DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/gvcasosv3n2c6>

TAMBOATÁ: EXPANDINDO A FESTA

Tamboatá: rolling out the party

PEDRO IVO ROGEDO COSTA DIAS – pedro.rogado@coppead.ufrj.br

Universidade Federal do Rio de Janeiro - Instituto Coppead de Administração, Rio de Janeiro - RJ, Brasil

Submissão: 04/07/2013 | Aprovação: 02/09/2013

Resumo

Os sócios de uma casa noturna de muito sucesso em Itaipava, na região serrana do Rio de Janeiro, discutem a viabilidade e oportunidade de expandir o negócio para outras cidades.

A aplicação do caso é sugerida para cursos de graduação em administração ou de especialização lato sensu em empreendedorismo, nas disciplinas introdução à administração e plano de negócios. O caso não é recomendado para cursos avançados dentro do currículo de graduação em Administração.

Palavras-chave: Planejamento, Expansão, Plano de negócio, Empreendedorismo, Marketing.

Abstract

The partners of a very successful nightclub in Itaipava, in the mountain region of Rio de Janeiro State, discuss the feasibility and opportunity for expanding the business to other cities.

It is suggested that the case can be applied in administration or post-graduate specialization courses and in the introduction to administration or business planning disciplines. The case is not recommended for advanced courses within the administration graduation syllabus.

Keywords: Planning; Expansion; Business Plan; Entrepreneurship; Marketing.

Os preparativos já estavam terminando para a abertura da casa no sábado à noite – apenas poucos detalhes ainda faltavam, mas tudo estava sob controle. Sob o olhar atento do gerente, os produtos dentro dos *freezers* eram, outra vez, contados e checados, para verificar se estavam suficientemente gelados. O produtor usava seu Nextel para checar com o produtor do *top* DJ Carlo Dall’Anese se já havia conseguido encontrar o carro com motorista que os esperava na saída do aeroporto do Galeão, no Rio de Janeiro, rumo à Região Serrana. Era mais uma noite na Tamboatá, casa noturna localizada no charmoso distrito de Itaipava, em Petrópolis, distante pouco mais de uma hora do Rio de Janeiro e famoso por ser um local onde cariocas de classe média alta e alta possuem casas e passam férias e fins de semana.

O trabalho de divulgação já havia sido feito durante as últimas semanas, e agora era questão de torcer para não chover e para que as listas dos *promoters* – imensas – se convertessem em clientes para a casa.

Aproveitando o calmo início da noite, dois dos quatro sócios encontraram-se na pizzaria, que se localizava dentro da Tamboatá, para tomar uma cerveja e comer algo antes da noite de trabalho.

Antonio Nassif e Renato Duarte, amigos de longa data e sócios, aproveitaram a presença de Pedro Rogedo, diretor de planejamento do grupo, e de Gustavo Miguez, superintendente administrativo, para, de maneira informal, retornar a uma conversa que tiveram ao longo das últimas semanas – pensavam se valeria a pena retirar da gaveta alguns planos de expansão da Tamboatá para outras cidades, talvez até mesmo para o Rio de Janeiro...

Entre cervejas, *pizzas* e doses de vodka com energético, os quatro acabaram por ser interrompidos pelo gerente, para resolver alguns problemas de última hora. Como sempre, a noite só estava começando.

Histórico

A Tamboatá era originalmente uma pequena pizzaria, localizada no Vale do Cuiabá, em Itaipava, frequentada por um grupo de amigos fiéis que curtiam o ambiente intimista e a boa *pizza*, inigualável na região. O carioca Roberto Carneiro de Mendonça era o responsável pela receita da *pizza* que, segundo ele, foi desenvolvida depois de várias tentativas e erros, quando era ainda um jovem *hippie* morando na paradisíaca Visconde de Mauá (RJ). Algumas décadas depois, tendo se estabelecido com Carolina Montenegro, sua esposa, em Itaipava, os dois decidiram despretensiosamente abrir uma pizzaria – Tamboatá – com a receita secreta (sim, apenas a família de Roberto detinha a fórmula, que era mantida como segredo de Estado).

O nome Tamboatá foi dado em homenagem ao pai de Carolina, Marechal Casimiro Montenegro Filho, fundador do Instituto Tecnológico da Aeronáutica (ITA), cujo hidroavião fora, certa vez, chamado por índios de “Tamboatá” – ou peixe com asas. Até hoje, inclusive, o símbolo da Tamboatá é um avião, honrando a carreira do famoso aviador.

O empreendimento foi um sucesso e tornou famosa regionalmente a “*pizza da Tamboatá*”, com sua massa fininha e crocante. Cada *pizza* ganhou o nome de um dos frequentadores assíduos do local – como a *pizza da Daniela*, a *pizza do Cadu* etc.

A outra parte da história é relacionada a um grupo de três amigos de adolescência bastante festeiros: Marcelus Fassano, Antonio Nassif Jr. e Renato Duarte. Ainda bem novos, eles reconheceram que não só gostavam de ir às festas, mas também de organizá-las. Com o tempo, decidiram que o que era um *hobby* tinha potencial para se tornar um verdadeiro negócio, e estruturaram a Cool Produções.

Fizeram festas memoráveis em Petrópolis, como os famosos *Halloweens* do Hotel Quitandinha, além de produzirem diversos *shows* para públicos de mais de 20 mil pessoas, que atraíam não só os residentes de Petrópolis, mas também de cidades vizinhas, incluindo o Rio de Janeiro.

Por volta de 2003, Itaipava estava no auge da moda, e todo jovem que desejasse curtir a noite com estilo ia para lá, normalmente durante o fim de semana, ficando na residência da família, com um grupo de amigos, e saindo à noite. Nesse momento, a boate *top* da área era a Zapata.

Roberto, Marcelus, Antonio e Renato, então, reuniram-se e decidiram abrir a sua própria casa noturna, a Tamboatá, focada num público um pouco mais velho que o da Zapata e privilegiando *shows* de MPB, com artistas locais e nacionais – além, claro, de manter a famosa pizzaria com forno a lenha durante a operação noturna da boate. Assim, surgia a Tamboatá, combinando música e gastronomia.

Aberto exatamente ao lado da Zapata, a concorrência mostrava-se feroz. Enquanto a Zapata continuava cheia e com intermináveis filas na entrada, a Tamboatá tinha um público pequeno. Um dos grandes incentivos para o estabelecimento definitivo da Tamboatá foi o patrocínio da operadora Vivo ao evento que ficou conhecido como “Festival de Inverno”, iniciando com um *show* da cantora Marina Lima e cujo relacionamento com a casa ainda duraria mais alguns anos. A concorrência com a Zapata intensificou-se; contudo, após algum tempo, a Zapata passou por problemas internos e acabou fechando as portas, enquanto a Tamboatá crescia cada vez mais.

Devido ao crescimento da demanda e também por causa de reclamações de um vizinho em relação ao barulho, a casa passou por algumas obras de expansão e adequação da infraestrutura, adquirindo capacidade para até 800 pessoas e instalando um sistema de isolamento acústico adequado às normas ambientais, tudo isso a um custo de R\$ 800 mil. Nos anos seguintes, a Tamboatá virou o principal *player* da região, e fez-se necessário ter um local específico para as atividades administrativas, como atendimento a fornecedores, pessoal, contabilidade etc. Foi alugada, então, uma casa atrás da Tamboatá, que virou a sede tanto da Cool Produções quanto da Tamboatá, funcionando em horário comercial regular.

No final de 2010, os sócios decidiram que era o momento de mais uma obra para aumentar a capacidade da Tamboatá e transformá-la definitivamente numa casa noturna, com toda a estrutura necessária, e agora podendo receber até 1.100 pessoas. O resultado da obra foi um sucesso, deixando a decoração e a infraestrutura da casa no mesmo nível de casas *top* nacionais, contando com a assinatura do renomado arquiteto João Uchôa, que, entre outras realizações, fez diversos projetos de sucesso para a franquia Rock in Rio. Contudo, embora o resultado tenha ficado de muito bom gosto, a obra ocorrera num momento relativamente ruim: os sócios estavam voltados à realização de um grande *show* com o cantor Luan Santana, em Itaipava. Assim, o orçamento foi significativamente estourado e foi preciso recorrer a financiamentos emergenciais de bancos para cobrir as despesas não planejadas.

Em janeiro de 2011, ocorreu um fato trágico na região. Níveis de chuva muito acima do normal, somados a uma infraestrutura pública deficiente para prevenir enchentes, resultaram numa grande catástrofe na Região Serrana do Rio de Janeiro, atingindo Petrópolis, Teresópolis, Nova Friburgo e outras cidades vizinhas. Itaipava, distrito de Petrópolis, foi uma das áreas mais afetadas, com centenas de pessoas morrendo em deslizamentos de terra, transbordamento de rios e enxurradas.

A catástrofe derrubou a atividade econômica local, fortemente dependente do turismo e do veraneio, e afetou praticamente todos os negócios da região, principalmente os hotéis, pousadas, restaurantes e, claro, casas noturnas. Durante os meses seguintes, os sócios da Cool Produções uniram-se aos esforços de recuperação da região, criando, juntamente a outros voluntários, o Abrace a Serra, campanha destinada à arrecadação de alimentos e vestuário, mobilização da sociedade civil para reconstrução de casas destruídas e de melhoria da autoestima da população local. *Shows* com diversos artistas de projeção nacional fizeram parte da campanha de reconstrução da área, incluindo Toni Garrido, Djavan, Lenine, Alcione, Arlindo Cruz, Sany Pitbul, entre outros, além de globais como Thiago Lacerda, Heloísa Périsse, Murilo Benício e Aninha Lima, que doaram seus cachês e participaram do movimento.

Do ponto de vista econômico, a catástrofe afetou as já comprometidas contas da Tamboatá. Ao longo dos meses seguintes, foi posto em prática um cuidadoso plano de recuperação, tendo, já no início de 2012, a situação financeira voltado a níveis seguros, bem como o público já estava em peso, outra vez, frequentando a casa. Entretanto, a tragédia, além da irreparável perda de vidas e do abalo na população local, acendeu um sinal amarelo para os sócios: se, por um lado, a economia já estava se recuperando, ela mostrou o quão suscetível uma casa noturna está em relação à queda súbita de demanda motivada por fatores alheios à vontade dos sócios, bem como ressaltou a necessidade de se ter um planejamento mais cuidadoso em relação ao planejamento financeiro do grupo, em especial no médio e longo prazos.

A casa

A configuração da Tamboatá permitia um público de até 1.100 pessoas, divididas em três áreas: pista, camarote e pizzaria. A pista era o primeiro andar da casa, com pé-direito triplo, que ficava no nível do palco; o camarote era o mezanino, com um serviço diferenciado de mesas e áreas *vips* – era lá também que ficava o espaço mais disputado da casa, o *lounge* dos sócios. A pizzaria, descoberta, dispunha de um forno a lenha, sendo as *pizzas* preparadas na hora pelo *pizzaiolo* da noite,

Ronaldinho, para que os clientes as degustassem sentados em mesinhas e pudessem fugir um pouco do som da pista, caso assim desejassem (ver Anexo 5).

Eram três bares permanentes (pizzaria, bar da pista e bar do camarote), além de um bar ocasional (*lounge* dos sócios), que era aberto para suprir a alta demanda de garrafas (vodca, uísque, espumante, champanhe etc.) nas áreas *vips* e camarote. Uma cozinha industrial dava conta do jantar dos funcionários, além de preparar salgadinhos e outros petiscos que eram requisitados à noite. Além das duas áreas de estoque, trancadas a sete chaves, ainda havia vestiários para funcionários, quarto de depósito de cadeiras e mesas extras, uma sala para o servidor do sistema e demais dispositivos de segurança, além de uma sala de cautela, pois era estritamente proibido pela legislação que qualquer pessoa entrasse armada em uma casa noturna.

A casa ainda dispunha de um *house mix*, área destinada aos técnicos de som e iluminação, além de uma mesa de VJ e um camarim completo com banheiro e antessala.

A infraestrutura de comandas era fornecida por um sistema ERP/CRM¹ misto, que havia sido recentemente alterado, de modo a possibilitar uma entrada mais rápida dos clientes, por meio de reconhecimento biométrico, bem como fechamento automatizado de comandas. Esse mesmo sistema permitia que a área administrativa obtivesse dados importantes acerca do consumo e frequência dos clientes, podendo traçar táticas promocionais específicas para determinados segmentos, de acordo com os gostos musicais, consumo na casa e outras variáveis.

Embora os sócios frequentemente estivessem na casa, o comando operacional era deixado a cargo de um gerente, que dispunha do auxílio de chefes de bares, um chefe de segurança e um de caixa. Somando o total de funcionários, somente à noite, chegava-se a quase 50 pessoas.

Programação

A programação variava, mas era fundamentalmente pautada pelos gostos musicais do público de Petrópolis, que respondia por quase 80% dos frequentadores em uma noite comum. Assim, embora muitos dos sócios e diretores preferissem ouvir MPB e eletrônica, era com o *funk* que a casa lotava. Uma das preocupações principais no caso do *funk* era manter um bom clima na casa e evitar confusões. Assim, o produtor da casa sempre conversava com o artista (ou com seu produtor) para acertar alguns detalhes importantes para a Tamboatá, como evitar músicas que fizessem apologia à violência ou às drogas.

A decisão da programação era feita normalmente pelos sócios, com algumas semanas de antecedência, e, não raro, era objeto de discussões sérias entre eles. Uma vez decidida uma atração, os sócios passavam as informações para o produtor-geral da casa (Vinicius Magalhães), que se encarregava de todos os trâmites operacionais e burocráticos – como assinatura de contratos, pagamento de artistas, reservas de hotéis e traslados, marcação de passagens aéreas e, claro, o mítico *rider* de camarim, a lista de exigências que os artistas fazem para seus camarins, muitas vezes contendo as infames dúzias de toalhas brancas e bebidas alcoólicas suficientes para deixar uma dúzia de pessoas em coma (o Anexo 4 contém um resumo de preços de atrações).

A casa dispunha também de dois DJs residentes – Vinicius Magalhães e Vitor Ventura, que animavam o público antes e depois das atrações principais. O Anexo 2 contém um exemplo da programação em novembro e dezembro de 2012.

¹ ERP é a sigla em inglês para *Enterprise Resource Planning*. Um sistema ERP basicamente automatiza vários processos de planejamento e acompanhamento de utilização de recursos pela organização, permitindo uma melhor geração de informações gerenciais úteis para a tomada de decisão e a incorporação desse acompanhamento ao cotidiano. Por sua vez, CRM significa *Customer Relationship Management*, ou gestão de relacionamento com o cliente. Para uma casa noturna, esse tipo de sistema é fundamental, em especial porque permite a análise de hábitos de consumo dos clientes de modo personalizado, permitindo um melhor acompanhamento de demanda de produtos e também uma série de análises em relação ao perfil do público – inclusive preferências musicais, um fator crítico para a área de produção.

Expansão para outras praças

A ideia de levar a Tamboatá para outros lugares não era nova. De vez em quando, o assunto voltava à tona, principalmente perto do verão. Entretanto, os planos sempre acabavam engavetados, por divergência dos sócios em relação ao modelo a ser adotado ou, então, após os planos de negócio mostrarem a inviabilidade financeira do formato proposto.

Talvez a ideia mais próxima de se concretizar tenha sido a abertura de uma Tamboatá, no verão, em Búzios, famoso balneário praiano do Rio de Janeiro. Embora a concentração de pessoas endinheiradas nos meses de dezembro a março na região fosse convidativa, os custos envolvidos para a abertura da casa por tão pouco tempo mostravam-se perigosamente altos, tornando o empreendimento arriscado.

Outra possibilidade era a abertura de uma boate no Rio de Janeiro, capital, considerando aquilo que era uníssono entre os empresários: a cena noturna no Rio de Janeiro estava com poucas opções boas, sendo, aparentemente, um momento ideal para inaugurar uma boate. O principal revés dessa ideia era o altíssimo custo de aluguel comercial na cidade, em especial na Zona Sul, impulsionado, nos últimos anos, tanto pela baixa oferta de imóveis quanto pela perspectiva de melhoria de infraestrutura para a realização das Olimpíadas de 2016.

Macaé, cidade na Região Norte do estado, conhecida pela riqueza do petróleo, parecia também ser uma boa opção. Nesse caso, entretanto, o problema era que nenhum dos sócios conhecia direito a cultura e o mercado locais, algo fundamental quando se abre um negócio que depende, em grande parte, de se conhecerem as pessoas certas para criar um *buzz* e motivar o público a ir ao estabelecimento.

Mesmo incertos em relação a uma possível expansão para outras praças, os sócios sabiam que dispunham de algumas vantagens que poderiam ajudar nesse processo.

Em relação às economias gerenciais de se ter uma centralização administrativa, o grupo Privilège, por exemplo, era um *benchmark*. Começando com uma boate na cidade de Juiz de Fora (MG), a cerca de uma hora e meia de Itaipava, o grupo já detinha uma boate em Búzios e fazia diversos eventos bem-sucedidos de música eletrônica no Rio de Janeiro. Para a Privilège, ter uma estrutura administrativa fixa na sede em Juiz de Fora era uma grande vantagem, pois significava a centralização das atividades de gestão, *marketing*, compras e operações, sem a necessidade de se ter outro pessoal para fazer a mesma coisa em diferentes locais. Da mesma forma que a Privilège, o grupo Tamboatá contava com uma estrutura administrativa fixa, contendo um pequeno departamento de *marketing*, além das funções de RH, contabilidade, atendimento a fornecedores etc., e isso poderia ser explorado positivamente em outra praça próxima.

Outra vantagem fundamental eram os patrocínios detidos pela Tamboatá. O principal patrocinador era o Grupo Petrópolis, detentor da marca de cerveja Itaipava, que mantinha um longo relacionamento com a casa noturna, sendo o fornecedor exclusivo de cervejas. Em relação aos destilados, a Tamboatá era patrocinada pela Pernod Ricard, multinacional de bebidas francesas, detentora de marcas como Absolut e Orloff (vodca), Ballantine's e Chivas (uísque), Mumm (espumante), Mumm Cordon Rouge e Perrier-Jouët (champanhe). Por último, mas não menos importante, a Red Bull, fabricante mundial dos energéticos de mesmo nome, era a terceira patrocinadora da Tamboatá. Os patrocinadores, em troca de contratos de exclusividade, aportavam capital de tempos em tempos na casa, ganhando também os direitos de colocação de marca dentro da boate e no material promocional, além de, ocasionalmente, oferecerem patrocínio sob a forma de produtos bonificados.

Os sócios imaginavam que, por meio do relacionamento comercial sólido e duradouro com os patrocinadores, estes poderiam resolver apoiar financeiramente o estabelecimento de uma nova casa noturna fora de Itaipava, caso vissem viabilidade e oportunidade no projeto.

Um problema que havia, do ponto de vista organizacional, era que os sócios não mais tinham 20 anos de idade (como quando começaram a Cool Produções), e agora já tinham famílias e uma vida relativamente estabelecida em Itaipava. Sabiam, conforme suas experiências comerciais, que

não haveria como abrir uma nova casa noturna se ao menos um deles não estivesse fisicamente presente para cuidar dela – como no ditado popular, “o olho do dono engorda o boi”. Assim, embora todos concordassem que seria interessante abrir uma nova boate, nenhum deles se dispunha, a princípio, a mudar de residência.

Se abrir uma nova casa noturna demandaria tempo, dinheiro e muita paciência, por que, então, que os sócios se preocupavam com isso?

Em primeiro lugar, porque todos também percebiam que o mercado de Petrópolis (onde está Itaipava) já estava saturado, e a Tamboatá já havia chegado ao máximo que um negócio do ramo poderia desejar: era conhecida em toda a região, dispunha de um público fiel e sempre em renovação, além de ter a melhor grade de programação entre os concorrentes. Isso mantinha os níveis de público normalmente acima de 700 pessoas, não sendo rara a lotação máxima. Mesmo assim, esse sucesso também demonstrava que não havia mais espaço para crescer dentro de Petrópolis, cidade que, há anos, se encontrava em um quadro econômico estagnado.

Além disso, o tino empreendedor dos sócios apontava para a necessidade de se desbravarem novas áreas, principalmente agora em que a Tamboatá gozava, outra vez, de uma boa situação financeira. Em outros momentos, os sócios já haviam flertado com a possibilidade de novos negócios relacionados ao entretenimento e gastronomia. Em duas ocasiões, estiveram muito próximos de abrir frentes no Rio de Janeiro, em parceria com outras empresas da área (uma no Jockey e outra no Lagoon – complexo comercial localizado no estádio de remo da Lagoa). Também tentaram conseguir a gestão do espaço cultural cervejeiro da Bohemia em Petrópolis, mas perderam a concorrência na última etapa.

Cenários e parcerias internacionais mais sólidas na área de produção de eventos também estavam começando a interessar. Em outubro de 2012, uma delegação da empresa, composta pelo sócio Marcelus Fassano, pelo diretor Pedro Rogedo e pelo produtor-geral da casa, Vinicius Magalhães, foi ao Amsterdam Dance Event (ADE), principal evento de negócios na área de produção de música eletrônica do mundo, para explorar as possibilidades de parceria com produtoras internacionais, movimento pensado visando à realização de eventos no Brasil com vistas à Copa do Mundo e, em especial, às Olimpíadas de 2016. Tudo isso ainda estava em negociação, mas, certamente, já indicava que uma eventual nova casa noturna que fosse aberta poderia se beneficiar bastante dessas iniciativas.

Se havia momento bom para novamente avaliar esse projeto, era agora. Contudo, os sócios e diretores ainda precisavam analisar os potenciais custos e mercados, além de chegar a uma conclusão em relação à viabilidade financeira, bem como sobre a melhor possibilidade de organização gerencial desse novo negócio, até para que se viabilizassem conversas com os patrocinadores visando à obtenção de um crucial apoio financeiro e de *marketing*.

Contudo, era sábado... E, embora essa questão fosse importante, talvez não fosse tão urgente, principalmente quando uma garrafa de vodka acabava de chegar à mesa...

"Vamos olhar isso com calma no escritório, na segunda-feira pela manhã" – disse Antonio Nassif, já misturando um pouco de vodka com energético e aproveitando para cumprimentar vários clientes.

Anexo 1**Exemplos das políticas praticadas pela Tamboatá**

Entrada padrão, sem consumação:

- Pista: R\$ 20,00 (masculino), R\$ 15,00 (feminino)
- Camarote: R\$ 40,00 (masculino), R\$ 25,00 (feminino)
- Há variação substancial de preço de acordo com a demanda do show e também ações promocionais utilizando *promoters* e parceiros. As cortesias costumam corresponder a um percentual entre 10% e 30% da público da noite.

Custo de bebidas e alimentos (excerto do cardápio):

- Cerveja Itaipava lata 350 ml: R\$ 4,50
- Balde Itaipava (6 latas): R\$ 22,00
- Refrigerantes lata 350 ml: R\$ 4,50
- Energético Red Bull: R\$ 12,00 (preço contratual)
- Vodka Absolut, dose padrão: R\$ 13,00
- Uísque Chivas 12 anos, dose padrão: R\$ 16,00
- Combo Absolut (1 garrafa + 6 latas de Red Bull): R\$ 210,00
- Champanhe Perrier-Jouët Brut,, garrafa 750 ml: R\$ 350,00
- Pizza grande, preço médio: R\$ 28,00
- Pode haver ligeira variação nos preços devido a algumas ações promocionais específicas, muitas vezes sugeridas pelos patrocinadores.

Política de pagamento:

- A casa aceita todos os cartões de crédito e débito, mas não aceita cheques. Clientes que tenham problemas na hora do pagamento da conta normalmente são requisitados a assinar uma nota promissória com vencimento à vista, devendo passar no escritório da Tamboatá durante a semana para regularizar a situação.

Política de acesso à casa:

- O acesso à Tamboatá só é permitido a maiores de 18 anos, devendo todos os clientes apresentar documento de identificação oficial válido e com foto. Tal política ocorre em decorrência de exigência legal no estado do Rio de Janeiro, que demanda às casas noturnas manterem registros atualizados de frequentadores.

Listas de *promoters*:

- Para clientes habituais, há a possibilidade de enviar seus nomes para *promoters* da casa, ganhando, assim, descontos e vantagens.

Acesso a *lounges*:

- Os *lounges* podem ser reservados para um mínimo de 10 e máximo de 20 pessoas, consistindo em uma área reservada com sofás e mesas. O preço varia de R\$ 1.500,00 a R\$ 2.000,00, compreendendo a entrada e um valor em consumação (normalmente entre 1/3 e 1/2 do total). O acesso ao *lounge* dos sócios somente se dá por convite.

Anexo 2**Exemplo da programação (novembro e dezembro de 2012)**

2/11 - sexta-feira

Sambaê com Puro Pecado e Lucas & Israel – Atração local, samba/pagode/sertanejo universitário.

3/11 - sábado

Anitta – Atração nacional, *funk*.

9/11 - sexta-feira

Sambaê com Puro Pecado e Lucas & Israel – Atração local, samba/pagode/sertanejo universitário.

10/11 - sábado

Festa MISSA, com Seu Bando e DJ Tartaruga – Atração regional, samba e *house*.

16/11 - sexta-feira

Festa Brazuca, com Puro Pecado e DJ Nytrous – Atração local, samba/pagode/*funk*.

17/11 - sábado

Tamboatá Classic, com Sandro Abreu e DJs residentes – Atração regional, *pop rock*, *house* e *funk*.

23/11 - sexta-feira

Festa Brazuca, com Puro Pecado e DJ Nytrous – Atração local, samba/pagode/*funk*.

24/11 - sábado

Social Dance Club, com Banda Tokaia e DJ Vinicius Magalhães – Atração local, *pop rock* e *house*.

30/11 - sexta-feira

Vai dar Samba, com Puro Pecado e DJ Vinicius Magalhães – Atração local, samba/pagode e *house*.

1/12 - sábado

Baile da Carioca, com banda Baile da Carioca – Atração regional, MPB.

8/12 - sábado

Let's Party Open Bar, com banda Ultravolts – Atração local, *pop rock*.

14/12 - sexta-feira

Aniversário da grife Sabrina Sabrá, com Puro Pecado – Atração local, samba/pagode.

21/12 - sexta-feira

Festa Brazuca, com Puro Pecado e DJ Nytrous – Atração local, samba/pagode/*funk*.

22/12 - sábado

MC Marcinho – Atração nacional, *funk* e MPB.

29/12 - sábado

Festa Say Hello to Summer – DJs residentes.

Em todos os casos, há a presença de pelo menos um dos DJs residentes na casa – Vinicius Magalhães ou Vitor Ventura, além do VJ Angelo Scali.

Algumas festas também possuem ações promocionais, com dose dupla de vodca ou acesso irrestrito ao camarote.

Anexo 3

Estrutura organizacional – organograma da Tamboatá em janeiro de 2013

Observações:

- Marcelus Fassano é sócio capitalista;
- A área de *marketing* é de responsabilidade do produtor, junto ao diretor de planejamento;
- Ocasionalmente, quando da ausência do gerente geral, o superintendente administrativo o substitui;
- Caixas em vermelho representam funções operacionais ("noite"), enquanto caixas em azul representam funções administrativas ("dia").

Anexo 4**Exemplo de cachês cobrados por artistas (base 2013)***Locais*

Dupla sertaneja	R\$ 850,00
Grupo de samba	R\$ 1.000,00
Banda <i>pop</i>	R\$ 2.500,00
DJ	R\$ 1.500,00 – R\$ 2.000,00

Funk carioca

Artista com projeção regional	R\$ 10.000,00 – R\$ 20.000,00
Artista com projeção nacional	R\$ 30.000,00 – R\$ 120.000,00

Nacionais

DJs ou projetos de música eletrônica	R\$ 10.000,00 – R\$ 40.000,00
Bandas	R\$ 25.000,00 – R\$ 60.000,00

Internacionais

DJs	R\$ 15.000,00 – R\$ 30.000,00
DJs altamente requisitados	R\$ 100.000,00 – R\$ 1.000.000,00

Notas:

1. Os preços são referentes ao cachê, sem contar as despesas logísticas (deslocamentos aéreos ou terrestres, hospedagem, alimentação etc.). A casa dispõe de uma infraestrutura completa para atender tanto DJs quanto bandas, mas em alguns casos (notadamente bandas) pode ser necessário o aluguel de equipamentos extras, que também não são incluídos nesses valores.
2. DJs normalmente são acompanhados por um ou dois produtores, assim como bandas locais e outros artistas solo. Bandas e atrações maiores costumam vir acompanhados de equipe técnica e de *roadies* (pessoal de apoio operacional aos artistas), e o valor do cachê não considera despesas acessórias (citadas na Nota 1) para essas equipes, despesa que deve ser bancada pelo contratante.
3. Algumas atrações costumam cobrar o cachê em função da quantidade de público pagante, enquanto outras, por terem relacionamento antigo com a casa, cobram valores abaixo da tabela para a Tamboatá – caso de alguns artistas que eram contratados pela casa mesmo antes de serem nacionalmente famosos.

Anexo 5

Vista lateral do palco e vista do palco para o mezanino.

Crédito das imagens: L2 Studio Fotográfico.