

Plano de Negócio “Cult Place”

**Aline Vieira Malanovicz, Ana Paula Vieira Malanovicz,
Felipe Weber, Murilo Máximo Santana Borges**
E-mail: malanovicz@ig.com.br, ana.malanovicz@gmail.com,
felipe.weber@hotmail.com, mumaximo@gmail.com

Estudantes
Escola Técnica
UFRGS
Porto Alegre/RS
Brasil

Resumo

Este trabalho apresenta o desenvolvimento de um plano de negócio no ramo de cultura e entretenimento, denominado “Cult Place”. CultPlace é um espaço cultural integrado, onde o cliente desfruta de entretenimento e de serviços de cafeteria para happy hour e locadora de DVDs especializada em títulos cult. Este plano de negócio foi desenvolvido como trabalho de conclusão do Curso Técnico em Gestão da Escola Técnica da UFRGS em 2006. O trabalho inicia com a caracterização do empreendimento, identificando seu mix de produtos e serviços, seus públicos, empreendedores, objetivos e missão. Também mostra uma análise estratégica de mercado e competitividade para o segmento em que se foca, evidenciando as oportunidades de mercado favoráveis ao empreendimento e traçando os perfis dos públicos stakeholders do negócio. É esboçado um plano de marketing e comunicação para o empreendimento, que engloba estratégias e táticas para a promoção do negócio. Quanto aos aspectos organizacionais e de gestão, são apresentadas as estruturas administrativas e de operações produtivas (prestação de serviços). O plano de investimentos iniciais, e o planejamento financeiro são apresentados, com indicadores do desempenho financeiro projetado para o empreendimento. Ao final, o planejamento estratégico de crescimento do negócio também é apresentado. Este trabalho gerou e serviu de base para o desenvolvimento do conceito de “mimosidade”, relacionado a estratégias competitivas para fidelização da clientela, que é assunto de pesquisas e artigos científicos recentes.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA TÉCNICA – CURSO DE GESTÃO

Plano de Negócio



Aline Vieira Malanovicz
Ana Paula Vieira Malanovicz
Felipe Weber
Murilo Máximo Santana Borges

Porto Alegre, novembro de 2006

SUMÁRIO

SUMÁRIO EXECUTIVO.....	5
1 CARACTERIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO.....	7
1.1 A Empresa.....	7
1.2 Os Empreendedores.....	7
1.3 Os Objetivos.....	8
1.4 A Missão.....	8
2 ANÁLISE ESTRATÉGICA: MERCADO E COMPETITIVIDADE.....	9
2.1 Análise Setorial: Tendências no Macroambiente do Negócio.....	9
2.2 Análise de Mercado e Consumo Cultural.....	10
2.3 Análise do Mercado para Cafeterias.....	11
2.4 Definição do Segmento de Mercado-Alvo.....	13
2.5 Tamanho e Potencial de Crescimento do Mercado-alvo.....	13
2.6 Sazonalidade.....	13
2.7 Perfil do Consumidor.....	14
2.8 O Fornecedor.....	15
2.9 A Concorrência.....	16
3 PLANO DE MARKETING E COMUNICAÇÃO.....	18
3.1 Objetivo.....	18
3.2 Estratégia de Segmentação do Mercado.....	18
3.3 Estratégia de Promoção e Publicidade.....	19
3.4 Produtos e Serviços e seus Benefícios.....	19
3.5 Vantagens e Diferenciais Competitivos.....	19
3.6 Ponto – Canais de Distribuição.....	20
3.7 Publicidade e Promoção de Vendas.....	20
3.8 Estratégia de Vendas e Preços.....	21
3.9 Serviços e Relacionamento com os Clientes (Pré e Pós-Venda).....	21
4 ASPECTOS ORGANIZACIONAIS E DE GESTÃO.....	22
4.1 Eficácia Gerencial.....	22
4.2 Definição da Estrutura Organizacional.....	23
4.3 Definição do Fluxo Operacional.....	23
4.4 Controle de Gestão.....	24
5 OPERAÇÕES.....	25
5.1 Localização e Dimensionamento Básico.....	25
5.2 Capacidade Instalada.....	25
5.3 Arranjo Físico.....	26
5.4 Processo de Prestação de Serviços e Fluxo de Atendimento.....	26
5.5 Tecnologia dos Serviços.....	28
5.6 Força de Trabalho em Serviços.....	29
6 INVESTIMENTOS.....	30
6.1 Investimentos Fixos.....	30
6.1.1 Instalações.....	30
6.1.2 Máquinas e Equipamentos.....	30
6.1.3 Automação e Comunicação.....	30
6.2 Investimentos em Capital de Giro.....	31
6.2.1 Capital de Giro.....	31
6.2.2 Formação de Estoques Iniciais.....	31
6.2.3 Propaganda e Publicidade.....	31
6.2.4 Recursos Humanos.....	31

7 PLANEJAMENTO FINANCEIRO	33
7.1 Preços de Venda	33
7.2 Previsão de Receitas	33
7.3 Custos Fixos	35
7.4 Custos Variáveis	36
7.5 Demonstrativos de Resultados	37
7.6 Indicadores Econômico-Financeiros	37
7.7 Fluxo de Caixa Para um Período de 5 Anos	38
8 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE CRESCIMENTO	39
8.1 Análise SWOT	39
8.2 Definição de Objetivos e Metas	41
8.3 Fatores Críticos de Sucesso.....	41
8.4 Opção Estratégica	41
8.5 Construção De Cenários	42
REFERÊNCIAS	43

SUMÁRIO EXECUTIVO

CultPlace é um ambiente único, onde o cliente é exposto à cultura e ao entretenimento enquanto desfruta dos nossos serviços, da cafeteria ou da locadora de DVD's. O *happy hour* do porto-alegrense ganha um novo conceito, os cinéfilos um local onde terão a disposição títulos *cult*, e a cultura um espaço para expressão, na Rua da República nº 280.

A área de atuação e os produtos que a CultPlace disponibilizam coincidem com os interesses dos fundadores, todos estiveram envolvidos em atividades que os qualificam para gerir a empresa, experiência em controle financeiro, atendimento ao público universitário, experiência em gestão de vídeo-locadora, estando os sócios, envoltos pela aura CultPlace, e preparados para desenvolverem o conjunto de atividades exigidos.

A locadora disponibiliza lançamentos e, principalmente, títulos de caráter *cult*, sendo uma solução para àqueles que desfrutam desse gênero e tinham dificuldade para encontrá-los. A cafeteria oferece o clima perfeito para um *happy hour* cultural, com produtos diversificados e conforto, proporcionando ao cliente, a experiência de acompanhar eventos que estão ocorrendo no espaço cultural, que recebe atrações das mais variadas, sendo um espaço preparado para abrigar palestras, *workshops*, debates, *pocket shows*, e outros. Tudo em um ambiente cordial e sofisticado.

O mercado de produtos que a empresa oferece é promissor, sendo crescente o número de pessoas que preferem consumir seu café em cafeterias, e não mais em casa, tendo crescido o consumo de cafés sofisticados. O local onde o CultPlace está localizado é freqüentado por muitas pessoas que procuram por cultura, entretenimento e um local agradável para seu *happy hour*, sendo um pólo de concentração de cinéfilos, músicos, universitários, e demais clientes em potencial. O número

de pessoas que alugam filmes *cult* é muito grande, e locadoras que priorizam este público é pequeno.

A CultPlace diferencia-se pelo ineditismo de seu *mix* de produtos e serviços; pelo ambiente aprazível, que demonstra respeito por nosso cliente e possibilita sua fidelização; pelo atendimento especial destinado ao cliente, que visa oferecer o que o cliente precisa e como ele precisa; pelo fato de aproximar pessoas de preferências semelhantes em um único lugar e de ser um novo local para eventos de diversas naturezas.

A CultPlace estima em três anos atingir uma média de 1500 atendimentos mensais obtendo um acumulado de 10950 atendimentos no primeiro ano, resultando em mais de 6mil locações de DVDs *Cult*, e outras 6mil de lançamentos, somando mais de 60mil reais em locações; além da venda de mais de 15mil cafés, entre simples, expressos e sofisticados, além de outras bebidas e lanches, o que resulta em mais de 60mil reais de receita da cafeteria já no primeiro ano, e a locação do espaço cultural mais de duzentas vezes no primeiro ano (10 mil reais), atingindo em torno de 150mil reais de receita.

No segundo ano, a CultPlace atinge 53% de rentabilidade, e um ponto de equilíbrio diário de 523 reais. O *payback* ocorre já no terceiro ano de atividades, sem a necessidade de financiamento.

1 CARACTERIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO

1.1 A Empresa

CultPlace: Espaço cultural para *happy-hour*, com Cafeteria e Locadora de DVDs *cult*¹

Mix de Produtos e Serviços:

LOCADORA

- Cultura e entretenimento em um amplo acervo de filmes *cult* e lançamentos para locação
- Foco em clássicos, documentários, épicos, shows, produções não-americanas em geral
- Venda de filmes que deixaram de ser “lançamentos”
- Praticidade de busca e entrega, reservas via Internet e cadastro e atendimento personalizados

CAFETERIA

- Ambiente aconchegante e diferenciado, ideal para *happy-hours* especiais e descontraídos
- Deliciosos e variados cafés, desde os simples e expressos até os sofisticados
- Lanches práticos doces e salgados, além de outras bebidas

ESPAÇO CULTURAL

- Ambiente temático e diferenciado com minipalco e estrutura completa para eventos culturais
- Palestras, *pocket-shows*, debates, exposições, *workshops* com *coffe-break* customizados
- *CineComentado*: exibição de filmes seguida por debate cultural com especialistas

1.2 Os Empreendedores

- *Aline Vieira Malanovicz* - Bacharel e Mestre em Ciência da Computação - Técnica em Gestão – experiência em controle financeiro e atendimento ao público universitário – Gerente de marketing e finanças e atendente do CultPlace – hobbies: filmes clássicos e documentários
- *Ana Paula Vieira Malanovicz* – Licenciada em Educação Física – Técnica em Gestão – experiência arquivística e no atendimento ao público infanto-juvenil – Gerente de Operações da Cafeteria e atendente do CultPlace – hobbies: filmes comerciais
- *Felipe Weber* – Acadêmico de Administração – Técnico em Gestão – experiência em atendimento ao público jovem e no meio musical porto-alegrense – Gerente do Espaço Cultural e atendente do CultPlace – Hobbies: música e shows
- *Murilo Máximo Santana Borges* – Acadêmico de Ciências Econômicas – Técnico em Gestão – experiência em gestão de videolocadora e de orçamentos – Gerente da Locadora e atendente do CultPlace – Hobbies: documentários e produções locais

¹ Os filmes *blockbuster* são aqueles com ênfase mais comercial, em oposição aos filmes *cult*, que são a manifestação do cinema-arte, e aos clássicos, documentários e shows, focos do *CultPlace*.

1.3 Os Objetivos

Visão: ser um local de referência em cultura e entretenimento na região

- oferecer um espaço acolhedor para *happy-hours* culturais no café
- estabelecer um diferencial inovador no mercado de locações de DVDs

1.4 A Missão

“Aproximar os que buscam cultura e entretenimento, oferecendo um *mix* de produtos e serviços diferenciados com foco na excelência do atendimento”.

2 ANÁLISE ESTRATÉGICA: MERCADO E COMPETITIVIDADE

2.1 Análise Setorial: Tendências no Macroambiente do Negócio

AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - expansão da TV por assinatura, com canais de filmes e shows, e do sistema <i>pay-per-view</i>² (mas esses não são substitutos perfeitos para a locação de DVDs, pois o cliente de videolocadora, em geral, gosta de assistir ao filme de sua escolha no horário mais apropriado ao seu ritmo de vida, sem ficar sujeito às programações e horários impostos pela TV) - competição por preço na intensa concorrência pulverizada nos bairros (porém não-especializada, com deficiências no atendimento e sem inovações) - pirataria, no segmento de filmes <i>blockbusters</i> - venda de DVDs em grandes lojas antes mesmo de eles chegarem às locadoras - internet como nova opção de lazer, com possibilidade de <i>download</i> de vídeos³ 	<ul style="list-style-type: none"> - revitalização dos filmes nacionais e não-americanos junto à população brasileira, valorização do cinema nacional (Crescimento do lançamento de filmes nacionais, evolução na qualidade das produções, políticas de incentivo ao cinema nacional). - valorização de musicais, grandes clássicos e filmes de arte. O DVD resgatou e acelerou o lançamento de shows de artistas nacionais e internacionais, de espetáculos. - redução da concorrência por fechamento e/ou venda devido a má administração e a falta de planejamento e estruturação do negócio - oportunidade de compra de equipamentos e materiais para estoque inicial por preços baixos - carência de treinamento no atendimento aos clientes (representa uma lacuna no mercado de <i>homevideo</i>, sendo uma oportunidade no ramo da prestação de serviços). - carência de espaços “amigáveis” e acolhedores para músicos e artistas iniciantes exporem seu trabalho para um público apreciador de arte - aumento expressivo da abrangência social e do número de consumidores potenciais de DVDs (classe média e média-baixa) devido ao aumento das vendas de aparelhos de DVD no País, que, no ano passado, apresentou crescimento de 80% em relação a 2004 (representando mais de 3 milhões de aparelhos vendidos) [REDE BAHIA, 2006] - inovações tecnológicas desde o lançamento de novas tecnologias - aparelhos para <i>home theater</i>, aparelhos de gravação em DVD etc - As salas de projeção no País amargaram uma queda de 20% nas vendas de ingressos no ano passado (importância da comodidade de ter o cinema em casa, longe das aborrecidas e estressantes filas) [IBGE, 2006]. - aumento do número e da qualidade dos cursos de barista no país - donos de cafeterias relatam que o consumo de cafés fora de casa está crescendo, e a tendência é a elaboração de novos produtos e o aumento do consumo de cafés mais elaborados. [ABIC, 2005] - aumento da ocupação e do público freqüentador de eventos culturais deve aumentar [SMC-POA, 2006]

² Proporção entre a movimentação da receita operacional líquida, dentro do universo de serviços audiovisuais no país (12 bilhões de reais anuais) [IBGE, 2003]: Serviços de *pay-per-view*: 0,5%; Venda de DVDs em locadoras de vídeo: 1,6%; Exploração de cafeterias e *bomboniéres*: 0,8%.

³ Videolocadoras demitiram cerca de 70 mil funcionários nos últimos nove anos por conta da pirataria e do *download* de filmes pela internet. No Brasil, os prejuízos da indústria audiovisual giram em torno de US\$ 198 milhões. Desse total, 55% vêm da venda de DVDs nas ruas [CNCP, 2006].

2.2 Análise de Mercado e Consumo Cultural

Trabalhar com cultura implica entendê-la como conceito ativo, que influencia e é influenciado pela sociedade. A cultura é vista, como um sistema de significações onde uma dada ordem social pode ser comunicada, reproduzida, vivenciada e estudada.

“Embora os meios de comunicação, cada vez mais, tratem a cultura como sinônimo de entretenimento, e se perceba nas ações culturais e artísticas principalmente seu valor como fonte de distração e lazer, é preciso entender a cultura em seu sentido amplo, em seu real papel. A cultura é o elemento que garante a todos – criadores, artistas e platéias – o direito à celebração de sua identidade, à manifestação de sua sensibilidade e emoção, desenvolvendo, a um só tempo, o espírito crítico, a imaginação e o sentido de coletividade, num processo de conscientização, sociabilização e transformação social. Até porque toda transformação social tem mesmo seu começo no interior de cada indivíduo. Num mundo cada vez mais fragmentado, violento e sem rumos definidos, nada poderia fazer mais sentido.” [MINISTÉRIO, 2005].

O momento significativo de apoio às artes, no Brasil do século XX, se caracterizou por ações isoladas no Governo Geisel, fins dos anos 1970, que liberou altas verbas para criação e manutenção de agências de fomento à produção artística, como a Funarte e a Embrafilme, além de institutos específicos. A partir de 1985, com a aprovação das leis de incentivos à cultura permitindo a dedução de impostos para as organizações brasileiras, o governo gerou relevante relação com a arte, potencializando a captação e execução de projetos importantes, e as empresas, públicas e privadas, se projetando enquanto financiadoras da arte brasileira. Na Gestão Sarney, cria-se o Ministério da Cultura e elabora-se a lei de incentivos fiscais (Lei Sarney). Este processo é interrompido no governo Collor, quando o presidente extingue o ministério e a lei Sarney. Sérgio Paulo Rouanet é nomeado para o cargo de Secretário de Cultura e os incentivos fiscais são restabelecidos com uma nova roupagem. Porém com o impedimento de Collor e ascensão de Itamar Franco, a realidade da economia com hiperinflação obriga o novo governo a rever os recursos públicos para outras prioridades em detrimento da área cultural. A partir dos anos 1990, a atuação do Estado brasileiro se resume na disposição de leis de incentivo à cultura. As leis de apoio às atividades culturais no país são várias e se distribuem nas esferas federal, estadual e municipal. A mais significativa dentre elas é a Lei Federal de Incentivo à Cultura 8.313/91, de 23 de dezembro de 1991 – antiga lei Sarney, conhecida a partir de então como *Lei Rouanet*, alterada por vários decretos e pela Lei 9874, de 23 de novembro de 1999 – e a Lei do Audiovisual. O principal financiador da arte brasileira, neste início do século XXI no Brasil,

continua sendo o Estado, seja diretamente por investimentos em projetos públicos diversos ou através de suas empresas estatais, seja por renúncia fiscal.

As maiores adesões estão nas empresas públicas mais comprometidas com o desenvolvimento da cultura. Mesmo com o benefício da dedução de impostos, a iniciativa privada ainda investe pouco. Os que mais investem são os bancos privados, que criam fundações culturais das próprias corporações.

Partindo-se dessa análise, abre-se uma outra perspectiva de como utilizar a cultura de forma atrativa ou eficiente para os públicos a eles oferecida. Assim, desde essa ótica, pode-se direcionar a pequenos segmentos de mercado, e oferecer diferentes produtos culturais menos tradicionais dentro da oferta cultural para diversos *targets*, desde que se faça um planejamento criterioso em que se destaquem os objetivos globais estrategicamente traçados.

O mapa cultural da prefeitura de Porto Alegre sinaliza espaços culturais mantidos pela prefeitura.

Instituição	Valor em reais
Devs. de Inovação S.A. - DIOXIDAZ	81.376.289,00
Revo de Inovação S.A.	15.831.180,00
Arquit. A. e M. S.A.	11.971.181,46
Centros Filiação Resiliência S.A. - FIFORRÁS	8.087.480,49
Companhia Vale do Rio Doce	6.554.766,06
BT Distribuição S.A.	5.651.757,68
Companhia Siderúrgica Nacional	3.856.226,00
Secoza S.A.	3.064.794,71
Mat. Siderúrgica do Brasil S.A. - CSIB	1.824.480,00
Companhia Siderúrgica Nacional - CSIB S.A.	1.451.532,96
Novos Sarcos de Defesa Econômica e Social - DNLS	1.124.840,00
Metalurgias de São Paulo S.A. - MESP	1.081.100,00
Minas Siderúrgica de Minas Gerais	9.801.547,50
Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos	2.506.500,00
Bradesco Previdência e Seguros S.A.	2.020.107,00
União do Leste do Paraná	2.000.000,00
Indústria de Alimentos S.A.	1.401.189,25
Companhia Administradora de Gás S.A.	1.414.450,00
TELEBRASIL - Telecomunicações do Brasil S.A.	1.400.400,00
Itaú Previdência e Seguros S.A.	1.250.000,00

Fonte: [MINISTÉRIO, 2005]

Fonte: [SMC-POA, 2006]

2.3 Análise do Mercado para Cafeterias

O consumo de café é um hábito que, entre os brasileiros, principalmente fora de casa, vem crescendo e se modificando também. Os cafés finos também apresentam um crescimento acentuado e, o que antes era produto de exportação, agora é comercializado no país, atendendo uma demanda de consumidores bastante exigentes. Devido a todo este contexto, houve a

expansão de cafeterias e casas especializadas no ramo, bem como a elaboração e criação de novas bebidas com o insumo.

Mas ainda existe um mercado a ser conquistado, de aproximadamente 4 milhões de consumidores, dos quais uma parcela declara não gostar do sabor. Existe também um grupo de pessoas que continuam acreditando de que o café faz mal à saúde, grupo este potencial consumidor desde que quebrado este paradigma.

A Associação Brasileira das Indústrias de Café criou o programa de café e saúde que procura desmistificar os preconceitos existentes para a bebida, induzindo o consumo e atraindo novos consumidores. Houve um aumento de 38% na percepção, entre os médicos, de que o café pode trazer benefícios para a saúde.

Quanto aos tipos de cafés consumidos, o café coado continua sendo o tipo mais presente no consumo, principalmente no café da manhã, na residência. Porém o instantâneo também tem forte apelo para este horário. Já o capuccino e o expresso são os tipos mais consumidos fora de casa: em *coffee shops*, restaurantes e ambientes de trabalho, tanto no café da manhã, após o almoço ou mesmo no final da tarde. Esses tipos de cafés, bem como os especiais – *gourmet*, descafeinado, orgânico entre outros - começam a mostrar uma presença mais significativa nas pesquisas e no dia-a-dia dos consumidores.

Os fatores que explicam o crescimento do consumo de café no Brasil continuam ligados não somente à melhora do poder de compra, mas, sobretudo, às ações de promoção do produto, melhoria da qualidade, cafés diferenciados e de alta qualidade.

Atualmente, o prazer passou a ser um elemento importante para o consumo de café. Além de ser um sinalizador social, sendo motivo para reunir os consumidores, as pessoas reúnem-se para tomar “um café”, é também consumido por aquecer e por ser estimulante.

Em pesquisas anteriores, atributos como: a marca, o preço e o hábito determinavam a escolha do produto. Porém, em pesquisas mais recentes, percebemos uma mudança, na qual o tipo, o sabor, o selo e a qualidade são características consideradas mais importantes na hora da compra. Mesmo assim, o que os apreciadores do produto entendem por qualidade em café, continua sendo pureza, aroma e sabor.

Os consumidores e apreciadores do bom café têm expectativas por novidades em relação ao insumo. Sejam novos produtos, novas combinações ou mesmo novas sugestões culinárias. A

pesquisa apontou interesse por misturas prontas, além da contínua demanda por cafés de qualidade, indicando que os esforços que estão sendo feitos pela indústria para oferecer um produto de melhor qualidade, estão encontrando receptividade junto aos consumidores.

Em termos de tendências de mercado, foram identificadas as seguintes ameaças e oportunidades:

- Crescimento do consumo de cafés sofisticados (aproximadamente 25%)
- Crescimento do hábito de tomar café fora de casa
- Mercado em expansão (crescimento aproximado de 20% ao ano)
- Hábito de tomar café regularmente (93% da população brasileira)
- Consumo *per capita* de 2,7%, atingindo 4,22kg de café em pó por habitante ao ano.
- Mercado em expansão, aumento da concorrência
- Alto investimento inicial e o longo prazo de retorno
- Baixo valor agregado do produto
- Comercialização de cafeteiras e máquinas de café domésticas

2.4 Definição do Segmento de Mercado-Alvo

O segmento de mercado do *CultPlace* (locadora, espaço cultural e cafeteria para *happy hour*) é o lazer cultural de Porto Alegre, e seu nicho refere-se ao cinema: locação de DVDs de filmes *cult*, documentários, shows e videoaulas, em detrimento do segmento *blockbuster*, que já tem ampla oferta. Para a locação do espaço cultural, o foco está no mercado dos pequenos eventos de artistas e de pequenas associações culturais, profissionais, sociais ou educacionais.

2.5 Tamanho e Potencial de Crescimento do Mercado-alvo

- 16 mil pessoas em 7 mil famílias no bairro [PREFEITURA]
- 50 mil universitários e 15 mil professores [MEC]
- 15 mil frequentadores o bairro por fim-de-semana [CDL-POA]
- 250 escolas e associações com foco cultural [LISTEL]
- mil frequentadores cinemas *cult* por semana [CLUBE]
- Tendências apontam para o crescimento do público consumidor de café e cultura

2.6 Sazonalidade

Sendo o café um produto de consumo frequente, mas em horários específicos, início da tarde (pós-almoço) e final de tarde, a empresa opta pelo horário de final de tarde, no qual o cliente faz um *happy hour*, bem como fins-de-semana, período no qual o movimento é triplicado.

A procura pelos produtos ocorre com maior frequência no inverno, ocasionando dessa maneira um consumo muito maior do produto e por vezes, uma alta nos preços, dependendo da produção do inverno.

O público da videolocadora geralmente busca nossos serviços nos finais de semana, pois são os dias em que as pessoas podem descansar e ficar em casa. Na sexta-feira, começa um aumento da demanda das locações (25% do total), principalmente à noite, sendo que esse aumento segue até sábado (45% do total); no domingo há bastante movimento de devoluções dos DVDs. Para buscar mais clientes durante os dias de semana, são necessárias promoções, pois o movimento nesses dias é muito baixo (de domingo a quinta-feira, 30% do total de vendas). Nas férias escolares de julho, é observado um aumento de 30% no movimento e na receita das videolocadoras.

2.7 Perfil do Consumidor

No universo de clientes potenciais, encontra-se o público-alvo do CultPlace: universitários, cinéfilos, jovens, estudantes, pessoas e organizações (escolas, associações profissionais, sociedades recreativas, ONGs) interessadas em cultura, freqüentadores e moradores da região, freqüentadores dos cinemas e salas de exibição *cult* da cidade.

Este consumidor é exigente, tem o hábito de consumo e aprecia o bom café, seja ele simples, expresso ou mesmo mais sofisticado. O cliente busca ainda o bem-estar, a qualidade, o bom atendimento, além, é claro, do sabor, do aroma e da pureza. Aprecia também o bom ambiente, pois quer se sentir à vontade, aconchegante, confortável. Além disso:

- Freqüenta espaços culturais e consome produtos culturais
- Tem entre 15 e 60 anos, estuda e-ou leciona, aprecia filmes e *shows*
- É da classe média, tem renda média mensal entre 3 e 20 salários mínimos
- Dedicar cerca de 10% da sua renda a atividades de cultura e lazer
- Sente falta de títulos culturais em suas locadoras habituais

O objetivo do CultPlace é fidelizar 2% do universo de clientes com tal perfil (2mil pessoas).

2.8 O Fornecedor

As vendas de filmes em DVD para as videolocadoras são realizadas diretamente através de representantes comerciais, agentes das produtoras, distribuidores, bem como de revendedores. Os pedidos de compra realizados pelo mercado de *homevideo* são feitos aos representantes, os quais repassam para as distribuidoras, e assim são feitos os pedidos para o fabricante. Eles constituem o principal canal de comercialização do mercado de *homevideo* e possuem escritórios de representação em Porto Alegre.

O processo de comercialização é realizado através de visitas às videolocadoras, numa periodicidade mensal, em que os representantes apresentam aos empresários o *portfólio* (catálogo de filmes) de lançamentos de filmes do mês seguinte, pois as vendas são antecipadas seguindo o cronograma de lançamento das produtoras. Na maioria das vezes, a venda de filmes pelos representantes é realizada através de pacotes, ou seja, faz-se uma venda casada e normalmente há um desconto de acordo com a quantidade de cópias compradas. Por unidade, a compra pode ser desvantajosa, considerando o preço e o prazo de pagamento. Por outro lado, para as videolocadoras que compram filmes em quantidade, este canal é mais vantajoso pela exclusividade de receber o filme antecipadamente e ter um atendimento personalizado.

A compra realizada nos revendedores é uma opção onde os empresários têm de adquirir a unidade do filme por um preço que varia de 2% a 5% mais caro em relação aos comercializados pelos representantes; porém, neste caso, a vantagem é a flexibilidade na escolha dos filmes (canal bastante utilizado pelas videolocadoras para compras avulsas).

Os fornecedores de lançamentos para a locadora serão representantes comerciais das grandes produtoras (Warner Bros, Columbia Pictures, etc.) E esses profissionais fazem visitas mensalmente às empresas, trazendo os mais novos lançamentos para o acervo. Há também a opção de fazer visitas às lojas desses representantes, localizadas na grande Porto Alegre. Já o fornecimento de títulos *cult* é feito um pouco diferente, pois esses materiais são considerados raros, e não possuem tanto valor comercial quanto os filmes *blockbuster*. Para obter novos títulos desse gênero, é preciso buscar em locadoras falidas, em acervos para venda em outras empresas, e em casos pouco casuais, comprar de fornecedores autorizados, assim como os lançamentos, mas essa opção é pouco usada, pois esses representantes valorizam excessivamente os títulos *cult*.

O planejamento de compras prevê uma quantidade em torno de 20 lançamentos e 5 filmes *cult*, clássico, documentário, show, por mês, ao custo médio de R\$45,00, Com os representantes

comerciais são negociados preços, prazos e condições adequadas, bastando para isso manter um bom relacionamento.

Para a cafeteria, nossos fornecedores encontram-se na própria capital gaúcha, alguns na região sudeste do país, em São Paulo e Minas Gerais, mas com distribuidores e representantes em Porto Alegre e sua região metropolitana. São empresas de grande porte e microempresas que fornecem os produtos e insumos. São nossos fornecedores: Vonpar (refrigerantes e água mineral), Confeitaria Lima (lanches práticos), Forno de Minas (pão de queijo e salgados), Melitta (café em grão), Vigor (chantilly). Todos os fornecedores, distribuidores e representantes, possuem transporte próprio, podendo ir até a empresa sempre que solicitado ou para repor estoques, assim como os sócios têm disponibilidade de ir até os fornecedores. No caso de lanches para eventos específicos, são feitas encomendas pontuais.

2.9 A Concorrência

Para a videolocadora, os concorrentes diretos são, principalmente, as outras seis videolocadoras da região das cercanias do Bairro Cidade Baixa, todas tradicionais ou franquias de grandes redes (Blockbuster e TV3Video), operando preferencialmente com filmes *blockbuster* e sem diferenciação no atendimento. Algumas apresentam diferenciação pela conveniência (são integradas a outros serviços); outras são virtuais, operando somente via Internet. Há também uma novidade que são as locações de DVDs automáticas feitas por uma máquina em um quiosque que pode estar em um *shopping center*. Há raras locadoras voltadas para o segmento cultural em Porto Alegre, e poucas locadoras com serviço de telebusca e teleentrega. Muitas locadoras têm deficiências no atendimento, e poucas locadoras exploram o potencial que a atividade pode proporcionar na cadeia do entretenimento.

Os cinemas *cult* de Porto Alegre podem ser considerados competidores, como o Guion Center, Sala P.F.Gastal, Sala Redenção, que são os mais próximos a nossa empresa, mas preferimos encará-los como parceiros. Nosso concorrente mais sério é a locadora *E O Vídeo Levou*, que apresenta diversidade no acervo de títulos culturais, e já possui clientela estabelecida, porém está localizada em região distante do bairro Cidade Baixa.

Para a cafeteria, os concorrentes diretos são em número reduzido na região, visto que ali existem mais bares, lancherias e restaurantes do que cafés e locais elegantes com bebidas mais elaboradas. Os produtos oferecidos são basicamente os mesmos, com poucas alterações de

cardápios, mas com diferenciação na qualidade, sabor e aroma. Os concorrentes também não apresentam a preocupação de manter um ambiente de acordo com seu público, bem como seu atendimento, que deixa a desejar. Mas por outro lado, nossos concorrentes levam vantagem por já terem tempo no mercado e clientela estabelecida.

Também podem ser considerados exemplos de concorrentes e competidores os espaços para eventos culturais, como os centros culturais de grandes organizações (FIERGS, Casa dos Bancários, Shopping Moinhos de Vento, Universidades, Santander Cultural, Casa de Cultura Mário Quintana, Livraria Cultura) e os Cafés e restaurantes para *happy-hour* cultural na região, como o StudioClio (restaurante e espaço literário); Dhomba (restaurante e espaço musical), Cult (*jazzbar*).

3 PLANO DE MARKETING E COMUNICAÇÃO

Foram pesquisadas informações sobre o mercado de videolocadoras, seus prós e contras, materiais e investimentos necessários. Posteriormente, verificou-se o mercado de cafeterias, os equipamentos necessários, os produtos que podem ser comercializados, e os custos para estabelecer um empreendimento como esse. Foram pesquisados também empreendimentos culturais semelhantes à proposta do CultPlace no cenário da capital gaúcha. Foram identificados três empreendimentos que unem videolocadora e cafeteria, mas todos sem o apelo cultural, com ambiente muito reduzido, e em região diferente da escolhida para o estabelecimento do CultPlace. Além desses, foram identificados, na mesma região de interesse, dois empreendimentos que unem restaurante com música, Dhomba e Cult, e outro que une literatura e restaurante, o StudioClio.

3.1 Objetivo

O objetivo do plano de marketing do CultPlace é a descoberta, atração, conquista, manutenção e expansão de mercados para a empresa. Mais especificamente, a meta é captar 2% do universo de clientes potenciais (público que frequenta a região), o que soma 1500 pessoas, para então fidelizar a parcela mais rentável deles.

3.2 Estratégia de Segmentação do Mercado

Pela estratégia de segmentação psicográfica utilizada, que depende do estilo de vida (atividades, interesses, opiniões) do público para atender as suas necessidades de cultura e lazer, o foco de mercado do CultPlace está em clientes com comportamento voltado para apreciação da cultura e de *happy-hours* em ambientes elegantes e sofisticados. A estratégia competitiva do CultPlace para conquistar essa fatia de mercado é a “*Mimosidade*”, conceito inovador que envolve a diferenciação pela excelência no atendimento, focada em um público específico considerado mais rentável. A estratégia de posicionamento por atribuições ou benefícios procura mostrar a cada classe de usuário que o nosso serviço é o melhor para ele, por apresentar diversos benefícios específicos que facilitam a vida daquela classe de cliente.

3.3 Estratégia de Promoção e Publicidade

Divulgação de produtos e serviços destacando os benefícios específicos para cada tipo de público-alvo e utilizando meios de comunicação também específicos para cada tipo de público.

3.4 Produtos e Serviços e seus Benefícios

- **Espaço Cultural**
 - Ambiente temático e diferenciado para eventos culturais
 - Minipalco para palestras, reuniões, *pocket-shows*, debates
 - Promoções próprias como *CineComentado*, *PersonalMovie*
- **Cafeteria**
 - Local agradável, acolhedor, tranquilo, confortável, aconchegante
 - Ambiente ideal para um *happy hour* descontraído e cultural
 - Deliciosos e variados cafés, desde o simples até o sofisticado
 - Lanches práticos doces e salgados, além de outras bebidas
- **Locadora de DVDs**
 - Cultura e entretenimento em um amplo acervo com destaque para clássicos, documentários, épicos, educativos, de treinamento, videoaulas, shows e produções nacionais e não-americanas em geral
 - Variedade e atualização constante também em lançamentos e outros títulos comerciais
 - Comodidade em serviços de telebusca e teleentrega
 - Praticidade em pesquisas e reservas de títulos via internet
 - Atendimento personalizado via sistema de cadastro de clientes

3.5 Vantagens e Diferenciais Competitivos

O *mix* completo de produtos e serviços do CultPlace apresenta, em termos gerais, inúmeras características vantajosas (benefícios) para o seu cliente:

- *Diferenciação*: o cliente percebe algo de especial em nosso negócio. Ele sente que ficará satisfeito no CultPlace, pela maneira como o negócio funciona.
- *Inovação*: o negócio do CultPlace é novo e atual. Esta imagem deve ser constante.

- *Mimosidade*: excelência no atendimento para o cliente ficar sempre satisfeito.
 - *Valorização do cliente, respeito e seriedade*: direitos do cliente são reconhecidos em todos os detalhes da operação (os próprios donos atendem os clientes).
 - *Interesse em satisfazer, resolver*: o cliente é sempre ouvido e suas opiniões são sempre consideradas (os próprios donos do negócio o atendem). A satisfação do cliente é mais importante do que a venda.
 - *Comodidade e beleza*: é prazeroso frequentar o ambiente do CultPlace.
 - *Personalização*: cada cliente nosso é especial.
 - *Serviços adicionais*: entregamos satisfação, não só produtos ou serviços já pagos.

3.6 Ponto – Canais de Distribuição

Na definição do Ponto para Instalação da Empresa, foi escolhido um local próximo ao público-alvo, com grande circulação de pedestres e automóveis, próximo a um *shopping* e a um estacionamento, também próximo às faculdades, consultórios, ou seja, um local de intensa movimentação sócio-cultural de público classe média e média-alta. Em relação aos canais de distribuição do CultPlace, pode-se dizer que os produtos da cafeteria são vendidos diretamente no local, mas os DVDs também podem ser encomendados por telefone ou Internet, pois é oferecido o serviço de telebusca e teleentrega.

3.7 Publicidade e Promoção de Vendas

Publicidade e meios de comunicação direcionadas para os públicos específicos que se quer atingir.

- Meios de comunicação:
 - Panfletos e cartazes nos bares do bairro
 - Faixas anunciando inauguração e descontos
 - *Website*, cartão de visita, magneto
 - Anúncio em lista telefônica
- Promoções de vendas:
 - Cortesias variadas
 - Informativos (*mailing*)

- Catálogos de consulta
- Sorteios para os clientes fiéis

3.8 Estratégia de Vendas e Preços

Os preços dos produtos e serviços do CultPlace são praticados de acordo com o segmento mais qualificado da concorrência (cafeterias de *shopping centers* e locadoras com amplo acervo cultural). São usadas estratégias de vendas como as seguintes:

- Pacote de locação
- Dias com preços promocionais
- Pacotes promocionais
- Descontos na inauguração
- Cartão promocional – pontos por locação/consumo
- Gratuidade no aniversário dos clientes
- Combos (café + salgado, café + doce)

3.9 Serviços e Relacionamento com os Clientes (Pré e Pós-Venda)

O CultPlace preza o relacionamento com clientes, e utiliza as seguintes técnicas para oferecer os melhores serviços para um atendimento mimoso:

- Informativos, mala-direta, *mailing*
- Atendimento qualificado e mimoso
- Reservas de DVDs via telefone ou internet
- Sistema de cadastro de perfil
- Sorteios para os clientes fiéis
- *Delivery*: telebusca e teleentrega
- Cartão de pontos por consumo

4 ASPECTOS ORGANIZACIONAIS E DE GESTÃO

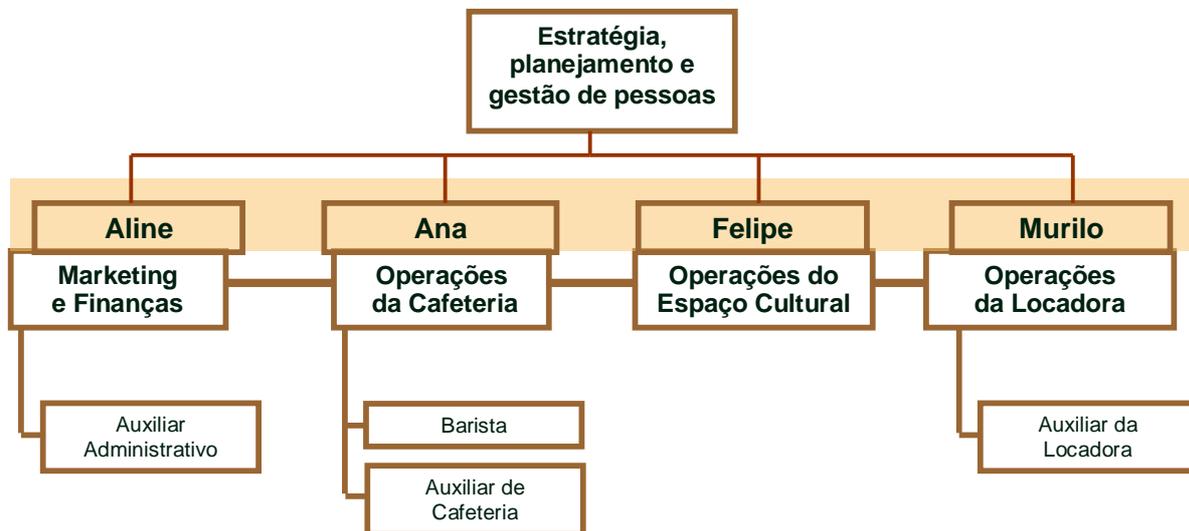
4.1 Eficácia Gerencial

As ações da CultPlace são conduzidas em uma total integração entre os setores, com uma visão holística do negócio, onde essa imagem única é essencial para que cada um cumpra o seu papel, conduzindo a empresa à uma gestão competitiva. Cada ocupante de cargo de comando exerce um conjunto de atividades que vão do planejamento ao controle.

- **Estratégia, planejamento e gestão de pessoas:** Definição dos princípios empresariais, da visão e dos objetivos e faz com que os colaboradores saibam dos objetivos da CultPlace; condiciona o clima da instituição; detecta oportunidades; define indicadores de desempenho com relação aos objetivos propostos. Desenvolve a atração e a manutenção de talentos como seus colaboradores; define programas de treinamentos; busca eficiência na alocação dos recursos humanos.
- **Marketing e finanças:** Ao conhecer as características dos mercados atendidos pela CultPlace, e a caracterização dos clientes, este setor define como será feita a divulgação da instituição no mercado, desenvolve sistemas de comunicação com seus clientes atuais e com seus clientes em potencial, difunde o hábito de consumo de seus serviços, dimensiona o seu mercado e detecta mercados alternativos. Também tem como função acompanhar a realidade orçamentária da instituição, analisar os níveis de rentabilidade dos diferentes mercados atendidos pela CultPlace, maximizando o valor investido na empresa por seus sócios.
- **Operações da cafeteria:** Define como o produto vai chegar mais eficientemente ao cliente; avalia alternativas que impulsionem as vendas através da qualidade do produto oferecido; desenvolve estrutura adequada e eficiente de P&D de novos produtos; desenvolve processos de redução de desperdícios.
- **Operações do espaço cultural:** Define a agenda de acontecimentos do espaço cultural; estabelece estratégias para diminuição do tempo ocioso do espaço, otimizando o seu uso; atenta para a possibilidade de parcerias; desenvolve eventos, como o CineComentado; observa a qualidade e a funcionalidade dos equipamentos do espaço cultural e cria o clima do CultPlace.
- **Operações da locadora:** Estabelece uma sistemática adequada para a aquisição de títulos; define um sistema de apresentação dos títulos que melhor atenda os clientes; desenvolve as atividades de planejamento e controle das locações; Estabelecer mecanismos de segurança do

produto; prevê e dimensiona a capacidade de atendimento; utiliza técnicas estatísticas para controle dos processos.

4.2 Definição da Estrutura Organizacional



A questão estratégica, de planejamento, e de gestão de pessoas é definida em um conselho administrativo, e cada sócio atua tanto no operacional quanto no estratégico da CultPlace. A contabilidade e as operações de publicidade são terceirizadas.

4.3 Definição do Fluxo Operacional

- **Processos empresariais básicos:** Diversos são os processos adotados pela CultPlace referentes ao Atendimento ao Cliente. A personalização, também conhecida como CRM (*Customer Relationship Management*), ferramenta tecnológica utilizada para conhecer nosso cliente; o site que possibilita o acesso aos títulos disponíveis com sinopse e possibilidade de reserva; o atendimento por telefone; e o atendimento direto. Outros processos seriam operação de prestação de serviços, Contas a receber, Contas a pagar, Controle de caixa/bancos, Controle de projetos, Contratação e administração de pessoal, e Desenvolvimento de novos serviços.
- **Controles operacionais básicos:** Controle de estoques: Registra-se no Controle de Estoque as quantidades, custo unitário e custo total das mercadorias/produtos adquiridos. Registra-se no Controle de Estoque as quantidades, custo unitário e custo total das mercadorias/produtos vendidos. Calcula-se no Controle de Estoque o saldo em

quantidades, custo unitário e custo total das mercadorias/produtos que ficaram em estoque; Contas a receber; Contas a pagar; Controle do disponível; Programação financeira diária e semanal; Controle de vendas (previsto X realizado); Controle de compras (previsto X realizado); Controle de pedidos (atendimento); Controle de produção (previsto X realizado).

4.4 Controle de Gestão



Fonte: Maluche- Dissertação de mestrado

5 OPERAÇÕES

5.1 Localização e Dimensionamento Básico

- *Localização:* Bairro Cidade Baixa (Porto Alegre/RS)
- *Características do ponto:* local de intensa movimentação sócio-cultural, próximo ao público-alvo, com grande circulação de pedestres e automóveis, com infra-estrutura completa (asfalto, rede elétrica, telefone, água, efluentes), próximo a *shopping-centers*, estacionamentos, faculdades, consultórios, escritórios.
- *Dimensões:* área de 180 m² construída (12m de frente no andar térreo com vitrine).
- *Instalações próprias ou alugadas:* o ponto será alugado.
- *Horário de funcionamento e atendimento ao público:* das 16h às 22h de segunda à quinta, e das 12h às 24h sexta, sábado e domingo.

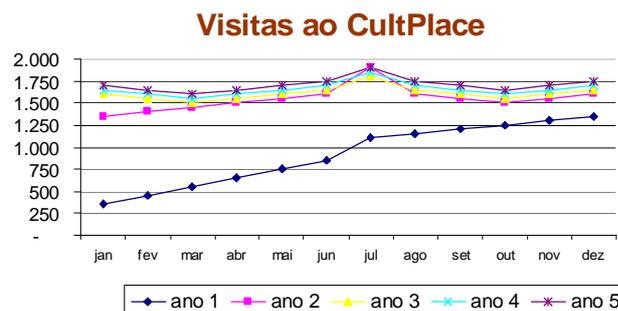
5.2 Capacidade Instalada

Capacidade instalada:

- $(2000 \text{ atendimentos mensais} * 3 \text{ vendas-serviços cada}) / (200\text{m}^2) = 30 \text{ serviços/m}^2$
- $(6000 \text{ vendas-serviços mensais}) / (8 \text{ funcionários}) = 750 \text{ atendimentos/funcionário}$

Utilização e ociosidade:

- Haverá utilização parcial da capacidade de atendimento dos funcionários até que se atinja a meta de fidelizar 1500 clientes. Nesse momento, serão contratados mais funcionários.
- A capacidade do espaço e das máquinas excede ao máximo de atendimentos projetado e ficará parcialmente ociosa até o quinto ano projetado, momento de aquisição de outra máquina.



5.3 Arranjo Físico

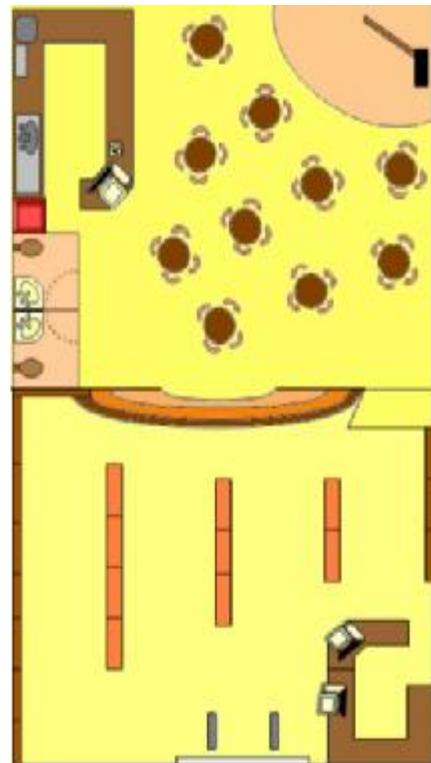
Layout interno

- Ambiente, atmosfera e decoração temáticos, aconchegantes, agradáveis, acolhedores.
- Corredores amplos para facilidade de movimentação e livre tráfego.
- Luminosidade diferenciada para locadora (*clean*) e para o café (aconchegante).

Layout externo

- Boa visibilidade de fachadas, janelas e vitrinas com exposição de cartazes de filmes.
- Destacada luminosidade externa com letreiros e luminosos elegantes e convidativos.
- Fácil acesso de entrada e saída a pé ou de carro, facilidade de estacionamento próximo.

ÁREA TOTAL	200m²
ÁREAS DE USO COMUM	20m²
Administração e almoxarifado	10m ²
Sanitários	10m ²
CAFETERIA	80m²
Área de produção, atendimento e caixa	20m ²
Área para mesas, cadeiras e circulação	60m ²
ESPAÇO CULTURAL	10m²
Minipalco	9m ²
Mesa de som e operações	1m ²
LOCADORA	90m²
Balcão de atendimento e caixa	6m ²
Área de prateleiras expositoras	14m ²
Área de circulação dos clientes	60m ²

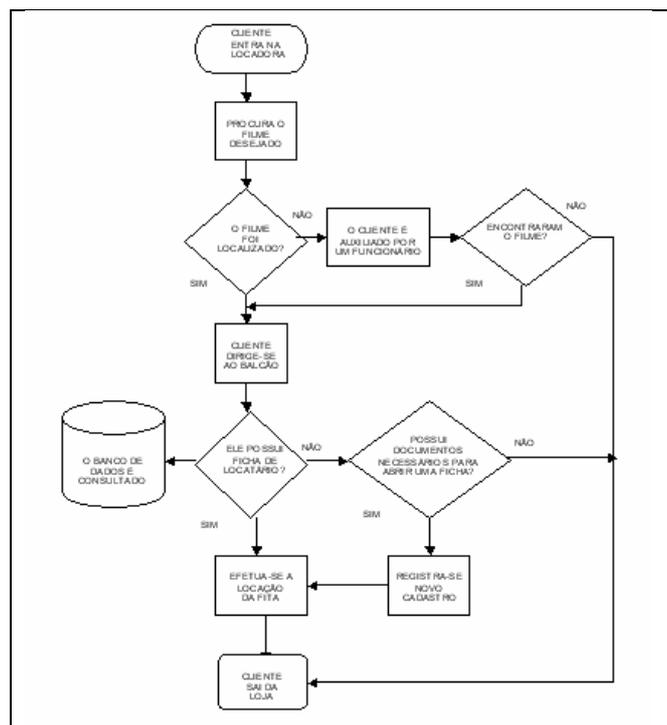


5.4 Processo de Prestação de Serviços e Fluxo de Atendimento

Processo do serviço de locação de DVDs.

O material para locação está disponível em grandes prateleiras, que formam três corredores na sala, e também são fixadas nas paredes. Todos os DVDs estão bem visíveis a todas as pessoas, destacando a sua capa. O contato com o cliente é descrito aqui e ilustrado a seguir por um fluxograma simplificado.

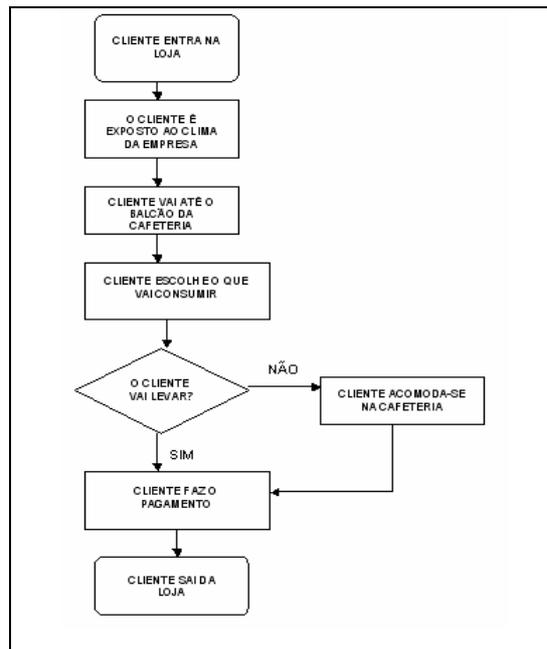
O cliente vai pessoalmente alugar um filme. Entra na loja e procura pelo filme que quer assistir. Muitas vezes, as pessoas não sabem qual filme vão alugar. Por isso, a locadora possui diversos cartazes espalhados pela sala, com os mais novos lançamentos do mercado. Além disso, um televisor exibe algum filme ou show, para sugerir uma escolha para o cliente e mantê-lo mais à vontade dentro da locadora. Caso ele não consiga localizar sozinho o produto, solicita a ajuda de um atendente muito bem treinado e extremamente atencioso, que se mantém atualizado acerca dos títulos, gêneros, novidades e localização física de todos os filmes do estabelecimento. Após a escolha feita, o cliente dirige-se ao balcão de atendimento, localizado junto à entrada da loja, e é recepcionado por um dos atendentes. Se o cliente já está cadastrado na locadora, informa o seu nome. Caso ele seja representante de algum cliente cadastrado, informa o nome do titular do cadastro. Caso ainda não seja cliente nem representante de outro cliente, o atendente informa que para alugar filmes é necessário registrar-se, apresentando alguns documentos, como carteira de identidade e comprovante de residência. Se forem preenchidos todos esses pré-requisitos, é efetuado o novo cadastro, e a pessoa está apta a alugar o filme.



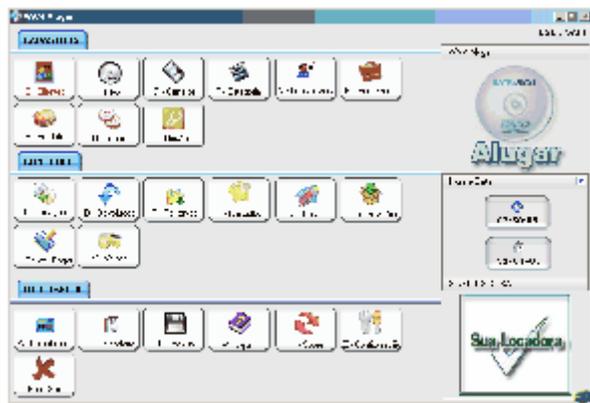
Processo do serviço de atendimento na cafeteria.

Ao entrar na empresa, o cliente é exposto ao seu clima, que é acolhedor, apazível e mimoso, deixando o cliente confortável no ambiente. Após, o cliente vai ao balcão de atendimento, consulta o cardápio e escolhe o que vai consumir. Decide se vai levar o(s) produto(s), caso

positivo, recebe a embalagem de viagem; se negativo, acomoda-se no ambiente. Em seguida faz o pagamento, aproveita o consumo do produto escolhido e fica satisfeito.



5.5 Tecnologia dos Serviços



Software integrado de controle de videolocadora



Máquina de café expresso de 2 grupos

- Automação de processos administrativos com uso de tecnologia de informação
 - Atendimento *online* (*e-mail*, *website*, *MSN*, comunidade *orkut*) e por telefone
 - Uso de pacotes de software abertos para automação de escritório
- Aprimoramento da qualidade dos processos de produção e logística
 - Automação da produção dos cafés, com máquinas de última geração
 - Terceirização da entrega de DVDs, via parceria com cooperativa de *motoboy*s

- Sistema de equipamentos antifurto para videolocadoras
- *Software* próprio e equipamento para leitura e catalogação via código de barras
 - facilidade de controle para operadores e agilidade no atendimento aos clientes
 - eficiência na coleta e no controle de informações de estoques para futuras compras
 - integração de informações de sistemas de fornecedores (*Supply Chain Management*)
- Sistema próprio para cadastramento (sistema CRM) e automação total do atendimento
 - banco de dados registra perfil e preferências do cliente (atendimento personalizado)
 - mala direta (*mailing*) personalizada para o cliente com as aquisições de seu interesse
- Desenvolvimento de *website* para comunicação com o cliente, com atualização diária
 - Sistema *web* integrado ao CRM com área de serviços exclusiva para clientes
 - Consulta aos títulos disponíveis no acervo com sinopses e reservas *online*

5.6 Força de Trabalho em Serviços

- 4 sócios-gerentes: cafeteria, locadora, espaço cultural, administrativo
- 3 (depois 5) estagiários-auxiliares: cafeteria, locadora e administrativo
- 1 (depois 2) funcionário barista para cafeteria

6 INVESTIMENTOS

6.1 Investimentos Fixos

6.1.1 Instalações

Readequação do ambiente	Quant.	Vlr Unitário	Total R\$
Sistema de climatização	1	2.600,00	2.600,00
Sistema hidráulico	1	600,00	600,00
Equipamentos de iluminação	6	230,00	1.380,00
Pintura e acabamento	1	800,00	800,00
Decoração	1	1.000,00	1.000,00
Sub-total			6.380,00

6.1.2 Máquinas e Equipamentos

Máquinas/equipamentos	Quant.	Vlr Unitário	Total R\$
Forno de microondas	1	250,00	250,00
Freezer 180L MetalFrio	1	200,00	200,00
Moinho de Café em Grão	1	300,00	300,00
Televisor colorido 21P Philips	1	250,00	250,00
Aparelho de DVD Philips	1	150,00	150,00
Rack para TV e DVD	1	60,00	60,00
Telefone	2	20,00	40,00
Microcomputadores	4	1.000,00	4.000,00
Impressora Matricial Epson	2	100,00	200,00
Projetor de vídeo Philips	1	3.000,00	3.000,00
Misturador MXM 8 Cicloton	1	200,00	200,00
Amplificador Ciclotron Multiuso	1	280,00	280,00
Microfone Leson MC100VK	1	46,00	46,00
Caixa Acust.staner Br/bk	2	290,00	580,00
Sub-Total			9.556,00

6.1.3 Automação e Comunicação

Automação	Total R\$
Sistema e equipamento leitor e catalogador via código de barras.	R\$1.000,00
Sistema eletrônico de segurança (antifurto).	R\$1.000,00
Linha telefônica, acesso à internet banda larga, conta de e-mail (R\$/mês).	R\$ 200,00
Rede de microcomputadores e impressoras de notas fiscais nos caixas.	R\$ 4.200,00
Sistema CRM para personalização do atendimento ao cliente. Website para contato com clientes (reserva de filmes) e fornecedores.	Desenvolvidos internamente.

6.2 Investimentos em Capital de Giro

6.2.1 Capital de Giro

A necessidade de capital de giro no primeiro ano de funcionamento do *CultPlace* foi dimensionada, com base no levantamento das receitas totais do primeiro ano e no levantamento do custo total das matérias-primas, da mão-de-obra direta e dos custos fixos.

Capital de Giro 1o Ano	R\$
Receitas	157.150,00
Matérias-primas	26.536,00
MOB Direta	61.656,00
Custos Fixos	104.808,00
Capital de Giro 1o Ano	35.850,00
Capital de Giro Mensal	2.987,50

6.2.2 Formação de Estoques Iniciais

Estoque inicial	Quant.	Vlr Unitário	Total R\$
DVDs cult, clássicos,	500	12,00	6.000,00
DVDs lançamentos	500	28,00	14.000,00
Sub-total			20.000,00

6.2.3 Propaganda e Publicidade

A empresa utilizará serviços publicitários terceirizados, a um custo fixo de R\$1.000,00 mensais, englobando técnicas de comunicação que atinjam os potenciais clientes, como a distribuição de *folders*, colocação de cartazes em pontos estratégicos de alto fluxo de pessoas com o perfil de potenciais clientes, panfletagem, *banners* promocionais, *design* do *website*, magnetos, anúncio em telelista, anúncio em jornais. No primeiro mês de funcionamento, serão investidos R\$2.000,00 na divulgação da inauguração do negócio e na captação de público.

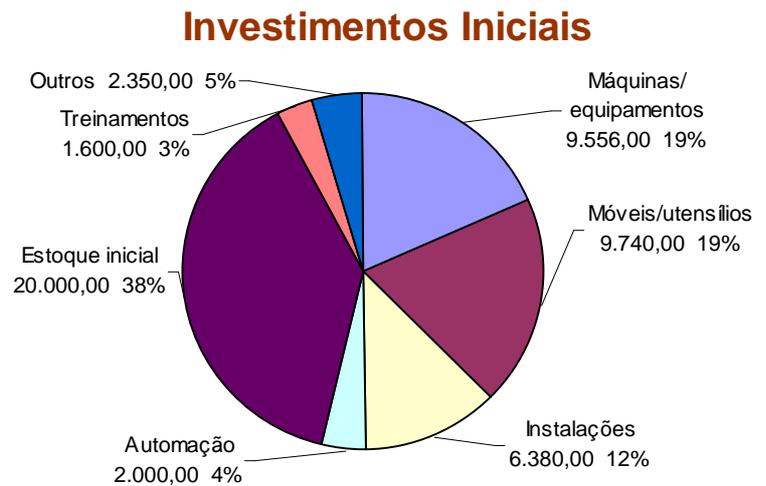
6.2.4 Recursos Humanos

Colaborador	Quantidade	Área em que atua	Custo mensal individual R\$	Encargos R\$	Custo mensal total R\$
Sócios gerentes	4	cafeteria, locadora, espaço cultural, e finanças e vendas	pró-labore 700,00		2.800,00
Estagiários auxiliares	3 (no 3º ano: 5)	1 para administração, 1 (2) para cafeteria, 1 (2) para locadora	bolsa-auxílio 350,00	50,00	1.200,00
Barista	1 (no 3º ano: 2)	cafeteria	salário 700,00	210,00	910,00

Treinamento	Quant.	Vlr Unitário	Total R\$
Atendimento ao público	8	125,00	1.000,00
Curso de Barista	2	300,00	600,00
Sub-total			1.600,00

6.2.5 Quadro de Inversões Financeiras – Quadro de Usos e Fontes de Recursos

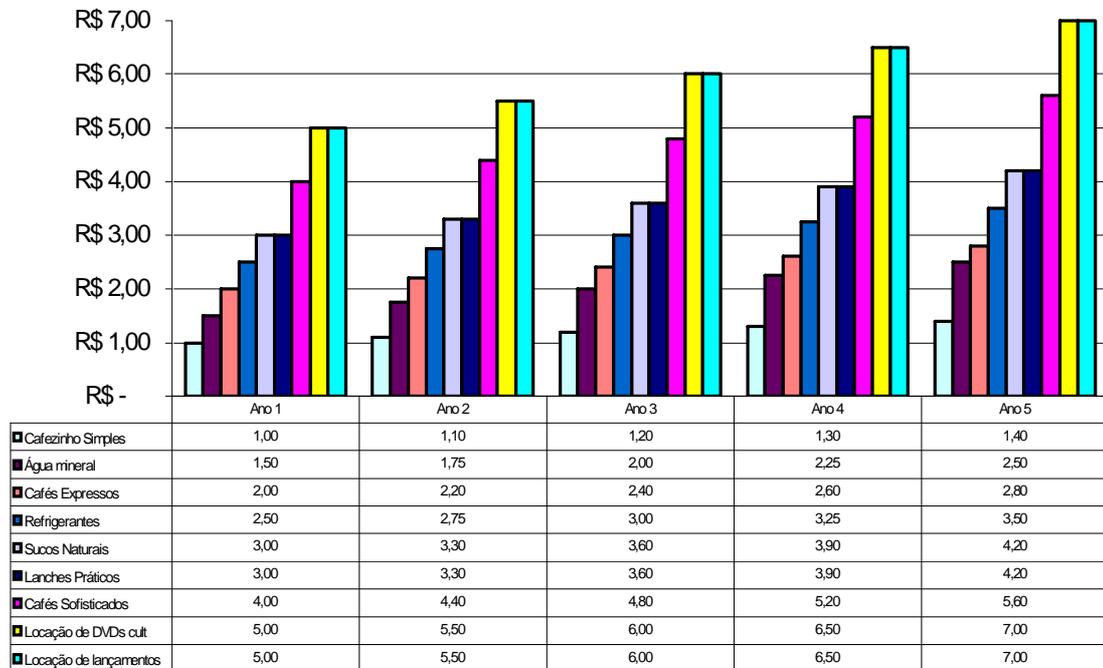
INVESTIMENTO INICIAL	
USOS	R\$
Máquinas/equipamentos	9.556,00
Móveis/utensílios	9.740,00
Instalações	6.380,00
Automação	2.000,00
Estoque inicial	20.000,00
Treinamentos	1.600,00
Outros	2.350,00
Investimento fixo	51.626,00
Capital de giro (1º ano)	48.374,00
Total	100.000,00
FONTES	
Recursos Próprios	100.000,00
Recursos de Terceiros	-
Total	100.000,00



Convém destacar que um dos pontos positivos percebidos na análise e no planejamento financeiro do empreendimento CultPlace é a independência, ou não-necessidade, de financiamento dos investimentos iniciais com capital de terceiros. Com o capital social total previsto, de 100mil reais, é possível estabelecer a empresa e manter uma reserva de capital de giro suficiente para o autosustento durante todo o primeiro ano.

7 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

7.1 Preços de Venda



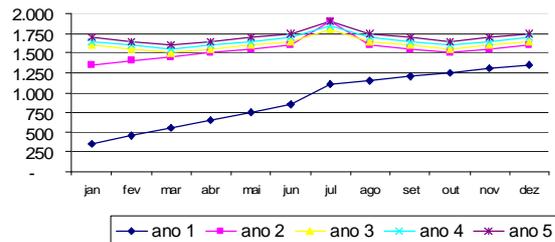
7.2 Previsão de Receitas

A previsão de receitas foi elaborada estruturando-se nas estimativas dos sócios de visitas ao CultPlace previstas separadamente para o primeiro ano de funcionamento e para os demais quatro anos. Uniu-se a isso a informação da frequência de consumo (em porcentagem do consumo de cada visitante) de cada um dos produtos oferecidos pela empresa. Com tais levantamentos, foi obtida a previsão de receitas para a cafeteria, a locadora e os espaço cultural. São apresentadas aqui também as porcentagens de distribuição dessas receitas em relação ao total, e o valor do ticket médio do estabelecimento.

Previsão de Visitas ao CultPlace

	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	Set	out	nov	Dez	total
ano 1	350	450	550	650	750	850	1.100	1.150	1.200	1.250	1.300	1.350	10.950
ano 2	1.350	1.400	1.450	1.500	1.550	1.600	1.900	1.600	1.550	1.500	1.550	1.600	18.550
ano 3	1.600	1.550	1.500	1.550	1.600	1.650	1.800	1.650	1.600	1.550	1.600	1.650	19.300
ano 4	1.650	1.600	1.550	1.600	1.650	1.700	1.850	1.700	1.650	1.600	1.650	1.700	19.900
ano 5	1.700	1.650	1.600	1.650	1.700	1.750	1.900	1.750	1.700	1.650	1.700	1.750	20.500

Visitas ao CultPlace



TICKET MÉDIO	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Espaço Cultural	0,93	0,85	1	1,12	1,16
Locadora	6,42	7,24	8,20	9,20	10,23
Cafeteria	7,00	7,73	8,46	9,19	9,92
total receitas	14,35	15,83	17,61	19,50	21,31
visitas	10950	18550	19300	19900	20500

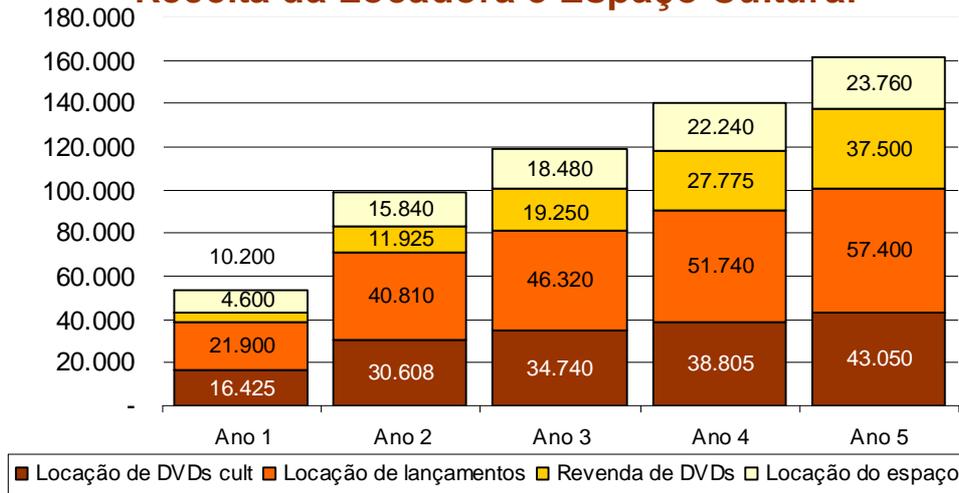
Receitas do 1º Ano

	mês 1	mês 2	mês 3	2. Trim.	2. Sem
Clientes	350	450	550	2.250	7.350
LOCADORA	2.400,00	3.100,00	3.800,00	11.400,00	36.760,00
Locação de DVDs cult	1.050,00	1.350,00	1.650,00	1.350	4.410
Locação de lançamentos	1.050,00	1.350,00	1.650,00	6.750	22.050
Revenda de DVDs	-	-	-	1.200	3.400
Locação do espaço	300,00	400,00	500,00	2.100,00	6.900,00
CAFETERIA	2.450,00	3.150,00	3.850,00	15.750,00	51.450,00
Cafezinho Simples	140,00	180,00	220,00	900,00	2.940,00
Cafés Expressos	420,00	540,00	660,00	2.700,00	8.820,00
Cafés Sofisticados	560,00	720,00	880,00	3.600,00	11.760,00
Sucos Naturais	210,00	270,00	330,00	1.350,00	4.410,00
Refrigerantes	437,50	562,50	687,50	2.812,50	9.187,50
Água mineral	157,50	202,50	247,50	1.012,50	3.307,50
Lanches Práticos	525,00	675,00	825,00	3.375,00	11.025,00

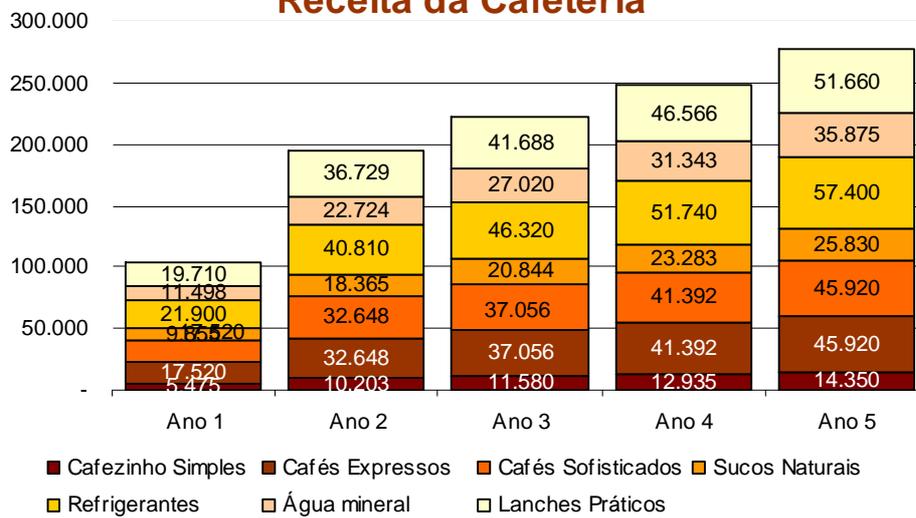
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	TOTAL GERAL
Clientes	10.950	18.550	19.300	19.900	20.500	89.200
LOCADORA	53.125,00	99.182,50	118.790,00	140.560,00	161.710,00	573.367,50
Locação de DVDs cult	16.425,00	30.607,50	34.740,00	38.805,00	43.050,00	163.627,50
Locação de lançamentos	21.900,00	40.810,00	46.320,00	51.740,00	57.400,00	218.170,00
Revenda de DVDs	4.600,00	11.925,00	19.250,00	27.775,00	37.500,00	101.050,00
Locação do espaço	10.200,00	15.840,00	18.480,00	22.240,00	23.760,00	90.520,00
CAFETERIA	103.477,50	194.125,75	221.564,00	248.650,50	276.955,00	1.044.772,75
Cafezinho Simples	5.475,00	10.202,50	11.580,00	12.935,00	14.350,00	54.542,50
Cafés Expressos	17.520,00	32.648,00	37.056,00	41.392,00	45.920,00	174.536,00
Cafés Sofisticados	17.520,00	32.648,00	37.056,00	41.392,00	45.920,00	174.536,00
Sucos Naturais	9.855,00	18.364,50	20.844,00	23.283,00	25.830,00	98.176,50
Refrigerantes	21.900,00	40.810,00	46.320,00	51.740,00	57.400,00	218.170,00
Água mineral	11.497,50	22.723,75	27.020,00	31.342,50	35.875,00	128.458,75
Lanches Práticos	19.710,00	36.729,00	41.688,00	46.566,00	51.660,00	196.353,00

Receita Total em R\$	156.602,50	293.308,25	340.354,00	389.210,50	438.665,00	1.618.140,25
Custo Mercadoria	31.965,32	60.882,70	69.605,23	77.889,00	87.703,33	328.045,58
Receitas - Mercadoria	124.637,18	232.425,55	270.748,77	311.321,50	350.961,67	1.290.094,67
Custo MOB direta	2.415,00	10.350,00	22.080,00	23.460,00	24.840,00	83.145,00
Rec -Mercadoria -MOD	122.222,18	222.075,55	248.668,77	287.861,50	326.121,67	1.206.949,67
Custos fixos	26.202,00	112.336,20	116.273,61	120.376,09	124.651,90	499.839,80
Rec -Mercad -MOD -CF	96.020,18	109.739,35	132.395,16	167.485,41	201.469,77	707.109,87

Receita da Locadora e Espaço Cultural

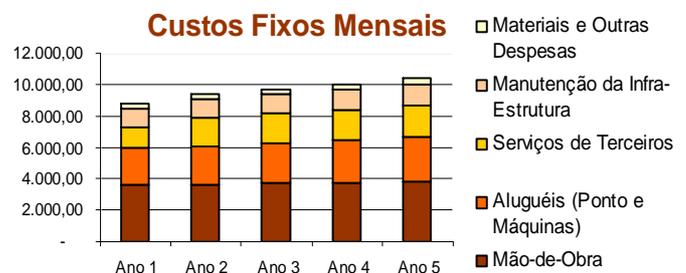


Receita da Cafeteria



7.3 Custos Fixos

Mão-de-obra Indireta			
Mão-de-obra Indireta	Ano 1		
Função	Qt.	Salário	Total
Pró-labore	4	700,00	2.800,00
Encargos sociais		15%	420,00
Sub-total 1			3.220,00
Estagiário auxiliar administrativo	1	350,00	350,00
Soma			350,00
Encargos sociais		0%	-
Benefícios -vale-transporte		6%	21,00
Sub-total 1			371,00
Total			3.591,00



O levantamento das necessidades de custos fixos mensais do CultPlace foi elaborado com base em orçamentos de material para locadoras, cafeterias e espaços culturais. É exibido um gráfico que evidencia a participação percentual de cada tipo de despesa no total dos custos fixos

mensais. Assume-se uma taxa inflacionária de 5% ao ano para considerar os aumentos de preços dos insumos e serviços.

Custos Fixos Mensais (R\$)					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Custos Fixos	8.734,00	9.361,35	9.689,47	10.031,34	10.387,66
Pró-labore	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00
INSS s/ pró-labore	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00
MOB indireta	371,00	400,00	450,00	500,00	550,00
Encargos	-	-	-	-	-
Benefícios	21,00	24,00	27,00	30,00	33,00
Aluguel/Condomínio	2.000,00	2.100,00	2.205,00	2.315,25	2.431,01
Aluguel Vitrine Rrefrigerada	200,00	210,00	220,50	231,53	243,10
Aluguel Forno Elétrico e Estufa	30,00	31,50	33,08	34,73	36,47
Aluguel Máquina de Café Expresso	100,00	105,00	110,25	115,76	121,55
Contador	350,00	367,50	385,88	405,17	425,43
Publicidade	1.000,00	1.050,00	1.102,50	1.157,63	1.215,51
Motoboy	-	350,00	367,50	385,88	405,17
Telefone/Internet	200,00	210,00	220,50	231,53	243,10
Seguros	14,00	14,70	15,44	16,21	17,02
Sistema informática	-	-	-	-	-
IPVA	-	-	-	-	-
Energia	600,00	630,00	661,50	694,58	729,30
Água	80,00	84,00	88,20	92,61	97,24
Manutenção	33,00	34,65	36,38	38,20	40,11
Depreciação	215,00	215,00	215,00	215,00	215,00
Material expediente	200,00	210,00	220,50	231,53	243,10
Material de limpeza	50,00	52,50	55,13	57,88	60,78
Despesas bancárias	50,00	52,50	55,13	57,88	60,78
Outros					

7.4 Custos Variáveis

Também por meio de orçamentos dos insumos necessários a cafeterias e videolocadoras, e a salários e bolsas-auxílio, foram elaboradas as previsões de custos variáveis, considerando uma inflação de 5% ao ano. Vale observar que os valores para os custos de compra de mercadorias estão expressos considerando-se o período de um ano completo, ao passo que os valores para mão-de-obra direta e indireta exibem os gastos mensais referentes a essas rubricas. Referente à contratação de mão-de-obra, o crescimento da demanda, tanto da cafeteria quanto da locadora, exigirá a contratação de mais três estagiários no início do terceiro ano de funcionamento do CultPlace.

Mercadorias		Ano 1		
Itens	unid	Qtde	R\$/unid	R\$
DVDs cult	unid	60	10,00	600,00
DVDs lançamento	unid	175	70,00	12.250,00
Café Spresso Melitta 50mL	Litros	15330	0,06	985,50
Leite	Litros	850	0,90	765,00
Refrigerantes	unid	5475	0,80	4.380,00
Lanches práticos	unid	5475	1,00	5.475,00
Água mineral	unid	3285	0,30	985,50
Polpa de fruta	250 g	2190	0,50	1.095,00
Sachês	5g	15330	0,03	459,90
Outras matérias-pri-250g		48	11,00	528,00
Sub-total				26.536,00

Mão-de-obra Direta			
Mão-de-obra Direta Função	Ano 1		
	Qt.	Salário	Total
Barista	1	700,00	700,00
Soma			700,00
Encargos sociais		0%	-
Benefícios		0,15	105,00
Sub-Total 1			805,00
Estagiário auxiliar de cafeteria	1	350,00	350,00
Estagiário auxiliar da locadora	1	350,00	350,00
Soma			700,00
Encargos sociais		0%	-
Benefícios -vale-transporte		6%	42,00
Sub-Total 2			742,00
Total			1.547,00

7.5 Demonstrativos de Resultados

No demonstrativo de resultados anuais são exibidas as receitas totais e específicas do espaço cultural, da locadora e da cafeteria, o total dos custos fixos e dos custos variáveis, e o valor do imposto Simples.

	Ano 1		Ano 2		Ano 3		Ano 4		Ano 5	
Espaço Cultural	10.200	7%	15.840	6%	18.480	6%	22.240	6%	23.760	6%
Locadora	70.300	48%	134.355	48%	158.210	49%	182.995	50%	209.700	51%
Cafeteria	76.650	52%	143.392	52%	163.278	51%	182.881	50%	203.360	49%
Receitas	146.950	100%	277.747	100%	321.488	100%	365.876	100%	413.060	100%
Custos variáveis	59.971	41%	112.140	40%	132.908	41%	150.136	41%	169.618	41%
Margem de Contribuição	86.979	59%	165.606	60%	188.580	59%	215.740	59%	243.442	59%
Custos Fixos	104.808	71%	112.336	40%	116.274	36%	120.376	33%	124.652	30%
Imposto SIMPLES	29.390	20%	55.549	20%	64.298	20%	73.175	20%	82.612	20%
Resultado Operacional	(17.829)	-12%	53.270	19%	72.306	22%	95.364	26%	118.790	29%
Ponto de equilíbrio	177.072		188.404		198.221		204.148		211.503	
Ponto de equilíbrio mensal	14.756		15.700		16.518		17.012		17.625	
Ponto de equilíbrio diário	492		523		551		567		588	
Rentabilidade	-18%		53%		72%		95%		119%	

7.6 Indicadores Econômico-Financeiros

Também são apresentados na tabela de informações *indicadores econômico-financeiros* como:

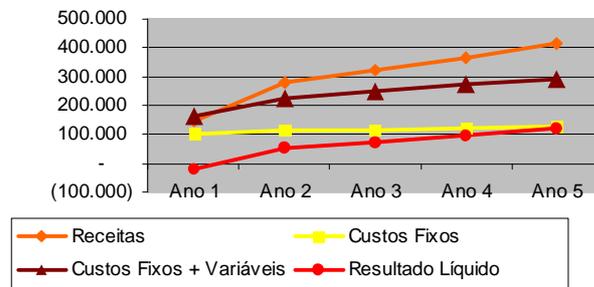
- margem de contribuição
- resultado operacional (prejuízo no primeiro ano, e lucro nos exercícios seguintes)
- ponto de equilíbrio anual, mensal e diário (em R\$ – considerado médio para empresas do setor)
- rentabilidade do negócio (melhor do que a maioria das aplicações financeiras de médio prazo).

Os valores projetados encontrados são equivalentes, e por vezes um pouco melhores, do que aqueles dos indicadores econômico-financeiros apresentados por outros empreendimentos do

mesmo setor (cafeterias e locadoras). Pode-se atribuir essa análise à inovação e diferenciação do negócio.

A tabela de informações referentes ao demonstrativo de resultados indica que, no primeiro ano de funcionamento, o CultPlace ainda operará “no vermelho”, ou seja, auferindo prejuízo ao final do exercício. Entretanto, fica evidenciado no gráfico do demonstrativo de resultados que a linha que representa a soma dos custos fixos e variáveis é ultrapassada pela linha que representa as receitas totais no início do segundo ano de funcionamento. A partir desse momento, o CultPlace passa a operar com lucro no resultado dos exercícios.

Demonstrativo de Resultados



7.7 Fluxo de Caixa Para um Período de 5 Anos

	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	TOTAL
INVESTIMENTO C. GIRO	(100.000)						(100.000)
LUCRO LÍQUIDO		(17.829)	53.270	72.306	95.364	118.790	321.901
DEPRECIÇÃO VALOR RESIDUAL		2.585	2.585	2.585	2.585	2.585	12.925
FLUXO DE CAIXA		(15.244)	55.855	74.891	97.949	121.375	334.826
FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO	(100.000)	(15.244)	55.855	74.891	97.949	121.375	234.826
FCL ACUMULADO	(100.000)	(115.244)	(59.389)	15.503	113.451	234.826	
PAYBACK SIMPLES		-	-	2,8	-	-	

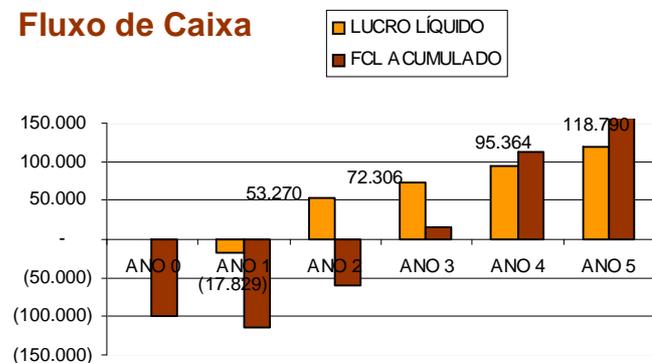
	Tx mês	Tx ano
CUSTO DE OPORTUNIDADE	1,20%	15,4%
RISCO	2,21%	30,0%
CUSTO DE CAPITAL	3,41%	45,4%

VPL -19.073

TIR 37,26%

O fluxo de caixa projetado para 5 anos mostra que o investimento inicial de R\$100.000,00 feito pelos quatro sócios retornará para o empreendimento através do lucro líquido crescente a cada ano, acumulando-se no fluxo de caixa prejuízos no primeiro e segundo anos, mas já dando retorno ao final do segundo ano. Esse fato é evidenciado pelo indicador “payback simples” de 2,8 anos com Taxa Interna de Retorno de 37,26%.

Fluxo de Caixa



Em simulações com cenários mais pessimistas, foi obtido um valor de payback de 3,8 anos, e em um cenário mais otimista, de 2,5 anos. Estes fatores permitem analisar a viabilidade econômico-financeira do empreendimento CultPlace, e concluir que o negócio é plenamente viável e inclusive convidativamente rentável como investimento financeiro.

8 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE CRESCIMENTO

8.1 Análise SWOT

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade, mimosidade e encantamento do cliente nos serviços de atendimento, prestado também pelos próprios sócios, com sua simpatia, preparo, conhecimento sobre cinema e shows e sua total dedicação à satisfação dos clientes - Inovação no mercado cultural da cidade, com a elegância, o conforto e o aconchego do ambiente do espaço cultural integrado com a videolocadora e a cafeteria - Diferenciação na oferta de títulos em DVD, valorizando a cultura ao privilegiar títulos <i>cult</i>, clássicos e documentários - Comodidade para o cliente, com localização privilegiada (região de intensa movimentação cultural), horário ampliado, serviço de busca e entrega; pesquisa e reserva de DVDs via internet ou telefone, e pesquisas de satisfação dos clientes - Atualização permanente dos lançamentos e tendências de mercado e acompanhamento das preferências dos clientes via tecnologia CRM para atendimento personalizado e aproveitamento das pesquisas de satisfação - Eficiência, agilidade e flexibilidade na tomada de decisões colegiadas pela estrutura organizacional formada pelo conselho de gestores/sócios - Valorização dos talentos humanos, com investimento em qualificação, debate e aproveitamento de idéias, e efetivação de estagiários produtivos 	<ul style="list-style-type: none"> - Público ainda em desenvolvimento para filmes culturais - Possibilidade de produtos permanecerem "encalhados" - Expectativa de retorno demorado dos investimentos e crescimento moderado - Desconhecimento do público em relação aos serviços inovadores oferecidos - Necessidade de desenvolvimento próprio de estratégia de capacitação para funcionários da locadora, pois o mercado não oferece - Baixo poder de negociação com distribuidores e fornecedores devido ao moderado volume de compras mensais - Modesta experiência prática de gestão dos sócios-gerentes - Necessidade de grande volume de publicidade para sensibilização do público para a inovação apresentada pelo empreendimento - Preços iguais ou superiores aos da concorrência

AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - expansão da TV por assinatura, com canais de filmes e shows, e do sistema <i>pay-per-view</i>⁴ (mas esses não são substitutos perfeitos para a locação de DVDs, pois o cliente de videolocadora, em geral, gosta de assistir ao filme de sua escolha no horário mais apropriado ao seu ritmo de vida, sem ficar sujeito às programações e horários impostos pela TV) - competição por preço na intensa concorrência pulverizada nos bairros (porém não-especializada, com deficiências no atendimento e sem inovações) - pirataria, no segmento de filmes <i>blockbusters</i> - venda de DVDs em grandes lojas antes mesmo de eles chegarem às locadoras - internet como nova opção de lazer, com possibilidade de <i>download</i> de vídeos⁵ 	<ul style="list-style-type: none"> - revitalização dos filmes nacionais e não-americanos junto à população brasileira, valorização do cinema nacional (Crescimento do lançamento de filmes nacionais, evolução na qualidade das produções, políticas de incentivo ao cinema nacional). - valorização de musicais, grandes clássicos e filmes de arte. O DVD resgatou e acelerou o lançamento de shows de artistas nacionais e internacionais, de espetáculos. - redução da concorrência por fechamento e/ou venda devido a má administração e a falta de planejamento e estruturação do negócio - oportunidade de compra de equipamentos e materiais para estoque inicial por preços baixos - carência de treinamento no atendimento aos clientes (representa uma lacuna no mercado de <i>homevideo</i>, sendo uma oportunidade no ramo da prestação de serviços). - carência de espaços “amigáveis” e acolhedores para músicos e artistas iniciantes exporem seu trabalho para um público apreciador de arte - aumento expressivo da abrangência social e do número de consumidores potenciais de DVDs (classe média e média-baixa) devido ao aumento das vendas de aparelhos de DVD no País, que, no ano passado, apresentou crescimento de 80% em relação a 2004 (representando mais de 3 milhões de aparelhos vendidos) [REDE BAHIA, 2006] - inovações tecnológicas desde o lançamento de novas tecnologias - aparelhos para <i>home theater</i>, aparelhos de gravação em DVD etc - As salas de projeção no País amargaram uma queda de 20% nas vendas de ingressos no ano passado (importância da comodidade de ter o cinema em casa, longe das aborrecidas e estressantes filas) [IBGE, 2006]. - aumento do número e da qualidade dos cursos de barista no país - donos de cafeterias relatam que o consumo de cafés fora de casa está crescendo, e a tendência é a elaboração de novos produtos e o aumento do consumo de cafés mais elaborados. [ABIC, 2005] - aumento da ocupação e do público freqüentador de eventos culturais deve aumentar [SMC-POA, 2006]

⁴ Proporção entre a movimentação da receita operacional líquida, dentro do universo de serviços audiovisuais no país (12 bilhões de reais anuais) [IBGE, 2003]: Serviços de *pay-per-view*: 0,5%; Venda de DVDs em locadoras de vídeo: 1,6%; Exploração de cafeterias e *bomboniéres*:0,8%.

⁵ Videolocadoras demitiram cerca de 70 mil funcionários nos últimos nove anos por conta da pirataria e do *download* de filmes pela internet. No Brasil, os prejuízos da indústria audiovisual giram em torno de US\$ 198 milhões. Desse total, 55% vêm da venda de DVDs nas ruas [CNCP, 2006].

8.2 Definição de Objetivos e Metas

Visão: ser referência em cultura e entretenimento em Porto Alegre.

Objetivos e metas para cinco anos:

- Oferecer um espaço acolhedor para *happy-hours* culturais no café.
- Estabelecer um diferencial inovador no mercado de locações de DVDs.
- Ser reconhecido pela qualidade dos cafés simples e sofisticados oferecidos.
- Fidelizar 2% do universo de público consumidor potencial (1500 clientes).
- Ser uma empresa reconhecida pela *mimosidade* do seu atendimento.

8.3 Fatores Críticos de Sucesso

- Excelência no atendimento (*mimosidade*), qualidade de cafés e lanches práticos oferecidos.
- Qualidade, elegância e comodidade do ambiente e dos serviços prestados ao cliente.
- Atualização permanente do acervo de DVDs lançamentos e clássicos, *cult* e documentários.
- Monitoramento contínuo das tendências nas preferências do consumidor (DVDs e cafés).
- Transparência e dinamismo na tomada de decisões via gestão colegiada.

8.4 Opção Estratégica

O *CultPlace* é singular em relação a toda a concorrência devido a sua estratégia competitiva de **diferenciação** nos serviços de atendimento (*mimosidade*), no foco da oferta de produtos (DVDs *cult*, clássicos, documentários e shows) e na integração de ambientes culturais e aconchegantes para *happy hour*. “Em nosso negócio, levamos o cliente muito a sério. Todos percebem que atendemos diferente. A diferença é que estamos sempre prontos e dispostos a prestar atendimento. Temos mais do que um simples cafezinho e água gelada a oferecer. Temos pessoas dispostas, cordiais e interessadas em atender e tirar dúvidas dos clientes, mesmo que eles não compreem os nossos produtos. Nós cativamos as pessoas. E nossa surpresa é que, ao final de tudo, ganhamos não só um cliente satisfeito, que volta sempre, mas também um amigo.” (SENAC, 1999)

8.5 Construção De Cenários

CENÁRIOS	Pessimista	Realista	Otimista
Cenário	<p>Comprovação científica de que tomar café faz mal à saúde – Crise na agricultura (estiagem)</p> <p>Declínio da indústria de filmes <i>blockbuster</i></p> <p>Retração do mercado de pequenos eventos culturais na cidade</p>	<p>Atuais informações sobre o impacto do consumo de café na saúde</p> <p>Atual taxa de lançamentos de filmes artísticos e <i>blockbuster</i></p> <p>Atual crescimento moderado do mercado de pequenos eventos culturais na cidade</p>	<p>Comprovação científica de que tomar café faz bem à saúde</p> <p>Incentivos fiscais à produção de filmes <i>cult</i>, clássicos e documentários</p> <p><i>Boom</i> no mercado de pequenos eventos culturais na cidade</p>
Impacto no Negócio	<p>Redução do consumo de café</p> <p>Redução dos lançamentos de filmes <i>blockbuster</i></p> <p>Redução na procura pela locação do espaço cultural do <i>CultPlace</i></p> <p>Redução de receitas</p>	<p>Consumo de café tende a crescer</p> <p>Manutenção da proporção da oferta de filmes <i>cult</i> e <i>blockbuster</i></p> <p>Manutenção da atual taxa crescente de utilização do espaço cultural</p> <p>Receitas crescem conforme planejado</p>	<p>Superdesenvolvimento do consumo de café</p> <p>Aumento da demanda por filmes do segmento-foco do <i>CultPlace</i></p> <p><i>CultPlace</i> “bombando”!</p> <p>Estaremos ricos!!! J</p>

REFERÊNCIAS

- ABIC. **Projeto: Resultados: Tendências 2005: ABIC**. TNSInterScience. nov.2005.
- CDL-POA. **Câmara de Dirigentes Lojistas de Porto Alegre**. Disponível em: <http://www.cdl-poa.com.br/> Acesso em: 16 out.2006.
- CHIAVENATO. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. (ed. compacta). Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- CLUBE DE CINEMA. **Clube de Cinema**. Disponível em: www.clubedecinema.com/ Acesso em: 16 out.2006.
- CNCP. **Conselho Nacional de Combate à Pirataria e Delitos Contra a Propriedade Intelectual**. Disponível em: <http://www.mj.gov.br/combatepirataria/>. Acesso em: 24 out.2006.
- IBGE. **Pesquisa Anual de Serviços. Suplemento Produtos e Serviços 2002-2003**. Rio de Janeiro: IBGE, 2006. p.1-88.
- LISTEL. **Encontre e Compre**. 2006-2007.
- MALUCHE, Maria Aparecida. **Modelo de Controle de Gestão para a Pequena Empresa como garantia da Qualidade**. Florianópolis, 2000. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. PPGEP/UFSC.
- MEC. **Ministério da Educação**. Disponível em: www.mec.gov.br/ Acesso em: 16 out.2006.
- MINISTÉRIO DA CULTURA. **Análise de Mercado e Consumo Cultural**. Disponível em: www.cultura.gov.br. Atualizado em 22 out. 2005.
- PREFEITURA DE PORTO ALEGRE. **Prefeitura de Porto Alegre**. Disponível em: <http://www.portoalegre.rs.gov.br/> Acesso em: 16 out.2006.
- REDE BAHIA. **Rede Bahia de Televisão**. Disponível em: www.redebahia.com.br. 2006.
- SEBRAE. **Videolocadora: estudo da atividade empresarial**. Recife: SEBRAE, 2004.
- SENAC. **Noções de Apoio Administrativo**. 2.ed. Rio de Janeiro: SENAC, 1999.
- SMC-POA. **Secretaria Municipal da Cultura de Porto Alegre**. Disponível em: <http://www.portoalegre.rs.gov.br/> Acesso em: 16 out.2006.

**Aline Vieira Malanovicz, Ana Paula Vieira Malanovicz,
Felipe Weber, Murilo Máximo Santana Borges**
E-mail: malanovicz@ig.com.br, ana.malanovicz@gmail.com,
felipe.weber@hotmail.com, mumaximo@gmail.com

Estudantes
Escola Técnica
UFRGS
Porto Alegre/RS
Brasil