

**FACULDADES INTEGRADAS DE BAURU**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Francielle Vila Real da Silva Delevedove**  
**Tatiana Covolan de Almeida**

**ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA IMPLANTAÇÃO DE UM CINEMA DE  
REALIDADE VIRTUAL EM RIBEIRÃO PRETO – SP**

**BAURU**  
**2017**

**Francielle Vila Real da Silva Delevedove**

**Tatiana Covolan de Almeida**

**ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA IMPLANTAÇÃO DE UM CINEMA DE  
REALIDADE VIRTUAL EM RIBEIRÃO PRETO - SP**

**Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado às Faculdades  
Integradas de Bauru para obtenção do  
título de Bacharel em Administração,  
sob a coordenação das disciplinas de  
LEM e TCC.**

**BAURU**

**2017**

Delevedove, Francielle e Almeida, Tatiana Covolan de  
Análise de viabilidade para implantação de um cinema de  
realidade virtual em Ribeirão Preto - SP. -- Francielle  
Vila Real da Silva Delevedove, Tatiana Covolan de Almeida.  
Bauru, FIB, 2017.  
65f.

Monografia, Graduação em Administração. Faculdades  
Integradas de Bauru

Coordenador: Tatiene Martins Coelho  
Clemilton Luís Bassetto

1.Realidade-Virtual. 2. Inovação. 3. Cinema. 4.  
Empreendedorismo I. Título II. Francielle Vila Real da  
Silva Delevedove e Tatiana Covolan de Almeida. III.  
Faculdades Integradas de Bauru.

CDD 658

**Francielle Vila Real da Silva Delevedove**

**Tatiana Covolan de Almeida**

**ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA IMPLANTAÇÃO DE UM CINEMA DE  
REALIDADE VIRTUAL EM RIBEIRÃO PRETO - SP**

**Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado às Faculdades  
Integradas de Bauru para obtenção  
do título de Bacharel em  
Administração.**

**Bauru, 03 de novembro de 2017.**

**Banca Examinadora:**

**Presidente/ Coordenador:**

**Professor 1: Tatiene Martins Coelho**

**Professor 2: Clemilton Luís Bassetto**

**BAURU  
2017**

*A vida é como um piano.*

*As teclas brancas representam a felicidade, as teclas pretas representam a tristeza.*

*Mas ao passar pela vida, lembre-se de que as teclas pretas também fazem música.*

**Bang Yongguk.**

DELEVEDOVE, Francielle Vila Real da Silva; ALMEIDA, Tatiana Covolan de. **Análise de viabilidade para implantação de um cinema de Realidade Virtual em Ribeirão Preto - SP.** 2017. 65f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - FIB. Bauru, 2017.

## RESUMO

O plano de negócio em questão trata-se de uma análise de viabilidade para a implantação de um cinema de realidade virtual na cidade de Ribeirão Preto – SP, com apoio de pesquisa de mercado. A fim de explorar este nicho de mercado que é a tecnologia de realidade virtual, é pretendido apresentar uma nova maneira de assistir e se aprofundar mais na experiência e sentimentos que o filme transmite para que cada espectador tenha uma versão do mesmo filme uma vez que a realidade virtual dispõe de momentos únicos para cada usuário. Nosso objetivo com esse trabalho é de apresentar a importância de inovar no setor cinematográfico e de demonstrar a necessidade do estudo com a realização de um plano de negócios. Mesmo com a inviabilidade do projeto, pode ser possível contribuir para futuras intenções de investimento neste meio que ainda está em vagaroso crescimento em nosso país.

**Palavras-chave:** Realidade-Virtual. Inovação. Cinema. Empreendedorismo.

DELEVADOVE, Francielle Vila Real da Silva; ALMEIDA, Tatiana Covolan de. **Análise de viabilidade para implantação de um cinema de Realidade Virtual em Ribeirão Preto - SP.** 2017. 65f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - FIB. Bauru, 2017.

### **ABSTRACT**

The business plan in question is a feasibility analysis for the implementation of a virtual reality cinema in the city of Ribeirão Preto - SP, with market research support. In order to exploit this niche market that is virtual reality technology, it is intended to present a new way of watching and delving deeper into the experience and feelings that the film conveys so that each viewer has a version of the same film once the virtual reality has unique moments for each user. Our objective with this work is to present the importance of innovating in the cinematographic sector and to demonstrate the need of the study with the realization of a business plan. Even with the project's infeasibility, it may be possible to contribute to future investment intentions in this medium that still is slowly growing in our country.

**Keywords:** Virtual-Reality. Innovation. Cinema. Entrepreneurship.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

	P.
Figura 1 - Matriz BCG.....	24
Figura 2 - Agrupamento por função.....	27
Figura 3 - Agrupamento por linhas de produtos.....	28
Figura 4 - Agrupamento por base territorial.....	28
Figura 5 - Agrupamento por clientela.....	29
Figura 6 - Agrupamento por processo.....	29
Figura 7 - Ribeirão Shopping.....	43
Figura 8 - Ribeirão Shopping fachada.....	43
Figura 9 - Organograma Virtual Movie.....	44
Figura 10 - Sazonalidade primeiro ano.....	52
Figura 11 - Sazonalidade segundo ano.....	53
Figura 12 - Sazonalidade terceiro ano.....	54
Figura 13 - Página do Facebook da Virtual Movie.....	55
Figura 14 - Site da Virtual Movie.....	56
Figura 15 - Logotipo Virtual Movie.....	57
Figura 16 - Aplicação de fundos, uso proibido e mascote.....	58
Figura 17 - Papelaria.....	59
Figura 18 - Uniformes.....	60



## LISTA DE QUADROS

	P.
Quadro 1 - Planilha de formação de preços.....	26
Quadro 2 - Análise SWOT.....	39
Quadro 3 - Folha de pagamento dos funcionários e sócios.....	45
Quadro 4 - Gráfico do ponto de equilíbrio da Virtual Movie.....	50

## LISTA DE TABELAS

	P.
Tabela 1 - Preço dos produtos e serviços oferecidos.....	41
Tabela 2 - Investimentos.....	47
Tabela 3 - Custo fixo.....	48
Tabela 4 - Faturamento.....	48
Tabela 5 - Recursos necessários para a Virtual Movie.....	49
Tabela 6 - Recursos financeiros da Virtual Movie.....	50
Tabela 7 - Cálculos do ponto de equilíbrio.....	50
Tabela 8 - Análise de sensibilidade para a Virtual Movie.....	51
Tabela 9 - Indicadores de desempenho.....	51

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

**VR** - Realidade Virtual (*virtual reality*)

**VRML** - linguagem de modelagem da realidade virtual (*virtual reality modeling language*)

**CNAE** - Classificação Nacional de Atividades Econômicas

**ANCINE** - Agência Nacional do Cinema

**Condecine** - Contribuição para o Desenvolvimento da Indústria Cinematográfica Nacional

**Funcines** - Fundos de Financiamento da Indústria Cinematográfica Nacional

**RECINE** - Regime Especial de Tributação para Desenvolvimento da Atividade de Exibição Cinematográfica

**VPL** - Valor Presente Líquido

**TIR** - Taxa Interna de Retorno

**UCI** - *United Cinemas Internacional*

**IRPJ** - Imposto de Renda Pessoa Jurídica

**CSLL** - Contribuição Social Sobre Lucro Líquido

**PIS** - Programa de integração Social

**COFINS** - Contribuição Financeira Social

**ICMS** - Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

**ISS** - Imposto Sobre Serviço de Qualquer Natureza

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>14</b>
1.1	Justificativa	15
1.2	Objetivo Geral	16
1.3	Objetivo específico	16
1.4	Estrutura do trabalho	16
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>17</b>
2.1	Empreendedorismo	17
2.2	Diferença entre idéia e oportunidade	18
2.3	Plano de negócio	18
2.4	Planejamento estratégico e de marketing	19
2.4.1.1	Análise do ambiente interno e externo - SWOT	20
2.4.1.2	Segmentação de mercado	22
2.4.1.3	Produtos e serviços	23
2.4.1.4	Formação de preços	25
2.5	Estrutura organizacional	26
2.6	Aspectos legais e tributários	30
2.7	Viabilidade do negócio: indicadores	34
<b>3</b>	<b>PLANO DE NEGÓCIO: ESTUDO DE VIABILIDADE</b>	<b>37</b>
3.1	Sumário executivo	37
3.2	Conceito do negócio	37
3.3	Visão e missão	37
3.4	Valores da empresa	38
3.5	Metas da empresa	39
3.6	Principais ameaças, oportunidades, pontos fortes e pontos fracos	39
3.7	Perfil dos clientes	40
3.8	Produtos e serviços	40
3.9	Preços	41
3.10	Concorrentes	41
3.11	Fornecedores	42
3.12	Localização do negócio	42
3.13	Recursos humanos	44
3.13.1	Organograma	44
3.13.2	Descrição de cargos e salários	44
3.14	Aspectos legais e tributários	46

<b>3.15</b>	<b>Aspectos econômicos e financeiros</b>	<b>47</b>
<b>3.15.1</b>	<b>Investimentos</b>	<b>47</b>
<b>3.15.2</b>	<b>Custo fixo</b>	<b>48</b>
<b>3.15.3</b>	<b>Faturamento</b>	<b>48</b>
<b>3.15.4</b>	<b>Indicadores financeiros</b>	<b>49</b>
<b>3.15.4.1</b>	<b>Recursos necessários</b>	<b>49</b>
<b>3.15.4.2</b>	<b>Recursos financeiros</b>	<b>50</b>
<b>3.15.4.3</b>	<b>Ponto de equilíbrio</b>	<b>50</b>
<b>3.15.4.4</b>	<b>Análise de sensibilidade</b>	<b>51</b>
<b>3.15.4.5</b>	<b>Indicadores de desempenho</b>	<b>51</b>
<b>3.15.5</b>	<b>Sazonalidade</b>	<b>52</b>
<b>3.16</b>	<b>Estratégias de marketing</b>	<b>55</b>
<b>3.17</b>	<b>Parecer e recomendações da equipe</b>	<b>61</b>
<b>4</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>62</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>63</b>

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com o sociólogo Bourdieu (1979 apud DUARTE), a experiência das pessoas com o cinema contribui para desenvolver o que se pode chamar de “competência para viver”, é como uma disposição para analisar, compreender e apreciar qualquer história contada em linguagem cinematográfica.

É chamado de cinema ou cinematografia à tecnologia que reproduz fotogramas de forma rápida e sucessiva criando a chamada "ilusão de movimento", ou seja, a percepção visual de assistir imagens que se movem.

Desde o seu início em 1895 o cinema atravessou diferentes períodos, desde a época muda até o início do cinema sonoro, do cinema não narrativo até o de gêneros e assim por diante até chegarmos a uma modalidade de cinema mais recente que é realidade.

Este trabalho tem por objetivo expor novas ideias para um negócio de nicho de mercado muito recente. Estamos falando sobre um cinema com tecnologia imersiva de Realidade Virtual (VR).

Serão pesquisados métodos para implantação deste negócio em um dos principais shoppings metropolitanos.

De uma perspectiva histórica e um pouco mais detalhada a realidade virtual obtém aplicações não somente no cinema como parte do entretenimento, mas, na medicina com tratamentos como o de controle da dor do membro fantasma, treino cirúrgico mais preciso, educação, jogos e até treinamento de soldados.

Conforme menciona, Laudon e Laudon (2004, pg. 332), “sistema de realidade virtual oferecem recursos de visualização, apresentação e simulação que vão muito além daqueles proporcionados pelos sistemas CAD convencionais”. De acordo com os autores, esse sistema utiliza softwares interativos que criam simulações de situações mais próximas do mundo real, geradas por computador, fazendo com que os seus usuários sintam-se participando daquilo que é apresentado aos seus olhos com a ajuda de óculos especiais e sistemas de áudio.

Ainda de acordo com os autores:

As aplicações da realidade virtual estão sendo desenvolvidas para Web utilizando um padrão denominado **linguagem de modelagem da realidade virtual** (*virtual reality modeling language* – VRML). O VRML é um conjunto de especificações de modelagem tridimensional interativa na World Wide Web que pode organizar múltiplos tipos de mídia, incluindo animação, imagens e

áudio, para situar os usuários dentro de uma simulação de ambiente do mundo real. É independentemente de plataforma, opera em computadores de mesa e requer pouca largura de banda. Os usuários podem carregar um mundo tridimensional virtual desenhado com a utilização do VRML a partir de um servidor Internet, usando seu navegador Web. (Laudon e Laudon, 2004, p. 332).

Com essa inovação tecnológica na área cinematográfica no Brasil, por ser uma novidade mundial, deve ser implantada com o objetivo de atrair um grande público e uma clientela, frequentadores, pessoas que possuem perfis e que gostam deste tipo de tecnologia é a base, porém trará um público grande inicialmente por ser novidade e basicamente um novo nicho de mercado no Brasil.

### **1.1 Justificativa**

De acordo com Borges (2016), o Brasil contará com um cinema de realidade virtual no segundo semestre do ano de 2017, um projeto que conta com a iniciativa de uma parceria do Canal Webseriados.yv e da produtora de conteúdo digital Cinearketing Filmes o site próprio da empresa.

Segundo uma entrevista realizada pela colunista Patu (2016) do site LeiaJá, ao conversar com algumas pessoas, pode-se constatar que o público atual que preenche as salas de cinema hoje em dia está cansado da tecnologia 3D, principalmente cinéfilos que usam óculos, e alegam não ver diferença alguma nas salas Imax de cinema. Mas, apesar deste fato, segundo um relatório da Agência Nacional do Cinema - Ancine, no ano de 2016 houve um grande aumento no número de vendas, sendo vendidos mais de 184 milhões de bilhetes em todo o Brasil.

Até o momento, esse novo estilo de cinema com tecnologia de imersão só existe em Amsterdã, mas já se tornou muito conhecido graças à internet. Vendo a oportunidade desse novo negócio, que atrai muitos curiosos e adoradores das novidades tecnológicas, tentaremos implantá-lo na realidade dos brasileiros.

Recentemente, algumas iniciativas começaram a surgir no Brasil como, por exemplo, alguns jogos, ou rápidas experiências de imersão em aventuras de alguns minutos.

## **1.2 Objetivo geral**

Apresentar a importância de inovar no setor cinematográfico no Brasil e demonstrar a necessidade do estudo de viabilidade com o apoio da elaboração do plano de negócio.

## **1.3 Objetivos específicos**

- Analisar mercado, custo e viabilidade da inovação tecnológica no cinema.
- Procurar fornecedores de filmes e de aparelhos tecnológicos para o funcionamento do cinema de realidade virtual.
- Apresentar ao setor cinematográfico no Brasil uma nova realidade que já está em execução em outros países.
- Pesquisar o melhor lugar para a abertura do negócio.

## **1.4 Estrutura do trabalho**

O Trabalho de Conclusão de Curso/Plano de negócio foi estruturado, de acordo com as seguintes etapas mencionadas abaixo, que são:

Capítulo 1: Introdução, onde estão descritos o tema central, a justificativa, os objetivos gerais e específicos do trabalho;

Capítulo 2: Referencial teórico consiste na explicação dos conceitos que serão utilizados dentro do plano de negócio;

Capítulo 3: Plano de negócio, apresenta-se a elaboração do negócio, juntamente com o seu desenvolvimento em relação a viabilidade;

Capítulo 4: Considerações finais está relacionado com o parecer da equipe e os resultados da viabilidade do plano de negócio.



## 2 REFERENCIALTEÓRICO

### 2.1 Empreendedorismo

O empreendedorismo é uma prática que impulsiona o crescimento dos negócios gerando prosperidade e movimentando a economia do país de modo geral.

É necessário possuir algumas características e competências para que se possa criar e manter um negócio, gerando sempre bons resultados.

Para Chiavenato (2005, p. 5) o empreendedor é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois é dotado de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades. Já para Schumpeter (1934 apud BENEVIDES, 2002, p. 30):

A função do empreendedor é reformar ou revolucionar o modelo de produção, participando, assim, do processo de “destruição criativa” da ordem econômica vigente. Trata-se, portanto, do responsável pela inovação e pela capacidade da economia de se desenvolver.

Segundo Audy (2006), empreendedorismo é um ato de transformação da ordem dominante. Assim, inovação e empreendedorismo, embora diferentes, são conceitos profundamente relacionados. É possível dizer que o empreendedorismo é o ato de criar e utilizar inovações de forma a gerar novas oportunidades.

Chiavenato (2005, p. 19), ao adaptar um texto de Dornelas (2001) ao seu livro, diz:

Em primeiro lugar, o empreendedorismo envolve o processo de criação de algo novo, que tenha valor e seja valorizado pelo mercado.  
Em segundo lugar, o empreendedorismo exige devoção, comprometimento de tempo e esforço para que o novo negócio possa transformar-se em realidade e crescer.  
Em terceiro lugar, o empreendedorismo requer ousadia, assunção de riscos calculados e decisões críticas, além de tolerância com possíveis tropeços, erros ou insucessos.

Bernardi (2012) diz que não é possível tornar-se empreendedor, pois isso já nasce com a pessoa, porém existem algumas circunstâncias e situações que dão origem a ele como, por exemplo, os vendedores. Por estarem num convívio muito grande e com dinâmicas, acabam abrindo seu próprio negócio. Porém ser empreendedor não é somente criar empresas, é acima de tudo se a pessoa que traz novas ideias, sempre com criatividade e imaginação, assumindo responsabilidades

para liderar pessoas em todas as etapas e processos mesmo em alto risco, e independente da situação econômica do país.

## 2.2 Diferença entre idéia e oportunidade

Mandaró (2017), diz que uma ideia em si é inerte e não tem valor em termos práticos. Já a oportunidade é uma ideia que está vinculada a um produto ou serviço que agrega valor ao consumidor, seja através da inovação ou da diferenciação.

Dornelas (2006) afirma que a ideia se trata de algo sem comprometimento, que acontece espontaneamente. Ainda segundo o mesmo autor, ideias são fruto da criatividade e das descobertas. Já a oportunidade, é uma ideia que pode ser analisada, trabalhada, e até mesmo testada. A oportunidade envolve, segundo o autor, “uma análise econômica de investimentos e retorno potencial”.

Segundo o portal do SEBRAE (2016), existem algumas fontes que influenciam na formação de ideias e oportunidades. Quanto à ideias: Pesquisar universitárias, ideias que deram certo em alguns lugares; Feiras e exposições: Experiências quanto ao consumidor e etc. Já quanto a oportunidades: A oportunidade é a fagulha que detona a explosão do empreendedorismo; É um alvo móvel. Se alguém vê, ainda há tempo de aproveitá-la; Características de oportunidade: é atraente, durável, tem uma hora certa, ancora-se em um produto ou serviço que cria, ou adiciona para seu comprador e etc.

## 2.3 Plano de negócio

Chiavenato (2005, p. 128) diz que “para ser bem-sucedido o empreendedor precisa planejar o seu negócio”. Para o autor, antes de se abrir qualquer tipo de negócio deve-se fazer análises, ter um plano para poder enfrentar imprevistos futuros, pois improvisar soluções e “saltar no escuro”, a seu ver, não é adequado.

Chiavenato (2005, p. 128) ainda afirma que:

O plano de negócio – *business plan* – é um conjunto de dados e informações sobre o futuro empreendimento, que define suas principais características e condições para proporcionar uma análise de sua viabilidade e dos seus riscos, bem como para facilitar sua implantação. É uma espécie de plano de viabilização de uma idéia, um pequeno *check list* para não deixar passar nada despercebido.

De acordo com Chiavenato (2005) planejamento pode ser aplicado a qualquer atividade e que existem vários tipos de planejamentos, mas que existe uma combinação de todos estes que une os planos internos da empresa ao seu objetivo. O autor denominou essa unificação dos planos como planejamento global.

Ainda sobre plano de negócios, Dornelas (2011) complementa que para desenvolver um plano de negócios é importante entender o que essa ferramenta de gestão significa. O plano de negócios é um documento utilizado para planejar um empreendimento ou unidade de negócio, em estágio inicial, ou não, com o propósito de definir e delinear sua estratégia de atuação para o futuro. Trata-se ainda de um guia para a gestão estratégica de um negócio ou unidade empresarial.

## 2.4 Planejamento estratégico e de marketing

O planejamento dentro das organizações determina todas as atividades que devem ser executadas, para Chiavenato (2003, p. 20):

O objetivo principal do planejamento estratégico é proporcionar bases necessárias para as manobras que permitam que as organizações naveguem e se perpetuem mesmo dentro de condições mutáveis cada vez mais adversas em seu contexto de negócios. Nos tempos atuais, as organizações de sucesso são aquelas capazes de se adaptar adequadamente ao processo contínuo de mudanças no mundo dinâmico e competitivo dos negócios.

Segundo Las Casas (2000), estratégia de marketing de serviços refere-se à posição que a empresa deseja alcançar no futuro e o que deve fazer para a conseguir, considerando-se determinado ambiente de atuação.

Existem três tipos de planejamento: estratégico, tático e operacional, cada um corresponde a um nível dentro da hierarquia da empresa. Oliveira (2012, p.17) diz que:

O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto a formulação de objetivos quanto a seleção dos cursos e ação – estratégias – a serem seguidos para sua consolidação, levando em conta as condições externas e internas a empresa e sua evolução esperada. Também considera premissas básicas – políticas – que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória.

De acordo com o portal do SEBRAE (2016), são necessárias algumas etapas para que o planejamento estratégico seja colocado em prática, são elas:

- **Definir o negócio:** dar um significado púnico para suas atividades da empresa, a fim de evitar que ela seja percebida de maneira imprecisa.

- **Definir a visão de futuro:** com propósito de criar a imagem da empresa em um estado futuro ambicioso e desejável relacionado a essa imagem a máxima satisfação dos clientes;
- **Definir a missão:** Missão tem como origem o vocábulo “mitere”, que significa, a que foi enviado. É a razão de ser da empresa.
- **Definir os valores ou princípios filosóficos:** que regem as ações e decisões da empresa, segundo os quais ela age.

De acordo com Kotler (2000, p. 108) “o processo de marketing consiste em analisar oportunidades de marketing, pesquisando e selecionando mercados – alvo, delineando estratégias, planejando programas e organizando, implementando e controlando o esforço de marketing”.

Se ambos os planejamentos obtiverem sucesso, a empresa pode começar a direcionar melhor seu trabalho e alcançar metas que antes pareciam difíceis de serem obtidas

#### 2.4.1.1 Análise do ambiente interno e externo – SWOT

Um requisito importante para a empresa é fazer a análise de seus ambientes, Kotler (1998, p. 143) define em linhas gerais que:

As empresas bem sucedidas percebem que o ambiente de marketing apresenta uma série infindável de oportunidades e ameaças. A principal responsabilidade na identificação das mudanças importantes no macro ambiente recai sobre os profissionais de marketing na empresa.

Continuando sobre a análise dos ambientes, ela é de grande importância para as empresas, Kotler e Keller (2006, p.50) definem ambiente externo como:

Uma unidade de negócios tende a monitorar importantes focos macro ambientais (econômicas, demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais) e significativos agentes micros ambientais (clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores) que afetam sua capacidade de obter lucro. Ela deve estabelecer um sistema de inteligência de marketing para acompanhar tendências e mudanças importantes.

Seguindo ainda as informações de Kotler e Keller (2006, p.51) sobre ambiente interno, descrevem que “uma coisa é perceber oportunidades atraentes, outra é ter capacidade de tirar o melhor proveito delas. Cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas”

Para Dornelas (2005, p.157) o empreendedor tem que ser honesto para avaliar as oportunidades e ameaças, para expor os pontos fortes e fracos da empresa. Já Kotler (2000, p. 2101) defende que:

O negócio não precisa corrigir todos os seus pontos fracos, nem deve se vangloriar de todos os seus pontos fortes se o negócio deve se limitar às oportunidades para quais tem os recursos necessários ou se deve examinar melhores oportunidades.

Existem várias maneiras de se identificar os pontos fortes e fracos, para Maximiano (2004, p.395):

- (1) Primeiro, é possível identificar pontos fortes e fracos com base no estudo das informações do diagnóstico organizacional. As tendências evidenciadas pelas informações do diagnóstico mostram direta ou indiretamente as potencialidades que se deve preservar e as debilidades a corrigir.
- (2) A sensibilidade e a experiência dos executivos, complementadas pela colaboração dos funcionários, são úteis para fazer julgamentos sobre os aspectos que a organização deve aprimorar-se
- (3) Se possível, os clientes devem ser consultados. Por meio de pesquisas eventuais ou periódicas, consultas informais, ou questionários preenchidos por clientes, como fazem os hotéis e companhias de aviação, a empresa pode montar um arquivo preciso, continuamente atualizado, sobre a imagem de seus produtos e serviços no mercado.
- (4) A empresa pode fazer comparações metódicas com a concorrência. Esse processo é chamado benchmarking, e consiste em usar uma empresa considerada modelo como base de comparação e, eventualmente, cópia. A técnica benchmarking é uma das novas tendências da teoria geral da administração.

Depois de realizar a análise corretamente, a organização tem o poder de realizar melhorias em seus pontos de baixo crescimento, estabelecer metas para melhor aproveitamento das oportunidades e também definir os pontos importantes para a prevenção de possíveis ameaças.

### 2.4.1.2 Segmento de mercado

O objetivo principal da segmentação de mercado é de ser capaz de identificar grupos de pessoas que venham a ter gostos semelhantes no mercado, mesmo ele sendo tão amplo. De acordo com o conceito criado por Kotler e Keller (2006, p. 237), o segmento de mercado pode vir ser definido da seguinte forma:

Um segmento de mercado consiste em um grande grupo de consumidores que possuem as mesmas preferências. Portanto, podemos distinguir entre compradores de automóveis de automóveis que desejam basicamente um meio de transporte e aqueles que desejam alto desempenho, luxo e segurança.

Kotler e Keller (2012, p.227) em sua obra Administração de marketing afirmam que “as empresas não podem atender a todos os clientes em mercados amplos ou diversificados”. Para eles, o mercado deve ser dividido em segmentos, ou grupos de consumidores, que tenham diferentes desejos e necessidades.

Os autores ainda dizem que:

Uma empresa precisa, então, identificar os segmentos de mercado em que poderá atender com eficácia. Essa decisão requer um profundo entendimento do comportamento do consumidor e uma análise estratégica cuidadosa. Para desenvolver os melhores planos de marketing, os gerentes precisam entender o que distingue cada segmento. Identificar e satisfazer os segmentos certos de mercado costumam ser a chave para o sucesso de marketing. (Kotler e Keller, 2012, p. 227).

A partir dessas informações, a organização precisa compreender quais são seus clientes potenciais e colocar suas estratégias em prática para buscar mais lucro e colocar no mercado produtos com qualidade.

Alguns desses níveis de segmentação devem ser analisados, como os: Segmentos, nichos, locais e indivíduos. Kotler (1998, p. 225) define cada um deles da seguinte forma:

Marketing de segmento: Um segmento de mercado é formado por um grande grupo de compradores indistinguível em um mercado. A empresa que pratica marketing de segmento reconhece que os compradores diferem seus desejos, poder de compra, localizações geográficas, atitudes e hábitos de compra.

Marketing de nicho: Normalmente, os segmentos de mercado são grande grupo de compradores indistinguível em um mercado – por exemplo, não fumantes, fumantes ocasionais, fumantes regulares e fumantes habituais.

Marketing local: Marketing-alvo está crescentemente assumindo a característica de marketing regional e local, com programas preparados sob medida conforme a necessidade e desejos de grupos de consumidores locais (áreas comerciais, vizinhanças, até lojas individuais).

Marketing individual: O último nível de segmentação leva ao “segmento de um comprador”, “*marketing customizado*”, ou “*marketing um a um*”.

Nesse contexto, Filion e Dolabela (2000, p.60) afirmam que “a segmentação implica para o empreendedor, atingir vários grupos de consumidores dentro do mercado total, que ele acredita poder atender com maior eficiência”.

Segundo Siqueira (2000, p.100) a empresa também deve se atentar a alguns fatores, que auxiliam na identificação do segmento que está buscando, são eles:

1. Estágio de levantamento: O pesquisador de marketing faz entrevistas exploratórias e focaliza grupos para obter informações sobre atitudes, comportamentos e motivações do consumidor. Um questionário formal é preparado para levantar dados sobre atributos, graus de importância e padrões de uso do produto, etc.
2. Estágio de análise: Uso de técnicas de análise multivariada como análise fatorial, análise de conglomerados.
3. Estágio de desenvolvimento do perfil: Cada agrupamento é detalhado em termos das diferenças distintas. Os procedimentos de identificação, dos segmentos são reavaliados periodicamente, pois os mercados mudam.

Sendo assim, com essas informações a organização se torna capaz de perceber quais são seus potenciais e coloca-los em prática para buscar mais lucro e colocar no mercado produtos com qualidade.

#### **2.4.1.3 Produtos e serviços**

Quando se fala de produtos, pode-se dizer que é um conjunto de propriedades, que podem ou não ser tangíveis, e que atendem a alguma necessidade mediante a um determinado valor.

A definição de produto para Ferrell e Heartline (2006, p. 9) é: “algo que pode ser adquirido por meio de troca para satisfazer uma necessidade ou desejo”.

Já Kotler (1996, p.31) apresenta outro conceito:

É importante que não limitemos o nosso conceito de produto e objetos físicos. O ponto mais importante de um produto é o serviço que ele presta. Um bem físico é simplesmente um modo físico de se embalar um serviço. Um batom não é comparado por ele próprio, mas pela esperança de embelezar. Uma broca elétrica não é adquirida se não pela necessidade de se fazer um buraco. Um produto, na realidade, nada mais é do que um instrumento para resolver um problema.

Para Dornelas (2012, p.145-146) a empresa consiste em:

Dúvida: Trata-se de produtos com baixa participação de mercado em um mercado em alto crescimento. Muitas vezes estão relacionados a negócios nascentes que ainda não tem bem definidos os caminhos a seguir sem muita experiência de mercado.

Estrela: Os produtos estrela são aqueles que possuem alta participação de mercado em mercados de crescimento. São os produtos ideais, que toda empresa gostaria de vender.

Vaca leiteira: São produtos que possuem importante participação de mercado em mercados de baixo crescimento. Em razão de suas vantagens de participação no mercado, costumam gerar muito dinheiro e o melhor de tudo, é que não demandam tanto investimento.

Abacaxi: São os produtos com pouca participação de mercado em mercados de baixo crescimento. As receitas e os lucros são muito pequenos e os produtos consomem muito dinheiro.

Ainda sobre a análise, Cobra (1992, p. 403) afirma que: “O grande mérito dessa matriz é permitir uma análise qualitativa e quantitativa do produto no mercado em relação à principal concorrência, comparando as diversas linhas de produto”.

**Figura 1: Matriz BCG**



Fonte: Conta Azul, (2017).

Segundo Chiavenato (2014), produto ou serviço são tudo o que a empresa produz ou faz para servir a sociedade, buscando ser melhor do que outras empresas. Para Chiavenato (2014, p. 36), “produto ou serviço representa todo o arsenal de conhecimentos e competências que a empresa consegue criar, reunir, integrar, desenvolver e transformar em resultado de suas operações”.



Entretanto, Chiavenato (2014) ainda diz em sua obra que raramente as empresas acabam produzindo um único produto ou serviço, pois normalmente acabam produzindo vários produtos ou serviços na tentativa de atender as necessidades do mercado de forma mais ampla, podendo se aproveitar melhor das vantagens do esquema de produção e comercialização.

No que diz respeito a serviços, Cobra (1992, p. 403) expõe que:

São atividades, benefícios ou satisfação oferecidas para venda. Os serviços são intangíveis e ao mesmo tempo produzidos e consumidos; não são palpáveis, não podem ser cheirados, são perecíveis e não podem ser armazenados. Requerem autocontrole de qualidade, credibilidade e adaptabilidade

Já Gronroos (2003, p. 11) complementa que “serviços eram considerados um adicional, mas que não agregava muito valor para a sociedade”.

Por fim Lupetti (2003, p.170) conclui que embora ainda tenham algumas diferenças entre os conceitos de produtos e serviços, ambas são independentes. Hoje trabalhar em um mercado com produtos, mas sem serviços, é muito difícil.

#### **2.4.1.4 Formação de preços**

A formação de preços é de grande importância dentro do planejamento, pois é a partir dela que se estabelece boa parte dos lucros da empresa. Hoji (2000, p. 320) diz que:

A determinação do preço de venda é uma questão fundamental para a empresa. Se ela praticar um preço muito alto inibirá a venda, e se o preço for muito baixo poderá não cobrir os custos e despesas. Os resultados econômico e financeiro favoráveis dependem do preço de venda adequado. No mercado globalizado, em muitos ramos de negócios o preço são impostos pelo mercado, e as empresas precisam se ajustar para acompanhar os preços internacionais.

Chiavenato (2005) afirma que ao se estimar o preço de um produto ou de um serviço deve-se levar em conta quanto realmente custa o produto/serviço, quanto os clientes estão dispostos a pagar, quantas unidades estão dispostos a comprar e qual o lucro estimado para o negócio. Essas quatro informações servirão para que se possa simular os diferentes preços por unidade e a sua quantidade de venda, para que possa decidir se os ganhos virão da margem ou do giro.

Ainda de acordo com o autor, pode-se utilizar uma planilha que auxilia o cálculo dos preços.

**Quadro 1: Planilha de formação de preços**

<b>Discriminação:</b>	<b>Produto A</b>	<b>Produto B</b>	<b>Produto C</b>
1. Lucro desejado			
2. Volume de venda projetada			
3. Preço de mercado			
4. Receita (2 x 3)			
5. Custo direto unitário			
6. Custo direto total (2 x 5)			
7. Custos de comercialização (comissões + impostos)			
8. Total de custos variáveis (6 + 7)			
9. Margem de contribuição (4 - 8) (soma das margens de contribuição de todos os produtos)			
10. Margem de cobertura			
11. Despesas fixas			
12. Resultado (10 - 11)			

Fonte: Chiavenato, (2005, p. 211).

De acordo com SEBRAE (2016), o preço de venda deverá cobrir o custo direto das mercadorias/produtos/serviço vendido, as despesas variáveis (por exemplo, comissão de vendedores), as despesas fixas (como aluguel, água, luz, salários, pró-labore). O saldo restante será o lucro líquido.

## 2.5 Estrutura organizacional

Existem dois tipos de estrutura, a formal e a informal. Para Certo e Peter (1993, p. 164):

Existem dois tipos básicos de estrutura organizacional. Há uma estrutura organizacional *formal* que representa o relacionamento entre os recursos na forma projetada pela administração. Essa estrutura formal de organização é mostrada no organograma da organização. Existe também a estrutura organizacional *informal*, que representa o relacionamento social baseado nas amizades ou interesses compartilhados entre os diversos membros de uma

organização. A estrutura organizacional informal fica evidente nos padrões de comunicações normalmente conhecidos como “radio peão”.

Além das estruturas, é necessário adotar um critério para departamentalizar a empresa, para Lerner (1992, p.26) esse termo tem sido empregado para caracterizar a divisão do trabalho em organizações onde inevitavelmente uma única pessoa não pode acumular todas as atribuições.

Existem alguns critérios para que ocorra a departamentalização, ainda segundo Lerner (1992, p.26):

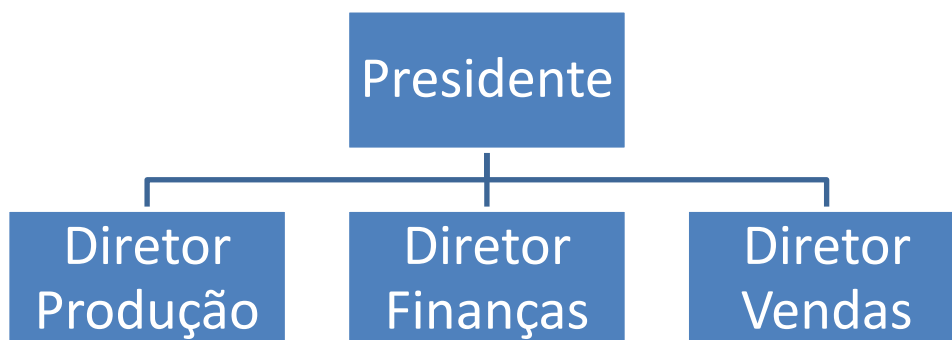
Independente das inúmeras recomendações sobre técnicas necessárias à realização de estudo de organizações que, inclusive, poderão variar quanto a padrões e estilos, dependendo de quem realiza o estudo, existem algumas bases geralmente aceitas, relativamente ao agrupamento lógico de atividades dentro do objetivo de departamentalizar, quais sejam:

- Por função;
- Por produto ou linha;
- Por processo ou equipamento;
- Por região;
- Por cliente;
- Critério misto.

Chiavenato (2000, p.236) define os tipos de departamentalização da seguinte forma:

- **Departamentalização funcional:** É o tipo de organização que requerem atividades similares e que são agrupadas juntas com alguma classificação funcional, como finanças, recursos humanos, mercadologia, produção, etc.

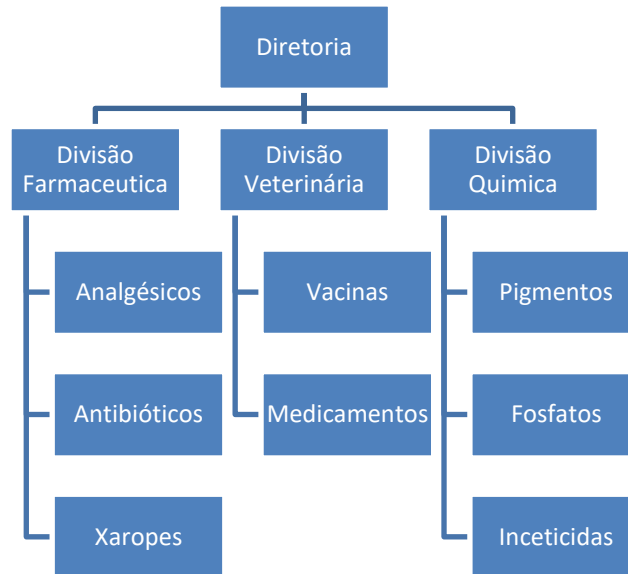
**Figura 2: Agrupamento por função**



Fonte: Chiavenato, (2000, p.237).

- **Departamentalização por produtos ou serviços:** Na parte de organização dos produtos ou serviços, envolve mais a diferenciação e o agrupamento das atividades de acordo com as saídas (*output*) da empresa.

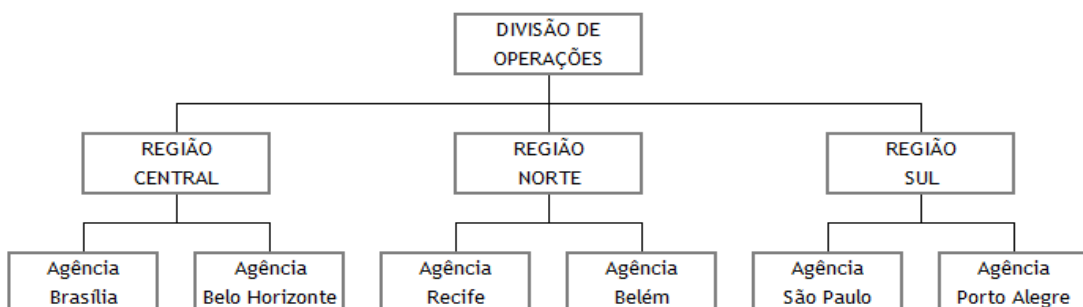
**Figura 3: Agrupamento por linhas de produtos**



Fonte: Chiavenato, (2000, p.239).

- **Departamentalização por base territorial:** A departamentalização por base territorial se torna mais interessante quando as circunstâncias externas mostram que o sucesso da empresa vai depender da sua adaptação às condições que o sucesso da empresa vai depender da sua adaptação às condições e necessidades locais ou regionais.

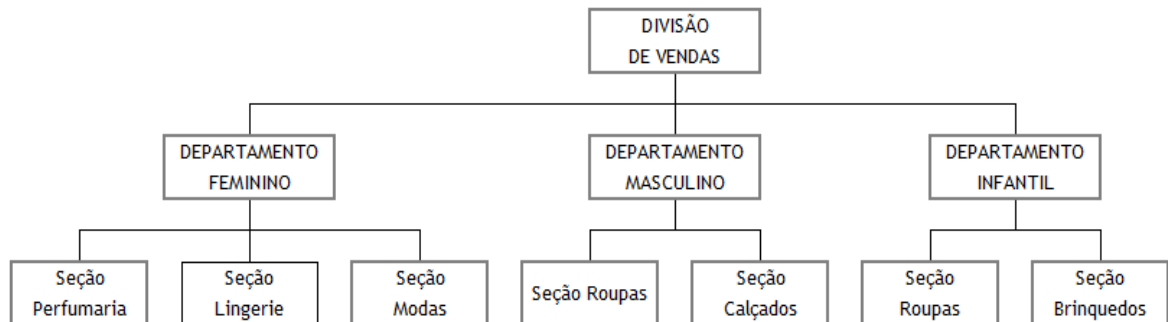
**Figura 4: Agrupamento por base territorial**



Fonte: Chiavenato, (2000, p. 241).

- **Departamentalização por clientela:** A organização da clientela (consumidores ou usuários ou clientes) envolve a diferenciação e o agrupamento das atividades de acordo com o tipo de pessoa para quem o trabalho é feito.

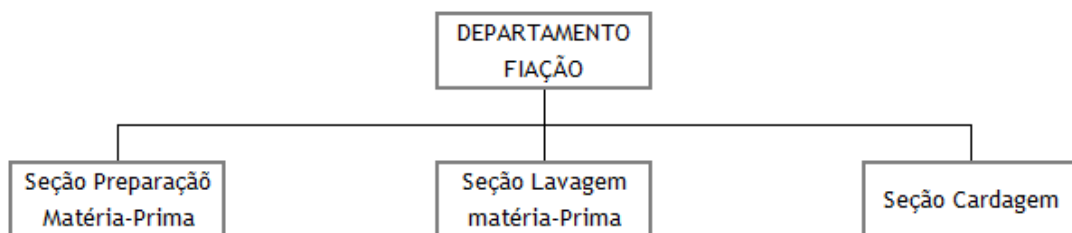
**Figura 5: Agrupamento por clientela**



Fonte: Chiavenato, (2000, p. 243).

- **Departamentalização por processo:** É mais restrita a aplicações no nível operacional das empresas industriais e de serviços principalmente nas áreas produtivas ou de operações.

**Figura 6: Agrupamento por processo**



Fonte: Chiavenato, (2000, p. 243).

Sendo assim, é necessário que haja as divisões acima citadas para que cada área possa trabalhar seja mais eficiente e traga melhores resultados. Em nosso negócio a estrutura utilizada foi por função, pois agrupa melhor as tarefas dentro da organização.

## 2.6 Aspectos legais e tributários

Uma empresa só poderá funcionar se estiver regularizada e tendo consciência do que deseja fornecer ao mercado, qual o público alvo que deseja atingir, a localização escolhida para o empreendimento, o seu ramo de atividade, entre outros.

Com relação aos tipos de sociedade, Coelho (2004, p. 117) define os três critérios a se considerar que são de responsabilidade dos sócios:

- a) Sociedade *ilimitada* – em que respondem ilimitadamente pelas obrigações sociais. O direito contempla um só tipo de sociedade desta categoria que é a sociedade em nome coletivo (N/C).
- b) Sociedade *mista* – em que uma parte dos sócios tem responsabilidade ilimitada e outra parte tem responsabilidade limitada. São desta categoria as seguintes sociedades: em comandita simples (C/S), cujo sócio comanditado responde limitadamente; e a sociedade em comandita por ações (C/A), em que os sócios diretores tem responsabilidade ilimitada pelas obrigações sociais e os demais acionistas respondem limitadamente.
- c) Sociedade *limitada* – em que todos os sócios respondem de forma limitada pelas obrigações sociais. São desta categoria a sociedade limitada (LTDA) e anônima (S/A).

Além de saber qual o tipo de sociedade adequada a empresa se faz necessário saber como serão recolhidos e cobrados os tributos.

Martins (2014, p. 80) explica que “Tributo é uma receita pública derivada que tem por objetivo uma prestação pecuniária compulsória, que não se constitua sanção de ato ilícito, instituída em lei e cobrada mediante atividade administrativa plenamente vinculada”. Tendo essa definição, devemos saber também que os tributos se dividem em quatro competências: Federais, Estaduais, Distritais e municipais. Dispõe os art. 155, 156 e 157 a Constituição Federal Brasil (1998, p. 1):

- Art. 155. Compete aos Estados e ao Distrito Federal instituir impostos sobre:
  - I – Transmissão causa *mortis* e doação de quaisquer bens ou direitos;
  - II – Operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestação de serviços de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicação, ainda que as operações e as prestações se iniciem no exterior;
  - III – propriedade de veículos automotores;
- Art. 156. Compete aos municípios instituir imposto sobre:
  - I – Propriedade predial e territorial urbana;
  - II – Transmissão *inter vivos*, a qualquer título por ato oneroso, de bens imóveis por natureza ou acessão física, e de direitos reais sobre imóveis exceto os de garantia, bem como cessão de direito a sua aquisição;
  - III – Serviços de qualquer natureza não compreendidos no artigo Art. 155, II, definidos em lei complementar;
- Art. 157. Pertencem aos Estados e Distrito Federal:
  - I - O produto da arrecadação do imposto da União sobre renda e proventos de qualquer natureza e incidente na fonte sobre rendimentos pagos a quaisquer títulos, por eles, suas autarquias e pelas fundações que instituam e mantiverem;
  - II – vinte por cento do produto da arrecadação do imposto que a União instituir no exercício da competência que lhe é atribuída pelo Art. 154, I.

A empresa então deve se atentar não só a parte jurídica, mas também deve dar importância para a análise de seus aspectos financeiros.

De acordo com o Sebrae (2017, p. 11):

O segmento de Exibição Cinematográfica é composto pela Classe do CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) Atividades de Exibição Cinematográfica (5914-6) que, por sua vez, compreende a projeção de filmes em salas de cinema, cineclubes, salas privadas e outros locais de exibição. Ou seja, ele abrange as empresas que apresentam a produção cinematográfica ao público espectador.

Em nível nacional, as etapas de abertura de um empreendimento de exibição cinematográfica estão abaixo listadas.

O primeiro passo é definir a localização da empresa para que seja realizada uma consulta prévia de endereço na Administração Municipal verificando se a atividade pretendida é compatível com a lei de zoneamento da região em vista, inclusive pelas questões ambientais. O cliente fornece o endereço e a atividade para análise da administração. Essa etapa é imprescindível para a abertura da empresa. É interessante, no momento da consulta, verificar se o imóvel está regularizado, isto é, se apresenta HABITE-SE e se as parcelas de IPTU estão em dia.

Ainda segundo o Sebrae(2017, p.11), para que se possa abrir uma empresa no Brasil, deve-se:

- Registro da empresa nos seguintes órgãos
- Junta Comercial;
- Secretaria da Receita Federal (CNPJ);
- Secretaria Estadual da Fazenda;
- Prefeitura do Município, para obter o Alvará de Funcionamento;
- Enquadramento na Entidade Sindical Patronal (empresa ficará obrigada a recolher anualmente a Contribuição Sindical Patronal);
- Cadastramento na Caixa Econômica Federal no sistema “Conectividade Social – Instituto Nacional de Seguro Social (INSS)/Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS)”;
- Corpo de Bombeiros Militar.
- Obtenção do Alvará de Licença Sanitária – adequar as instalações de acordo com o Código Sanitário (especificações legais sobre as condições físicas). Em âmbito federal, a fiscalização cabe a Agência Nacional de Vigilância Sanitária; já em âmbito estadual e municipal fica a cargo das secretarias estadual e municipais de saúde.
- Dependendo do município, verificar se a atividade é passível de licenciamento ambiental no órgão responsável.

No caso de um cinema, o empreendedor ainda deve realizar um Registro na Ancine – Agência Nacional do Cinema.

Para que se possa abrir um cinema no Brasil, é importante que se tenha conhecimento e se esteja atento ao Código de Defesa do Consumidor. Além disso, há algumas coisas importantes para esse tipo de empreendimento que se encontram nele como, por exemplo, a meia-entrada, as formas de pagamento e os cupons fiscais. Deve-se também manter um Código a disposição para que o próprio consumidor possa consultar.

Há algumas exigências legais e que são específicas, segundo o Sebrae (2017, p.13), muito importantes para os empreendimentos de cinema que devem ser cumpridas, que são:

Leis, Decretos e Medidas Provisórias Federais

Lei Federal 8.069/1990 – dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências;

Lei Federal nº 8.078/1990 – dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências;

Lei Federal nº 9.610/1998 – altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências;

Lei Federal nº 40.454/2002 – dispõe sobre remissão da Contribuição para o Desenvolvimento da Indústria Cinematográfica – CONDECINE, de que trata a Medida Provisória nº 2.228-1/2001, e dá outras providências;

Decreto Federal nº 4.456/2002 – regulamenta o art. 67 da Medida Provisória no 2.228-1/2001, estabelecendo as competências do Ministério da Cultura e da Agência Nacional do Cinema – ANCINE, com relação aos projetos audiovisuais realizados com base na Lei no 8.313, de 23 de dezembro de 1991, dispõe sobre a transferência de atividades, nos termos do art. 66, inciso I, da referida Medida Provisória, e dos processos relativos aos projetos audiovisuais realizados com base na citada Lei no 8.313, de 1991, e na Lei no 8.685, de 20 de julho de 1993, e dá outras providências;

Lei Federal nº 11.646/2008 – altera dispositivos da Lei no 8.313/1991, para estender o benefício fiscal às doações e patrocínios destinados à construção de salas de cinema em Municípios com menos de 100.000 (cem mil) habitantes, e dá outras providências;

Lei Federal nº 12.599/2012 – além de dar outras providências, institui o Programa Cinema Perto de Você, que se organiza em torno de um conjunto de mecanismos e ações diversificadas, destinadas à melhoria do ambiente de negócios e da oferta de capital para os empreendedores. De um lado, há linhas financeiras para estimular os empreendimentos privados, além de recursos para a abertura de salas por Prefeituras e Governos Estaduais. De outro, o programa institui instrumentos de desoneração fiscal, visando à redução dos custos dos investimentos e da operação dos complexos. Articula, também, ações regulatórias e de estímulo à digitalização, visando à ampliação das receitas e à modernização dos negócios de exibição e distribuição de cinema. Além disso, a Lei institui o Regime Especial de Tributação para o Desenvolvimento da Atividade de Exibição Cinematográfica – RECINE. Este novo regime fiscal tem por objetivo fortalecer a sustentabilidade e a viabilidade econômica da atividade, especialmente dos projetos financiados com recursos da União;

Decreto Federal nº 7.729/2012 – regulamenta as disposições da Lei 12.599, de 23 de março de 2012, relativas ao Programa Cinema Perto de Você, estabelece normas para credenciamento, aprovação e habilitação de projetos para o Regime Especial de Tributação para Desenvolvimento da Atividade de Exibição Cinematográfica e dá outras providências;

Lei Federal nº 10.741/2013 – dispõe sobre o Estatuto do Idoso e dá outras providências;

Decreto Federal nº 8.084/2013 – regulamenta a Lei nº 12.761/2012, que institui o Programa de Cultura do Trabalhador e cria o vale-cultura;

Decreto Federal nº 8.537/2015 – regulamenta a Lei nº 12.852/2013, e a Lei nº 12.933/2013, para dispor sobre o benefício da meia-entrada para acesso a eventos artístico-culturais e esportivos. O Decreto não estabelece novas orientações em relação ao direito de 50% de desconto para idosos. Assim, fica mantido o que preconiza o Estatuto do Idoso, que já assegurava a meia-entrada em 40% do total dos ingressos disponíveis para cada evento;

Lei Federal nº 13.146/ 2015 – institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência);



Lei Federal nº 13.196/2015 – altera a Medida Provisória no 2.228-1/2001, para dispor sobre a Contribuição para o Desenvolvimento da Indústria Cinematográfica Nacional (Condecine) e prorrogar a vigência de incentivo fiscal no âmbito dos Fundos de Financiamento da Indústria Cinematográfica Nacional (Funcines) e dá outras providências;

Decreto Federal nº 8.620/2015 – trata da Cota de Tela para 2016, determinando o número de dias e a diversidade mínima de títulos brasileiros a serem exibidos nas salas de cinema do país ao longo do ano.

Além das leis e decretos citados acima, ainda temos que nos atentar as Instruções e Normativas da Ancine, que são:

Instruções Normativas Ancine nº 128/2016 – dispõe sobre as normas gerais e critérios básicos de acessibilidade visual e auditiva a serem observados nos segmentos de distribuição e exibição cinematográfica;

Instruções Normativas Ancine nº 127/2016 – posterga o prazo previsto para vigência do Sistema de Controle de Bilheteria da Instrução Normativa nº 123, de 22 de dezembro de 2015;

Instruções Normativas Ancine nº 103/2012 – estabelece procedimentos para a apresentação, análise e credenciamento de projetos com vistas à habilitação ao Regime Especial de Tributação para Desenvolvimento da Atividade de Exibição Cinematográfica – RECINE, instituído pela Lei nº 12.599, de 23 de março de 2012;

Instruções Normativas Ancine nº 88/2010 – regulamenta o cumprimento e a aferição da exibição obrigatória de obras cinematográficas brasileiras de longa metragem pelas empresas proprietárias, locatárias ou arrendatárias de salas ou complexos de exibição pública comercial e dá outras providências;

Instruções Normativas Ancine nº 67/2007 – regulamenta o cumprimento e a aferição da exibição obrigatória de obras cinematográficas brasileiras de longa metragem pelas empresas proprietárias, locatárias ou arrendatárias de salas ou complexos de exibição pública comercial e dá outras providências;

Instruções Normativas Ancine nº 65/2007 – regulamenta o procedimento de envio obrigatório de relatórios de comercialização pelas empresas distribuidoras de obras audiovisuais para salas de exibição e dá outras providências;

Instruções Normativas Ancine nº 63/2007 – define cineclubes, estabelece normas para o seu registro facultativo e dá outras providências;

Instruções Normativas Ancine nº 61/2007 – regulamenta a elaboração, a apresentação e o acompanhamento de projetos de infraestrutura técnica para o segmento de mercado de salas de exibição.

Além de ter que se atentar a toda a parte legal e tributária acima citadas, para que se possa abrir um empreendimento, o empreendedor deve se atentar também aos indicadores de viabilidade de seu negócio. Indicadores estes que serão explicados no próximo tópico.

## 2.7 Viabilidade do negócio: indicadores

A viabilidade do plano de negócio é o que define se haverá sucesso no projeto, e quais serão as atitudes que deverão ser tomadas para alcançar seu objetivo principal.

Para Ajzenal e Cecconello (2008, p. 226) é possível definir como:

Projeção de resultados econômico-financeiros é realizada com a utilização de modelos de relatório contábeis (Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultados) e técnicas pertinentes, completadas por ferramentas de análise econômico-financeiras, prazo de retorno de investimento – *pay-back*, projeção do valor líquido de caixa disponível ao investidor final do periódico definitivo – Valor Presente Líquido – VPL, e índice que apresenta a capacidade própria do projeto se sustentar, conhecido por Taxa Interna de Retorno – TIR.

Para que a análise seja eficaz são necessárias algumas etapas. Ainda segundo Ajzenal e Cecconello (2008, p.226):

- 1) Preparação de premissas;
- 2) Projeção do resultado operacional e definição de fontes de recursos;
- 3) Análise de consistência das projeções;
- 4) Análise da viabilidade econômico-financeira;
- 5) Análise de sensibilidade, conforme detalhada a diante.

Algumas perguntas precisam ser respondidas para que se possam tomar algumas decisões, Chiavenato (2005, p. 75) são elas:

1. **O que produzir?** Qual é o produto/serviço que a empresa deverá servir ou prestar? Quais são os atrativos que poderão diferenciar o produto/serviço diante da concorrência? Como diferenciar as atividades da empresa em relação a concorrência?

2. **Para quem?** Quem será o cliente? Qual é o perfil do cliente a ser abordado, em se tratando de faixa etária, sexo, renda, profissão, estilo de vida, classe social, etc? Como chegar ao cliente? O que tem valor para o cliente, isto é, como criar valor para o cliente e superar as suas expectativas?

3. **Por quê?** Qual é o motivo do investimento em tal negócio? O negócio é novo? Supre alguma carência de mercado ou deficiência dos concorrentes? Traz alguma inovação tecnológica? Aproveita alguma brecha de mercado ou responde a apenas uma necessidade de independência financeira do empreendedor?

4. **Com quem?** Quem serão os sócios? Eles serão escolhidos quanto à disponibilidade de capital ou quanto a contribuição com novas ideias ou técnicas? Será ainda por afinidade pessoal ou familiar?

5. **Por quem?** Qual será a equipe necessária para tocar o negócio? Essa equipe será formada por familiares, parentes ou talentos buscados no mercado? Deverão ser treinados? Deverão ser profissionais qualificados? Como essa equipe deverá ser avaliada e assalariada?

6. **Como?** Qual será a forma de produzir ou vender? Será produção própria ou por intermédio de terceiros? A empresa fará vendas diretas ou por meio de representação? Qual será a tecnologia aplicada na produção e na venda?

7. **Onde?** Qual será a localização do negócio? Qual será o espaço necessário? Há facilidade de acesso? Espaço próprio ou alugado? Qual é a relação de custos/benefícios envolvida? Proximidade de transporte ou tráfego de veículos (metrô, ônibus, estacionamento)? Será físico ou virtual?

8. **Quando?** Quando será o início da operação? Próximo a algum evento importante? Há regularidade ou sazonalidade no comportamento do mercado?

9. **Quanto?** Qual é a quantidade a ser produzida e/ou vendida? Qual é a capacidade de reprodução definida por maquinário? Qual é o volume de vendas necessário ou possível?

10. **Por quanto?** Qual será o preço do produto/serviço cobrado? Qual é o preço que o mercado pode suportar? Qual é o preço da concorrência? Qual é a valorização por parte do cliente? Qual é o preço promocional para conquistar clientes inicialmente?

Chiavenato (2005, p. 256-257) cita em seu livro uma sugestão de 8 indicadores de desempenho:

1. **Qualidade:** Deve ser definida externamente com o cliente. Em cada elemento da cadeia produtiva, há uma jornada de qualidade a ser desenvolvida.
2. **Produtividade:** Também deve ser definida externamente quando são comparadas as entradas e saídas do negócio.
3. **Eficácia:** Também é definida externamente quando são avaliados os resultados medidos nas saídas dos processos.
4. **Eficiência:** Define-se também externamente quando se avaliam os custos na entrada dos processos.
5. **Lucratividade:** Também é definida externamente quando se comparam as entradas com o valor gerado para os clientes.
6. **Inovação:** Deve ser definida internamente quando se avalia a capacidade das pessoas e das equipes para inovar.
7. **Qualidade de vida:** Definida internamente quando o clima organizacional é medido e quando a cultura da empresa é avaliada.
8. **Responsabilidade social:** É definida externamente quando o impacto positivo do empreendimento é avaliado na comunidade.

Sendo assim, fazer o levantamento financeiro no plano de negócio é fundamental para que o empreendedor perceba as oportunidades através dos indicadores econômico-financeiros.

## **3 PLANO DE NEGÓCIO: ESTUDO DE VIABILIDADE**

### **3.1 Sumário executivo**

O plano de negócio da empresa Cine Virtual Movie, trata-se de um estudo para análise da viabilidade de um Cinema, voltado para a realidade virtual. A empresa tem como diferencial a tecnologia ainda não disponibilizada em cinemas e imersão de realidade.

No Brasil ainda não existe quem ofereça o serviço com essa tecnologia fazendo com que sejamos os primeiros a adentrar neste mercado. Na cidade de Ribeirão Preto a novidade chegará nos shoppings mais populosos com clientes classe média alta.

### **3.2 Conceito do negócio**

Pretende-se implantar um cinema de realidade virtual, os filmes a serem exibidos são curta metragem com duração máxima de 35 minutos para não cansar os olhos e causar danos a visão de quem ainda não está acostumado com este tipo de tecnologia. Os óculos serão conectados as cadeiras que serão giratórias para uma maior vivência e experiência dessa inovação.

Estarão disponíveis guarda volumes para o cliente guardar seus objetos como bolsa, celular, chaves, etc, e não precisar ficar vigiando seus pertences saindo e perdendo cada instante da experiência de imersão, antes ou após as sessões haverá venda de lanches, refrigerante, sucos, etc, pois durante a exibição, como o cliente estará com os óculos VR não será possível comer como em um cinema convencional.

### **3.3 Visão e missão**

O Conjunto formado pela missão, visão e valores representam a identidade organizacional. Todos devem saber claramente o propósito, a razão da existência da organização. A missão é uma declaração concisa do propósito e das responsabilidades da sua empresa perante os seus clientes que deverá responder perguntas como: Por que a empresa existe? O que a empresa faz? Para quem?

Segundo Ajzenal e Cecconello (2008, p. 149), “a visão representa o futuro que se projeta de um negócio, com base nas premissas disponíveis, a missão reflete as incumbências a serem assumidas para a consecução da imagem projetada”.

A visão é a descrição do futuro desejado para a empresa. Esse enunciado reflete o alvo a ser procurado pelos esforços individuais, da equipe e pela alocação de recursos. Deve conter tanto a aspiração, como a inspiração. A aspiração de tornar-se "algo", e a inspiração porque esse "algo" deve merecer e valer a pena ser concretizado.

**Visão:** Ser ponto de referência em experiências de imersão em filmes com tecnologia de realidade virtual. A visão de nosso negócio é apresentar ao público uma nova forma de assistir filmes, transformando esses momentos de lazer em uma mágica experiência.

Ainda de acordo com os autores Ajzenal e Cecconello (2008, p. 151-152) “missão é o caminho a ser trilhado ou construído para se chegar a visão definida”. Ajzenal e Cecconello (2008, p.151) afirmam também que temos como missão:

A missão parametriza a atuação para essa realização, delineando o caminho. A missão sendo um caminho para atingir a visão, não tem como propósito único sua realização quando da fundação da empresa. A missão pode ser alterada de forma a se adaptar às novas diretrizes, ou estratégias da empresa.

**Missão:** Oferecer o melhor serviço de imersão e experiência sensorial em filmes de curta metragem em realidade virtual, sendo uma experiência única para cada espectador.

### 3.4 Valores da empresa

Quando falamos em valores, estamos falando sobre princípios, ou crenças, que servem de guia, ou critério, para os comportamentos, atitudes e decisões de todas e quaisquer pessoas, que no exercício das suas responsabilidades, e na busca dos seus objetivos, estejam executando a missão, na direção da visão.

**Valores:** Ótima qualidade na prestação de serviços, dedicação e inovação.

### 3.5 Metas da empresa

A empresa tem como meta alcançar cada vez mais clientes, para que possamos chegar a pelo menos 40% da população da cidade de Ribeirão preto afim de expandir para mais uma sala em outros shoppings em até dois anos. E então poder levar nosso cinema para outras cidades, a fim de chegar as grandes capitais e cidades de todo o Brasil, o novo cinema de realidade virtual.

### 3.6 Principais ameaças, oportunidades, pontos fortes e pontos fracos

Uma das ameaças para este negócio é o desinteresse do público depois de certo período de lançamento no mercado e surgimento de concorrentes com a mesma proposta de empreendimento. Outra ameaça, e talvez o maior problema, para esse empreendimento seria o baixo número de clientes potenciais para os criadores de conteúdo dessa tecnologia.

As oportunidades em nosso empreendimento são muito grandes, a tecnologia da realidade virtual é tendência no mercado, a sua implantação não trará somente curiosos, mas também aqueles que estão esperando ansiosamente por este novo tipo de exibição desde que a tecnologia 6D deixou um pouco a desejar.

O novo método de exibição ainda se encontra indisponível no mercado brasileiro, mas com previsão de lançamento no país no segundo semestre de 2017.

**Quadro 2: Análise SWOT**

<p style="text-align: center;"><b>FORÇAS</b></p> <p>Localização Inovação tecnológica Diferenciação</p>	<p style="text-align: center;"><b>FRAQUEZAS</b></p> <p>Limite de idade Poucos fornecedores Pequena quantidade de sala</p>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Inovação na apresentação de filmes  Ambiente diferenciado Curiosidade e gosto do público por novidades  Inexistência no país</p>	<p style="text-align: center;"><b>AMEAÇAS</b></p> <p>Surgimento de novos concorrentes Desinteresse do público pela nova tecnologia Pouca rotatividade de filmes criados para essa tecnologia Maior acesso da população aos filmes gratuitos</p>

Fonte: Elaborado pelos autores, (2017).

### **3.7 Perfil dos clientes**

Levando em consideração a localização escolhida para a implantação do cinema e baseado no público que o frequenta, buscaremos atender a população das classes sociais A e B, de ambos os sexos, a maior parte são jovens com mais de 10 anos.

A empresa inicialmente atenderá a região da cidade de Ribeirão Preto, buscando atender toda a cidade e chamar a atenção dos que moram em cidades próximas. Por se tratar de um cinema, o mercado é grande.

O cinema buscará trazer ao público uma alta rotatividade dos filmes já existentes para essa tecnologia e que serão apresentados, mas, por se tratar de um setor onde o público vai em busca de lazer e descontração, a sazonalidade é maior nos meses de férias e nos finais de semana, tendo também alguns dias da semana em que ocorrerão promoções.

### **3.8 Produtos e serviços**

Serão utilizadas novas tecnologias, fazendo o público ter uma maior interação com os filmes que lhes serão apresentados. Por se tratar de uma novidade, iremos apresentar a realidade virtual a muitas pessoas.

No Brasil ainda não há concorrentes que trabalhem com este método de exibição de cinema, logo não possuímos concorrentes neste país.

Uma sala de 49m<sup>2</sup> consegue comportar confortavelmente 16 lugares com cadeiras giratórias e 2 lugares para cadeirantes.

Além dos filmes, serão vendidos cachorros-quentes, porções de batata, refrigerantes, sucos, água e cerveja para que os clientes se sintam à vontade enquanto aguardam pelo início da sua seção, ou após sair da sala. Haverá um local adequado para que possam se alimentar, caso queiram ficar no local até que o filme comece.

Os lanches, porções e as bebidas só poderão ser comprados e consumido antes ou depois das seções. Devida a movimentação que a pessoa terá que fazer na sala enquanto assiste ao filme, não será permitida a alimentação fora da sua devida praça de alimentação.



### 3.9 Preços

De acordo com valores disponíveis no mercado, e com pesquisas em diversos lugares, calculamos que os preços dos nossos produtos e serviços oferecidos seriam os que seguem na Tabela 1.

**Tabela 1: Preço dos produtos e serviços oferecidos**

Descrição do Produto	Preço de Venda Unitário
Porção de batata	15,00
Refrigerante guaraná 269 ml	6,00
Sucos	6,00
Água	3,50
Cerveja long neck	9,00
Refrigerante Sukita	6,00
Cachorro quente	15,00

Descrição do Serviço	Preço de Venda Unitário
Entrada segunda à quarta até 14h	15,00
Entrada segunda à quarta após 14h	26,00
Entrada quinta à domingo e feriados até 14h	17,00
Entrada quinta à domingo e feriados após 14h	28,00

Fonte: Elaborado pelas autoras – 2017.

### 3.10 Concorrentes

Nosso concorrente indireto mais próximo é o Cinema UCI (United Cinemas Internacional Ltda), que contém 11 salas, com capacidade para 2200 pessoas, sendo uma delas uma sala IMAX com tela gigante e sistema de som de 24 canais, e duas salas com projeção 3D com resolução 4K. Este cinema encontra-se localizado no piso 1 do Ribeirão Shopping.

### 3.11 Fornecedores

No Brasil ainda existem poucos fornecedores e produtores de filmes preparados para a realidade virtual. Em sua maioria, distribuem não apenas filmes de curta, mas também jogos, propagandas, ou outros materiais que algumas empresas venham a buscar. Alguns deles também vendem os óculos especiais para a realidade virtual, os oculus VR.

Apesar da existência desses fornecedores, apenas um deles ainda está preparado para atender um cinema de realidade virtual.

A O2 Filmes é uma empresa brasileira produtora de filmes nacionais. Muitos de seus filmes já foram premiados, o mais recente deles foi a minissérie brasileira “Felizes para sempre?” de 2015, premiada como a melhor série do ano.

A O2 Filmes conta com duas sedes e um estúdio. Suas sedes estão localizadas em:

O2 Filmes – Rio de Janeiro: Rua Pereira da Silva, 602. Bairro Laranjeiras. CEP: 22221-140. Rio de Janeiro – RJ. Telefone: 55 21 3172-9900.

O2 Filmes – São Paulo: Rua Baumann, 930. Vila Leopoldina. CEP: 05318-000. São Paulo – SP. Telefone: 55 11 3839-9400. Fax: 55 11 3832-4811.

Estúdio O2 Filmes: Entrada Aldeia Carapicuíba, 338/02. Bairro Granja Viana. CEP: 06709-300. Cotia – SP.

Além das localizações citadas acima, a O2 Filmes ainda conta com uma sede fora do Brasil. Esta está localizada em:

O2 Filmes Curtos Internacional LTD.: *Marcy Building, 2nd Floor. Purcell State. P.O. Box 2416. Road Town, Tortola. British Virgin Islands.*

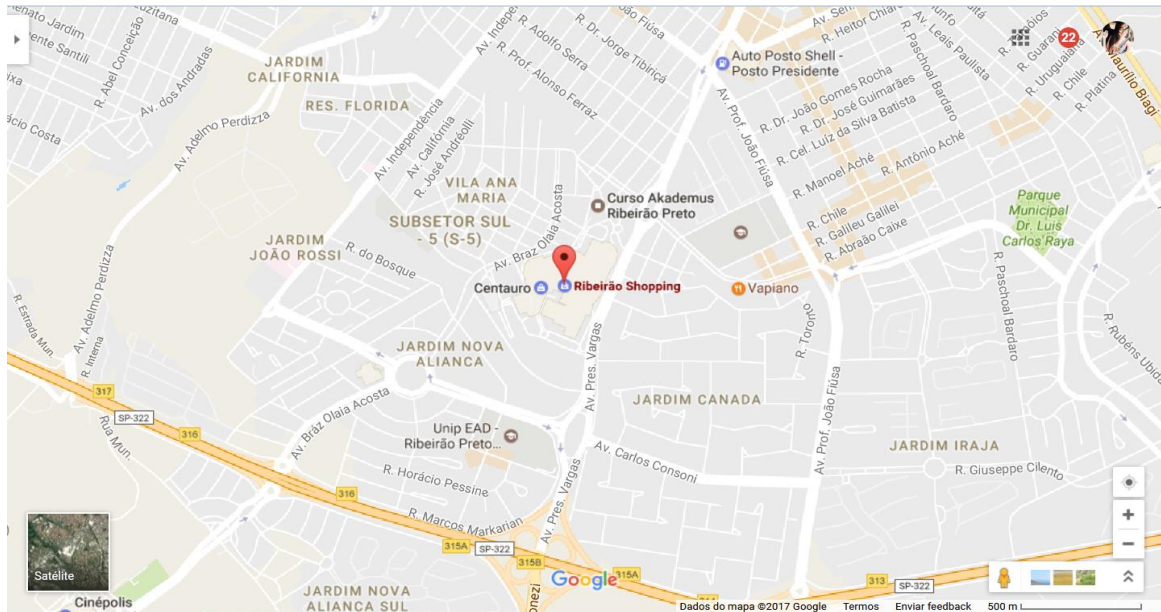
### 3.12 Localização do negócio

A escolha do local de implantação do cinema de realidade virtual foi o Ribeirão Shopping, localizado na cidade de Ribeirão Preto – SP por se ter uma boa estrutura, muita movimentação, vários perfis de clientes diferentes todos os dias, o dia todo onde só se encontra cinemas com salas comuns como 3D e IMAX.

O *Shopping* está localizado na Avenida Coronel Fernando Ferreira, 1540 - Jardim Califórnia, Ribeirão Preto – SP, CEP 14026-900.

O Ribeirão Shopping tem 398 lojas, suas vendas em 2016 foram de R\$784,8 milhões, o perfil do seu público são 73% classes A e B, sendo 53% mulheres. O tráfego de pessoas neste shopping, no ano de 2016, foi de 10,4 milhões de visitas.

**Figura 7: Ribeirão Shopping**



Fonte: Google Maps, (2017).

**Figura 8: Ribeirão Shopping fachada**



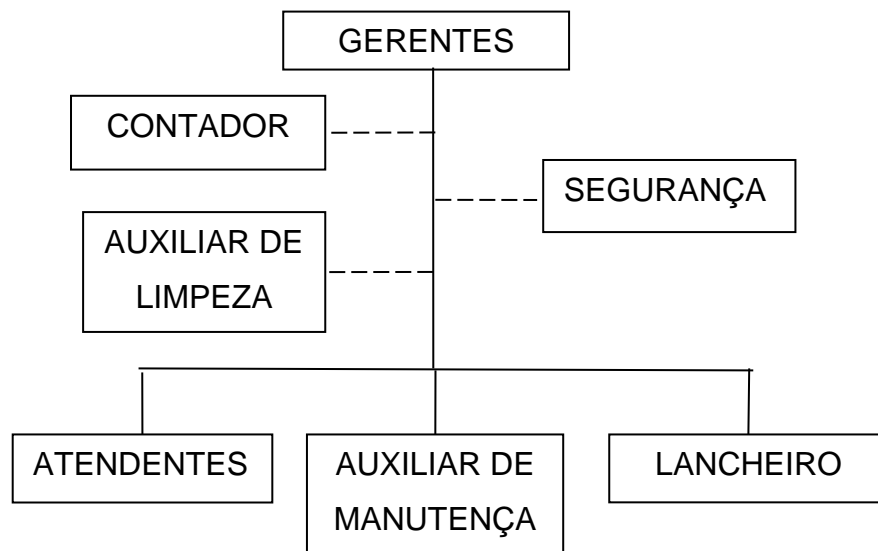
Fonte: Ribeirão Shopping, (2017).

### 3.13 Recursos humanos

Por se tratar de uma empresa de pequeno porte, e com a necessidade de poucos funcionários, os próprios empreendedores, atuando como gerentes do negócio, serão os responsáveis pelos processos de seleção e contratação destes funcionários.

#### 3.13.1 Organograma

**Figura 9: Organograma Virtual Movie**



Fonte: Elaborado pelos autores, (2017).

#### 3.13.2 Descrição de cargos e salários

A empresa seguirá a hierarquia demonstrada na Figura 9, sendo os proprietários os ocupantes dos cargos de gerência. As áreas de Contabilidade, os seguranças e as auxiliares de limpeza serão terceirizadas.

Segue as descrições de cargos e os salários:

- **Gerente de Cinema:** Realiza a abertura e fechamento do estabelecimento e caixa, controla o setor financeiro e comercial, acompanha as vendas de ingressos, programação de filmes, elabora relatórios de desempenho, implanta procedimentos e programações, além de atender ao público.

- **Atendente:** Atua com atendimento ao cliente, recepciona, apresenta os produtos, realiza a organização de prateleiras, estocagem e organização do local. Faz recepção de mercadorias e esclarecimento de dúvidas. Zela pelo bom atendimento, eficiência e produtividade. Cumpre as normas e procedimentos, realiza a precificação de produtos e reposição de mercadorias.
- **Segurança:** Vigia dependências e áreas públicas e privadas a fim de prevenir, controlar e combater delitos. Recepciona e controla a movimentação de pessoas em áreas de acesso livre e restrito.
- **Auxiliar de limpeza:** Realiza a conservação e limpeza de ambientes por meio de coleta de lixo, varrições, lavagens e aparo de gramas.
- **Auxiliar de manutenção:** Planeja e executa serviços de manutenção corretiva e preventiva de máquinas, equipamentos e instalações.
- **Lancheiro:** Controla pedidos, prepara lanches, higieniza alimentos, organiza o local de trabalho e atende os clientes.

De acordo com valores estabelecidos pelo mercado, o Quadro 3:

**Quadro 3: Folha de pagamento dos funcionários e sócios**

<b>Cargo/Função</b>	<b>Nº func.</b>	<b>Salário</b>	<b>%*</b>	<b>Encargos</b>	<b>Total</b>
Atendente de Bilheteria	2	1.100,00	37,54%	412,94	3.025,88
Lancheiro	1	1000,00	37,54%	375,40	1.375,40
Auxiliar de Manutenção	1	1.300,00	37,54%	488,02	1.788,02
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>4.500,00</b>		<b>1.689,30</b>	<b>6.189,30</b>

<b>Retirada dos Sócios (Pró-Labore)</b>	
Valor a ser retirado mensalmente	6.000,00
Alíquota de INSS	11,00%

Fonte: Elaborado pelos autores, (2017).

### 3.14 Aspectos legais e tributários

O segmento de Exibição Cinematográfica é composto pela Classe do CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) Atividades de Exibição Cinematográfica (5914-6) que, por sua vez, compreende a projeção de filmes em salas de cinema, cineclubes, salas privadas e outros locais de exibição. Ou seja, ele abrange as empresas que apresentam a produção cinematográfica ao público espectador.

A empresa será nomeada com a razão social Virtual Movie EPP, tendo como nome fantasia Virtual Movie, tendo como atividade principal classificada pelo Código Nacional de Atividade Empresarial (CNAE) 5914-6 ATIVIDADES DE EXIBIÇÃO CINEMATOGRAFICA.

É denominada como uma empresa de pequeno porte que possui sociedade por cotas de responsabilidade LTDA.

O capital inicial da empresa será de R\$ 130.000,00. Sendo representado por duas cotas de ações. A primeira de 50% para a sócia Tatiana Covolan de Almeida e a segunda também de 50% para Francielle Vila Real da Silva Delevedove.

No aspecto tributário a empresa se encaixa como empresa de pequeno porte, optante pelo Simples Nacional pagando os seguintes impostos federais: Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ), Contribuição Social Sobre Lucro Líquido (CSLL), Programa de integração Social (PIS) e Contribuição Financeira Social (COFINS). O imposto estadual é: Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS). E o municipal é: Imposto Sobre Serviço de Qualquer Natureza (ISS).

Para registrar a empresa legalmente, deverão ser pagos R\$2.500,00 referente aos serviços do contabilista e advogado e também das demais taxas.

### 3.15 Aspectos econômicos e financeiros

#### 3.15.1 Investimentos

Tabela 2: Investimentos

INVESTIMENTO FIXO		
DISCRIMINAÇÃO	VALOR R\$	%*
<b>Construções</b>	<b>30.000,00</b>	4,0%
Reformas e decoração	30.000,00	
<b>Máquinas e Equipamentos</b>	<b>15.850,42</b>	10,0%
18 celulares Samsung J1	6.795,36	
1 impressora não fiscal	98,99	
Ar condicionado	1.635,87	
18 oculus gear VR	7.200,00	
1 Roteador	120,20	
<b>Móveis e Utensílios</b>	<b>20.924,68</b>	10,0%
16 cadeiras presidenciais	13.737,28	
Geladeira	1.000,00	
Guarda volume	1.109,90	
18 fones de ouvido	1.060,20	
1 Cooktop	777,78	
4 mesas com 4 cadeiras	2.439,52	
2 balcões	800,00	
<b>Computadores</b>	<b>2.754,05</b>	20,0%
1 computadores	2.754,05	
<b>Outros</b>	<b>1.411,59</b>	10,0%
Panela elétrica 6L	296,99	10,0%
Fritadeira p/ batatas 5kg	891,01	10,0%
8 Pratos p/ porções de batatas	50,00	10,0%
Extintor	173,59	10,0%
<b>Total Investimento Fixo</b>	<b>70.940,74</b>	<b>464,12</b>

Fonte: Elaborado pelos autores, (2017).

### 3.15.2 Custo fixo

Tabela 3: Custo fixo

Discriminação	Valor R\$
Mão-de-Obra + Encargos	6.189,30
Retirada dos Sócios (Pró-Labore)	6.660,00
Luz	200,00
Telefone	150,00
Contador	650,00
Material de Expediente e Consumo	50,00
Aluguel	4.000,00
Seguros	550,00
Propaganda e Publicidade	1.000,00
Depreciação Mensal	464,12
<b>Outros</b>	<b>3.490,40</b>
Internet	200,00
MATERIAL LIMPEZA	535,00
Máquina de cartão cielo	57,00
Auxiliar de limpeza terceirizado	500,00
Segurança terceirizado	500,00
Ticket refeição	1.698,40
<b>TOTAL</b>	<b>23.403,82</b>

Fonte: Elaborado pelos autores, (2017).

### 3.15.3 Faturamento

Tabela 4: Faturamento

PRODUTOS					
Descrição do Produto	Estimativa de Custos			Estimativa de Vendas	
	Vendas Unitárias	Custo Unit.	Custo da Mercadoria	Preço de Venda Unitário	Faturamento
Batatas para porção de batata	500	9,90	4.950,00	15,00	7.500,00
Refrigerante guaraná 269 ml	800	0,85	680,00	6,00	4.800,00
Sucos	800	3,00	2.400,00	6,00	4.800,00
Água	1.000	0,69	690,00	3,50	3.500,00
Cerveja long neck	200	1,49	298,00	9,00	1.800,00
Refrigerante Sukita	80	1,49	119,20	6,00	480,00
Cachorro quente	100	1,86	186,00	15,00	1.500,00
	<b>CMV</b>	9.323,20	<b>TOTAL DE PRODUTOS</b>		24.380,00



<b>SERVIÇOS</b>					
<b>Descrição do Serviço</b>	<b>Estimativa de Custos</b>			<b>Estimativa de Vendas</b>	
	<b>Vendas Unitárias</b>	<b>Custo Unit.</b>	<b>Custo Direto do Serviço</b>	<b>Preço de Venda Unitário</b>	<b>Faturamento</b>
Entrada segunda a quarta até 14h	162	3,09	500,58	15,00	2.430,00
Entrada segunda a quarta após 14h	162	3,09	500,58	26,00	4.212,00
Entrada quinta a domingo e feriados até 14h	216	2,32	501,12	17,00	3.672,00
Entrada quinta a domingo e feriados após 14h	216	2,32	501,12	28,00	6.048,00
	<b>Custo Direto</b>	2.003,40	<b>TOTAL DE SERVIÇOS</b>		16.362,00

	<b>Custo Direto</b>	<b>Faturamento</b>	<b>% do Faturamento</b>
<b>Produtos</b>	9.323,20	24.380,00	59,8%
<b>Serviços</b>	2.003,40	16.362,00	40,2%
<b>Total</b>	11.326,60	40.742,00	

Fonte: Elaborado pelos autores, (2017).

### 3.15.4 Indicadores financeiros

#### 3.15.4.1 Recursos necessários

Tabela 5: Recursos necessários para a Virtual Movie

<b>Investimento</b>	72.940,74
<b>Capital de Giro</b>	28.519,40
<b>Total</b>	101.460,14
<b>Financiamento</b>	130.000,00
<b>Capital Próprio</b>	(28.539,86)

Fonte: Elaborado pelos autores, (2017).

### 3.15.4.2 Recursos financeiros

**Tabela 6: Recursos financeiros da Virtual Movie**

<b>Faturamento</b>	40.742,00	
<b>Custos Variáveis</b>	15.417,10	37,84%
<b>Custos Fixos</b>	23.403,82	57,44%
<b>Resultado Operacional</b>	1.921,08	4,72%
<b>Investimentos</b>	7.557,84	18,55%
<b>Resultado</b>	(5.636,76)	-13,84%

Fonte: Elaborado pelos autores, (2017).

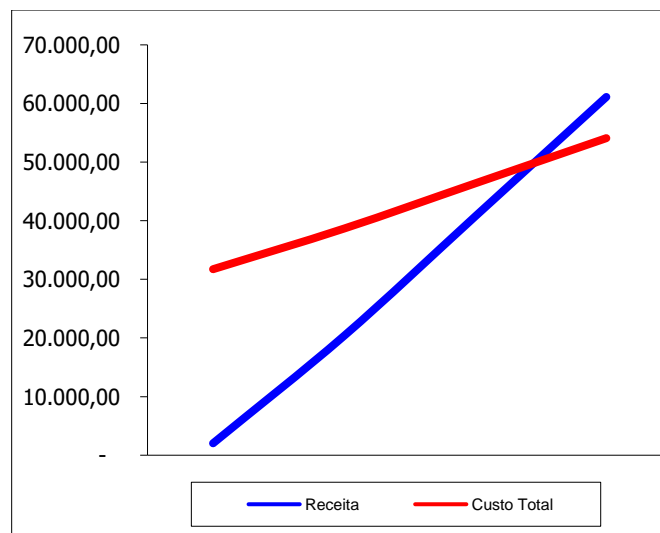
### 3.15.4.3 Ponto de equilíbrio

**Tabela 7: Cálculos do ponto de equilíbrio**

	<b>Operacional</b>	
<b>Mensal</b>	37.651,42	
<b>Diário</b>	1.882,57	
	<b>Financeiro</b>	
<b>Mensal</b>	49.810,27	
<b>Diário</b>	2.490,51	
	<b>Econômico</b>	
<b>Lucro Desejado</b>	<b>10,00</b>	0,02%
<b>Mensal</b>	49.826,36	
<b>Diário</b>	2.491,32	
<b>Dias Úteis</b>	<b>20</b>	

Fonte: Elaborado pelos autores, (2017).

**Quadro 4: Gráfico do ponto de equilíbrio da Virtual Movie**



Fonte: Elaborado pelos autores, (2017).

### 3.15.4.4 Análise de sensibilidade

**Tabela 8: Análise de sensibilidade para a Virtual Movie**

<b>Acréscimo no Preço</b>		<b>10,0%</b>	<b>Acréscimo nas Vendas</b>		<b>10,0%</b>
Receita		44.816,20	Receita		44.816,20
Custo Variável		15.417,10	Custo Variável		16.958,81
Custo Fixo		23.403,82	Custo Fixo		23.403,82
Resultado Operacional		5.995,28	Resultado Operacional		4.453,57
Investimentos		7.557,84	Investimentos		7.557,84
Resultado Final		(1.562,56)	Resultado Final		(3.104,27)

<b>Redução no Custo da Mercadoria</b>		<b>10,0%</b>	<b>Redução no Custo Fixo</b>		<b>10,0%</b>
Receita		40.742,00	Receita		40.742,00
Custo Variável		14.284,44	Custo Variável		15.417,10
Custo Fixo		23.403,82	Custo Fixo		21.063,44
Resultado Operacional		3.053,74	Resultado Operacional		4.261,46
Investimentos		7.557,84	Investimentos		7.557,84
Resultado Final		(4.504,10)	Resultado Final		(3.296,38)

<b>Política de Descontos</b>		<b>10,0%</b>
Receita		36.667,80
Custo Variável		15.417,10
Custo Fixo		23.403,82
Resultado Operacional		(2.153,12)
Investimentos		7.557,84
Resultado		(9.710,96)

Fonte: Elaborado pelos autores, (2017).

### 3.15.4.5 Indicadores de desempenho

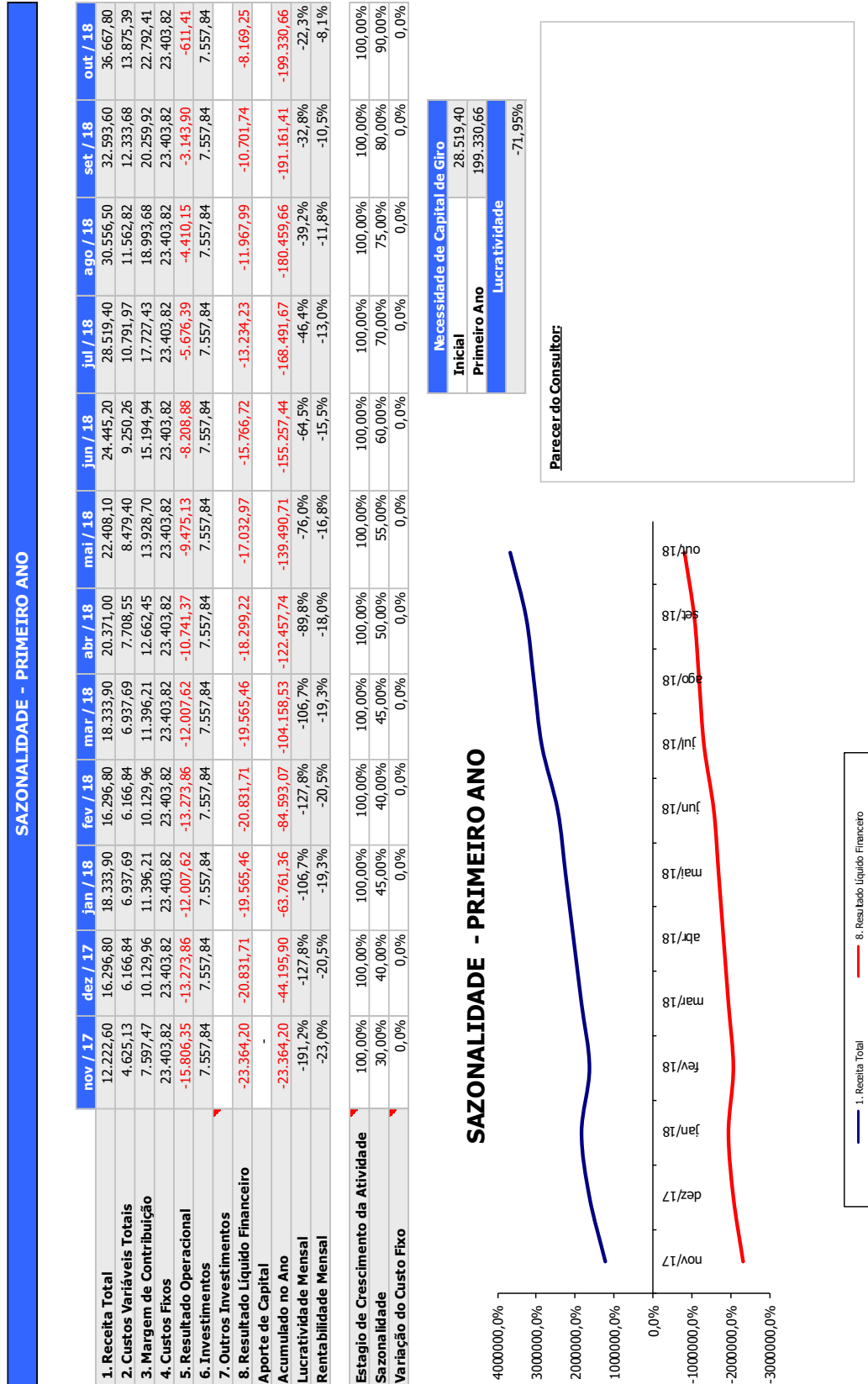
**Tabela 9: Indicadores de desempenho**

<b>Margem de Contribuição</b>		62,16%	<b>Lucratividade</b>	
			Média Mensal	-85,94%
<b>Rentabilidade</b>			<b>Prazo de Retorno do Investimento</b>	
Média Mensal		-16,37%	Resultado Operacional	Superior a 60 meses
Período de 60 meses		-30.852,80%	Resultado Final	Superior a 60 meses
<b>Endividamento Geral</b>			<b>Taxa de Retorno</b>	
Grau de Endividamento		1,281291352	<b>TMA - Taxa Mínima de Atratividade</b>	<b>11,35%</b>
			<b>TIR - Taxa Interna de Retorno</b>	Inferior a zero
			<b>VPL - Valor Presente Líquido</b>	(746.946,73)

Fonte: Elaborado pelos autores, (2017)

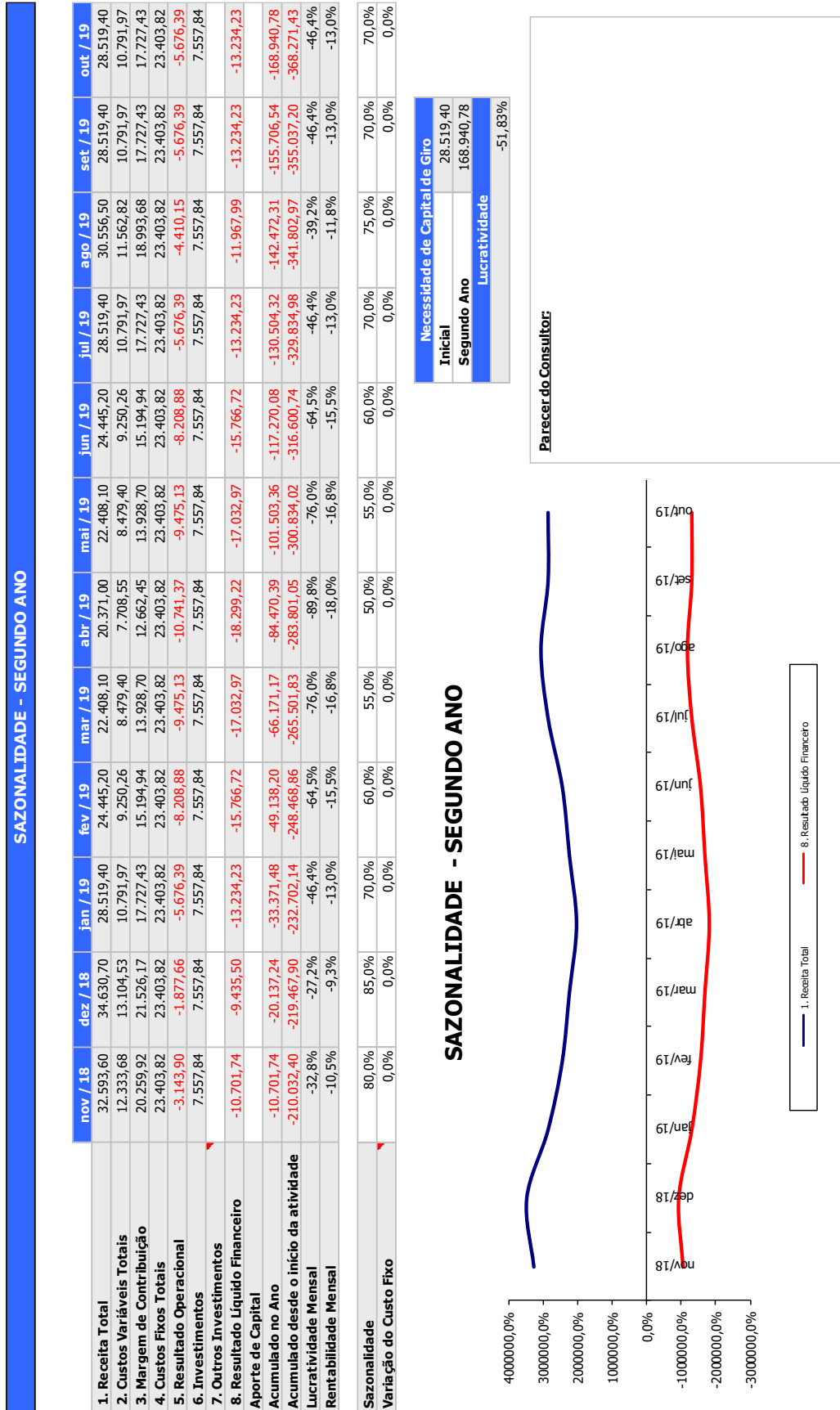
3.15.5 Sazonalidade

Figura 10: Sazonalidade primeiro ano



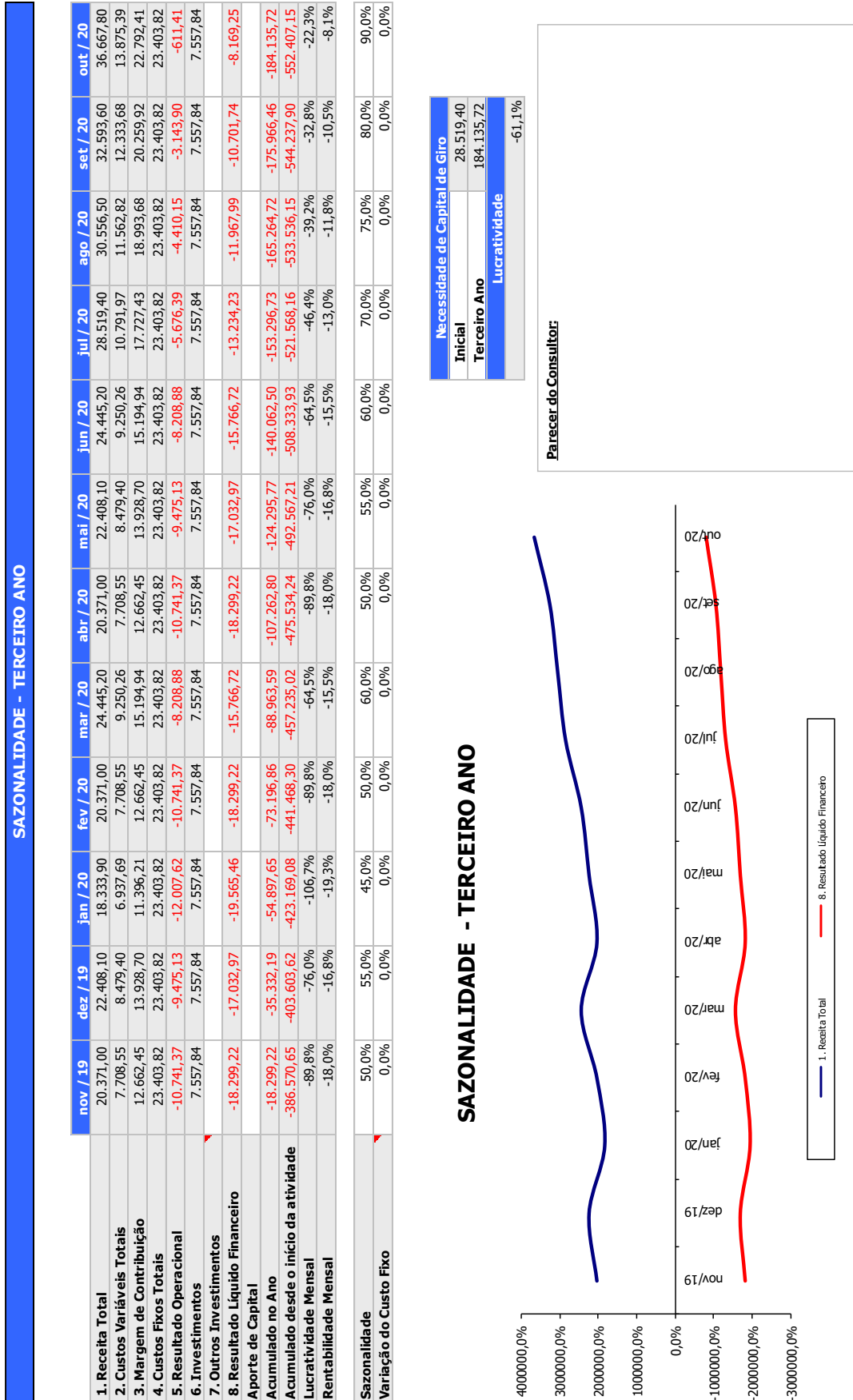
Fonte: Planilha SEBRAE, (2017).

Figura 11: Sazonalidade segundo ano



Fonte: Planilha SEBRAE, (2017).

Figura 12: Sazonalidade terceiro ano



Fonte: Planilha SEBRAE, (2017).

### 3.16 Estratégias de marketing

Os meios de comunicação que serão utilizados para a divulgação do nosso empreendimento será a internet, buscando manter uma frequência de atualização da mesma a fim de divulgar nosso negócio e deixar o público atualizado sobre nossos filmes, horários, preços e promoções.

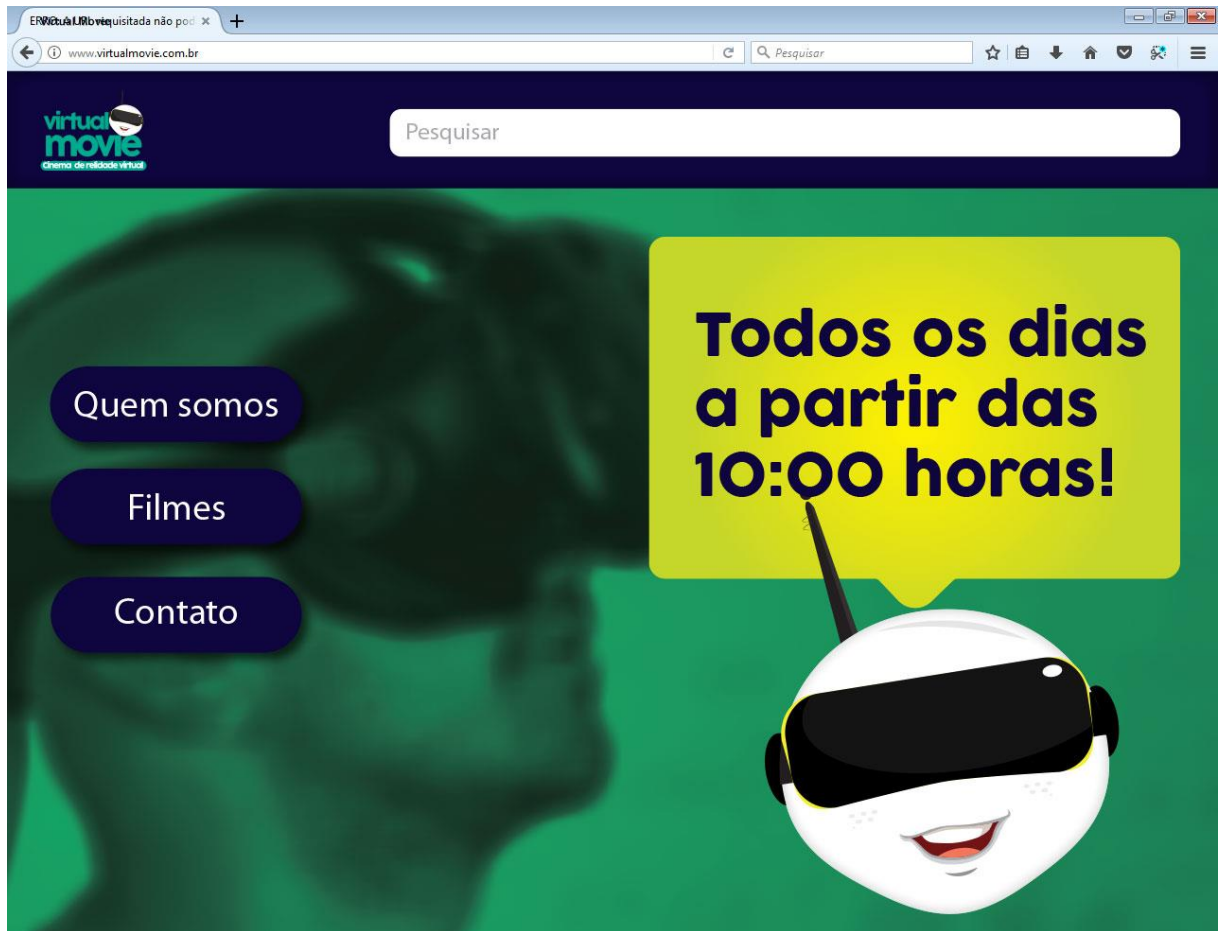
Já os canais de distribuição serão utilizados os de venda direta e pela internet.

Figura 13: Página do Facebook da Virtual Movie

The image shows a screenshot of the Facebook page for 'Virtual Movie'. The page layout includes a top navigation bar with the Facebook logo, a search bar, and the page name 'Virtual movie'. Below this is a large blue banner featuring a white VR headset character with a smiling mouth and the text 'Diversão virtual!'. To the right of the character is the 'virtual movie' logo and the tagline 'Cinema de realidade virtual'. A small yellow box in the bottom right of the banner says 'Consulte os horários no site www.virtualmovie.com.br'. Below the banner are buttons for 'Curtiu', 'Enviar mensagem', and 'Mais', along with a blue 'Cadastre-se' button. The main content area shows a post from 'Virtual Movie' posted 1 hour ago. The post has a yellow background and text that reads: 'Esperamos por você', 'Venha conhecer a nova diversão de Riberão Preto', and 'Todos os dias a partir das 10:00 hrs'. The post includes a photo of the same VR headset character. Below the post are buttons for 'Curtir', 'Comentar', and 'Compartilhar', and a like count of 138. The right sidebar shows the page category 'Cinema de realidade Virtual' and the website 'www.virtualmovie.com.br'. There is also a 'Responde rapidamente as mensagens' section showing 13.886 likes and a 'Convidar amigos para curtir esta Página' button.

Fonte: Agência experimental QueenBee FIB, (2017).

Figura 14: Site da Virtual Movie



Fonte: Agência experimental QueenBee FIB, (2017).

O empreendimento trata-se de uma empresa jovem, moderna e interativa.

O logotipo, nome da marca e toda a elaboração do meio de divulgação do Cinema de Realidade Virtual "Virtual Movie" foram feitas pela equipe de Publicidade e Propaganda QueenBee.

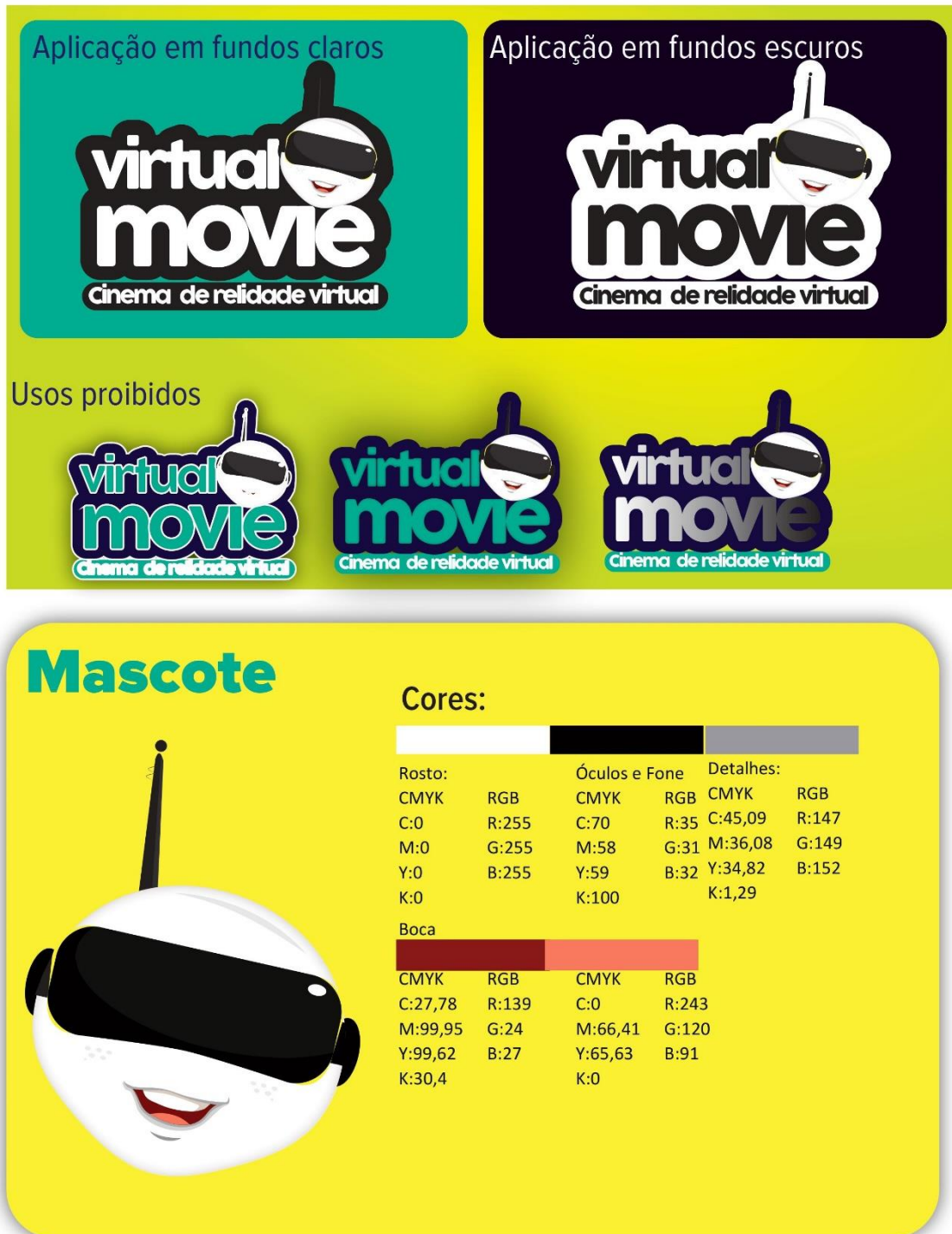


Figura 15: Logotipo Virtual Movie



Fonte: Agência experimental QueenBee FIB, (2017).

Figura 16: Aplicação de fundos, uso proibido e mascote.



Fonte: Agência experimental QueenBee FIB, (2017).

Figura 17: Papeleria



Fonte: Agência experimental QueenBee FIB, (2017).

Figura 18: Uniformes



Fonte: Agência experimental QueenBee FIB, (2017).

### **3.17 Parecer e recomendações da equipe**

Para definir o estudo de viabilidade da empresa Virtual Movie foi preciso inicialmente conceituar o tipo de negócio, através de pesquisas realizadas. Com esses dados, foram feitas análises das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, no ambiente interno e no ambiente externo para assim saber quais propostas são viáveis ou não viáveis para a implementação de um empreendimento diferenciado diante do mercado em Ribeirão Preto - SP.

Para obtenção dos resultados utilizamos a planilha do SEBRAE (Programa de Orientação ao Candidato e Empresário) que oferece as ferramentas necessárias para desenvolver os aspectos do plano de negócios.

Na parte financeira, que é a mais importante até então, analisamos os resultados alcançados e obtivemos o valor de investimento inicial de R\$130.000,00 apresentando também uma instabilidade financeira muito grande conforme foi avaliado por conta baixo índice de retorno financeiro do projeto.

De forma geral, o projeto é inviável, mesmo estando devidamente planejado e estruturado, devido ao fato do investimento ser muito alto, a popularidade baixa, baixo nível de interesse do público fazendo com que não tenhamos clientes o suficiente para garantir a vivacidade do empreendimento.

Sendo assim, o plano se fez necessário para que a posteridade já tenha como base esta pesquisa realizada.

Em vista do modelo pesquisado, e da constatação de sua inviabilidade, pode-se dizer que talvez tal projeto seja melhor utilizado sem um ambiente fixo, portanto, deixamos aqui a ideia para futuros estudos.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Através da elaboração deste plano de negócio, foi possível perceber que fazer uma análise antecipada do projeto é de grande importância para o seu sucesso, pois, é a partir de seus resultados que serão tomadas decisões fundamentais para a sustentação da empresa.

O segmento de realidade virtual/aumentada vem tomando espaço no Brasil, porém falta muita estrutura ainda para receber instalações como esta. Em países como a Holanda já se faz possível o cinema com tal tecnologia de imersão, houve rumores da implementação aqui, porém o projeto não deve ter sido possível já que o site retirou a notícia do ar.

Cumprindo com nossos objetivos propostos, fizemos pesquisas de preços, lugares, fornecedores e aparelhos, entretanto, concluímos com este a inviabilidade de tal modelo de negócio no Brasil.

Sendo assim o plano foi de grande importância para saber como e onde devemos investir, quais passos devemos seguir para obter bons resultados.

## REFERÊNCIAS

- AJZENTAL, A.; CECCONELLO, A. N. **A construção de um plano de negócio**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- AUDY, J. L. N.; MOROSINI, M. C. **Inovação e empreendedorismo na universidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2006.
- BERNARDI, L. A. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BERNARDI, L.A. **Manual do plano de negócios: fundamentos, estratégias e estruturação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- BORGES, F. **BH terá o primeiro cinema de realidade virtual do Brasil**. Publicado em: 12. abr. 2016. Disponível em: <<https://www.em.com.br/app/noticia/especiais/bigideia/bigideia-noticia/2016/04/12/bigideia,752192/bh-tera-o-primeiro-cinema-de-realidade-virtual-do-brasil.shtml>>. Acesso em: 5. ago. 2017.
- CATHO. **Lista Completa de cargos**. Disponível em: <<https://www.catho.com.br/profissoes/cargo/>>. Acesso em: 03. ago. 2017.
- CERTO, S.C.; PETER, J.P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makro Books, 1993.
- CHIAVENATO, I. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3. ed. São Paulo: Makron books, 1995.
- CHIAVENATO, I. **Administração**. teoria, processo e prática. 3. ed. São Paulo: Makron books, 2000
- CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Gestão da produção: uma abordagem introdutória**. 3. ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CINE VIRTUAL. Disponível em: <<http://www.cinevirtual.net/>>. Acesso em: 17 ago. 2017.
- COBRA, M. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- COELHO, F.U. **Manual de direito comercial**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

DAL'BÓ, R. A. **Missão, visão e valores**. Publicado em: 23. mar. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/missao-visao-e-valores/28883/>>. Acesso em: 04. set. 2017.

DORNELAS, J.C. **Empreendedorismo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campos, 2005

DORNELAS, J. C. **Que grande idéia!** 2006. Disponível em: <<http://www.josedornelas.com.br/artigos/que-grande-ideia/>>. Acesso em: 18 mai. 2017.

DORNELAS, J.C. **Plano de negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campos, 2011.

DUARTE, R. **Cinema e educação**. 3. ed. Belo Horizonte: Autentica, 2009.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GRÔNROOS, C. **Marketing, gerenciamento e serviços**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HOJI, M. **Administração financeira**. Uma abordagem prática. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Pearson Hall, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAS CASAS, A.L. **Marketing de serviços**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LAUDON, K.; LAUDON, J. **Sistemas de informação gerenciais**. 5. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

MANDARO, G. **Qual a diferença entre idéia e oportunidade?** Publicado em: 29. mar. Disponível em: <<https://www.grupodestra.com.br/noticia/qual-e-a-diferenca-entre-ideia-e-oportunidade/>>. Acesso em: 18. mai. 2017.

MARTINS, S.P. **Manual de direito tributário**. 13.ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

O2 FILMES. Disponível em: <<http://www.o2filmes.com/sobre>>. Acesso em: 25 jul. 2017.

PORTAL BRASIL. **Cinema brasileiro bate recordes de exibição e bilheteria**. Publicado em: 30. jan. 2017. Alterado em: 30. jan. 2017. Disponível em:



<<http://www.brasil.gov.br/cultura/2017/01/cinema-brasileiro-bate-records-de-exibicao-e-bilheteria>>. Acesso em: 17. abr. 2017.

PATU, R. **Eles não gostam de cinema 3D**. 2016. Disponível em: <<http://www.leiaja.com/cultura/2016/08/19/eles-nao-gostam-de-cinema-3d/>>. Acesso em: 17. abr. 2017.

QUE CONCEITO. **Conceito de cinema**. Disponível em: <<http://queconceito.com.br/cinema>>. Acesso em: 04. set. 2017.

SANTOS, M. **Matriz BCG e contabilidade**: veja porque essa combinação dá certo. Publicado em: 28. jun. 2016. Disponível em: <<http://contaazul.com/contabilidade/blog/matriz-bcg-contabilidade/>>. Acesso em: 12. out. 2017.

SEBRAE. **Como montar um cinema**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-um-cinema,2f497a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 05 abr. 2017.

SEBRAE. **Planejamento estratégico aplicado aos pequenos negócios**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/planejamento-estrategico-aplicado-aos-pequenos-negocios,d2cb26ad18353410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 25 ago. 2017.

SEBRAE. **Como definir o preço de venda de um produto ou serviço**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-definir-o-preco-de-venda-de-um-produto-ou-servico,cc9836627a963410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 25 ago. 2017.

SELEME, R.; PAULA, A. **Projeto de produto**: planejamento, desenvolvimento e gestão. 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2013.