

■ PLANO DE NEGÓCIOS

O negócio, número por número

Plano de Negócios da TvLocal.com, a rede de televisão local das cidades mineiras

CAETÉ · CAPITÓLIO E LAGO DE FURNAS · LAGOA DA PRATA ·
GOVERNADOR VALADARES · VENDA NOVA

Nelson Alves da Silva

Sociólogo · Consultor em relações humanas na internet
(31) 9 8030-1239 · nelsonalvesdasilva1969@gmail.com
Caeté, Minas Gerais · setembro de 2026

■ COMO LER ESTE DOCUMENTO

Todo número deste documento sai do Modelo Financeiro Mestre que acompanha o projeto, em planilha aberta e auditável (versão "preço por praça", setembro de 2026). As projeções dos Anos 2 a 5 são cenário, não garantia. O capítulo 9 apresenta o cenário pessimista com a mesma clareza com que apresenta o otimista, porque um plano que só mostra o sucesso é propaganda.

Sumário

1	Sumário executivo	03
2	O negócio: grade de televisão com métrica de internet	07
3	O mercado, dimensionado e com teto declarado	10
4	As cinco praças e a lógica da rede	13
5	Modelo de negócio, preço e arquitetura de receita	16
6	Grade de programação	20
7	Estrutura operacional e equipe	22
8	Plano financeiro	25
9	Cenários, sensibilidade e o que fazemos se der errado	27
10	Riscos e mitigação	30
11	Governança, prestação de contas e independência editorial	32
12	A proposta de investimento	35
13	Roteiro de expansão da rede	40
14	Conclusão	42
	Referências	44

CAPÍTULO 1

Sumário executivo

A TvLocal.com é uma emissora de televisão que existe na internet e fala de uma cidade só. Começa em Caeté, Minas Gerais, e foi desenhada desde o primeiro dia para virar rede.

A tese cabe em três frases. Existem 2.504 municípios brasileiros sem nenhum veículo jornalístico local, e neles vivem 20,66 milhões de pessoas; em muitos outros, como Caeté, há um jornal semanal impresso e algumas páginas de rede social, mas ninguém conta a cidade em vídeo, todos os dias, com hora marcada. Esse público já consome vídeo todos os dias, e o comércio dessas cidades continua comprando anúncio em mídia que não consegue provar que alguém viu. Quem chegar primeiro com uma operação de vídeo profissional, com grade e com relatório de desempenho, ocupa um espaço que as plataformas globais não ocupam porque a estrutura de custo delas não permite.

O que se pede é R\$ 680.000,00 para provar essa tese em uma praça, com desembolso em dez parcelas mensais condicionadas a marcos verificáveis. Há um aporte complementar de R\$ 400.000,00, opcional e a critério do investidor, que só faz sentido depois que a primeira praça mostrar números, e que serve para abrir as seguintes. Esse segundo aporte é dinheiro da rede: o caixa de Caeté não conta com ele em nenhum cenário.

1.1 Os números que importam

R\$ 680 mil

Aporte da Fase 1, em 10 parcelas mensais condicionadas a marcos, com contingência declarada de R\$ 54.200,00

75

Anunciantes ativos para o equilíbrio operacional, 5,2% das cerca de 1.450 empresas ativas de Caeté

Mês 24

A operação se paga no pior cenário: resultado mensal positivo a partir do Mês 24 no pessimista, e do Mês 15 no central

R\$ 722

Ticket médio mensal em Caeté, de 25% a 35% do que o comerciante pagaria pela mesma presença no jornal semanal da cidade

21,2%

Margem operacional no Ano 5. Emissoras maduras operam entre 15% e 30%

R\$ 19,9 mi

Valor estimado da rede de cinco praças no Ano 5, a 6x EBITDA

Tabela 1: Indicadores centrais do projeto

INDICADOR	VALOR	ONDE CONFERIR
Aporte solicitado na Fase 1	R\$ 680.000,00	Modelo financeiro, aba 1, seção 1.6
Aporte opcional da Fase 2, da rede, a partir do Mês 11	R\$ 400.000,00	Modelo financeiro, aba 1, seção 1.6
Custo operacional fixo mensal de partida	R\$ 39.100,00	Modelo financeiro, aba 1, seção 1.3
Estrutura ideal, depois dos cinco degraus	R\$ 60.000,00	Modelo financeiro, aba 1, seção 1.9
Equipe de partida	5 pessoas	Capítulo 7 deste plano
Ticket médio ponderado por anunciante em Caeté	R\$ 722,00	Modelo financeiro, aba 1, seção 1.2
Carga de custo variável sobre a receita	27,04%	Modelo financeiro, aba 1, seção 1.4
Receita mensal necessária para o equilíbrio	R\$ 53.591,00	Modelo financeiro, aba 1, seção 1.5
Anunciantes ativos no equilíbrio	75	Modelo financeiro, aba 1, seção 1.5
Participação de mercado exigida no equilíbrio	25,6%	Modelo financeiro, aba 1, seção 1.5
Primeiro mês com resultado positivo, central e pessimista	Mês 15 e Mês 24	Modelo financeiro, abas 4 e 5
Menor saldo de caixa, cenário central	R\$ 67.953,00, no Mês 1	Modelo financeiro, aba 4
Menor saldo de caixa, cenário pessimista	R\$ 46.850,00, no Mês 23	Modelo financeiro, aba 4B
Receita bruta do Ano 3	R\$ 1.393.239,00	Modelo financeiro, aba 3
Receita bruta do Ano 5	R\$ 1.633.582,00	Modelo financeiro, aba 3
Resultado operacional acumulado em 60 meses	R\$ 741.390,00	Modelo financeiro, aba 3
Investimento total para as cinco praças	R\$ 2.198.800,00	Modelo financeiro, aba 7
Valor estimado da rede no Ano 5	R\$ 19.856.889,00	Modelo financeiro, aba 7

Fonte: Modelo Financeiro Mestre TvLocal.com (set/2026), cenário central salvo indicação. Todos os valores são calculados por fórmula na planilha que acompanha este plano.

1.2 O que este plano promete, e o que não promete

Promete uma coisa, e ela está calculada: **a operação se paga em até dois anos, mesmo no cenário ruim.** No pessimista, com menos anunciantes, ticket 15% menor e metade das receitas complementares, Caeté tem resultado mensal positivo a partir do Mês 24, sem caixa negativo em nenhum mês e sem tocar no aporte da Fase 2. E Caeté é a praça mais difícil da rede: economia fraca, comércio apertado e a prefeitura como maior anunciante da cidade. Toda outra praça da rede chega antes.

Não promete que o investimento volte em dois anos. No cenário central, o resultado acumulado cobre o prejuízo inicial no Mês 33 e cobre também os equipamentos no Mês 38. É o prazo honesto de uma mídia construída do zero, e é por isso que o retorno do investidor está na rede, não no lucro de Caeté.

Não promete margem de noventa por cento. A margem operacional projetada no Ano 5 é de 21,2%. Emissoras de televisão maduras trabalham entre 15% e 30%, e qualquer número muito acima disso, num negócio que vende inventário finito, sinaliza que alguém esqueceu de somar um custo.

Não promete receita maior do que o mercado comporta. O modelo tem um teto: a TvLocal.com nunca fatura em publicidade mais que 40% do mercado publicitário estimado da praça, ou 20% nas praças acima de 100 mil habitantes. Em Caeté a receita de publicidade chega a 38,6% do mercado no Ano 3 e encosta no teto a partir do Mês 29. Isso já pressupõe que a TvLocal.com se torne o veículo dominante da cidade, e o plano não pressupõe nada além disso.

Não promete lucro no primeiro ano. O Ano 1 fecha com resultado operacional negativo de R\$ 358.423,00, já com a verba de lançamento de R\$ 20.000,00, e é exatamente para isso que serve o capital de giro do aporte.

E não esconde os custos que costumam sumir das projeções: tributos, comissão de vendas, inadimplência, direitos autorais, seguros, reposição de equipamento, a verba de lançamento e o marketing depois dela. Todos estão na planilha, somam 27,04% da receita mais R\$ 39.100,00 mensais, e é sobre esse número cheio que o equilíbrio de 75 anunciantes foi calculado.

■ A PERGUNTA QUE O SENHOR DEVE FAZER

Não é "quanto isso rende". É "quantos anunciantes eu preciso ver assinados para saber que está funcionando". A resposta é setenta e cinco, e o senhor pode conferir esse número sozinho, andando pela rua principal de Caeté e contando as portas. Um plano de negócios bom é aquele cuja premissa central pode ser verificada sem confiar em quem o escreveu.

1.3 A estrutura da oferta, em uma tabela

Tabela 2: Estrutura do aporte da Fase 1

DESTINAÇÃO	VALOR	%	MOMENTO E CONDIÇÃO
Capital imobilizado	R\$ 100.800,00	14,8%	1ª parcela, na assinatura do contrato
Tecnologia e registros	R\$ 25.000,00	3,7%	2ª parcela, até 30 dias, contra a entrega do estúdio

DESTINAÇÃO	VALOR	%	MOMENTO E CONDIÇÃO
Capital de giro	R\$ 500.000,00	73,5%	10 parcelas mensais de R\$ 50.000,00, do Mês 1 ao Mês 10, contra marcos verificáveis
Contingência declarada	R\$ 54.200,00	8,0%	Retida em conta vinculada, com regra de uso escrita
Total da Fase 1	R\$ 680.000,00	100,0%	Exposição máxima do investidor na fase de prova

Fonte: Modelo Financeiro Mestre, aba 1, seção 1.6, e aba 8 para o detalhamento item a item do capital imobilizado.

A contingência de 8% merece uma palavra. Reserva declarada não é gordura; é a diferença entre um imprevisto administrado e uma conversa de emergência pedindo dinheiro novo em posição de fraqueza. Ela fica em conta vinculada, só pode ser usada mediante comunicação prévia ao investidor com justificativa escrita, e o saldo não utilizado é devolvido ou abatido da última parcela.

CAPÍTULO 2

O negócio: grade de televisão com métrica de internet

Há uma pergunta que, uma vez feita, é difícil de esquecer: quem conta a história da sua cidade? Em Caeté, um jornal semanal impresso conta parte dela, e algumas páginas de rede social contam fragmentos. Ninguém a conta em vídeo, todos os dias, com hora marcada. A missa de domingo acontece, o campeonato amador termina, a obra da rua principal atrasa, o comerciante abre a porta às sete da manhã, e quase nada disso vira imagem, registro ou conversa organizada.

2.1 O que a televisão fez bem

A televisão brasileira construiu, ao longo de sessenta anos, algo que hoje se subestima porque virou paisagem: o hábito de assistir junto. Havia hora marcada, havia uma ordem de programas pensada por alguém, havia um rosto conhecido dando a notícia e havia a certeza de que o vizinho estava vendo a mesma coisa. Isso tem nome técnico e tem valor comercial: grade, curadoria, autoridade e ritual coletivo.

O dado atual confirma que a força não morreu. O vídeo alcança praticamente toda a população brasileira, com tempo médio diário de consumo próximo de cinco horas. O brasileiro não abandonou o hábito de assistir televisão; passou a assisti-la em outra tela.

O que a televisão nunca conseguiu, e é onde ela perde o anunciante local, é falar da rua de quem assiste. Uma emissora de Belo Horizonte não cobre o campeonato amador de Caeté, e não é por má vontade: a estrutura de custo dela torna isso economicamente impossível. Uma inserção de 30 segundos na Rede Minas custa R\$ 1.636,00 no horário rotativo, e numa afiliada regional de rede nacional pode passar de R\$ 5.000,00. Ela também nunca conseguiu dizer ao comerciante quantas pessoas viram o anúncio dele.

2.2 O que a internet trouxe

A internet resolveu os pontos que a televisão deixou em aberto. Custo de entrada baixo, de modo que o dono da padaria pode anunciar. Métrica por pessoa e em tempo real. Interação, o comentário e o compartilhamento que provam que alguém se importou. E permanência: o vídeo continua lá, pesquisável, meses depois de publicado.

O que ela perdeu no caminho, e poucos notam porque a perda foi gradual, é a ordem. Não há grade. Não há curadoria. Não há autoridade estável, porque o algoritmo entrega o que prende, não o que importa. E, no que diz respeito à cidade pequena, quase não há conteúdo, porque nenhuma plataforma global produz conteúdo: elas distribuem o que alguém produz. Se ninguém produz sobre Caeté, elas não têm o que distribuir sobre Caeté.

2.3 A simbiose

A TvLocal.com foi desenhada para somar as duas heranças. Ela tem grade, com faixas fixas que o espectador aprende sem esforço. Tem curadoria, porque alguém decide o que entra. Tem rosto conhecido e presença física na cidade. E tem, ao mesmo tempo, o que a internet oferece: métrica por vídeo e por pessoa, comentário, compartilhamento, acervo permanente, anúncio a partir de R\$ 300,00 por mês e alcance que não depende de tiragem.

Quadro 1: O que cada meio entrega ao anunciante de uma cidade de 40 mil habitantes

MEIO	ENTREGA	NÃO ENTREGA	RELAÇÃO COM A TVLOCAL.COM
TV aberta regional	Grade, credibilidade e alcance de massa	Conteúdo sobre o microterritório, métrica por pessoa, preço acessível ao comércio local	Parceira potencial. Monetizam públicos distintos
Jornal impresso local	Conteúdo sobre a cidade e credibilidade construída no tempo	Imagem em movimento, alcance além da tiragem, mensuração	Concorrente direto pela mesma verba. Em Caeté, o semanal cobra R\$ 300,00 por 1/8 de página em uma edição
Rádio local	Penetração, hábito e custo acessível	Imagem, permanência e prova de audiência	Concorrente parcial. Em Caeté há apenas uma rádio comunitária, que por lei não vende publicidade
YouTube	Permanência, métrica excelente e distribuição gratuita	Produção. Não tem repórter, grade nem responsabilidade editorial sobre a cidade	Canal de distribuição da própria TvLocal.com
Instagram e Facebook	Interação e segmentação publicitária	Grade, curadoria e profundidade. O formato premia o fragmento	Vitrine e funil de captação de audiência
TikTok e Kwai	Alcance orgânico rápido e alto engajamento	Permanência, curadoria e monetização para anunciante de bairro	Excelente porta de entrada, péssima casa
WhatsApp	Distribuição e influência real no bairro	Credibilidade, origem verificável e mensuração	Canal principal de distribuição do boletim diário
TvLocal.com	Conteúdo próprio sobre a cidade, grade, métrica, permanência e preço acessível	Alcance de massa nacional, e isso é proposital	Não disputa o terreno nacional, e é por isso que sobrevive nele

Fonte: elaboração do autor (set/2026) a partir das características estruturais de cada meio; preço do jornal informado pelo autor; Lei nº 9.612/1998.

2.4 Por que os gigantes não entram

A economia das plataformas digitais opera por concentração: em escala global, o vencedor leva quase tudo. Essa mesma força que concentra o mercado de massa esvazia o microterritório, porque para uma plataforma global uma cidade de quarenta mil habitantes é estatisticamente invisível, e o custo de produzir conteúdo sobre ela nunca se paga na escala em que ela opera. O resultado é um vazio estrutural, documentado por censo. A TvLocal.com não enfrenta gigantes nesses territórios porque eles não estão lá, e a estrutura de custo deles os impede de chegar.

■ O QUE DE FATO PROTEGE A OPERAÇÃO

Pioneirismo não é barreira de entrada, e este plano não finge que seja. O que trava a concorrência é construível: contratos anuais com cláusula de exclusividade setorial assinados nos primeiros meses; os convênios de transmissão com a paróquia e com as ligas esportivas, que dão acesso a duas fontes de conteúdo que a cidade quer ver; o acervo audiovisual do município, que ninguém mais terá; a rede de pontos de exibição em bares e comércios; e a base de dados própria de audiência local. Essas cinco coisas travam. Chegar primeiro, sozinho, não trava nada.

CAPÍTULO 3

O mercado, dimensionado e com teto declarado

Este capítulo declara o teto. Não basta dizer que o mercado é grande; é preciso dizer quanto dinheiro de publicidade existe em Caeté por ano, e mostrar que a receita projetada cabe dentro dele. Um investidor que consegue derrubar a projeção com uma conta de guardanapo não lê o resto do documento.

3.1 O vazio nacional, documentado por censo

O Atlas da Notícia, na sétima edição, identificou 2.504 municípios brasileiros sem nenhum veículo jornalístico local, onde vivem cerca de 20,66 milhões de pessoas, mais de dez por cento da população do país. O mesmo estudo mostra que o número de iniciativas jornalísticas on-line no Brasil cresceu de 5.245 para 5.712, alta de 8,9% em dois anos, puxada por pequenas operações que nascem nesses vazios.

Do lado do dinheiro, o mercado publicitário brasileiro movimentou R\$ 95,2 bilhões em 2025, com crescimento de 8,2% sobre o ano anterior, e a publicidade digital respondeu por R\$ 42,7 bilhões, alta de 12,7%.

■ O CUIDADO QUE ESTE PLANO TOMA COM ESSE NÚMERO

R\$ 95,2 bilhões é o mercado nacional, e a maior parte dele é verba de marca nacional comprando mídia nacional. Não é dinheiro que sai do caixa de um comércio de Caeté para um veículo de Caeté. O que interessa aqui é o mercado publicitário originado localmente, e ele é calculado praça a praça.

3.2 O mercado publicitário de Caeté, calculado

Caeté tinha 38.776 habitantes no Censo de 2022 e PIB de R\$ 1,004 bilhão em 2023, o que dá R\$ 25.895,68 por habitante. O Cadastro Central de Empresas do IBGE contava 1.484 empresas e outras organizações atuantes no município em 2024, com salário médio mensal de R\$ 2.521,79; este plano usa a estimativa de 1.450 empresas ativas, um pouco mais conservadora. A receita bruta realizada pela prefeitura em 2024 foi de R\$ 219.878.754,66.

O modelo estima o mercado publicitário originado localmente em 0,25% do PIB municipal: R\$ 2.510.328,00 por ano no cenário central, R\$ 1.506.197,00 no baixo e R\$ 3.916.111,00 no alto. A composição por origem da verba, estimada pelo autor, está na tabela abaixo.

Tabela 3: Mercado publicitário anual originado em Caeté, por origem da verba

ORIGEM DA VERBA	CENÁRIO BAIXO	CENÁRIO CENTRAL	CENÁRIO ALTO	% DO CENTRAL
Comércio e serviços locais	600.000,00	1.100.000,00	1.600.000,00	44,0%
Poder público municipal	400.000,00	660.000,00	1.100.000,00	26,4%
Eventos, festas e período eleitoral	200.000,00	400.000,00	700.000,00	16,0%
Indústria e anunciante regional	300.000,00	340.000,00	500.000,00	13,6%
Mercado total do município	1.500.000,00	2.500.000,00	3.900.000,00	100,0%

Fonte: estimativa do autor a partir do PIB municipal (IBGE, PIB dos Municípios 2023) e da receita municipal (IBGE via Siconfi, 2024). Valores anuais em reais, arredondados; a planilha usa 0,25% do PIB, o que dá R\$ 2.510.328,00 no central.

Um cuidado com a linha do poder público. A prefeitura é o maior anunciante de Caeté, e é justamente por isso que este plano **não conta com ela** na receita projetada. Verba pública muda com a gestão, passa por agência e licitação (Lei nº 12.232/2010) e fica suspensa nos três meses anteriores à eleição municipal de 2028 (Lei nº 9.504/1997, art. 73). Se vier, é ganho: um contrato de R\$ 8.000,00 por mês a partir do Mês 7 anteciparia o equilíbrio pessimista do Mês 24 para o Mês 19.

3.3 A projeção confrontada com o teto

A tabela abaixo usa apenas a receita de publicidade, porque serviços audiovisuais e editais de fomento não disputam essa verba. O mercado de cada cenário cresce 5% ao ano, o mesmo índice do reajuste dos pacotes.

Tabela 4: Receita de publicidade projetada contra o mercado de Caeté, Ano 3

CENÁRIO	RECEITA DE PUBLICIDADE	MERCADO DO CENÁRIO NO ANO 3	PARTICIPAÇÃO
Pessimista	R\$ 621.123,00	R\$ 1.660.582,00	37,4%
Central	R\$ 1.068.239,00	R\$ 2.767.636,00	38,6%
Otimista	R\$ 1.669.700,00	R\$ 4.317.512,00	38,7%

Fonte: Modelo Financeiro Mestre, abas 4, 4B e 5. A participação fica abaixo do teto de 40% nos três cenários porque o modelo corta anunciantes quando o teto é atingido.

Trinta e oito por cento do mercado publicitário de uma cidade é muito, e é preciso dizer isso com todas as letras. Esse número pressupõe que a TvLocal.com se torne o veículo dominante de Caeté em três anos, deslocando parte da verba hoje aplicada no jornal, em carro de som e em impulsionamento de redes sociais. É uma premissa forte e possível, porque o mercado existe e porque a proposta custa ao comerciante entre um quarto e um terço do que ele pagaria no jornal pela mesma presença. O que não seria possível é capturar mais dinheiro do que existe, e o teto do modelo impede exatamente isso.

Tabela 5: Teste de sanidade da projeção de Caeté

VERIFICAÇÃO	RESULTADO	LEITURA
Receita anual da TvLocal por habitante de Caeté, no Ano 3	R\$ 35,93	Plausível

VERIFICAÇÃO	RESULTADO	LEITURA
Receita anual por empresa atuante do município, no Ano 3	R\$ 938,84	Plausível
Anunciantes no Ano 3 como percentual das empresas atuantes	7,5%	Plausível
Gasto médio mensal por anunciante ativo, no Ano 3	R\$ 796,01	Plausível

Fonte: Modelo Financeiro Mestre, aba 2, seção 2.6, e aba 3. Empresas atuantes: 1.484 (IBGE, CEMPRE 2024).

Esses quatro números existem para permitir que o leitor derrube a projeção se ela for absurda. Trinta e seis reais de publicidade por habitante por ano, três reais por mês, é um valor que qualquer pessoa avalia contra a própria experiência. Cento e doze anunciantes ativos, em média, numa cidade com cerca de mil e quinhentas empresas também.

CAPÍTULO 4

As cinco praças e a lógica da rede

Uma unidade da TvLocal.com é um bom negócio de mídia local. Cinco unidades são um ativo de natureza diferente, e é dessa diferença que vem a maior parte do valor da companhia.

4.1 As praças escolhidas e por quê

Cada praça testa o Playbook em um tipo de economia diferente, e isso é o que se precisa provar antes de escalar. Em setembro de 2026, Governador Valadares entrou na rede no lugar de Sabará: é um polo regional com mais de 14 mil empresas, fora da sombra da mídia de Belo Horizonte, e é a praça de retorno mais rápido da comparação. Sabará continua na planilha, como referência.

Tabela 6: Perfil das cinco praças da rede

PRAÇA	POPULAÇÃO	PIB PER CAPITA	EMPRESAS	PERFIL ECONÔMICO	O QUE A PRAÇA TESTA
Caeté / MG	38.776	R\$ 25.895,68	1.484	Mineração, comércio e a romaria da Serra da Piedade	O modelo em si, na economia mais difícil da rede
Capitólio e Lago de Furnas / MG	87.841	R\$ 41.328,56	4.703	Turismo de alto gasto, cânions de Furnas e oito municípios do entorno do lago	Praça turística e regional, com público de fora da cidade
Lagoa da Prata / MG	51.412	R\$ 48.073,31	2.961	Indústria, serviços e agroindústria consolidada	Economia industrial com anunciante de maior porte
Governador Valadares / MG	257.171	R\$ 33.488,48	14.064	Polo regional do Leste de Minas, comércio e serviços	Cidade grande do interior, com TV e rádio regionais
Venda Nova / BH	247.315	R\$ 22.000,00	15.000	Regional de BH, mais de 50 bairros, eixos Padre Pedro Pinto e Vilarinho	Hiperlocal dentro da capital
Rede	682.515		38.212	Cinco economias distintas em Minas Gerais	A replicabilidade do Playbook

Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2022 (tabela 4709), PIB dos Municípios 2023 (tabela 5938) e Cadastro Central de Empresas 2024 (tabela 9509), consultados na API SIDRA em 24/09/2026. Capitólio soma Capitólio, Piumhi, São José da Barra, São João Batista do Glória, Guapé, Vargem Bonita, Pimenta e Doresópolis, com PIB per capita limitado a R\$ 45.000,00 por município para que usinas não inflem o mercado. Venda Nova: população do Censo 2022 segundo a Prefeitura de Belo Horizonte, que registra mais de 15 mil empresas na regional; o PIB per capita é estimativa do autor [VERIFICAR].

4.2 Por que uma rede vale mais que a soma das praças

A primeira razão é o custo marginal decrescente. A segunda praça não paga desenvolvimento de plataforma, estruturação jurídica, registro de marca, identidade visual nem o aprendizado editorial, porque tudo isso já foi pago em Caeté. A abertura de Governador Valadares custa R\$ 348.000,00 contra R\$ 520.800,00 da piloto, 33,2% a menos. Capitólio custa R\$ 408.000,00, mais que Valadares, porque cobre uma região inteira com equipe completa.

A segunda é o poder de venda. Uma praça vende ao comércio local. Cinco praças vendem ao anunciante regional que quer falar com quase setecentas mil pessoas em cinco comunidades ao mesmo tempo, com prova de entrega por praça.

A terceira é a comparabilidade do dado. O mesmo painel em cinco cidades, com a mesma metodologia e os mesmos indicadores, é uma base de leitura de mercado.

A quarta é o compartilhamento de custo. Plataforma de vídeo, jurídico, contabilidade, identidade e o próprio Playbook são pagos uma vez e usados cinco vezes; o modelo desconta R\$ 2.250,00 por mês do custo de cada praça nova por isso.

A quinta é a resiliência. Uma praça que atrasa não derruba a operação, porque as outras continuam produzindo caixa.

Tabela 7: Custo de abertura por praça e economia sobre a piloto

PRACA	MÊS DE ENTRADA	CAPEX	GIRO NECESSÁRIO	TOTAL	ECONOMIA
Caeté (piloto)	1	100.800,00	420.000,00	520.800,00	referência
Capitólio e Lago de Furnas	15	68.000,00	340.000,00	408.000,00	21,7%
Lagoa da Prata	21	74.000,00	320.000,00	394.000,00	24,3%
Governador Valadares	27	88.000,00	260.000,00	348.000,00	33,2%
Venda Nova	33	88.000,00	440.000,00	528.000,00	(1,4%)
Investimento total da rede		418.800,00	1.780.000,00	2.198.800,00	

Fonte: Modelo Financeiro Mestre, abas 7 e 7B. O giro de cada praça nova é o prejuízo acumulado máximo do motor mensal da própria praça, no cenário central, com a verba de lançamento, arredondado para cima. Venda Nova custa 1,4% mais que a piloto porque contrata no mercado de trabalho de Belo Horizonte.

4.3 O valor da rede madura

A rede em regime, no Ano 5, opera com 768 anunciantes somados nas cinco praças, 22,9% do mercado publicitário conjunto de R\$ 48,3 milhões naquele ano. A receita anual de publicidade consolidada chega a R\$ 11.031.605,00.

Tabela 8: Composição da receita de publicidade da rede madura, Ano 5

PRACA	ANUNCIANTES	TICKET MÉDIO	RECEITA ANUAL	% DA REDE
Caeté	115	R\$ 877,60	R\$ 1.211.081,81	11,0%

PRAÇA	ANUNCIANTES	TICKET MÉDIO	RECEITA ANUAL	% DA REDE
Capitólio e Lago de Furnas	101	R\$ 1.258,05	R\$ 1.524.755,35	13,8%
Lagoa da Prata	165	R\$ 1.331,22	R\$ 2.598.546,21	23,6%
Governador Valadares	220	R\$ 1.331,22	R\$ 3.322.731,22	30,1%
Venda Nova	167	R\$ 1.184,88	R\$ 2.374.490,49	21,5%
Rede consolidada	768		R\$ 11.031.605,08	100,0%

Fonte: Modelo Financeiro Mestre, abas 7 e 7B. Tickets do Ano 5 com quatro reajustes de 5% sobre a tabela de cada praça (capítulo 5).

Aplicando margem operacional consolidada de 30%, abaixo da que os motores de cada praça mostram no Ano 5, o EBITDA anual da rede chega a R\$ 3.309.482,00. A um múltiplo conservador de seis vezes o EBITDA, dentro da faixa usual de cinco a dez vezes em transações de mídia com receita recorrente, o valor da rede no Ano 5 fica em R\$ 19.856.889,00.

■ ONDE ESTÁ O RETORNO DO INVESTIDOR

Não está no lucro de Caeté. O resultado acumulado da praça piloto em cinco anos é de R\$ 741.390,00, e ele serve para provar que a unidade funciona e para financiar a expansão. O retorno do investidor está no valor da participação numa empresa que, no Ano 5, opera cinco praças e vale cerca de R\$ 19,9 milhões. É por isso que este plano pode ser conservador nos números de Caeté sem deixar de ser interessante como investimento.

CAPÍTULO 5

Modelo de negócio, preço e arquitetura de receita

5.1 A estratégia comercial: cobrar menos que a mídia que o comerciante já usa

O comerciante de Caeté que hoje paga R\$ 300,00 por um oitavo de página em uma edição do jornal semanal, sem saber quantas pessoas viram, é o cliente que este negócio existe para atender. A proposta é simples de explicar na mesa: pelo mesmo dinheiro, ele aparece em vídeo o mês inteiro, em programas sobre a própria cidade, e recebe no fim do mês um relatório dizendo quantas pessoas viram, quanto tempo assistiram e quantas interagiram.

A regra de preço foi escrita para controlar o maior risco comercial do projeto, que é afastar anunciantes. **Nenhum pacote custa mais que 60% do que o comerciante pagaria pela mesma presença na mídia que já compra.** A TvLocal.com pode cobrar menos porque não tem concessão, transmissor, papel nem gráfica.

Tabela 9: Pacotes mensais em Caeté, mix projetado e ticket médio ponderado

PACOTE	VALOR MENSAL	MIX	PONDERADO	PÚBLICO-ALVO	O QUE INCLUI
Bairro	R\$ 300,00	40,0%	R\$ 120,00	Salão, oficina, lanchonete, autônomo com CNPJ	8 inserções de 10s por mês, rodapé fixo e relatório simplificado
Bronze	R\$ 700,00	40,0%	R\$ 280,00	Comércio local estabelecido	30 inserções, presença em uma faixa fixa e relatório mensal completo
Prata	R\$ 1.400,00	17,0%	R\$ 238,00	Marca parceira, alta frequência	Patrocínio de bloco, merchandising, cobertura de evento e exclusividade setorial
Ouro	R\$ 2.800,00	3,0%	R\$ 84,00	Patrocinador fundador da praça	Assinatura na vinheta de abertura, presença permanente e conselho de conteúdo
Ticket médio ponderado		100,0%	R\$ 722,00		Referência de todas as projeções de Caeté

Fonte: Modelo Financeiro Mestre, aba 1, seção 1.2. O mínimo que leva o cenário pessimista ao equilíbrio até o Mês 24 é R\$ 695,00; a tabela tem R\$ 27,00 de folga.

Tabela 9A: O pacote da TvLocal contra a mesma presença no jornal semanal de Caeté, por mês

PACOTE TVLOCAL	VALOR	FORMATO EQUIVALENTE NO JORNAL	JORNAL, 4 EDIÇÕES	TVLOCAL SOBRE O JORNAL
Bairro	R\$ 300,00	1/8 de página	R\$ 1.200,00	25,0%

PACOTE TVLOCAL	VALOR	FORMATO EQUIVALENTE NO JORNAL	JORNAL, 4 EDIÇÕES	TVLOCAL SOBRE O JORNAL
Bronze	R\$ 700,00	1/4 de página	R\$ 2.000,00	35,0%
Prata	R\$ 1.400,00	1/2 página	R\$ 6.000,00	23,3%
Ouro	R\$ 2.800,00	Página inteira	R\$ 12.000,00	23,3%

Fonte: preços por edição do jornal semanal impresso de Caeté, formato A3, informados pelo autor em 24/09/2026 (página R\$ 3.000,00; meia página R\$ 1.500,00; um quarto R\$ 500,00; um oitavo R\$ 300,00; faixa de rodapé R\$ 750,00). Modelo Financeiro Mestre, aba 1, seção 1.13.

O jornal não é a única referência. O pacote Bairro concorre também com o impulsionamento em rede social, cerca de R\$ 300,00 por mês para um negócio local mais a produção de um vídeo simples, o que soma uns R\$ 550,00; a TvLocal cobra 55% disso. O Prata concorre com banner mensal em portal regional, de R\$ 2.000,00 a R\$ 3.200,00 por 30 dias. O Ouro concorre com outdoor e portal somados, perto de R\$ 5.000,00 por mês. A planilha usa sempre a alternativa mais barata como referência, e é contra ela que aplica o limite de 60%. Caeté tem apenas uma rádio comunitária, que pela Lei nº 9.612/1998 não vende publicidade, e por isso o rádio não entra na referência da cidade.

Uma observação sobre o mix. Três por cento de anunciantes no pacote Ouro significam, com 115 anunciantes, três ou quatro empresas de Caeté pagando R\$ 2.800,00 por mês. Isso é realista: existem em Caeté algumas operações desse porte.

5.2 Preço por praça

Caeté é a tabela-piso: o menor preço que prova a viabilidade na praça mais difícil da rede. Cidade rica, ou com muita disputa pelo mesmo espaço de anúncio, cobra mais. O modelo faz essa conta com dados públicos, e não com impressão.

O **fator de renda** é a média geométrica de duas razões contra Caeté: o salário médio mensal e o PIB per capita da praça. O **fator de disputa** é o número de empresas da praça sobre o de Caeté, amortecido pela elasticidade de 0,15: mais empresas disputando a mesma grade elevam o preço, mas sem exagero, porque em cidade grande há mais concorrência de mídia. Nenhum fator fica abaixo de 1, o índice para em 1,60 e é arredondado para baixo, em passos de 0,05.

Tabela 9B: Tabela de preços de cada praça, Ano 1

PRAÇA	FAIXA	BAIRRO	BRONZE	PRATA	OURO	TICKET MÉDIO
Caeté	1,00	R\$ 300	R\$ 700	R\$ 1.400	R\$ 2.800	R\$ 722,00
Capitólio e Lago de Furnas	1,50	R\$ 330	R\$ 1.050	R\$ 2.100	R\$ 4.200	R\$ 1.035,00
Lagoa da Prata	1,60	R\$ 330	R\$ 1.120	R\$ 2.240	R\$ 4.480	R\$ 1.095,20
Governador Valadares	1,60	R\$ 330	R\$ 1.120	R\$ 2.240	R\$ 4.480	R\$ 1.095,20

PRAÇA	FAIXA	BAIRRO	BRONZE	PRATA	OURO	TICKET MÉDIO
Venda Nova	1,40	R\$ 330	R\$ 980	R\$ 1.960	R\$ 3.920	R\$ 974,80
Sabará (só comparação)	1,40	R\$ 330	R\$ 980	R\$ 1.960	R\$ 3.920	R\$ 974,80

Fonte: Modelo Financeiro Mestre, aba 2, seção 2.3. O Bairro quase não sobe fora de Caeté porque concorre com o impulsionamento em rede social, que custa o mesmo em qualquer cidade; o limite de 60% o segura em R\$ 330,00.

O limite de 60% tem uma chave na planilha (aba 1, célula B139). Desligada, cada praça cobraria a tabela-piso vezes a faixa, e o modelo corta os anunciantes que o preço mais alto afastaria. O teste mostra que cobrar acima do limite faria as praças ricas perderem de 9% a 12% dos anunciantes e piorar em todos os indicadores. O limite é a escolha certa.

5.3 As demais fontes de receita

A publicidade recorrente é a espinha dorsal, mas não é tudo. Três fluxos complementares entram na projeção, e um quarto é deliberadamente avaliado em zero.

Tabela 10: Receitas complementares projetadas em Caeté

FONTE	ANO 1	ANO 2	ANO 3	FUNDAMENTO E RISCO
Serviços audiovisuais e cobertura de eventos	24.000,00	120.000,00	190.000,00	Casamento, formatura, evento corporativo e vídeo institucional. Pacote de referência de R\$ 2.000,00
Monetização de plataformas	3.000,00	22.000,00	45.000,00	Programa de parceria do YouTube e afins. Cresce com o acervo
Editais e leis de incentivo	0,00	60.000,00	90.000,00	Lei Paulo Gustavo, editais estaduais e municipais de cultura. Receita irregular, por isso só a partir do Ano 2
Total de receitas complementares	27.000,00	202.000,00	325.000,00	24,3% da receita total do Ano 2

Fonte: Modelo Financeiro Mestre, aba 1, seção 1.8. Nas outras praças, essas receitas são escaladas pelo porte e pela faixa de preço.

■ A RECEITA QUE ESTE PLANO AVALIA EM ZERO

A venda de relatórios de comportamento do consumidor hiperlocal aparecia em versões anteriores como o fluxo de maior margem do negócio. Aqui ela não entra em nenhuma linha de projeção, por três razões. Não há comprador identificado, nem carta de intenção, nem preço de referência. A anonimização exigida pelo artigo 12 da Lei Geral de Proteção de Dados é difícil de sustentar em recortes de bairro numa cidade de 38.776 habitantes. E o consentimento colhido para operar o serviço não autoriza, por si só, a comercialização de produtos derivados. É uma opção de longo prazo, mencionada e não contabilizada.

5.4 O ciclo de prova de valor

O relacionamento comercial tem quatro etapas. Atração, com o comparativo direto de custo contra o jornal (Tabela 9A). Prova, com o primeiro relatório mensal de desempenho, entregue no dia 10. Otimização, com ajustes sugeridos a partir dos dados. E renovação, convertendo a parceria inicial em contrato anual com reajuste por IPCA e cláusula de exclusividade setorial. Cada renovação solidifica a base de receita e eleva a barreira de entrada, porque um concorrente que chegue depois encontra os melhores anunciantes comprometidos por doze meses e o setor deles bloqueado.

5.5 Estrutura de custo variável, declarada

Tabela 11: Custos variáveis sobre a receita

RUBRICA	ALÍQUOTA	FUNDAMENTO
Tributos, Simples Nacional	12,04%	Anexo III, faixa 4, por fator R acima de 28% graças ao núcleo em regime celetista
Comissão da equipe comercial	7,00%	10% na venda nova e 4% na renovação, ponderado. Incide só sobre publicidade
Inadimplência	5,00%	Carteira pulverizada de pequeno comércio, com cobrança e corte automatizados
Custo de servir o anunciante	3,00%	Produção da peça, ajustes e relatório mensal
Carga variável total	27,04%	Margem de contribuição de 72,96%

Fonte: Modelo Financeiro Mestre, aba 1, seção 1.4.

CAPÍTULO 6

Grade de programação

A grade é o que separa uma Web TV de um canal de vídeos avulsos. Ela cria hora marcada, cria hábito e cria inventário: o anunciante não compra uma peça solta, compra presença em uma faixa com público conhecido e horário definido.

A grade cabe na equipe, e essa regra governou o desenho. Grade menor cumprida vale mais, comercial e reputacionalmente, do que grade ambiciosa com buracos. Um índice de entrega da grade abaixo de 95% aparece no painel do investidor logo no terceiro mês. Por isso a grade de partida tem **1h45 de conteúdo inédito por dia útil**, feita pela equipe enxuta de cinco pessoas, e volta a 2h15 quando o Degrau 2 traz o operador técnico de transmissão (capítulo 7).

6.1 Os quatro pilares

Informação e Serviço é o de maior peso. Reúne o Bom Dia Caeté, o Jornal Local do meio-dia e o boletim TvLocal Agora. É ele que fixa o hábito diário e sustenta a credibilidade.

Fé e Comunidade tem como eixo a Missa Dominical ao vivo da Matriz de Nossa Senhora do Bom Sucesso, somada às celebrações do calendário litúrgico e às datas da Serra da Piedade, que recebe romeiros entre 31 de julho e 15 de setembro. Nos dias úteis entra o Momento de Fé, com o Evangelho do dia e os avisos das comunidades. Não há celebração eucarística disponível para transmissão todos os dias, e a grade reflete a realidade e não o desejo.

Esporte e Lazer gira em torno do Caeté Esportiva, ao vivo no sábado, direto da rodada do campeonato amador.

Cultura, Identidade e Economia Local abriga a Estreia da Semana, um programa gravado por semana em rodízio entre Nossa Gente, Cidade Empreendedora, Nosso Passado e Trilhas da Cidade.

6.2 A grade de referência

Tabela 12: Grade de segunda a sexta, na partida

HORÁRIO	FAIXA	PROGRAMA	FORMATO
00h00 às 06h00	Madrugada	Acervo rotativo	Reprise
06h00 às 06h15	Amanhecer	Momento de Fé	Ao vivo, inédito

HORÁRIO	FAIXA	PROGRAMA	FORMATO
06h15 às 06h45	Amanhecer	Bom Dia, Caeté	Ao vivo, inédito
06h45 às 12h00	Cidade Aberta	Acervo temático e Faixa Cidade	Reprise
12h00 às 12h45	Meio-dia	Jornal Local	Ao vivo, inédito
12h45 às 17h45	Tarde TvLocal	Acervo do dia e reprise da estreia	Reprise
17h45 às 18h00	Tarde TvLocal	TvLocal Agora, boletim	Ao vivo, inédito
18h00 às 19h00	Horário Nobre	Estreia da Semana (segunda) ou reprise (demais dias)	Gravado
19h00 às 24h00	Segunda Sessão	Acervo e melhores momentos	Reprise
Conteúdo inédito por dia útil		1h45, em 4 entradas	

Fonte: relatório de estrutura de programação TvLocal.com, revisto em set/2026 para a equipe de partida. Com o Degrau 2, o Momento de Fé volta a 30 minutos e o Jornal Local a uma hora, e o inédito volta a 2h15.

Tabela 13: Ocupação semanal e economia da grade, na partida

NATUREZA DO CONTEÚDO	HORAS POR SEMANA	% DA SEMANA	OBSERVAÇÃO
Inédito ao vivo	10h15	6,1%	Jornal, boletins, Momento de Fé, missa e esporte
Inédito gravado	3h15	1,9%	Estreia da Semana e Melhores Momentos
Reprise e acervo	154h30	92,0%	Trabalha sozinho e continua acumulando minutos assistidos
Total da semana	168h00	100,0%	Transmissão contínua, 24 horas por dia

Fonte: elaboração do autor (set/2026). Treze horas e meia de produção inédita sustentam 168 horas de transmissão, 12,4 exibições por hora produzida.

O número que importa nessa conta é o custo por hora exibida. Treze horas e meia de produção inédita por semana, cerca de 58 horas por mês, sustentadas por um custo operacional de R\$ 39.100,00, colocam o custo por hora inédita em torno de R\$ 670,00, e o custo por hora exibida em cerca de R\$ 54,00. É essa multiplicação que permite manter programação de televisão com cinco pessoas.

6.3 A camada digital

Cada hora produzida rende ainda quatro entregas, todas com material já gravado e já pago. Cortes verticais, de dois a três por programa, para Reels, Shorts, TikTok e Kwai, publicados nas vinte e quatro horas seguintes. Versão em áudio dos programas gravados, publicada como podcast. Acervo pesquisável, com título, descrição e etiqueta de bairro. E o boletim diário em texto e vídeo curto no canal de WhatsApp, que é onde a cidade de fato conversa.

CAPÍTULO 7

Estrutura operacional e equipe

7.1 Cinco pessoas na partida, e uma estrutura que só cresce quando a receita paga

A equipe de partida tem cinco pessoas e custa, com a estrutura não pessoal, R\$ 39.100,00 por mês. Ela nasceu de quatro cortes sobre a estrutura anterior de R\$ 49.800,00: o pró-labore do fundador caiu de R\$ 7.000,00 para R\$ 5.500,00; o marketing contínuo, de R\$ 2.500,00 para R\$ 1.200,00; o assistente administrativo saiu; e o operador técnico foi fundido com o editor, com a grade inédita de 1h45.

Tabela 14: Equipe de partida, com regime e custo

FUNÇÃO	QTDE.	REGIME	CUSTO MENSAL	%	ESCOPO
Coordenador geral e editor de conteúdo	1	Pró-labore	5.500,00	20,8%	Grade, apresentação principal e frente comercial estratégica
Apresentador e repórter	1	CLT	5.900,00	22,4%	Jornal, boletins e reportagem de campo
Repórter cinegrafista	1	CLT	5.400,00	20,5%	Captação externa, edição de matéria e cobertura de eventos
Editor, finalizador e operador de transmissão	1	CLT	5.900,00	22,3%	Programas gravados, corte ao vivo, cortes verticais, podcast e acervo
Executivo de contas	1	CLT + variável	3.700,00	14,0%	Prospecção, venda e relacionamento
Total de pessoal	5		26.400,00	100,0%	67,5% do custo operacional de partida

Fonte: Modelo Financeiro Mestre, aba 1, seção 1.3. Valores com encargos. Referência salarial: piso de rádio e TV em Minas Gerais de R\$ 2.886,93 e médias estaduais publicadas para jornalista (R\$ 3.433,41), repórter de televisão (R\$ 3.693,42) e editor de vídeo (R\$ 3.553,71). Percentuais arredondados para fechar 100%.

A estrutura não pessoal soma R\$ 12.700,00 mensais. No mês da estreia (Mês 4), o marketing de R\$ 1.200,00 dá lugar à verba de lançamento de R\$ 20.000,00, detalhada no Plano de Marketing. A estrutura inclui rubricas que costumam desaparecer de planos deste tipo: seguro de responsabilidade civil de veículo de comunicação, licenciamento junto ao ECAD, assessoria jurídica de retenção, marketing contínuo depois do lançamento e provisão de reposição de equipamento.

A estrutura cresce em cinco degraus até o ponto ideal de R\$ 60.000,00. Cada degrau só é ativado quando a margem de contribuição do mês anterior paga o novo patamar, reajustado, com 10% de folga, e com pelo menos três meses desde o degrau anterior. A planilha aplica a regra sozinha.

Tabela 14A: Degraus de crescimento da estrutura

DEGRAU	CUSTO MENSAL ADICIONAL	PATAMAR ACUMULADO	O QUE ENTRA	ATIVACÃO NO CENTRAL
Partida		39.100,00	Equipe de cinco pessoas e grade de 1h45	Mês 1
Degrau 1	2.800,00	41.900,00	Pró-labore volta a R\$ 7.000,00 e marketing a R\$ 2.500,00	Mês 19
Degrau 2	4.700,00	46.600,00	Operador técnico de transmissão; grade volta a 2h15	Mês 23
Degrau 3	3.200,00	49.800,00	Assistente administrativo	Mês 27
Degrau 4	4.000,00	53.800,00	Segundo executivo de contas	Mês 31
Degrau 5	6.200,00	60.000,00	Editor auxiliar e reforço de produção	Mês 35
Total dos degraus	20.900,00	60.000,00		

Fonte: Modelo Financeiro Mestre, aba 1, seção 1.9, e aba 4. No otimista os degraus entram nos Meses 14, 18, 22, 26 e 30; no pessimista, nenhum é ativado.

7.2 O regime de contratação, e por que celetista

A decisão foi tomada com a calculadora na mão. Na estrutura de sete pessoas, alcançada no Degrau 3, e na receita do Ano 3, contratar todos como prestadores pessoa jurídica economizaria cerca de R\$ 80.694,00 por ano, líquidos do efeito tributário. Em troca, assumiria um passivo contingente estimado em R\$ 698.000,00 caso o vínculo empregatício viesse a ser reconhecido em reclamationária depois de três anos de operação, valor superior ao próprio aporte solicitado [VERIFICAR: cálculo trabalhista formal]. É uma troca de mais de oito para um, e do lado errado.

Há ainda três agravantes. A operação tem hora marcada, escala e subordinação editorial, ou seja, os elementos do artigo 3º da Consolidação das Leis do Trabalho estão presentes. O Supremo Tribunal Federal reconheceu repercussão geral no Tema 1389, sobre a licitude da contratação de trabalhadores como pessoa jurídica, e suspendeu nacionalmente os processos sobre a matéria em abril de 2025. E pagamento a prestador pessoa jurídica não compõe folha para efeito do fator R, o que empurraria a empresa do Anexo III para o Anexo V do Simples Nacional, com 6,56 pontos percentuais a mais sobre toda a receita.

A jornada também pede cuidado. O jornalista profissional tem jornada legal de cinco horas diárias (CLT, art. 303), e o radialista tem jornada própria definida pela Lei nº 6.615/1978. A escala da grade foi desenhada para caber nesses limites, e o enquadramento de cada função será conferido antes da contratação [VERIFICAR com advogado trabalhista].

**■ A ESCOLHA, EM UMA LINHA**

O núcleo permanente vai para carteira assinada. Prestadores autônomos genuínos são usados apenas para trabalho episódico e por resultado, como cobertura de evento e produção pontual, com contrato por entrega, sem escala, sem exclusividade e sem exigência de personalidade. Custa mais e vale a pena.

7.3 Fluxo de trabalho

O ciclo diário tem cinco etapas. Planejamento de pauta na véspera, com indicador definido por programa. Produção concentrada, com as estreias gravadas em bloco com até vinte dias de antecedência e o ao vivo reservado ao noticiário e a eventos de alto impacto. Edição, que inclui a produção sistemática de cortes verticais. Publicação simultânea na plataforma própria, no YouTube e no canal de WhatsApp. E monitoramento, que informa os ajustes editoriais e alimenta o painel de índices.

A sede será um espaço comercial de quatro cômodos em área central de Caeté, com estúdio tratado acusticamente e fundo chroma key. A cobertura externa usa uma motocicleta com baú, o que garante resposta rápida numa cidade de topografia acidentada.

CAPÍTULO 8

Plano financeiro

Tudo o que segue vem do Modelo Financeiro Mestre que acompanha este plano, em planilha aberta, com motor mensal de 60 meses para cada cenário e para cada praça, e nenhum valor digitado em cima de resultado. Qualquer premissa pode ser alterada nas células azuis para ver o efeito imediato.

8.1 O ponto de equilíbrio

Tabela 15: Cálculo do ponto de equilíbrio em Caeté

COMPONENTE	VALOR	ORIGEM
Custo operacional fixo mensal de partida	R\$ 39.100,00	Aba 1, seção 1.3
Carga variável sobre a receita	27,04%	Aba 1, seção 1.4
Receita mensal necessária	R\$ 53.591,00	Custo fixo dividido por 72,96%
Ticket médio ponderado	R\$ 722,00	Aba 1, seção 1.2
Anunciantes ativos no equilíbrio	75	5,2% das empresas ativas de Caeté
Participação de mercado exigida no equilíbrio	25,6%	Sobre o mercado central de R\$ 2,51 milhões

Fonte: Modelo Financeiro Mestre, aba 1, seção 1.5.

Setenta e cinco anunciantes é o número mais importante deste plano, e pode ser verificado por qualquer pessoa que ande pela rua principal de Caeté e conte as portas. Versões anteriores deste projeto chegaram a anunciar treze anunciantes, porque pressupunham um ticket de R\$ 4.925,00 que o comércio de Caeté não paga. Setenta e cinco pressupõe um ticket de R\$ 722,00, que custa ao comerciante um quarto do que ele paga no jornal pela mesma presença.

8.2 Demonstrativo de resultado, cinco exercícios

Tabela 16: Demonstrativo de resultado da praça de Caeté, cenário central

LINHA	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Anunciantes ativos, média do exercício	17	69	112	115	115
Ticket médio mensal	722	758	796	836	878
Receita bruta total	175.010	829.707	1.393.239	1.527.161	1.633.582
Margem de contribuição	129.577	619.494	1.039.257	1.140.379	1.221.436
Custo fixo do patamar de partida	(469.200)	(492.660)	(517.293)	(543.158)	(570.316)

LINHA	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Degraus e verba de lançamento	(18.800)	(27.510)	(174.636)	(290.332)	(304.849)
Resultado operacional (EBITDA)	(358.423)	99.324	347.328	306.889	346.272
Margem operacional	(204,8%)	12,0%	24,9%	20,1%	21,2%
Resultado acumulado	(358.423)	(259.099)	88.229	395.119	741.390

Fonte: Modelo Financeiro Mestre, aba 3, que é a soma dos meses da aba 4. Valores em reais, negativos entre parênteses. Pacotes e custos reajustados em 5% ao ano. A verba de lançamento de R\$ 20.000,00 substitui o marketing de R\$ 1.200,00 no Mês 4 e aparece como R\$ 18.800,00 no Ano 1.

Três leituras importam. O Ano 1 fecha negativo em R\$ 358.423,00, e isso é o plano funcionando: é o custo de construir audiência antes de vendê-la. O Ano 2 já fecha positivo, em R\$ 99.324,00, e o resultado acumulado vira positivo no Ano 3, no Mês 33. E a margem do Ano 4 é menor que a do Ano 3 por uma razão boa: os Degraus 4 e 5, segundo executivo e editor auxiliar, entram nos Meses 31 e 35, quando a praça já encosta no teto de 40% do mercado. A estrutura cresce porque a receita pagou, e o crescimento seguinte vem do reajuste e da rede.

8.3 Fluxo de caixa e o mês crítico

O aporte entra em dez liberações mensais. O capital imobilizado e a contingência no Mês 1, a tecnologia no Mês 2, e o capital de giro em dez parcelas de R\$ 50.000,00, do Mês 1 ao Mês 10, condicionadas a marcos. O caixa de Caeté não conta com a Fase 2 e nunca fica negativo em nenhum mês, em nenhum dos três cenários.

Tabela 17: Marcos do fluxo de caixa, cenário central

INDICADOR	VALOR	LEITURA
Menor saldo de caixa do período	R\$ 67.953,00	Mês 1, logo após o desembolso do capital imobilizado
Saldo mais alto da fase de aporte	R\$ 232.452,00	Mês 10, última parcela do capital de giro
Vale de caixa após o fim do aporte	R\$ 190.920,00	Mês 14. Equivale a 4,7 meses de custo fixo
Cobertura do custo fixo no Mês 12	0,76x	A receita cobre 76% do custo fixo ao fim do primeiro ano
Cobertura do custo fixo no Mês 24	1,82x	Operação autossustentável com folga

Fonte: Modelo Financeiro Mestre, aba 4.

O equilíbrio operacional, o mês em que a receita passa a cobrir integralmente os custos, ocorre no Mês 15 do cenário central e no Mês 24 do pessimista. É isso que este plano promete ao investidor: a operação se paga em até dois anos, mesmo no cenário ruim.

CAPÍTULO 9

Cenários, sensibilidade e o que fazemos se der errado

A pergunta que um investidor experiente faz primeiro não é quanto rende se der certo; é o que acontece se não der.

9.1 Os três cenários

Os três cenários rodam no mesmo motor mensal. Muda a rampa de anunciantes, o ticket (15% abaixo ou acima), as receitas complementares (45% abaixo ou 35% acima) e o tamanho do mercado. O custo fixo e os degraus seguem a mesma regra.

Tabela 18: Resultado por cenário

COMPONENTE	PESSIMISTA	CENTRAL	OTIMISTA
Anunciantes ao fim do Mês 36	81	115	157
Ticket médio no Ano 3	R\$ 676,60	R\$ 796,01	R\$ 915,41
Receita bruta acumulada em 36 meses	1.344.857	2.397.956	3.633.076
Custos variáveis acumulados	(342.320)	(609.627)	(930.031)
Custo fixo acumulado, com degraus e lançamento	(1.358.471)	(1.700.099)	(1.812.838)
Resultado acumulado em 36 meses	(355.934)	88.229	890.208
Resultado acumulado em 60 meses	67.377	741.390	2.749.534
Primeiro mês com resultado positivo	Mês 24	Mês 15	Mês 13
Caixa no ponto mais baixo	R\$ 46.850 (Mês 23)	R\$ 67.953 (Mês 1)	R\$ 69.346 (Mês 1)
Caixa no Mês 60	621.577	1.295.590	3.303.734
Participação no mercado local, Ano 3	37,4%	38,6%	38,7%

Fonte: Modelo Financeiro Mestre, aba 5. Valores em reais, negativos entre parênteses.

A leitura honesta é esta. No cenário central, a praça piloto tem resultado positivo a partir do Mês 15, zera o prejuízo no Mês 33 e começa a gerar caixa relevante no Ano 3. No otimista, o resultado de 36 meses passa de 1,3 vez o aporte. No pessimista, a operação se paga a partir do Mês 24, mas o mercado pequeno segura a praça em 81 anunciantes e o prejuízo acumulado só é recuperado no Mês 57. Em nenhum deles o caixa fica negativo, e em nenhum deles Caeté precisa da Fase 2.

9.2 O plano de contingência, contratado

Este plano tem três gatilhos objetivos e três respostas automáticas. A planilha calcula os três mês a mês, e todos entram no contrato de investimento.

Quadro 2: Gatilhos de contingência e respostas automáticas

GATILHO	MEDIDA	RESPOSTA AUTOMÁTICA	EFEITO
Anunciantes abaixo de 80% da rampa central	Amarelo	Nenhum degrau novo é ativado enquanto durar	Congela o crescimento da estrutura
Anunciantes abaixo de 70% da rampa central no Mês 12	Laranja	Grade inédita de 1h45 para 1h15 por dia útil e uma posição de produção a menos, do Mês 13 em diante	Reduz o custo mensal em R\$ 5.400,00, reajustados
Fôlego de caixa abaixo de 2 meses de custo fixo, do Mês 11 em diante	Vermelho	Liberação da contingência de R\$ 54.200,00, reunião extraordinária do conselho em até 15 dias e plano escrito	Estende o fôlego e força decisão consciente

Fonte: Modelo Financeiro Mestre, aba 1, seção 1.11. Os três gatilhos são apurados automaticamente e ficam visíveis ao investidor no painel de índices.

No cenário pessimista os três gatilhos agem como previsto: o amarelo congela os degraus, o laranja entra no Mês 13 e o vermelho acende entre os Meses 18 e 27, quando o fôlego fica abaixo de dois meses sem que o caixa chegue a ficar negativo. O corte laranja baixa o custo de partida de R\$ 39.100,00 para R\$ 33.700,00 e o ponto de equilíbrio de 75 para 64 anunciantes. É um plano de sobrevivência que compra tempo para corrigir a rota.

9.3 Análise de sensibilidade

Tabela 19: Anunciantes necessários para o equilíbrio, por ticket e por estrutura de custo

TICKET MÉDIO	CUSTO DE R\$ 33.700 (CORTE LARANJA)	CUSTO DE R\$ 39.100 (PARTIDA)	CUSTO DE R\$ 49.800 (DEGRAU 3)
R\$ 500,00	93	108	137
R\$ 600,00	77	90	114
R\$ 722,00 (premissa)	64	75	95
R\$ 850,00	55	64	81
R\$ 1.000,00	47	54	69

Fonte: cálculo do autor sobre margem de contribuição de 72,96%. A tabela responde à pergunta que o investidor faz de qualquer forma: quanto o mundo precisa piorar para o negócio não fechar.

Mesmo no pior canto da tabela, com ticket de R\$ 500,00 e a estrutura do Degrau 3, o equilíbrio exige 137 anunciantes, 9,4% das empresas ativas de Caeté. É um número desconfortável, e não é impossível. E há um teste que vale mais que a tabela: a referência de preço. Caeté mantém o equilíbrio pessimista no Mês 24 enquanto a mídia local custar pelo menos 88% das referências da planilha; o jornal da cidade, que custa bem mais que elas, confirma a folga.

9.4 Economia unitária

Tabela 20: Indicadores de economia unitária

INDICADOR	META	COMO SE APURA
Custo de aquisição por anunciante (CAC)	até R\$ 640,00	Custo comercial e de marketing do mês dividido pelos contratos novos
Prazo médio de permanência do contrato	acima de 24 meses	Média ponderada da vida dos contratos encerrados
Receita ao longo da vida do contrato (LTV)	acima de R\$ 17.300,00	Ticket médio multiplicado pelo prazo médio de permanência
Relação LTV sobre CAC	acima de 3,0x	Abaixo de 3,0x a operação não escala com saúde
Prazo de recuperação do CAC	até 1,2 mês	CAC dividido pela margem de contribuição mensal do contrato

Fonte: Modelo Financeiro Mestre, aba 9.

CAPÍTULO 10

Riscos e mitigação

Quadro 3: Matriz de riscos, classificação e mitigação contratada

RISCO	PROB.	IMPACTO	NÍVEL	MITIGAÇÃO, COM PRAZO
Execução comercial mais lenta que o previsto	Média	Alto	CRÍTICO	Pré-venda de patrocinadores fundadores desde o Mês 1, gatilhos de contingência do capítulo 9, segundo executivo de contas no Degrau 4 e equilíbrio de apenas 75 clientes
Preço acima do que o comércio aceita	Média	Alto	ALTO	Nenhum pacote passa de 60% da alternativa na mídia local (Tabela 9A); pré-teste da tabela com 30 comerciantes antes do lançamento; cotação de campo em cada praça nova
Reconhecimento de vínculo empregatício	Baixa	Alto	MÉDIO	Núcleo em regime celetista desde o Mês 1 e escala dentro da jornada legal. Elimina exposição estimada em R\$ 698.000,00 e a dependência do Tema 1389 do STF
Cobrança retroativa de direitos autorais	Alta	Médio	MÉDIO	Licenciamento junto ao ECAD antes da primeira transmissão, com R\$ 450,00 mensais já no orçamento
Ação por dano moral ou direito de resposta	Média	Médio	ALTO	Manual de redação, rotina de checagem, procedimento de direito de resposta com prazo e seguro de responsabilidade civil de veículo de comunicação
Marca não registrável e domínio indisponível	Média	Alto	ALTO	Registro de marca mista no INPI em três classes, verificação de titularidade do domínio antes da primeira parcela e plano alternativo de nomenclatura
Perda de acesso à missa ou ao esporte amador	Média	Médio	MÉDIO	Convênio escrito com a paróquia e com as ligas antes do Mês 1. Sem convênio, o pilar de fé opera com o Momento de Fé
Dependência de verba pública	Média	Médio	MÉDIO	A prefeitura fica fora da receita projetada; qualquer contrato público entra como ganho, por agência e licitação, respeitado o período eleitoral
Percepção de captura político-partidária	Média	Alto	ALTO	Declaração de independência editorial com cláusula resolutiva, estatuto editorial público e política escrita para período eleitoral. Ver capítulo 11
Inércia do público na adoção do canal	Média	Alto	ALTO	Exibição em bares e comércios, canal de WhatsApp com boletim diário, site progressivo que dispensa loja de aplicativos e verba de impulsionamento permanente
Dependência de pessoa-chave	Média	Alto	ALTO	Segundo nome com opção de participação societária, currículos do núcleo publicados, seguro de pessoa-chave e processos documentados no Playbook desde o Mês 1
Indisponibilidade de internet dedicada	Baixa	Alto	MÉDIO	Link dedicado com SLA verificado antes da locação da sede, mais redundância por 5G com plano de dados empresarial



RISCO	PROB.	IMPACTO	NÍVEL	MITIGAÇÃO, COM PRAZO
Reação da mídia tradicional local	Alta	Baixo	BAIXO	Contratos anuais com exclusividade setorial nos primeiros meses e proposta comercial estruturalmente superior em preço e prova
Custo de tecnologia escalando com o sucesso	Média	Baixo	BAIXO	Fornecedor de plataforma com faturamento em reais e banda em pacote fechado

Fonte: elaboração do autor (set/2026). Os pontos jurídicos estão desenvolvidos no Caderno Jurídico que acompanha este plano.

■ O RISCO QUE NÃO ESTÁ NA TABELA

O maior risco deste projeto não é nenhum dos catorze acima. É o de a operação entregar tudo o que promete e ainda assim descobrir, no Mês 18, que o comércio de Caeté não valoriza mídia mensurável tanto quanto se supõe, e continua comprando anúncio por hábito e relação pessoal. Contra isso não há mitigação contratual, só há evidência, e é por isso que este plano pede R\$ 680.000,00 para descobrir em doze meses em vez de R\$ 971.840,00 para descobrir em vinte e quatro.

CAPÍTULO 11

Governança, prestação de contas e independência editorial

Um projeto que promete transparência precisa contratá-la. Tudo o que segue vai para o contrato de investimento, com prazo e consequência.

11.1 Direitos do investidor

Quadro 4: Direitos contratados do investidor, independentemente do modelo escolhido

DIREITO	CONTEÚDO E PRAZO
Relatório mensal de gestão	Balancete, demonstrativo de caixa, anunciantes ativos, receita por pacote, índices de audiência e o Índice de Evolução consolidado, enviados até o dia 10 do mês seguinte
Acesso direto aos painéis	Credenciais próprias de leitura no YouTube Analytics, no Meta Business Suite, no painel da plataforma de vídeo e no painel do site
Conselho consultivo	Reunião trimestral com pauta enviada com sete dias de antecedência e ata registrada. Reunião extraordinária automática no gatilho vermelho ou após duas apurações vermelhas consecutivas do Índice de Evolução
Aprovação prévia para atos relevantes	Despesa não orçada acima de R\$ 25.000,00, alteração da linha editorial, abertura de nova praça, ativação de degrau fora da regra, captação de nova rodada e alienação de ativos dependem de anuência prévia por escrito
Direito de auditoria	Auditoria independente a qualquer momento, por conta do investidor, com acesso a documentos e sistemas em até 5 dias úteis
Uso da contingência	Qualquer saque da reserva de R\$ 54.200,00 exige comunicação prévia com justificativa escrita. Saldo não utilizado é devolvido ou abatido da última parcela
Direito de acompanhar a venda	Se o controlador vender sua participação, o investidor pode vender a sua nas mesmas condições, proporcionalmente
Mecanismo de saída	Opção de venda ao controlador a partir do Mês 60, por valor apurado em avaliação independente, com pagamento em até 24 parcelas. Preferência em qualquer rodada futura, nas mesmas condições oferecidas a terceiros

Fonte: elaboração do autor (set/2026). As minutas correspondentes estão no Caderno Jurídico.

Sem porta de saída, mesmo um bom negócio vira dinheiro preso, e dinheiro preso vale menos. A opção de venda a partir do Mês 60 dá ao investidor uma data e um método.

11.2 Independência editorial

O autor deste projeto não ocupa cargo partidário. Coordenou, porém, campanhas municipais em Caeté em 2020 e 2024, e esse histórico aparece em qualquer diligência. Num município pequeno, quem vai criar um veículo jornalístico local precisa responder à

pergunta antes que ela seja feita, e a resposta precisa ser um compromisso escrito e verificável.

Quadro 5: Medidas de independência editorial

MEDIDA	PRAZO	CONTEÚDO
Declaração de independência editorial	Antes da 1ª parcela	O fundador não ocupa cargo partidário e se obriga, em contrato, a não assumir nenhum enquanto dirigir a linha editorial, nem a coordenar campanha eleitoral. Cláusula resolutive do contrato de investimento
Estatuto editorial público	Antes do Mês 1	Anexo ao contrato e publicado no site. Define critérios de cobertura, vedações, procedimento de correção e direito de resposta com prazo de 72 horas
Política de período eleitoral	Antes do Mês 1	Espaço igual e gratuito a todos os candidatos aos mesmos cargos, vedação absoluta de venda de espaço publicitário a candidatura, partido ou coligação, e registro público de toda participação
Declaração de interesses	Permanente	Filiação partidária, participações societárias e vínculos de todos os membros do conselho e da direção, publicados e atualizados
Cláusula de rescisão por quebra	Contratual	Descumprimento comprovado do estatuto editorial autoriza o investidor a suspender desembolsos e a exigir a substituição do responsável editorial

Fonte: elaboração do autor (set/2026). As minutas do estatuto editorial e da política eleitoral estão no Caderno Jurídico.

O artigo 57-C da Lei nº 9.504/1997 veda a veiculação de propaganda eleitoral paga na internet, com exceções restritas ao impulsionamento contratado pelo candidato junto ao provedor da plataforma. A TvLocal.com não venderá espaço a candidato em nenhum cenário, e a receita de período eleitoral citada no capítulo 3 refere-se só ao aquecimento geral da economia local nesse período.

11.3 O Índice de Evolução TvLocal

Vinte e cinco índices, distribuídos em seis blocos, apurados a partir de painéis automáticos aos quais o investidor tem acesso próprio. Cada um recebe nota de 0 a 100, calculada como o resultado apurado dividido pela meta do período e limitada a 100. A média ponderada produz um número único que abre a primeira página do relatório mensal.

Tabela 21: Composição do Índice de Evolução TvLocal

BLOCO	PERGUNTA QUE O BLOCO RESPONDE	ÍNDICES	PESO
Comercial	A receita está sendo construída no ritmo do plano?	8	32,0%
Financeiro	O dinheiro está durando e o custo está sob controle?	5	24,0%
Audiência	A cidade está de fato assistindo e voltando?	5	20,0%
Operação	A grade prometida está indo ao ar?	3	10,0%
Conformidade	A operação está juridicamente protegida?	2	8,0%
Ativo de dados	A base de valor de longo prazo está sendo formada?	2	6,0%
Total		25	100,0%

Fonte: Modelo Financeiro Mestre, aba 9, onde cada índice está detalhado com forma de apuração, meta e frequência.



A leitura segue três faixas. Acima de 85, verde. Entre 70 e 85, amarelo, e o relatório precisa dizer em qual bloco está o desvio. Abaixo de 70, vermelho. Duas apurações consecutivas em vermelho disparam reunião extraordinária do conselho, com plano de correção por escrito em até quinze dias. Se o projeto estiver acima do plano, o número mostra. Se estiver abaixo, o número mostra igual, e mais cedo.

CAPÍTULO 12

A proposta de investimento

12.1 O aporte, em duas fases

O pedido é de R\$ 680.000,00 na Fase 1, para provar a economia da praça piloto. Há um aporte complementar de R\$ 400.000,00, a critério exclusivo do investidor, que serve para abrir as praças seguintes. Ele é dinheiro da rede: o caixa de Caeté foi calculado sem ele e fica positivo em todos os meses, nos três cenários.

Essa estrutura substitui o pedido único de R\$ 971.840,00 de versões anteriores. Um investidor que hesita diante de novecentos e setenta mil decide com mais facilidade sobre seiscentos e oitenta, sobretudo quando o segundo cheque é opção dele. E o fundador ganha doze meses de dados reais para negociar a Fase 2 em condições melhores, porque terá provado o ticket, a audiência e a capacidade de execução.

Tabela 22: Cronograma de desembolso da Fase 1

PARCELA	DESTINAÇÃO	VALOR	CONDIÇÃO DE LIBERAÇÃO
1ª, na assinatura (Mês 1)	Capital imobilizado, contingência e 1ª parcela do giro	R\$ 205.000,00	Constituição do CNPJ, contrato de locação assinado e conta vinculada aberta
2ª, até 30 dias (Mês 2)	Tecnologia, registros e marca, e 2ª parcela do giro	R\$ 75.000,00	Estúdio entregue, equipamentos instalados e testados
3ª a 10ª, mensais (Meses 3 a 10)	Capital de giro, 8 parcelas de R\$ 50.000,00	R\$ 400.000,00	Cada parcela contra a entrega do relatório mensal de gestão do mês anterior e o cumprimento do marco da fase
Total da Fase 1		R\$ 680.000,00	Exposição máxima na fase de prova

Fonte: Modelo Financeiro Mestre, aba 1, seção 1.6, e aba 4 para o efeito no caixa mês a mês.

Quadro 6: Marcos que liberam o aporte opcional da Fase 2

MARCO	MÉTRICA	META	ONDE O INVESTIDOR CONFERE SOZINHO
Base de anunciantes	Contratos com veiculação no mês	28 no Mês 10 (o central projeta 29)	Relatório mensal de gestão
Receita recorrente contratada	Soma dos contratos ativos no mês	R\$ 27.436,00 no Mês 12, com 38 anunciantes	Contratos assinados e balancete
Retenção comercial	Contratos renovados sobre vencidos	acima de 70%	Contratos e sistema financeiro
Audiência recorrente	Espectadores únicos no mês	6.000 no Mês 12	Painéis com acesso direto de leitura

Fonte: elaboração do autor (set/2026), calibrado sobre o cenário central do modelo financeiro. A liberação é aferida no Mês 10, e o aporte entra a partir do Mês 11. No pessimista o gatilho não é atingido (18 anunciantes no Mês 10), e a Fase 2 não é liberada.

12.2 O valuation, com metodologia declarada

Aqui há um único valuation, com o método à mostra.

Tabela 23: Composição do valuation

COMPONENTE	VALOR	MÉTODO
Receita projetada do Ano 2	R\$ 829.706,80	Aba 3 do modelo financeiro
Múltiplo aplicado sobre receita	2,20x	Mídia local com receita recorrente negocia entre 1,5x e 3,0x
Valor da operação de Caeté	R\$ 1.825.354,96	Receita multiplicada pelo múltiplo
Valor do Playbook e da opção de rede	R\$ 1.200.000,00	Custo evitado de R\$ 300.000,00 por praça em quatro praças
Valuation pré-aporte	R\$ 3.025.354,96	Soma
Aporte da Fase 1	R\$ 680.000,00	Entra no capital social
Valuation pós-aporte	R\$ 3.705.354,96	Base do percentual do investidor
Participação do investidor no Modelo A	18,35%	Decorre do valuation, não é escolhida numa tabela de faixas

Fonte: Modelo Financeiro Mestre, aba 6, seção 6.1. O múltiplo e o valor atribuído ao Playbook são premissas editáveis e estão abertos à negociação.

12.3 Os três modelos de participação

Todos se referem ao mesmo aporte de R\$ 680.000,00 e todos são negociáveis nas condições, não na essência.

12.3.1 MODELO A, PARTICIPAÇÃO SOCIETÁRIA

O investidor entra como sócio com 18,35% do capital, e passa a ser dono dessa fração de tudo: da operação de Caeté, do Playbook, da marca e da rede que vier a existir. Ganha com os resultados distribuídos, conforme política de 40% de distribuição e 60% de reinvestimento na abertura de novas praças, e principalmente com a valorização da participação. Pelo modelo financeiro, o retorno total em sessenta meses, somando R\$ 54.423,00 de dividendos e R\$ 3.644.100,00 de valor da participação numa rede de cinco praças avaliada em R\$ 19.856.889,00, chega a R\$ 3.698.524,00, ou 5,44 vezes o aporte.

É o modelo de maior potencial e de maior risco. Se a operação atrasar, o investidor atrasa junto. Indicado para quem enxerga o negócio no horizonte de cinco anos e quer participar da tese de rede.

12.3.2 MODELO B, DÍVIDA CONVERSÍVEL

Quadro 7: Condições de referência da dívida conversível

CONDIÇÃO	PROPOSTA
Prazo	48 meses, com carência de 12 meses para pagamento de juros
Remuneração	IPCA acrescido de 8% ao ano enquanto não convertido
Desconto na conversão	25% sobre o valuation da rodada seguinte
Teto de valuation	R\$ 4.261.158,00, o valuation pós-aporte acrescido de 15%
Valor de resgate no vencimento	R\$ 925.132,00, mais a variação do IPCA no período
Participação se converter no teto	21,28% do capital social
Garantia real	Alienação fiduciária dos equipamentos adquiridos com o aporte, no valor de R\$ 95.000,00

Fonte: Modelo Financeiro Mestre, aba 6, seção 6.3.

É o modelo de risco intermediário. Protege o principal com garantia real e preserva o potencial de alta. Indicado para quem acredita na tese, mas prefere ver a operação funcionando antes de definir o preço da participação.

12.3.3 MODELO C, PATROCINADOR FUNDADOR

Quadro 8: Condições de referência do patrocinador fundador

CONDIÇÃO	PROPOSTA
Participação na receita bruta	10% da receita bruta mensal, a partir do Mês 7
Teto de retorno financeiro	R\$ 1.156.000,00, equivalente a 1,7 vez o aporte
Cota publicitária incluída	Pacote Ouro sem custo por 36 meses, equivalente a R\$ 100.800,00 em mídia a preço de tabela
Retorno total ao patrocinador	R\$ 1.256.800,00, ou 1,85 vez o aporte, sem diluição societária
Visibilidade institucional	Assinatura de patrocinador fundador na vinheta de abertura e no rodapé da transmissão contínua
Preferência	Direito de preferência em rodada futura de capital, nas mesmas condições oferecidas a terceiros

Fonte: Modelo Financeiro Mestre, aba 6, seção 6.4.

■ **UMA CORREÇÃO IMPORTANTE SOBRE O MODELO C**

O custo do Modelo C não é neutro para a empresa. A participação de 10% na receita bruta e a mídia cedida saem do caixa e do inventário da operação, e somam R\$ 1.256.800,00 em sessenta meses. Se o investidor escolher o Modelo C, o resultado do capítulo 8 precisa ser lido líquido desse valor. Dizer isso é desconfortável e é o que permite ao investidor decidir com a informação inteira.

12.4 Comparativo

Quadro 9: Os três modelos lado a lado

CRITÉRIO	A · SOCIETÁRIO	B · DÍVIDA CONVERSÍVEL	C · PATROCINADOR FUNDADOR
Natureza jurídica	Capital social	Mútuo conversível	Contrato de participação em receita
Risco assumido	Alto	Médio	Baixo
Retorno estimado em 60 meses	5,44x	1,36x se resgatar; superior se converter	1,85x incluindo mídia
Início do fluxo de retorno	Distribuição a partir do Ano 3	Vencimento ou conversão	Mês 7
Participa da valorização da rede	Sim, integralmente	Sim, se converter	Não
Garantia real	Não	Sim, equipamentos	Não
Indicado para	Quem quer a tese de rede no horizonte de cinco anos	Quem quer ver antes de precificar	Empresário regional que quer retorno previsível e marca

Fonte: elaboração do autor (set/2026). Retornos calculados sobre o cenário central e não constituem garantia.

O Modelo C devolve dinheiro mais cedo e com menos incerteza, e é também o que deixa o investidor de fora da parte mais valiosa da tese, que é a rede. O Modelo A é o oposto. O Modelo B existe para quem não quer escolher agora. Não há um modelo melhor; há o modelo adequado ao seu apetite, e essa escolha é sua.

12.5 Como entrar

Quadro 10: Da primeira conversa à primeira parcela

ETAPA	O QUE ACONTECE	PRAZO
1. Apresentação	Apresentação do projeto, demonstração do protótipo do aplicativo e definição do modelo de interesse	1 semana
2. Documentação	Entrega do plano de negócios, do plano de implantação, do plano de marketing, do caderno jurídico e da planilha financeira aberta	1 semana
3. Diligência	Verificação livre das premissas, dos orçamentos de equipamento, das cotações de link dedicado e da tabela de preços da mídia local, e conversas com fornecedores e parceiros	2 a 3 semanas



ETAPA	O QUE ACONTECE	PRAZO
4. Term sheet	Formalização das condições: valor, modelo, marcos de desembolso e direitos de governança	1 semana
5. Contrato	Assinatura, constituição do CNPJ, declaração formal de independência editorial, abertura da conta vinculada e liberação da primeira parcela	2 semanas

Fonte: elaboração do autor (set/2026).

CAPÍTULO 13

Roteiro de expansão da rede

Quadro 11: As fases da expansão

FASE	PRAÇAS	PERÍODO	OBJETIVO	CONDIÇÃO PARA AVANÇAR
Fase 1 · Prova	Caeté	Meses 1 a 14	Validar a economia da unidade e escrever o Playbook	28 anunciantes no Mês 10; 38 anunciantes, R\$ 27.436,00 de receita recorrente e 6.000 espectadores únicos no Mês 12
Fase 2 · Replicação regional	Capitólio e Lago de Furnas; Lagoa da Prata	Meses 15 a 26	Provar que o Playbook funciona numa praça turística e regional e numa economia industrial	Caeté com cobertura do custo fixo acima de 1,3x e Playbook documentado e testado
Fase 3 · Cidades grandes	Governador Valadares; Venda Nova	Meses 27 a 42	Entrar em mercados maiores, com mídia concorrente instalada	Duas praças da Fase 2 no equilíbrio e marca registrada e protegida
Fase 4 · Escala	Franquia	Mês 43 em diante	Crescer com capital de terceiros, licenciando marca e Playbook	Registro de marca concedido pelo INPI e cinco praças em regime

Fonte: elaboração do autor (set/2026). Nenhuma fase começa antes que a anterior cumpra a condição, e o investidor tem direito de veto sobre a abertura de praça, conforme o capítulo 11.

Tabela 24: Retorno de cada praça com a tabela de preços dela

PRAÇA	EQUILÍBRIO, PESSIMISTA	EQUILÍBRIO, CENTRAL	PAYBACK, CENTRAL	PAYBACK, OTIMISTA
Caeté	Mês 24	Mês 15	Mês 38	Mês 25
Capitólio e Lago de Furnas	Mês 20	Mês 13	Mês 29	Mês 21
Lagoa da Prata	Mês 17	Mês 13	Mês 26	Mês 18
Governador Valadares	Mês 13	Mês 13	Mês 21	Mês 16
Venda Nova	Mês 19	Mês 13	Mês 29	Mês 20

Fonte: Modelo Financeiro Mestre, aba 7, seção 7.4, contada a partir da abertura de cada praça. Equilíbrio: primeiro mês com resultado operacional positivo. Payback: mês em que o resultado acumulado cobre o prejuízo inicial e o capex da praça.

A tabela resume a tese de Caeté: a praça mais difícil se paga em até dois anos no cenário ruim, e todas as outras chegam antes. Se vencer em Caeté, vence em qualquer lugar.

13.1 Filial ou franquia

As Fases 1 a 3 operam em modelo de filial, com propriedade centralizada, o que garante controle sobre marca, linha editorial e qualidade, ao custo de crescimento mais lento. A franquia entra apenas na Fase 4, e só depois de o registro de marca ter sido concedido pelo

INPI. Franquia é, essencialmente, licenciamento de marca, e a expressão TV Local é descritiva do próprio serviço, o que dificulta o registro com exclusividade nominativa. O caminho adotado é o registro de marca mista, o conjunto de símbolo e texto, em três classes, protocolado antes da primeira parcela do aporte.

13.2 O que o Playbook contém

O Playbook de Replicação é o ativo que o investimento em Caeté financia. Ele reúne, em documento vivo e versionado: a lista de equipamentos com fornecedor e preço praticado; o desenho do estúdio com planta e especificação acústica; a grade base com os quatro pilares e os formatos de programa prontos; a estrutura de equipe e os degraus, com descrição de cargo, faixa salarial e roteiro de seleção; a tabela comercial de cada praça, com o método do índice de preço, a cotação da mídia local, o argumentário de venda e as objeções mapeadas; o pacote jurídico completo com todas as minutas; e o manual de implantação em 180 dias, com cronograma e responsáveis.

Cada praça nova alimenta o Playbook de volta. É esse acúmulo que faz o custo de abertura cair de R\$ 520.800,00 na piloto para R\$ 348.000,00 em Governador Valadares, e é ele que se está comprando.

CAPÍTULO 14

Conclusão

Todo investimento é uma aposta sobre onde o valor vai estar daqui a alguns anos. A aposta deste projeto é específica e verificável: em milhares de municípios brasileiros existe atenção qualificada de comunidades reais que ninguém está organizando em vídeo, e existe verba publicitária local presa em mídia que não consegue provar resultado. Quem chegar primeiro em cada praça com uma operação profissional, mensurável e acessível para o anunciante, leva a praça.

O que este plano oferece é a chance de testar essa tese por R\$ 680.000,00, com desembolso em dez parcelas, marcos verificáveis, contingência declarada e acesso direto do investidor a todos os painéis de dados. Se funcionar, existe um aporte complementar de R\$ 400.000,00, opcional, que abre as praças seguintes e inicia a construção de uma rede que, em cinco praças e cinco anos, o modelo avalia em R\$ 19.856.889,00. Se não funcionar, a perda máxima é conhecida desde o primeiro dia e a descoberta acontece cedo.

Este documento foi escrito depois de revisões duras das versões anteriores, feitas para encontrar o que não funcionava. A primeira versão prometia R\$ 10,4 milhões de receita anual numa cidade cujo mercado publicitário inteiro não chega a R\$ 2,5 milhões e margem de 93,3% num setor onde 30% é excelente. A revisão de setembro de 2026 cortou a estrutura de partida para R\$ 39.100,00, fez a equipe crescer só quando a receita paga, e amarrou o preço de cada praça à mídia que o comerciante já compra.

O que ficou é menos espetacular e é conferível linha a linha. Setenta e cinco anunciantes para o equilíbrio, num universo de cerca de mil e quinhentas empresas. Um pacote de entrada de R\$ 300,00, o preço de um oitavo de página em uma edição do jornal da cidade, por um mês inteiro de presença em vídeo. Uma operação que se paga em até dois anos mesmo no cenário ruim. Caixa que nunca fica negativo, em nenhum cenário. E uma planilha aberta em que qualquer premissa pode ser mexida para ver o que acontece.

■ O CONVITE

Uma hora de conversa, com a planilha aberta na tela, o orçamento item a item e o protótipo do aplicativo funcionando no telefone. Em Caeté, em Belo Horizonte ou por videoconferência, no dia e na hora que forem melhores para o senhor. Se ao final o senhor concluir que o raciocínio se sustenta, o capítulo 12 explica exatamente como entrar. Se concluir que não se sustenta, terá gastado uma hora e ganhado um argumento. Nos dois casos, obrigado pelo tempo.



Nelson Alves da Silva Bacharel em Ciências Sociais · Consultor em relações humanas na internet (31) 9 8030-1239 · nelsonalvesdasilva1969@gmail.com Caeté, Minas Gerais · setembro de 2026

REFERÊNCIAS

Referências

ABRAJI; PROJOR. **Atlas da Notícia, 7ª edição**: mapeamento do jornalismo local no Brasil. São Paulo, 2025.

BRASIL. Lei nº 6.615, de 16 de dezembro de 1978. Dispõe sobre a regulamentação da profissão de radialista. Brasília, 1978.

BRASIL. Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996. Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial. Brasília, 1996.

BRASIL. Lei nº 9.504, de 30 de setembro de 1997. Estabelece normas para as eleições. Brasília, 1997.

BRASIL. Lei nº 9.612, de 19 de fevereiro de 1998. Institui o Serviço de Radiodifusão Comunitária. Brasília, 1998.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Brasília, 2006.

BRASIL. Lei nº 12.232, de 29 de abril de 2010. Dispõe sobre as normas gerais para licitação e contratação de serviços de publicidade. Brasília, 2010.

BRASIL. Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014. Marco Civil da Internet. Brasília, 2014.

BRASIL. Lei nº 13.188, de 11 de novembro de 2015. Dispõe sobre o direito de resposta. Brasília, 2015.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais. Brasília, 2018.

DATAREPORTAL. **Digital 2025**: Brazil. 2025. Disponível em: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-brazil>. Acesso em: 28 jul. 2026.

DIÁRIO DO COMÉRCIO. Mercado publicitário brasileiro movimenta R\$ 95,2 bilhões em 2025. Belo Horizonte, 2026.

EMPRESA MINEIRA DE COMUNICAÇÃO. **Tabela de preços 2026**: Rádio Inconfidência AM e FM; Rede Minas. Belo Horizonte, 2026. Disponível em: <https://emc.mg.gov.br/institucional/veiculacao/>. Acesso em: 24 set. 2026.

IAB BRASIL; KANTAR IBOPE MEDIA. **Digital AdSpend**, ano-base 2025. São Paulo, 2026.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Demográfico 2022**: tabela 4709. Rio de Janeiro, 2023. Disponível em: <https://apisidra.ibge.gov.br>. Acesso em: 24 set. 2026.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Produto Interno Bruto dos Municípios 2023**: tabela 5938. Rio de Janeiro, 2025. Disponível em: <https://apisidra.ibge.gov.br>. Acesso em: 24 set. 2026.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cadastro Central de Empresas 2024**: tabela 9509. Rio de Janeiro, 2026. Disponível em: <https://apisidra.ibge.gov.br>. Acesso em: 24 set. 2026.

KANTAR IBOPE MEDIA. **Inside Video 2025**. São Paulo, 2025.

PREFEITURA DE BELO HORIZONTE. **Regional Venda Nova**: perfil. Disponível em: <https://prefeitura.pbh.gov.br/venda-nova>. Acesso em: 28 jul. 2026.

PUTNAM, Robert D. **Comunidade e democracia**: a experiência da Itália moderna. Rio de Janeiro: FGV, 1993.

REUTERS INSTITUTE FOR THE STUDY OF JOURNALISM. **Digital News Report 2025**. Oxford, 2025.

SILVA, Nelson Alves da. **Modelo Financeiro Mestre TvLocal.com**: versão preço por praça. Caeté, set. 2026. Planilha eletrônica.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. Temas 533 e 987 de repercussão geral: responsabilidade civil de provedores de aplicações. Julgamento de 26 jun. 2025.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. Tema 1389 de repercussão geral: licitude da contratação de trabalhador como pessoa jurídica. Suspensão nacional determinada em 14 abr. 2025.

TOFFLER, Alvin. **A Terceira Onda**. Tradução de João Távora. Rio de Janeiro: Record, 1980.