catho) |
|------------------------|----------------|-------------------------------------|
| Gerente Administrativo | R\$ 3.867,00 | R\$ 3.867,00 |
| Consultor Técnico | R\$ 2.375,00 | R\$ 2.375,00 |
| Promotor de Vendas | R\$ 1.548,75 | R\$ 1.416,37 |
| Secretária | R\$ 1.390,00 | R\$ 1.390,00 |

Fonte: Elaborado pelos Autores

Tendo em vista que a BStage está entrando no mercado agora, e precisa de bons profissionais para o desenvolvimento do negócio, estima-se pagar um valor pouco acima da média estadual para esses cargos, para consolidar o alto padrão de atendimento dos serviços e ganhar credibilidade e market share.

As médias de salário foram retiradas do site Catho Online.

6.2.3 Políticas de Treinamento e Desenvolvimento

Será identificada a necessidade de treinamento de desenvolvimento através de gaps de desempenho das atividades do funcionário, além de necessidades de atualizações dos conhecimentos dos mesmos.

Para a equipe de tecnologia, serão realizados periodicamente a participação em workshops de tecnologia e cursos específicos à função dos mesmos, para aprendizado e atualização dos conhecimentos já adquiridos na área, disponibilizando uma verba de 7 mil reais anuais para tais workshops e cursos.

Para a área comercial, a BStage irá possibilitar que o funcionário participe de palestras acerca do atendimento às necessidades dos clientes através de cursos práticos relacionados às atribuições da área, para aprendizado e atualização dos conhecimentos já adquiridos dos profissionais. O orçamento para o treinamento será de 3 mil reais anuais.

Todos os gastos com treinamento e desenvolvimento estão disponíveis na estimativa de gastos (Tópico 6.3).

6.2.5 Gastos Rotatividade e Absenteísmo

Como trata-se de uma empresa de pequeno porte, com 5 funcionários no headcount, a estimativa de despesas com absenteísmo é baixa. Estima-se com base em empresas de pequeno porte um valor de 5 mil reais anuais de despesas com absenteísmo e rotatividade.

6.2.6 Modelo Cultural da Empresa

Geert Hofstede (2001) desenvolveu A Teoria das Dimensões Culturais e oferece uma estrutura para examinar como os valores culturais afetam o comportamento e dá pistas sobre as formas como as pessoas de uma cultura podem agir.

As dimensões são:

- **Índice de distância do poder (PDI)**

A empresa tem baixo índice de distância do poder, por ter uma estrutura enxuta, o contato é maior, portanto com hierarquia pouco expressiva.

- **Individualismo versus coletivismo (IDV)**

A BStage se guiará pelo individualismo quanto as escolhas e trabalhos pessoais dentro da empresa, porem coletiva quando vista externamente.

- **Aversão à incerteza (UAI)**

Por ser uma startup, a empresa tem maior aversão a incerteza, pois precisa manter um crescimento continuo para se manter inovadora.

- **Masculinidade versus feminilidade (MAS)**

A empresa tem maior peso na masculinidade, prezando pela ambição, e crescimento constante.

- **Orientação em longo prazo versus em curto prazo (LTO)**

Maior orientação no curto prazo, visto o fato de ser inovadora e pequena. Assim as estratégias devem ser condizentes com o curto prazo.

- **Complacência versus repressão (IVR)**

A BStage têm maior complacência por se tratar de uma empresa de cunho coletivo, por ter como proposta a conexão de indivíduos.

6.3 Estimativa de Gastos

Todos os gastos com colaboradores, estão disponíveis nas Tabelas VIII, IX, X, XI, XII e XIII.

Tabela VIII - Gastos com Remuneração Gerente

| Gerente | Janeiro | Fevereiro | Março | Abril | Maior | Junho | Julho | Agosto | Setembro | Outubro | Novembro | Dezembro | Total/ano |
|-----------------------------|----------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|------------------|
| Salário | 3.867,00 | 3.867,00 | 3.867,00 | 3.867,00 | 3.867,00 | 3.867,00 | 3.867,00 | 3.867,00 | 3.867,00 | 3.867,00 | 3.867,00 | 3.867,00 | 46.404,00 |
| Vale Transporte | 152,00 | 152,00 | 152,00 | 152,00 | 152,00 | 152,00 | 152,00 | 152,00 | 152,00 | 152,00 | 152,00 | 152,00 | 1.824,00 |
| Desconto Vale Transporte | - 152,00 | - 152,00 | - 152,00 | - 152,00 | - 152,00 | - 152,00 | - 152,00 | - 152,00 | - 152,00 | - 152,00 | - 152,00 | - 152,00 | - 1.824,00 |
| Vale refeição | 700,00 | 700,00 | 700,00 | 700,00 | 700,00 | 700,00 | 700,00 | 700,00 | 700,00 | 700,00 | 700,00 | 700,00 | 8.400,00 |
| Provisão 13 salário | 322,25 | 322,25 | 322,25 | 322,25 | 322,25 | 322,25 | 322,25 | 322,25 | 322,25 | 322,25 | 322,25 | 322,25 | 3.867,00 |
| provisão férias | 322,25 | 322,25 | 322,25 | 322,25 | 322,25 | 322,25 | 322,25 | 322,25 | 322,25 | 322,25 | 322,25 | 322,25 | 3.867,00 |
| Provisão 1/3 férias | 107,42 | 107,42 | 107,42 | 107,42 | 107,42 | 107,42 | 107,42 | 107,42 | 107,42 | 107,42 | 107,42 | 107,42 | 1.289,04 |
| FGTS | 309,36 | 309,36 | 309,36 | 309,36 | 309,36 | 309,36 | 309,36 | 309,36 | 309,36 | 309,36 | 309,36 | 309,36 | 3.712,32 |
| Provisão FGTS (13 e férias) | 60,15 | 60,15 | 60,15 | 60,15 | 60,15 | 60,15 | 60,15 | 60,15 | 60,15 | 60,15 | 60,15 | 60,15 | 721,80 |
| INSS | 773,40 | 773,40 | 773,40 | 773,40 | 773,40 | 773,40 | 773,40 | 773,40 | 773,40 | 773,40 | 773,40 | 773,40 | 9.280,80 |
| Provisão INSS (13 e férias) | 150,38 | 150,38 | 150,38 | 150,38 | 150,38 | 150,38 | 150,38 | 150,38 | 150,38 | 150,38 | 150,38 | 150,38 | 1.804,56 |
| Treinamento | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | | | | | | | | | | | | | 79.346,52 |

Fonte: Elaborado pelos Autores

Tabela IX - Gastos com Remuneração Consultor Técnico

| Consultor Técnico | Janeiro | Fevereiro | Março | Abril | Maior | Junho | Julho | Agosto | Setembro | Outubro | Novembro | Dezembro | Total/ano |
|-----------------------------|----------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|------------|
| Salário | 2.375,00 | 2.375,00 | 2.375,00 | 2.375,00 | 2.375,00 | 2.375,00 | 2.375,00 | 2.375,00 | 2.375,00 | 2.375,00 | 2.375,00 | 2.375,00 | 28.500,00 |
| Vale Transporte | 152,00 | 152,00 | 152,00 | 152,00 | 152,00 | 152,00 | 152,00 | 152,00 | 152,00 | 152,00 | 152,00 | 152,00 | 1.824,00 |
| Desconto Vale Transporte | - 142,50 | - 142,50 | - 142,50 | - 142,50 | - 142,50 | - 142,50 | - 142,50 | - 142,50 | - 142,50 | - 142,50 | - 142,50 | - 142,50 | - 1.710,00 |
| Vale refeição | 600,00 | 600,00 | 600,00 | 600,00 | 600,00 | 600,00 | 600,00 | 600,00 | 600,00 | 600,00 | 600,00 | 600,00 | 7.200,00 |
| Provisão 13 salário | 197,92 | 197,92 | 197,92 | 197,92 | 197,92 | 197,92 | 197,92 | 197,92 | 197,92 | 197,92 | 197,92 | 197,92 | 2.375,04 |
| provisão férias | 197,92 | 197,92 | 197,92 | 197,92 | 197,92 | 197,92 | 197,92 | 197,92 | 197,92 | 197,92 | 197,92 | 197,92 | 2.375,04 |
| Provisão 1/3 férias | 65,97 | 65,97 | 65,97 | 65,97 | 65,97 | 65,97 | 65,97 | 65,97 | 65,97 | 65,97 | 65,97 | 65,97 | 791,64 |
| FGTS | 190,00 | 190,00 | 190,00 | 190,00 | 190,00 | 190,00 | 190,00 | 190,00 | 190,00 | 190,00 | 190,00 | 190,00 | 2.280,00 |
| Provisão FGTS (13 e férias) | 36,94 | 36,94 | 36,94 | 36,94 | 36,94 | 36,94 | 36,94 | 36,94 | 36,94 | 36,94 | 36,94 | 36,94 | 443,28 |
| INSS | 475,00 | 475,00 | 475,00 | 475,00 | 475,00 | 475,00 | 475,00 | 475,00 | 475,00 | 475,00 | 475,00 | 475,00 | 5.700,00 |
| Provisão INSS (13 e férias) | 92,36 | 92,36 | 92,36 | 92,36 | 92,36 | 92,36 | 92,36 | 92,36 | 92,36 | 92,36 | 92,36 | 92,36 | 1.108,32 |
| Treinamento | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | | | | | | | | | | | | | 50.887,32 |

Fonte: Elaborado pelos Autores

Tabela X - Gastos com Remuneração Promotores

| Promotores | Janeiro | Fevereiro | Março | Abril | Maior | Junho | Julho | Agosto | Setembro | Outubro | Novembro | Dezembro | Total/ano |
|-----------------------------|----------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|------------|
| Salário | 3.097,50 | 3.097,50 | 3.097,50 | 3.097,50 | 3.097,50 | 3.097,50 | 3.097,50 | 3.097,50 | 3.097,50 | 3.097,50 | 3.097,50 | 3.097,50 | 37.170,00 |
| Vale Transporte | 228,00 | 228,00 | 228,00 | 228,00 | 228,00 | 228,00 | 228,00 | 228,00 | 228,00 | 228,00 | 228,00 | 228,00 | 2.736,00 |
| Desconto Vale Transporte | - 185,85 | - 185,85 | - 185,85 | - 185,85 | - 185,85 | - 185,85 | - 185,85 | - 185,85 | - 185,85 | - 185,85 | - 185,85 | - 185,85 | - 2.230,20 |
| Vale refeição | 750,00 | 750,00 | 750,00 | 750,00 | 750,00 | 750,00 | 750,00 | 750,00 | 750,00 | 750,00 | 750,00 | 750,00 | 9.000,00 |
| Provisão 13 salário | 258,12 | 258,12 | 258,12 | 258,12 | 258,12 | 258,12 | 258,12 | 258,12 | 258,12 | 258,12 | 258,12 | 258,12 | 3.097,44 |
| provisão férias | 258,12 | 258,12 | 258,12 | 258,12 | 258,12 | 258,12 | 258,12 | 258,12 | 258,12 | 258,12 | 258,12 | 258,12 | 3.097,44 |
| Provisão 1/3 férias | 86,04 | 86,04 | 86,04 | 86,04 | 86,04 | 86,04 | 86,04 | 86,04 | 86,04 | 86,04 | 86,04 | 86,04 | 1.032,48 |
| FGTS | 247,80 | 247,80 | 247,80 | 247,80 | 247,80 | 247,80 | 247,80 | 247,80 | 247,80 | 247,80 | 247,80 | 247,80 | 2.973,60 |
| Provisão FGTS (13 e férias) | 48,18 | 48,18 | 48,18 | 48,18 | 48,18 | 48,18 | 48,18 | 48,18 | 48,18 | 48,18 | 48,18 | 48,18 | 578,16 |
| INSS | 619,50 | 619,50 | 619,50 | 619,50 | 619,50 | 619,50 | 619,50 | 619,50 | 619,50 | 619,50 | 619,50 | 619,50 | 7.434,00 |
| Provisão INSS (13 e férias) | 120,47 | 120,47 | 120,47 | 120,47 | 120,47 | 120,47 | 120,47 | 120,47 | 120,47 | 120,47 | 120,47 | 120,47 | 1.445,58 |
| Treinamento | 93,75 | 93,75 | 93,75 | 93,75 | 93,75 | 93,75 | 93,75 | 93,75 | 93,75 | 93,75 | 93,75 | 93,75 | 1.125,00 |
| | | | | | | | | | | | | | 67.459,50 |

Fonte: Elaborado pelos Autores

Tabela XI - Gastos com Remuneração Secretária

| Secretária | Janeiro | Fevereiro | Março | Abril | Maior | Junho | Julho | Agosto | Setembro | Outubro | Novembro | Dezembro | Total/ano |
|-----------------------------|----------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|------------|
| Salário | 1.390,00 | 1.390,00 | 1.390,00 | 1.390,00 | 1.390,00 | 1.390,00 | 1.390,00 | 1.390,00 | 1.390,00 | 1.390,00 | 1.390,00 | 1.390,00 | 16.680,00 |
| Vale Transporte | 152,00 | 152,00 | 152,00 | 152,00 | 152,00 | 152,00 | 152,00 | 152,00 | 152,00 | 152,00 | 152,00 | 152,00 | 1.824,00 |
| Desconto Vale Transporte | - 83,40 | - 83,40 | - 83,40 | - 83,40 | - 83,40 | - 83,40 | - 83,40 | - 83,40 | - 83,40 | - 83,40 | - 83,40 | - 83,40 | - 1.000,80 |
| Vale refeição | 500,00 | 500,00 | 500,00 | 500,00 | 500,00 | 500,00 | 500,00 | 500,00 | 500,00 | 500,00 | 500,00 | 500,00 | 6.000,00 |
| Provisão 13 salário | 115,83 | 115,83 | 115,83 | 115,83 | 115,83 | 115,83 | 115,83 | 115,83 | 115,83 | 115,83 | 115,83 | 115,83 | 1.389,96 |
| provisão férias | 115,83 | 115,83 | 115,83 | 115,83 | 115,83 | 115,83 | 115,83 | 115,83 | 115,83 | 115,83 | 115,83 | 115,83 | 1.389,96 |
| Provisão 1/3 férias | 38,61 | 38,61 | 38,61 | 38,61 | 38,61 | 38,61 | 38,61 | 38,61 | 38,61 | 38,61 | 38,61 | 38,61 | 463,32 |
| FGTS | 111,20 | 111,20 | 111,20 | 111,20 | 111,20 | 111,20 | 111,20 | 111,20 | 111,20 | 111,20 | 111,20 | 111,20 | 1.334,40 |
| Provisão FGTS (13 e férias) | 21,62 | 21,62 | 21,62 | 21,62 | 21,62 | 21,62 | 21,62 | 21,62 | 21,62 | 21,62 | 21,62 | 21,62 | 259,44 |
| INSS | 278,00 | 278,00 | 278,00 | 278,00 | 278,00 | 278,00 | 278,00 | 278,00 | 278,00 | 278,00 | 278,00 | 278,00 | 3.336,00 |
| Provisão INSS (13 e férias) | 54,06 | 54,06 | 54,06 | 54,06 | 54,06 | 54,06 | 54,06 | 54,06 | 54,06 | 54,06 | 54,06 | 54,06 | 648,72 |
| Treinamento | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | | | | | | | | | | | | | 32.325,00 |

Fonte: Elaborado pelos Autores

Tabela XII - Gastos com Remuneração Total

| TOTAL | Janeiro | Fevereiro | Março | Abril | Maior | Junho | Julho | Agosto | Setembro | Outubro | Novembro | Dezembro | Total/ano |
|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Salário | 10.729,50 | 10.729,50 | 10.729,50 | 10.729,50 | 10.729,50 | 10.729,50 | 10.729,50 | 10.729,50 | 10.729,50 | 10.729,50 | 10.729,50 | 10.729,50 | 128.754,00 |
| Vale Transporte | 684,00 | 684,00 | 684,00 | 684,00 | 684,00 | 684,00 | 684,00 | 684,00 | 684,00 | 684,00 | 684,00 | 684,00 | 8.208,00 |
| Desconto Vale Transporte | - 563,75 | - 563,75 | - 563,75 | - 563,75 | - 563,75 | - 563,75 | - 563,75 | - 563,75 | - 563,75 | - 563,75 | - 563,75 | - 563,75 | - 6.765,00 |
| Vale refeição | 2.550,00 | 2.550,00 | 2.550,00 | 2.550,00 | 2.550,00 | 2.550,00 | 2.550,00 | 2.550,00 | 2.550,00 | 2.550,00 | 2.550,00 | 2.550,00 | 30.600,00 |
| Provisão 13 salário | 894,12 | 894,12 | 894,12 | 894,12 | 894,12 | 894,12 | 894,12 | 894,12 | 894,12 | 894,12 | 894,12 | 894,12 | 10.729,44 |
| provisão férias | 894,12 | 894,12 | 894,12 | 894,12 | 894,12 | 894,12 | 894,12 | 894,12 | 894,12 | 894,12 | 894,12 | 894,12 | 10.729,44 |
| Provisão 1/3 férias | 298,04 | 298,04 | 298,04 | 298,04 | 298,04 | 298,04 | 298,04 | 298,04 | 298,04 | 298,04 | 298,04 | 298,04 | 3.576,48 |
| FGTS | 858,36 | 858,36 | 858,36 | 858,36 | 858,36 | 858,36 | 858,36 | 858,36 | 858,36 | 858,36 | 858,36 | 858,36 | 10.300,32 |
| Provisão FGTS (13 e férias) | 166,89 | 166,89 | 166,89 | 166,89 | 166,89 | 166,89 | 166,89 | 166,89 | 166,89 | 166,89 | 166,89 | 166,89 | 2.002,68 |
| INSS | 2.145,90 | 2.145,90 | 2.145,90 | 2.145,90 | 2.145,90 | 2.145,90 | 2.145,90 | 2.145,90 | 2.145,90 | 2.145,90 | 2.145,90 | 2.145,90 | 25.750,80 |
| Provisão INSS (13 e férias) | 417,27 | 417,27 | 417,27 | 417,27 | 417,27 | 417,27 | 417,27 | 417,27 | 417,27 | 417,27 | 417,27 | 417,27 | 5.007,18 |
| Treinamento | 93,75 | 93,75 | 93,75 | 93,75 | 93,75 | 93,75 | 93,75 | 93,75 | 93,75 | 93,75 | 93,75 | 93,75 | 1.125,00 |
| | 19.168,20 | 19.168,20 | 19.168,20 | 19.168,20 | 19.168,20 | 19.168,20 | 19.168,20 | 19.168,20 | 19.168,20 | 19.168,20 | 19.168,20 | 19.168,20 | 230.018,34 |

Fonte: Elaborado pelos Autores

6.4 Análise e Diagnóstico da Viabilidade do Capital Humano

Para a empresa se manter em contínuo aprendizado e crescimento, se faz necessário uma mão de obra profissional, qualificada e inovadora, que tenha perfil de resolução rápida de problemas e boa oratória no contato com clientes.

Com o salário na média de mercado, acredita-se que bons profissionais integrarão o quadro de funcionários da empresa. O investimento feito com salário maior para os promotores de venda é de grande valia, pois são eles que vão captar novos estabelecimentos, que são os clientes da empresa.

Conclui-se que não são necessários muitos colaboradores no início das atividades, mas com o tempo a empresa terá que contar com mais funcionários para dar continuidade no crescimento da mesma.

7.VIABILIDADE FINANCEIRA

7.1 Pressupostos da Análise Financeira

Para calcular o faturamento bruto da empresa, foram utilizadas médias de shows mensais (10,722) e valor do show (R\$363,63), multiplicadas pela projeção anual de aquisição de clientes e pela margem média de comissão (18,5%). O resultado para os próximos cinco anos está presente na tabela XIV.

Tabela XIII - Faturamento Anual

| Ano | Total de Clientes | Resultado Bruto Anual |
|--------|-------------------|-----------------------|
| 1º ano | 36 | R\$169.567,90 |
| 2º ano | 86,40 | R\$550.443,48 |
| 3º ano | 153,79 | R\$1.068.739,36 |
| 4º ano | 238,38 | R\$1.735.777,15 |
| 5º ano | 336,11 | R\$2.533.214,70 |

Fonte: Elaborado pelos Autores

7.2 Investimentos

7.2.1 Investimentos Pré-Operacionais

Os investimentos pré-operacionais que a BStage necessitará para iniciar suas atividades estão voltados para a área de tecnologia e estão presentes na tabela XV.

Tabela XIV - Investimento Pré-Operacional

| Fornecedor | Produto/Serviço | Qty | Preço | Custo/Ano | Condição de Pagamento | Prazo de Entrega |
|------------|-----------------------------------|------|---------------|---------------|-----------------------|------------------|
| Conube | Abertura da Empresa | 1 | R\$ 528,61 | R\$ 528,61 | À vista | 30 dias |
| Locaweb | Domínio (.com.br) | 1 | R\$ 54,90 | R\$ 54,90 | À vista | Imediato |
| PPT | Criação de Site | 1 | R\$ 15.000,00 | R\$ 15.000,00 | À vista | 50 dias |
| Dell | Servidor Rack PowerEdge R430 | 1 | R\$ 10.169,00 | R\$ 10.169,00 | À vista | 15 dias |
| Dell | Inspiron 15 7000 Ultrafino | 1 | R\$ 4.948,00 | R\$ 4.948,00 | À vista | 15 dias |
| Dell | Inspiron 13 5000 Ultrafino 2 em 1 | 4 | R\$ 3.698,00 | R\$ 14.792,00 | À vista | 15 dias |
| Apple | Iphone 6S - 128GB | 4 | R\$ 3.399,00 | R\$ 13.596,00 | À vista | Imediato |
| Gráfica | Cartão de Visita | 4000 | R\$ 0,05 | R\$ 200,00 | À vista | 10 dias |
| Total | | | | R\$ 59.288,51 | | |

Fonte: Elaborado pelos Autores

7.2.2 Investimentos para Capital de Giro

O investimento em capital de giro se dá de acordo com o estudo do fluxo de caixa da empresa, item 7.6, sendo necessário investir R\$ 193,508,31.

Tabela XV – Capital de Giro

| Capital de Giro | |
|------------------------------|----------------|
| 2018 | |
| Investimento Pré-Operacional | R\$ 59.288,51 |
| Investimento Total | R\$ 252.795,82 |
| Capital de Giro | R\$ 193.507,31 |

Fonte: Elaborado pelos Autores

7.2.3 Investimentos totais

O investimento total é a soma dos investimentos pré-operacionais, item 7.2.1, mais os investimentos em capital de giro, item 7.2.2, totalizando R\$ 252.795,82.

7.3 Estimativa dos Custos Fixos e Variáveis

As operações da BStage acontecem em um escritório de coworking, que oferece uma estrutura de trabalho completa, incluindo recepção de clientes. Essa estrutura permite diversas vantagens, temos acesso a um escritório moderno sem custos como IPTU, condomínio, despesas com conta de água e luz, custos com segurança e limpeza. Minimizando assim os custos fixos que estão presentes na Tabela XVI.

Tabela XVI - Custos Fixos

| Fornecedor | Produto/Serviço | Qtd | Preço | Custo/Ano | Condição de Pagamento | Prazo de Entrega |
|------------|---------------------------------|-----|---------------|----------------|-----------------------|------------------|
| Umblar | Hospedagem | 12 | R\$ 120,00 | R\$ 1.440,00 | 12 vezes | Imediato |
| Conube | Serviços Contábeis | 12 | R\$ 220,00 | R\$ 2.640,00 | 12 vezes | Imediato |
| Original | Conta Bancária | 12 | R\$ 9,90 | R\$ 118,80 | 12 vezes | Imediato |
| Beehouse | Aluguel de escritório mobiliado | 12 | R\$ 5.000,00 | R\$ 60.000,00 | 12 vezes | Imediato |
| Vivo | Internet 200 mega - IP Fixo | 12 | R\$ 309,90 | R\$ 3.718,80 | 12 vezes | Imediato |
| Vivo | Telefonia - 20GB+600min | 36 | R\$ 113,99 | R\$ 4.103,64 | 12 vezes | Imediato |
| Vivo | Armazenamento na nuvem - 140GB | 12 | R\$ 399,00 | R\$ 4.788,00 | 12 vezes | Imediato |
| PPT | Serviços de Publicidade | 12 | R\$ 850,00 | R\$ 10.200,00 | 12 vezes | Imediato |
| Unifaster | Serviços de Informática | 12 | R\$ 1.500,00 | R\$ 18.000,00 | 12 vezes | Imediato |
| | Salários | 12 | R\$ 19.168,20 | R\$ 230.018,34 | 12 vezes | Imediato |
| Total | | | | R\$ 335.027,58 | R\$ 27.918,97 | |

Fonte: Elaborado pelos Autores

Os custos variáveis da empresa decorrem das operações da empresa de pagamentos MOIP, que faz o split do pagamento (divisão do valor pago pelo

contratante entre o artista e a BStage). Esses custos estão disponíveis na tabela XVII.

Tabela XVII - Tarifas de Split

| Tipo de Pagamento | Valor |
|----------------------|-----------------|
| Cartão de Crédito | 4,49% + R\$0,69 |
| Boleto/Débito Online | 2,49% + R\$0,69 |

Fonte: Elaborado pelos Autores

Foram consideradas as tarifas especiais da MOIP para empresas com faturamento mensal superior a R\$20.000,00 e para Startups aprovadas em seu programa de incentivo.

7.4 Estimativa do Faturamento Mensal

Para calcular o faturamento bruto mensal da empresa, foram utilizadas as médias de shows mensais e valor do show, projeção mensal de aquisição de clientes e comissão por evento. O resultado para os próximos sessenta meses está presente na tabela XVIII.

Tabela XVIII - Faturamento Mensal

| Mês | Total de Clientes | Média de Shows (Mês) | Valor Médio (Show) | Comissão por Evento | Resultado Bruto Mensal |
|---------|-------------------|----------------------|--------------------|---------------------|------------------------|
| 1º mês | 3 | 10,772 | R\$363,63 | 18,5% | R\$2.173,95 |
| 2º mês | 6 | 10,772 | R\$363,63 | 18,5% | R\$4.347,89 |
| 3º mês | 9 | 10,772 | R\$363,63 | 18,5% | R\$6.521,84 |
| 4º mês | 12 | 10,772 | R\$363,63 | 18,5% | R\$8.695,79 |
| 5º mês | 15 | 10,772 | R\$363,63 | 18,5% | R\$10.869,74 |
| 6º mês | 18 | 10,772 | R\$363,63 | 18,5% | R\$13.043,68 |
| 7º mês | 21 | 10,772 | R\$363,63 | 18,5% | R\$15.217,63 |
| 8º mês | 24 | 10,772 | R\$363,63 | 18,5% | R\$17.391,58 |
| 9º mês | 27 | 10,772 | R\$363,63 | 18,5% | R\$19.565,53 |
| 10º mês | 30 | 10,772 | R\$363,63 | 18,5% | R\$21.739,47 |
| 11º mês | 33 | 10,772 | R\$363,63 | 18,5% | R\$23.913,42 |
| 12º mês | 36 | 10,772 | R\$363,63 | 18,5% | R\$26.087,37 |
| 13º mês | 40,2 | 10,772 | R\$363,63 | 18,5% | R\$29.130,90 |

| | | | | | |
|---------|--------|--------|-----------|-------|---------------|
| 14º mês | 44,4 | 10,772 | R\$363,63 | 18,5% | R\$32.174,42 |
| 15º mês | 48,6 | 10,772 | R\$363,63 | 18,5% | R\$35.217,95 |
| 16º mês | 52,8 | 10,772 | R\$363,63 | 18,5% | R\$38.261,47 |
| 17º mês | 57 | 10,772 | R\$363,63 | 18,5% | R\$41.305,00 |
| 18º mês | 61,2 | 10,772 | R\$363,63 | 18,5% | R\$44.348,53 |
| 19º mês | 65,4 | 10,772 | R\$363,63 | 18,5% | R\$47.392,05 |
| 20º mês | 69,6 | 10,772 | R\$363,63 | 18,5% | R\$50.435,58 |
| 21º mês | 73,8 | 10,772 | R\$363,63 | 18,5% | R\$53.479,11 |
| 22º mês | 78 | 10,772 | R\$363,63 | 18,5% | R\$56.522,63 |
| 23º mês | 82,2 | 10,772 | R\$363,63 | 18,5% | R\$59.566,16 |
| 24º mês | 86,40 | 10,772 | R\$363,63 | 18,5% | R\$62.609,69 |
| 25º mês | 92,02 | 10,772 | R\$363,63 | 18,5% | R\$66.679,19 |
| 26º mês | 97,63 | 10,772 | R\$363,63 | 18,5% | R\$70.748,70 |
| 27º mês | 103,25 | 10,772 | R\$363,63 | 18,5% | R\$74.818,21 |
| 28º mês | 108,86 | 10,772 | R\$363,63 | 18,5% | R\$78.887,72 |
| 29º mês | 114,48 | 10,772 | R\$363,63 | 18,5% | R\$82.957,23 |
| 30º mês | 120,09 | 10,772 | R\$363,63 | 18,5% | R\$87.026,74 |
| 31º mês | 125,71 | 10,772 | R\$363,63 | 18,5% | R\$91.096,25 |
| 32º mês | 131,33 | 10,772 | R\$363,63 | 18,5% | R\$95.165,76 |
| 33º mês | 136,94 | 10,772 | R\$363,63 | 18,5% | R\$99.235,26 |
| 34º mês | 142,56 | 10,772 | R\$363,63 | 18,5% | R\$103.304,77 |
| 35º mês | 148,17 | 10,772 | R\$363,63 | 18,5% | R\$107.374,28 |
| 36º mês | 153,79 | 10,772 | R\$363,63 | 18,5% | R\$111.445,24 |
| 37º mês | 160,84 | 10,772 | R\$363,63 | 18,5% | R\$116.553,41 |
| 38º mês | 167,89 | 10,772 | R\$363,63 | 18,5% | R\$121.661,59 |
| 39º mês | 174,94 | 10,772 | R\$363,63 | 18,5% | R\$126.769,76 |
| 40º mês | 181,99 | 10,772 | R\$363,63 | 18,5% | R\$131.877,93 |
| 41º mês | 189,04 | 10,772 | R\$363,63 | 18,5% | R\$136.986,10 |
| 42º mês | 196,09 | 10,772 | R\$363,63 | 18,5% | R\$142.094,28 |
| 43º mês | 203,14 | 10,772 | R\$363,63 | 18,5% | R\$147.202,45 |
| 44º mês | 210,19 | 10,772 | R\$363,63 | 18,5% | R\$152.310,62 |
| 45º mês | 217,23 | 10,772 | R\$363,63 | 18,5% | R\$157.418,79 |
| 46º mês | 224,28 | 10,772 | R\$363,63 | 18,5% | R\$162.526,97 |
| 47º mês | 231,33 | 10,772 | R\$363,63 | 18,5% | R\$167.635,14 |
| 48º mês | 238,38 | 10,772 | R\$363,63 | 18,5% | R\$172.740,12 |
| 49º mês | 246,52 | 10,772 | R\$363,63 | 18,5% | R\$178.641,79 |
| 50º mês | 254,67 | 10,772 | R\$363,63 | 18,5% | R\$184.543,45 |
| 51º mês | 262,81 | 10,772 | R\$363,63 | 18,5% | R\$190.445,11 |
| 52º mês | 270,95 | 10,772 | R\$363,63 | 18,5% | R\$196.346,78 |
| 53º mês | 279,10 | 10,772 | R\$363,63 | 18,5% | R\$202.248,44 |
| 54º mês | 287,24 | 10,772 | R\$363,63 | 18,5% | R\$208.150,10 |

| | | | | | |
|---------|--------|--------|-----------|-------|---------------|
| 55º mês | 295,39 | 10,772 | R\$363,63 | 18,5% | R\$214.051,77 |
| 56º mês | 303,53 | 10,772 | R\$363,63 | 18,5% | R\$219.953,43 |
| 57º mês | 311,68 | 10,772 | R\$363,63 | 18,5% | R\$225.855,09 |
| 58º mês | 319,82 | 10,772 | R\$363,63 | 18,5% | R\$231.756,76 |
| 59º mês | 327,96 | 10,772 | R\$363,63 | 18,5% | R\$237.658,42 |
| 60º mês | 336,11 | 10,772 | R\$363,63 | 18,5% | R\$243.563,57 |

Fonte: Elaborado pelos Autores

7.5 Demonstrativo de Resultados para os próximos 5 anos

Para o cálculo do lucro líquido foram deduzidos o valor da alíquota do simples nacional (16,93% a 22,45%), o valor do pagamento anual de salários (sofre reajuste de 5% anual baseado nos índices de inflação), as despesas administrativas (custos fixos – salários) e as despesas comerciais (valor pago a MOIP para realizar o split de pagamentos automático).

A DRE resumida de cada ano pode ser verificada na tabela XIX.

Tabela XIX - DRE 2018 - 2021

| Discriminação | DRE | | | | |
|--|------------------------|-----------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
| ROB - Receita Bruta Operacional | R\$ 183.316,64 | 595.074,04 | 1.155.393,90 | 1.876.515,84 | R\$ 2.738.610,48 |
| Alíquota | R\$ 32.483,71 | R\$ 67.302,87 | R\$ 143.499,92 | R\$ 233.063,27 | R\$ 340.135,42 |
| ROL - Receita Operacional Líquida | R\$ 150.832,93 | R\$ 527.771,17 | R\$ 1.011.893,98 | R\$ 1.643.452,57 | R\$ 2.398.475,06 |
| (-) CSP - (salários) | R\$ 230.018,34 | R\$ 241.519,26 | R\$ 253.595,22 | R\$ 266.274,98 | R\$ 279.588,73 |
| Resultado Operacional Bruto | -R\$ 79.185,41 | R\$ 286.251,91 | R\$ 758.298,76 | R\$ 1.377.177,59 | R\$ 2.118.886,33 |
| (-)Despesas Administrativas | R\$ 103.009,44 | R\$ 103.009,44 | R\$ 103.009,44 | R\$ 103.009,44 | R\$ 103.009,44 |
| (-)Despesas Comerciais | R\$ 5.499,50 | R\$ 17.852,22 | R\$ 34.661,82 | R\$ 56.295,48 | R\$ 82.158,31 |
| (-)Despesas com Depreciação | | | | | |
| Lucro Líquido | -R\$ 187.694,35 | R\$ 165.390,25 | R\$ 620.627,50 | R\$ 1.217.872,68 | R\$ 1.933.718,57 |

Fonte: Elaborado pelos Autores

7.6 Estimativa do Fluxo de Caixa para os próximos 5 anos

O fluxo de caixa pode ser verificado na Tabela XX.

Tabela XX – Fluxo de Caixa

| FLUXO DE CAIXA ANUAL | | | | | | |
|--|----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|
| | Abertura | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
| SALDO INICIAL | R\$ 0,00 | R\$ 193.507,31 | R\$ 0,00 | R\$ 102.596,54 | R\$ 601.624,61 | R\$ 1.597.008,19 |
| CAIXA | R\$ 0,00 | R\$ 193.507,31 | R\$ 0,00 | R\$ 102.596,54 | R\$ 601.624,61 | R\$ 1.597.008,19 |
| ENTRADAS | | | | | | |
| Capital Investido | R\$ 252.795,82 | R\$ 0,00 | R\$ 0,00 | R\$ 0,00 | R\$ 0,00 | R\$ 0,00 |
| Contas a receber-vendas realizadas | R\$ 0,00 | R\$ 169.567,90 | R\$ 550.443,48 | R\$ 1.068.739,36 | R\$ 1.735.777,15 | R\$ 2.533.214,70 |
| TOTAL DE ENTRADAS | R\$ 252.795,82 | R\$ 363.075,21 | R\$ 550.443,48 | R\$ 1.171.335,90 | R\$ 2.337.401,76 | R\$ 4.130.222,88 |
| SALDO DISPONIVEL | R\$ 252.795,82 | R\$ 363.075,21 | R\$ 550.443,48 | R\$ 1.171.335,90 | R\$ 2.337.401,76 | R\$ 4.130.222,88 |
| SAIDAS | | | | | | |
| Investimentos | R\$ 59.288,51 | R\$ 0,00 | R\$ 0,00 | R\$ 0,00 | R\$ 0,00 | R\$ 0,00 |
| CUSTOS | | | | | | |
| Custos fixos | R\$ 0,00 | R\$ 103.009,44 | R\$ 103.009,44 | R\$ 103.009,44 | R\$ 103.009,44 | R\$ 103.009,44 |
| Salários | R\$ 0,00 | R\$ 230.018,34 | R\$ 241.519,26 | R\$ 253.595,22 | R\$ 266.274,98 | R\$ 279.588,73 |
| Alíquota | R\$ 0,00 | R\$ 30.047,43 | R\$ 103.318,24 | R\$ 213.106,63 | R\$ 371.109,15 | R\$ 562.626,98 |
| TOTAL DE SAÍDAS | R\$ 59.288,51 | R\$ 363.075,21 | R\$ 447.846,94 | R\$ 569.711,29 | R\$ 740.393,58 | R\$ 945.225,15 |
| 1 SALDO FINAL (ENTRADAS - SAÍDAS) | R\$ 193.507,31 | R\$ 0,00 | R\$ 102.596,54 | R\$ 601.624,61 | R\$ 1.597.008,19 | R\$ 3.184.997,73 |

Fonte: Elaborado pelos Autores

7.7 Cálculo e Análise dos Indicadores Financeiros

Com base em todas as informações disponibilizadas até agora, foi realizado o cálculo dos indicadores:

Tabela XXI - Lucratividade 2018 - 2022

| Lucratividade | | | | | |
|--|-----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|
| Discriminação | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
| Lucro Líquido | -R\$ 198.594,35 | R\$ 86.083,24 | R\$ 466.965,89 | R\$ 943.310,26 | R\$ 1.511.993,10 |
| ROB - Receita Bruta Operacional | R\$ 169.567,90 | R\$ 550.443,48 | R\$ 1.068.739,36 | R\$ 1.735.777,15 | R\$ 2.533.214,70 |
| Lucratividade | -117% | 16% | 44% | 54% | 60% |

Fonte: Elaborado pelos Autores

Tabela XXII - Rentabilidade 2018 - 2022

| Rentabilidade | | | | | |
|---------------------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| Discriminação | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
| Lucro Líquido | -R\$ 198.594,35 | R\$ 86.083,24 | R\$ 466.965,89 | R\$ 943.310,26 | R\$ 1.511.993,10 |
| Investimento Total | R\$ 394.316,09 | R\$ 346.528,50 | R\$ 358.604,46 | R\$ 371.284,22 | R\$ 384.597,97 |
| Rentabilidade | -50% | 25% | 130% | 254% | 393% |

Fonte: Elaborado pelos Autores

O investimento total representa a somatória de custos no período.

Tabela XXIII - Índice de Endividamento 2018 - 2022

| Índice de Endividamento | | | | | |
|--------------------------------|-----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|
| Discriminação | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
| Passivos Curto+Longo | -R\$ 394.316,09 | R\$ 346.528,50 | R\$ 358.604,46 | R\$ 371.284,22 | R\$ 384.597,97 |
| Ativos Totais | R\$ 169.567,90 | R\$ 550.443,48 | R\$ 1.068.739,36 | R\$ 1.735.777,15 | R\$ 2.533.214,70 |
| Índice de Endividamento | -233% | 63% | 34% | 21% | 15% |

Fonte: Elaborado pelos Autores

Os ativos totais representam a receita bruta operacional enquanto os passivos de curto e longo prazo a somatória de custos no período.

Tabela XXIV - VPL e TIR

| VPL e TIR | |
|------------------|------------------|
| Investimento | R\$ 59.288,51 |
| 2018 | -R\$ 198.594,35 |
| 2019 | R\$ 86.083,24 |
| 2020 | R\$ 466.965,89 |
| 2021 | R\$ 943.310,26 |
| 2022 | R\$ 466.965,89 |
| Taxa de desconto | 11,25% |
| VPL | R\$ 1.060.740,64 |
| TIR | 155% |

Fonte: Elaborado pelos Autores

O payback se dá em 10 meses.

O ponto de equilíbrio é de 84 shows, baseados no valor médio de shows.

7.8 Análise e Diagnóstico Viabilidade Financeiro

Após as análises, conclui-se que é financeiramente viável a abertura e funcionamento da empresa. Mesmo prevendo prejuízo em seu primeiro ano de funcionamento, o tempo de payback é relativamente baixo para os padrões de mercado.

Colabora com isso o fato de ter pouco passivos de longo prazo, como empréstimos, já que os mesmos não serão necessários para a empresa começar as atividades. Também é necessário considerar que a empresa, por se tratar de um site, precisa de poucos recursos físicos para começar a trabalhar, não necessita de maquinário pesado, nem de compra de um número elevado de matéria prima.

Isto observado, conclui-se que ideia é financeiramente viável, e com boas perspectivas de lucro já a partir do segundo ano.

8.VIABILIDADE DO NEGÓCIO

8.1 Análise SWOT

A análise SWOT é uma das mais utilizadas ferramenta de gestão para guiar os esforços presentes nas ações da direção de uma companhia. Com ela pode-se analisar onde estão as ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos presentes na operação, onde os dois primeiros tópicos são voltados ao ambiente externo, e os dois últimos ao ambiente interno. Para a BStage, foi identificada a seguinte situação, demonstrada na tabela XXXV:

Tabela XXV – Análise SWOT

| | | Ambiente Interno | |
|------------------|---------------|---|--|
| | | Pontos Fracos | Pontos Fortes |
| Ambiente Externo | Ameaças | <ul style="list-style-type: none">- Nenhuma barreira a novos entrantes;- Ser facilmente replicado;- Relacionamento direto bar/músico. | <ul style="list-style-type: none">- Serviço novo, ainda não oferecido;- Grande interação com o público;- Alta exposição na mídia. |
| | Oportunidades | <ul style="list-style-type: none">- Ser predominante quanto ao market share;- Fidelização de clientes;- Serviço 100% digital | <ul style="list-style-type: none">- Parceria com grandes gravadoras e os principais bares das capitais brasileiras;- Pontencial de novos serviços ligados a eventos para alavancar o faturamento. |

Fonte: Elaborado pelos Autores

Alguns dos pontos listados na tabela XXXVIII giram em torno do tema de um mercado ainda não explorado. Em uma mão, por exemplo, ainda não há nenhuma regulamentação específica que poderia dificultar o ingresso de um novo *player*, concorrendo com a BStage e consumindo parte do total faturamento em potencial. Em outra, o fato de não haver nenhum serviço parecido disponível hoje, faz com que todo o market share fique sob a administração da BStage, abrindo oportunidades para grandes parcerias com gravadoras e músicos de renome, bem como bares que contam com um grande fluxo de pessoas.

Por já estar inserida em um segmento de entretenimento, e assumindo que este meio apresenta um leque muito amplo de serviços, existe também a oportunidade de incrementação de faturamento por meio da oferta de novos serviços similares. Seria fácil e cômodo, por exemplo, para um músico ou dj ofertar para festas de casamento por meio da BStage.

A grande interação com o público, além da alta exposição na mídia, se torna uma grande oportunidade de rápida ascensão da companhia, porém uma falha, por menor que seja, pode acabar com sua reputação. Portanto, todas as decisões voltadas a divulgação de material devem ser cuidadosamente analisadas.

Um grande risco que colocaria em xeque um faturamento sustentável a longo prazo seria a negociação direta entre bares e músicos, utilizando dos serviços da BStage apenas no primeiro contrato. Para evitar isto, a companhia deve ser forte no marketing e sempre reforçar aos bares a importância da diversificação dos músicos presentes nas suas noites.

8.2 Construção de cenários

Utilizando a análise SWOT do capítulo 8.1, foram construídos dois cenários distintos, o otimista e o pessimista, que foram confrontados com o cenário possível. O cenário, pessimista, tem como causas:

- Nenhuma barreira a novos entrantes;
- Ser facilmente replicado;
- Relacionamento direto bar/músico.

O mercado de aplicativos é um mercado em crescimento e com muita concorrência, por isso, as barreiras a novos entrantes são muito difíceis de construir, além disso o aplicativo pode ser replicado e o relacionamento entre bares e músicos poderia atravessar o uso do aplicativo. Por esses pontos, o cenário negativo estima 20% a menos no faturamento, já que o “pioneirismo” pode rebater esses efeitos. O impacto pode ser visto na tabela XXVI.

Tabela XXVI – Análise Pessimista

| DRE (Pessimista) | | | | | |
|--|------------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-------------------------|
| Discriminação | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
| ROB - Receita Bruta Operacional | R\$ 135.654,32 | R\$ 440.354,79 | R\$ 854.991,49 | R\$ 1.388.621,72 | R\$ 2.026.571,76 |
| Alíquota | R\$ 24.037,95 | R\$ 78.030,87 | R\$ 151.504,49 | R\$ 246.063,77 | R\$ 359.108,52 |
| ROL - Receita Operacional Líquida | R\$ 111.616,37 | R\$ 362.323,92 | R\$ 703.487,00 | R\$ 1.142.557,95 | R\$ 1.667.463,24 |
| (-) CSP - (salários) | R\$ 230.018,34 | R\$ 241.519,26 | R\$ 253.595,22 | R\$ 266.274,98 | R\$ 279.588,73 |
| Resultado Operacional Bruto | -R\$ 118.401,97 | R\$ 120.804,66 | R\$ 449.891,78 | R\$ 876.282,97 | R\$ 1.387.874,51 |
| (-)Despesas Administrativas | R\$ 103.009,44 | R\$ 103.009,44 | R\$ 103.009,44 | R\$ 103.009,44 | R\$ 103.009,44 |
| (-)Despesas Comerciais | R\$ 5.087,04 | R\$ 16.513,30 | R\$ 32.062,18 | R\$ 52.073,31 | R\$ 75.996,44 |
| (-)Despesas com Depreciação | | | | | |
| Lucro Líquido | -R\$ 226.498,44 | R\$ 1.281,92 | R\$ 314.820,15 | R\$ 721.200,22 | R\$ 1.208.868,63 |

Fonte: Elaborado Pelos Autores

Na análise otimista, foram consideradas as seguintes características:

- Predominância no Market Share;
- Fidelização de Clientes;
- Serviço 100% digital.

Por ser “pioneiro”, a BStage pode conquistar muitos clientes logo de entrada, além da fidelização adquirida com isso, uma plataforma 100% digital auxilia na redução de custos e no uso do serviço de forma facilitada. Por isso, foi considerado um aumento de 10% no faturamento para este cenário.

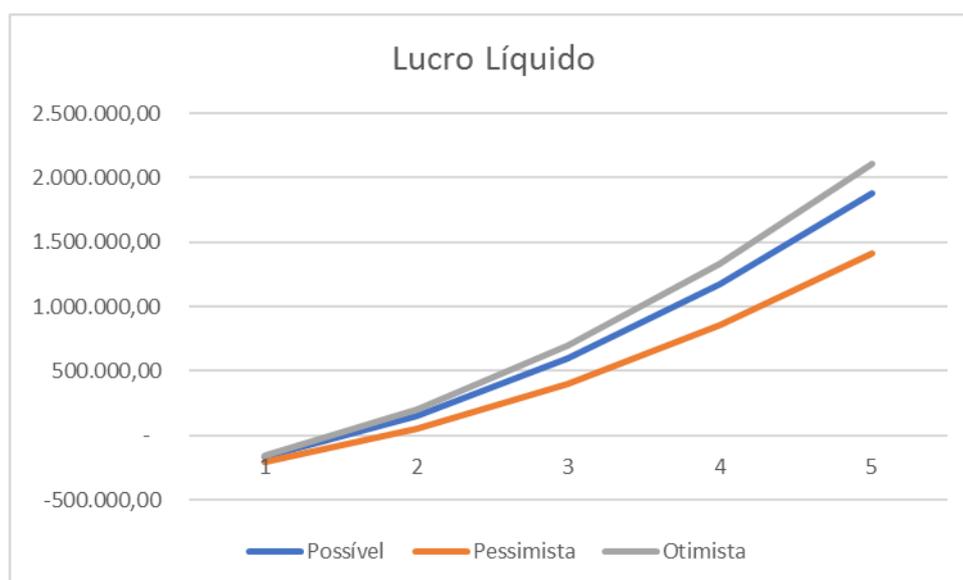
Tabela XXVII – Análise Otimista

| DRE (Otimista) | | | | | |
|--|------------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-------------------------|
| Discriminação | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
| ROB - Receita Bruta Operacional | R\$ 186.524,69 | R\$ 605.487,83 | R\$ 1.175.613,29 | R\$ 1.909.354,86 | R\$ 2.786.536,16 |
| Alíquota | R\$ 33.052,17 | R\$ 113.650,07 | R\$ 234.417,29 | R\$ 408.220,07 | R\$ 618.889,68 |
| ROL - Receita Operacional Líquida | R\$ 153.472,51 | R\$ 491.837,77 | R\$ 941.196,00 | R\$ 1.501.134,79 | R\$ 2.167.646,48 |
| (-) CSP - (salários) | R\$ 230.018,34 | R\$ 241.519,26 | R\$ 253.595,22 | R\$ 266.274,98 | R\$ 279.588,73 |
| Resultado Operacional Bruto | -R\$ 76.545,83 | R\$ 250.318,51 | R\$ 687.600,78 | R\$ 1.234.859,81 | R\$ 1.888.057,75 |
| (-)Despesas Administrativas | R\$ 103.009,44 | R\$ 103.009,44 | R\$ 103.009,44 | R\$ 103.009,44 | R\$ 103.009,44 |
| (-)Despesas Comerciais | R\$ 5.087,04 | R\$ 16.513,30 | R\$ 32.062,18 | R\$ 52.073,31 | R\$ 75.996,44 |
| (-)Despesas com Depreciação | | | | | |
| Lucro Líquido | -R\$ 184.642,30 | R\$ 130.795,76 | R\$ 552.529,16 | R\$ 1.079.777,06 | R\$ 1.709.051,87 |

Fonte: Elaborado Pelos Autores

No gráfico XIII é demonstrado visualmente a evolução do lucro líquido com os diferentes cenários:

Gráfico XIII



Fonte: Elaborado Pelos Autores

No cenário otimista o payback se dá em 10 meses, já no pessimista em 12 meses.

8.3 Considerações Finais Sobre o Negócio

A BStage tem um grande potencial de crescimento, tendo em vista que está amplamente ligada ao mercado de entretenimento que é crescente, o que aumenta a probabilidade de a empresa ser viável e rentável, desde que tenha uma administração sustentável.

Dito isso, ao realizar uma análise da viabilidade estratégica de como será o serviço prestado para os seus usuários com fatores distintos em relação aos seus concorrentes indiretos, foi notável que a empresa construirá boas relações com seus clientes, tanto quanto aos músicos quanto aos bares. Outro fator pelo qual é explicado que a empresa irá consolidar sua inovação e se destacar rapidamente, consagrando-se como o principal mediador de entretenimento, é prover um tipo de experiência nova para seus usuários, passando maior confiabilidade até mesmo nas transações que envolvam dinheiro. Por fim, são apresentados os benefícios propostos, concretamente ajudando os contratantes de shows a escolher a melhor opção possível.

Com base nisso, a viabilidade operacional, cita e explica o uso de variados conceitos de avaliações operacionais, que vão ajudar a mapear e controlar o modelo de negócio mais adequado, o grau de qualidade mais eficiente e a melhor maneira de se tratar as operações.

Os clientes foram analisados e segmentados em uma pesquisa de campo, mostrando que o público alvo será todo e qualquer músico que esteja disposto a divulgar seu trabalho em bares e restaurantes, sem deixar de receber seu cache. Os músicos mostraram-se dispostos a fazer parte de um sistema colaborativo, onde inserem dados sobre seus trabalhos, bem como os bares mostraram uma inclinação favorável em relação a também ser ranqueado como contratante.

Para que a empresa tenha uma boa sustentação, a viabilidade do capital humano deve ser levada em conta, logo o mesmo foi analisado pela equipe. Demonstrou-se ser um dos mais dispendiosos financeiramente e também um dos maiores desafios se tratando de uma empresa de pequeno porte e com poucos funcionários. A BStage precisará realizar integração de todas as pessoas para que a atividade fim possa ser cumprida com eficiência e eficácia.

Por fim, a análise financeira mostrou-se positiva, com rendimentos e com um rápido retorno de investimentos. Caso a empresa realize os tópicos apresentados no trabalho, há grandes chances de ser bem-sucedida. Os índices financeiros também se mostram positivos a partir do segundo ano, o que mostra que a organização entre ativo e passivo está distribuída de forma rentável e lucrativa.

Pode-se notar que a empresa tem uma boa estrutura em relação a todos os aspectos apontados durante as seções, fazendo com que se torne um bom investimento para os sócios e conseqüentemente para o mercado de entretenimento.

REFERÊNCIAS

Agência Brasil – **58% da população brasileira usam internet** – 2016. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/pesquisa-e-inovacao/noticia/2016-09/pesquisa-mostra-que-58-da-populacao-brasileira-usam-internet>>. Acessado em: 04 de Abril de 2017.

BRAGA, Elizabeth Maria de Pinho. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

CATHO ONLINE. **Guia de profissões e salários**. Disponível em <<http://www.catho.com.br/profissoes/buscar/>>. Acessado em: 05 de abril de 2017.

EXAME. PME | Cardápio Ampliado. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/pme/cardapio-ampliado/>>. Acessado em: 05 de abril de 2017.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Entretenimento e mídia vão crescer mais no Brasil que no mundo, diz PwC**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/06/1781343-entretenimento-e-midia-vao-crescer-mais-no-brasil-que-no-mundo-diz-pwc.shtml>>. Acessado em 13 março de 2017.

G1 – O portal de notícias da globo – **Vendas pela internet devem dobrar até 2021** – 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/10/vendas-pela-internet-devem-dobrar-ate-2021-diz-pesquisa-do-google.html>>. Acessado em: 04 de Abril de 2017.

G1 – O portal de notícias da globo – **Compras com cartões de crédito e de débito cresceram 9% no Brasil** – 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/02/compras-com-cartoes-de-credito-e-de-debito-cresceram-9-no-brasil.html>>. Acessado em: 04 de Abril de 2017.

HOFSTEDE, Geert. **Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

IBGE 2013 – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Infográficos: dados gerais do município de São Paulo**. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br](#)>

<http://cidades.ibge.gov.br/painel/painel.php?codmun=355100>>. Acessado em: 13 de Março de 2017.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Mapas Estratégicos - **Balanced Scorecard: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTLER; Philip, KELLER; Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14ª. Edição. São Paulo: Pearson, 2012.

KOTLER; Philip, KELLER; Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14ª Edição. São Paulo: Pearson, 2013.

KRAJEWSKI; Lee, RITZMAN; Larry, MALHOTRA; Manoj. **Administração de Produção e Operações**. Rio de Janeiro: Pearson, 2009.

PORTER, Michael. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SEBRAE – **Bares e Restaurantes um setor em expansão** – 2015. Disponível em:

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/bares-e-restaurantes-um-setor-em-expansao,1038d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acessado em:

em: 04 de Abril de 2017.

SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócios**. Brasília: Sebrae MG, 2013.

Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-um-plano-de-negocio,37d2438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>.

Acessado em: 13 de Março de 2017.

SILVA; Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

Inseed Investimentos – **Qual a taxa de crescimento de receita de uma startup?** – 2013. Disponível em:

<http://www.inseedinvestimentos.com.br/qual-a-taxa-de-crescimento-de-receita-de-uma-start-up/>>. Acessado em: 13 de Março de 2017.

VISITE SÃO PAULO. **São Paulo em Números – Cultura e Lazer**. Disponível em: <http://www.visitesaopaulo.com/sao-paulo-em-numeros-cultura-lazer.asp>>.

Acessado em: 04 de Abril de 2017.