

ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
TRABALHO DE FORMATURA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NUMA EMPRESA DE
ENTRETENIMENTO**

LISBETH REIMER

ORIENTADOR: PROF. ANTÔNIO CANTIZANI

*TP 2000
R 2738*

*Ao Professor Cantizani, pela compreensão,
à Priscila, pelo apoio de sempre, e
ao Peterson, pela força na reta final.*

LAZER

"Bebida é água
Comida é pasto
Você tem sede de quê?
Você tem fome de quê?
A gente não quer só comida
A gente quer comida, diversão e arte"

*Arnaldo Antunes, Marcelo Fromer
e Sérgio Brito*

"Tão radicais têm sido as metamorfoses do trabalho, que alguns chegam ao exagero de prever drasticamente o fim do trabalho, quer dizer, a emergência de uma sociedade que já não precise de trabalhadores."

.....
"Ao mesmo tempo, nos Estados Unidos presenciamos o encolhimento do tempo livre e a proliferação do trabalho em tempo parcial (ligada à flexibilização do mercado de trabalho)."

Rubens Ricúpero

"Os grandes criativos têm a capacidade de se concentrar e dedicam grande parte de seu tempo à introspecção, ao amor, ao convívio e ao lazer."

Domenico De Masi

(Sociólogo Italiano e autor dos livros A EMOÇÃO E A REGRA, DESENVOLVIMENTO SEM TRABALHO e o OCIO CRIATIVO)

ÍNDICE

<u>1</u>	PREFÁCIO.....	5
1.1	ESCOPO DO TRABALHO.....	6
2	LAZER, DEFINIÇÕES.....	7
2.1	CLASSIFICAÇÕES DOS LAZERES.....	8
2.2	A IMPORTÂNCIA DA ANIMAÇÃO.....	10
3	CICLO DE VIDA DE PRODUTOS.....	12
4	POSICIONAMENTO PARA OBTER VANTAGEM COMPETITIVA	14
5	O QUADRO ATUAL	17
5.1	A CONCORRÊNCIA	17
5.1.1	A CONCORRÊNCIA DOS PARQUES INDOOR	18
5.2	O IMPACTO DA CRISE.....	20
5.3	O REDIRECIONAMENTO DO PARQUE	21
5.4	A AMPLIAÇÃO DO CORE BUSINESS.....	21
5.5	A ALTA SAZONALIDADE DO NEGÓCIO	21
5.6	A CURTA VIDA ÚTIL DOS PRODUTOS	22
5.7	A ENTRADA DO GO	22
5.8	OUTROS PROBLEMAS	23
5.9	O PÚBLICO-ALVO DOS CENTROS INDOOR.....	23
6	A EMPRESA.....	25
6.1	O GRUPO DIVERTIDO	25
6.2	A MISSÃO.....	26
6.3	A ESTRUTURA.....	27
6.4	A MUDANÇA ESTRUTURAL COM A ENTRADA DO GO	28
6.5	CENTROS INDOOR - PARQUES.....	28
6.5.1	O CARTÃO MAGNÉTICO.....	29
6.5.2	A NOVA ESTRATÉGIA.....	30

6.6	CENTROS INDOOR - BOLICHE	31
6.7	O PARQUE SÃO PAULO.....	32
6.7.1	SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE (SAC)	32
6.7.2	EQUIPAMENTOS.....	33
6.7.3	MANUTENÇÃO.....	33
6.7.4	ALIMENTOS E BEBIDAS (A&B).....	35
6.7.5	JOGOS E MERCADORIAS.....	36
6.7.6	SEGURANÇA	37
6.8	O ULALÁ	38
6.8.1	MARKETING	38
6.8.2	ALIMENTOS E BEBIDAS	40
6.8.3	JOGOS E MERCADORIAS.....	41
6.8.4	SHOWS E EVENTOS	42
6.9	UNIDADE DE APOIO.....	43
6.9.1	FINANCEIRO.....	43
6.9.2	SUPRIMENTOS	44
6.9.3	SISTEMAS E PROCESSOS	45
6.9.4	AUDITORIA	46
6.9.5	CONTABILIDADE	47
6.9.6	COMUNICAÇÃO.....	47
6.9.7	JURÍDICO	48
6.9.8	CONTROLADORIA.....	48
6.9.9	ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL.....	48
7	A PRIMEIRA ESTRATÉGIA DE SOBREVIVÊNCIA: A BUSCA DO CLIENTE FORA DO SHOPPING CENTER.....	49
7.1	A IMPLANTAÇÃO DA ÁREA COMERCIAL.....	49
7.1.1	RENOVAÇÃO DA ÁREA	50
7.1.2	CANIBALIZAÇÃO DOS PRODUTOS DA PRÉ-VENDAS	50
7.1.3	PROBLEMAS NA COMERCIALIZAÇÃO	52
7.2	CONSTRUÇÃO DOS NOVOS PRODUTOS E COMPOSIÇÃO DE PREÇOS	52
7.3	ESTRATÉGIA DE VENDA (O USO DO MARKETING DIRETO).....	53
7.4	AÇÕES DE MARKETING DE CANAL DE DISTRIBUIÇÃO	54
8	A SEGUNDA ESTRATÉGIA DE SOBREVIVÊNCIA: A MUDANÇA DO PRODUTO E O REPOSITIONAMENTO DO NEGÓCIO	56
8.1	PRINCIPAIS QUESTIONAMENTOS	60
8.2	A CRIAÇÃO DE UMA PC ROOM DENTRO DA LOJA: A CYBERJOGOS	62
8.2.1	PERFIL ESPERADO DO CLIENTE CYBERJOGOS.....	64
8.2.2	VIABILIDADE ECONÔMICA DA LOJA	64
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS	66

<u>10 BIBLIOGRAFIA.....</u>	68
<u>11 ANEXOS.....</u>	69
11.1 EXEMPLO DE RENTABILIDADE DAS AÇÕES CASADAS DE MARKETING CORPORATIVO	69
11.2 COMPORTAMENTO DOS PRODUTOS DA TERRA DIVERTIDA.....	71
11.3 CYBERJOGOS - CONCEITO	76
11.4 CYBERJOGOS - O PLANO DE NEGÓCIOS.....	77

1 PREFÁCIO

Após a Revolução Industrial, a relação do homem com o tempo de trabalho tem sofrido muitas mudanças. Com a concepção moderna de tempo livre, a mística do trabalho vai se perdendo, havendo a valorização das atividades de lazer.

E, por menos conciliáveis que possam parecer as conclusões sobre a relação do homem com seu tempo livre, o segmento lazer/entretenimento - ou melhor: a indústria do TEMPO LIVRE - vem crescendo muito em todo o mundo.

No Brasil, principalmente nos últimos anos, houve um "boom" desses tipos de empreendimentos, chamando a atenção de empresários, políticos e profissionais da área.

Atualmente, o consumo recreativo é um elemento indispensável e em crescimento entre as tendências de consumo da sociedade contemporânea.

Entretanto, os destinos turísticos estão competindo com espaços não necessariamente turísticos que querem se aproveitar da aparição das novas tendências de consumo da demanda e de oportunidades de exploração da oferta.

Nesse contexto, é indubitável que administrar o negócio entretenimento não é uma empreitada trivial, especialmente se identificarmos como concorrente tudo que o consumidor desse serviço faz em seu TEMPO LIVRE: TV, Internet, cinema, esporte, etc.

Se considerarmos ainda a crise econômica pela qual passou o país nos últimos anos, é fácil prever que esse mercado (particularmente suscetível à retração econômica) vem enfrentando sérias dificuldades.

1.1 Escopo do Trabalho

Esse trabalho propiciará uma imersão nesta problemática ao analisar o que vem acontecendo com a Divisão de Parques "Indoor" de um Grupo de Entretenimento nacional e apresentar alguns caminhos para contornar esses problemas.

Antes, porém, será discutido o conceito de lazer, o ciclo de vida de produtos, a importância do posicionamento estratégico e haverá a apresentação da empresa em questão.

2 LAZER, DEFINIÇÕES

Quando se pensa em lazer, o que usualmente vem à mente é diversão, descanso, passear em família ou amigos, ler um livro, assistir à televisão, praticar esportes, enfim, aproveitar o tempo livre. Mas o que é exatamente o tempo livre? O que é lazer?

Diversas são as definições sobre lazer. Entretanto, de modo geral, pode-se dizer que lazer é o tempo que fica livre uma vez terminado o trabalho e atendidas as necessidades "biológicas". Ou seja, é o que o homem faz e poderia não fazer - aquilo que não é necessidade nem econômica nem vital nem culturalmente.

Para Dumazedier, o lazer é "um conjunto de ocupações às quais o indivíduo pode entregar-se de livre vontade, ou seja, repousar, divertir-se, recrear-se ou entreter-se, ou ainda, desenvolver sua informação ou formação desinteressada, sua participação social voluntária ou sua livre capacidade criadora após livrar-se ou desembaraçar-se das obrigações profissionais, familiares e sociais".

Sendo assim, pode-se dizer que há três funções para o lazer:

- ◆ descanso;
- ◆ divertimento, recreação e entretenimento;
- ◆ desenvolvimento da personalidade (espaço de realização do homem).

Santini atenta para a diferenciação entre atividades de lazer e tempo livre, definindo as atividades de lazer como aquelas realizadas no tempo livre de cada um e que possuem em sua essência o livre-arbítrio e tempo livre como a parcela de tempo que cada um possui para si, após o cumprimento de atividades profissionais e sócio-familiares, e cujo preenchimento depende de apetênciam individual.

Já para Fourastié, pode-se classificar o ócio segundo sua evolução, sendo a primeira forma de manifestação o descanso; satisfeito o descanso, aparecem em seguida os desejos de atividade e, se nos sobra tempo livre, o

ócio torna-se ativo. Segundo esse autor, a distração pode ser considerada a primeira grande forma de ócio, estando em segundo os trabalhos artesanais e, em terceiro, a formação intelectual (cultura). Para ele, uma vez reconhecido o direito ao ócio e lazer, o homem passou a utilizá-lo, na prática, principalmente para distrair-se.

2.1 Classificações dos lazeres

Muitos pesquisadores têm estudado o lazer em busca de uma maior compreensão e definição do conceito. Mannel e Isso-Ahola, examinaram as pesquisas psicológicas sobre experiências em lazer, e acabaram por sugerir três enfoques:

- ◆ **Definicional** – quando teoria e pesquisa buscam identificar os fatores que influenciam a escolha por experiências em lazer e não-lazer. Citam que Neulinger atribui tal fato ao grau de liberdade ou escolha percebida e às motivações intrínsecas;
- ◆ **Satisfação "post-hoc"** - assume que as pessoas são conscientes das suas necessidades de lazer e motivação, dos tipos de experiência que vão satisfazer tais necessidades, e de quando estas estão satisfeitas;
- ◆ **Experiência consciente imediata** - institui o lazer como "experiência consciente imediata", sendo que experiência consciente é a experiência do momento presente, na qual o estado de consciência é percebido como em contínua e constante mudança.

Bacal montou um estudo de classificação dos lazeres baseado em outros autores, segundo o tipo de atividade e interesse conforme mostrado abaixo:

DUMAZEDIER	KAPLAN	MAW	TIME BUDGET
Interesses artísticos Conteúdo estético	Arte	Teatro, leitura, divertimentos passivos	Cinema, teatro, leitura
Interesses intelectuais Conteúdo cognitivo	Associação e "imobilidade", Dirigir por prazer	Conversas, rádio, leitura, alguns hobbies	Conversação, leitura, cinema, rádio, hobbies
Interesses manuais Conteúdo: ações com as mãos	Movimento	Faça você mesmo, jardinagem, hobbies	Hobbies
Interesses físicos Práticas esportivas	Movimento e jogos	Esportes e jogos	Esportes passeio a pé
Interesses sociais Conteúdo: relacionamentos	Sociabilidade, associação	Conversas, festas, comer e beber fora	Vida social, conversação, organizações

A autora também faz, em seu estudo, uma distinção entre os lazeres ativos e passivos: no lazer ativo, o indivíduo participa física e psicologicamente, enquanto que no passivo o indivíduo é receptor mas participa psicologicamente.

Baud-Bovy, entretanto, faz uma classificação do tempo de lazer, em quatro grupo gerais:

- ◆ **Diário:** usa essencialmente as facilidades urbanas para curtos períodos durante o dia ou pós-trabalho;
- ◆ **De um dia:** inclui excursões para áreas próximas e de fácil acesso;
- ◆ **Final de semana e feriados prolongados:** em locais relativamente próximos, casa secundárias ou destinação turística;
- ◆ **Férias:** doméstica ou internacional.

Desse modo, baseado nos estudos supracitados, pode-se colocar a atividade de recreação em parques (temáticos ou Indoor) como de interesse físico, de movimento e jogos, sendo que, para os parques temáticos, é de um dia (o visitante deve se programar) e, para os parques Indoor, diário (podemos classificar o lazer de um centro Indoor como FAST ENTERTAINMENT).

Quanto à classificação de lazer ativo ou passivo, tudo dependerá de cada atividade e atração que o visitante aproveitar.

2.2 A importância da Animação

A partir do momento que uma pessoa está predisposta ao lazer, surge um estado de espírito favorável, uma vontade de se dedicar a alguma atitude voltada para o lúdico. É importante observar, todavia, que esse estado de espírito acontece espontaneamente e não pode ser provocado; talvez apenas estimulado, através da animação.

Segundo o Dicionário Aurélio, animação é o "ato ou efeito de animar-se; vivacidade, calor, vida; atividade, movimentação, rebuliço; alegria, entusiasmo".

Sendo assim, cada vez mais é possível encontrar situações onde profissionais de animação são contratados para ocupar e melhorar a qualidade de tempo dispendidos em empreendimentos de lazer.

Em termos de marketing, a animação representa um enriquecimento de produto, sendo esse "algo mais" capaz de influir decisivamente pela conquista de mercado, uma vez que produz efeitos positivos sobre a demanda reprimida. A animação, todavia, não deve ser uma finalidade em si, mas um meio para atender às necessidades e aos desejos dos clientes e a satisfazê-los no sentido de maior intensificação da vivência do tempo livre de lazer.

Para muitos, o desenvolvimento do serviço de animação dentro dos diversos componentes da atividade turística seria o modo mais rápido e mais

eficaz para que se atenda ao desejo de emancipação dos turistas e visitantes, não importando suas motivações.

Djukitch estabeleceu uma distinção entre o "produto-animação" e a "animação do produto", em se tratando de atender os segmentos da demanda turística:

- ♦ **Produto-animação:** considera a própria animação como atração principal, relegando ao segundo plano a paisagem, conforto, etc.
- ♦ **Animação do produto:** é aplicável aos inúmeros serviços direta ou indiretamente ligados ao setor, através de ações.

A animação que ocorre em parques inclui-se na Segunda categoria, exigindo, portanto, um planejamento estratégico de flexibilidade para sua realização. Deve-se examinar a disponibilidade de espaços existentes, a viabilidade econômica do serviço e o interesse da demanda para que a programação seja eficiente.

Porém, é certo que a animação propicia aos visitantes uma estada mais alegre, comunicativa e humana, com possibilidade de maior participação pessoal, além de prolongar o tempo de permanência no local.

3 CICLO DE VIDA DE PRODUTOS

Avaliar o comportamento do Ciclo de Vida de Produtos é essencial à tomada de decisões de qualquer empresa.

Neste trabalho, essa questão assume relativa relevância e, por isso, será discutida neste capítulo.

Quando falamos em ciclo de vida de produtos, na verdade estamos nos referindo ao **curso que as vendas e lucros do produto seguem ao longo de sua vida**.

E esse ciclo envolve cinco estágios distintos:

- ◆ **DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO:** começa quando a empresa encontra e desenvolve a idéia de um novo produto. Durante esse desenvolvimento, as vendas são iguais a zero e os custos do investimento são crescentes.
- ◆ **INTRODUÇÃO:** período lento de crescimento das vendas à medida que o produto é introduzido no mercado. Não há lucros nesse estagio devido aos altos custos da introdução do produto.
- ◆ **CRESCIMENTO:** período de rápida aceitação no mercado e de lucros crescentes.
- ◆ **MATURIDADE:** período em que o crescimento das vendas diminui, pois o produto teve aceitação de grande parte dos compradores potenciais. O nível de lucros torna-se estável ou reduz-se devido aos crescentes gastos com marketing para defender o produto da concorrência.
- ◆ **DECLÍNIO:** período em que as vendas e os lucros caem.

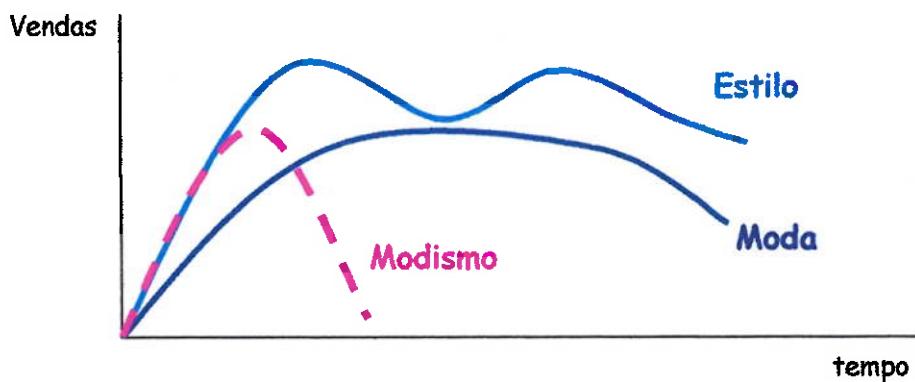
O conceito de Ciclo de Vida de Produtos pode descrever a *classe do produto* (equipamentos coletivos), a *forma do produto* (piscina de bolinhas) e a *marca*.

Segundo Kotler, pode também ser aplicado a estilos, modas e modismos.

Estilo é um modo básico e distinto de expressão. Por exemplo, os estilos aparecem em moradias, na arte, etc. Depois de inventado, se mantém durante gerações, entrando e saindo de moda (tem um ciclo com vários períodos de renovação de interesse).

Moda é um estilo correntemente aceito ou popularizado em uma certa área. Tende a apresentar um crescimento lento, permanecendo popular durante algum tempo e declinando gradualmente.

Modismo é a moda que entra rapidamente, é adotada com grande entusiasmo, atinge seu auge em pouco tempo e também declina em pouco tempo.



4 POSICIONAMENTO PARA OBTER VANTAGEM COMPETITIVA

A primeira etapa em qualquer estratégia é a *segmentação de mercado*, ou seja, a divisão do mercado em grupos distintos de compradores que façam jus a compostos de marketing específicos.

A partir do momento que a empresa avalia seus diversos segmentos, ela deve decidir quais segmentos atenderá, qual será seu mercado-alvo. Daí, ela define também qual será sua abordagem básica de cobertura de mercado¹:

- ♦ **Marketing Indiferenciado**, quando se desconsidera os diferentes tipos de segmento,
- ♦ **Marketing Diferenciado**: quando se desenvolve diferentes ofertas para diferentes segmentos do mercado,
- ♦ **Marketing Concentrado**: quando se persegue alguns poucos segmentos do mercado.

A escolha da estratégia depende dos recursos da empresa, da variabilidade do produto, do estágio do ciclo de vida do produto e das estratégias competitivas de Marketing.

Só a partir disso, é possível abordar o mercado posicionando-se para obter vantagem competitiva. Ou seja, a empresa poderá orientar-se quanto às posições que ela deve ocupar nos segmentos escolhidos.

A tarefa de posicionamento constitui-se em três etapas básicas:

1. Identificar um grupo de possíveis vantagens competitivas sobre as quais construir uma posição,
2. Selecionar as vantagens competitivas certas e
3. Efetivamente desenvolver e comunicar a posição escolhida para o mercado.

¹ De acordo com Kotler.

Para sobreviver, a empresa deve oferecer mais valor ao seu consumidor (ou, pelo menos, fazê-lo melhor que seus concorrentes).

Ao se posicionar como fornecedora de valor superior para os mercados-alvo selecionados (diferenciando-se de seus concorrentes), ganha **VANTAGENS COMPETITIVAS**.

Segundo Kotler, a empresa diferencia sua oferta da de seus concorrentes por suas linhas de *produtos, serviços, funcionários ou imagem*.

Entretanto, ao aumentar o apelo de suas marcas no mercado, é necessário que a empresa certifique-se de que não está cometendo nenhum dos seguintes erros de posicionamento:

- ◆ **Subposicionamento:** a incapacidade da empresa realmente se posicionar,
- ◆ **Superposicionamento:** dar aos compradores uma imagem limitada demais da empresa,
- ◆ **Posicionamento confuso:** deixar os consumidores com uma imagem confusa da marca.

Para Porter, há duas formas de **VANTAGEM COMPETITIVA**: a vantagem em termos de *custo e a diferenciação* (não singularidade²).

Ao diferenciar, as empresas devem explorar todas as fontes de diferenciação que não são dispendiosas, minimizar o custo da diferenciação, enfatizar formas de diferenciação onde a empresa conta com uma vantagem de custo em diferenciar-se e reduzir o custo em atividades que não afetem o valor para o comprador.

A sustentabilidade da diferenciação depende de duas coisas: seu valor percebido permanente para o comprador e a falta de imitação por parte dos concorrentes. Evidentemente, há que se considerar sempre que as necessidades ou as percepções dos compradores modificam-se, eliminando uma forma particular de diferenciação.

Ainda segundo Porter, as etapas analíticas necessárias para se determinar as bases para a diferenciação são:

² O fato de uma empresa ser singular em alguma coisa não significa necessariamente que ela é diferenciada. A singularidade não resulta em diferenciação.

1. Determinar quem é o verdadeiro comprador,
2. Identificar a cadeia de valores do comprador e o impacto da empresa sobre ela,
3. Determinar critérios classificados de compra do consumidor,
4. Avaliar as fontes existentes e em potencial de singularidade na cadeia de valores de uma empresa,
5. Identificar o custo de fontes de diferenciação existentes e em potencial,
6. Escolher a configuração de atividades de valor que crie a diferenciação mais valiosa para o comprador em relação ao custo da diferenciação,
7. Testar a estratégia de diferenciação escolhida quanto à sustentabilidade,
8. Reduzir o custo em atividades que não afetem as formas de diferenciação escolhidas.

Para Porter, posicionamento estratégico significa desempenhar atividades diferentes das dos rivais ou desempenhar atividades similares de modos diferentes e não deve ser confundido com efetividade operacional (desempenhar atividades similares melhor que seus rivais).

Pode emergir de 3 fontes distintas:

- ◆ Posicionamento baseado na variedade (ou na escolha de variedades de produtos ou serviços),
- ◆ Posicionamento baseado nas necessidades (servir-se da maioria das necessidades de um grupo específico de clientes),
- ◆ Posicionamento baseado no acesso (ou na melhor configuração de atividades para atingir as necessidades de seus clientes).

Lembra Porter, ainda que, a vantagem se torna sustentável se e somente se adotar-se soluções de Compromisso (*trade-offs*). Em outras palavras, mais de uma coisa exige menos de outra (desde que não se incorra em grandes ineficiências) e essa é a solução para proteger-se de imitadores.

5 O QUADRO ATUAL

Na situação atual de acirrada competitividade no mercado, há a necessidade de criar um diferencial junto à concorrência, que não seja relacionado à *Hardware* (ou seja, equipamentos) pelo simples fato de que depende apenas da vontade da concorrência em adquiri-los, mas do *Software*, que são as pessoas, as quais terão a responsabilidade de "dar alma" ao negócio. Este será o diferencial que não pode ser atingido pela concorrência.

Portanto, visando criar um diferencial no serviço é necessária uma mudança da mentalidade e atitude dos funcionários perante ao cliente, quanto à forma de atendê-lo, de servi-lo, de se comunicar, e de entretê-lo da forma mais completa e melhor possível. Este será o diferencial.

5.1 A concorrência

Há dois tipos de concorrência neste mercado em especial: a *direta* e a *indireta*. No primeiro time estão a TV a cabo, Internet, locadoras de vídeo, cinema, outros parques de diversões, teatro, parques, alimentação, entre outros (lembre-se que estamos considerando não apenas a indústria de parques ou a de entretenimento, mas sim a INDÚSTRIA DO TEMPO LIVRE).

A concorrência indireta dá-se inclusive por elementos naturais, como a chuva (apenas para o parque de diversões), e pela crise econômica.

Como o trabalho irá focar a Divisão Parques Indoor da Empresa, vale a pena detalhar a análise da concorrência neste caso.

5.1.1 A concorrência dos Parques Indoor

Tendo em vista algumas características fundamentais da Terra Divertida, como:

- ◆ Predomínio de jogos eletrônicos,
- ◆ Perfil masculino,
- ◆ Localização em Shopping Centers e
- ◆ Espaço aberto dentro do shopping.

Podemos dizer que ela estabelece fronteiras menos ou mais próximas com:

- ◆ Flipperamas de rua (pelo tipo de jogo - eletrônico - e pelo perfil do público),
- ◆ Videogame,
- ◆ Outros Parques de diversões (apesar deste ser um entretenimento de natureza distinta: é um espaço aberto, dá um prazer "real", "de um dia", etc.),
- ◆ Outros Parques Indoor em Shopping Centers,
- ◆ PC Room's (com aluguel de computadores e jogos para PC).

QUADRO COMPARATIVO 1	
TERRA DIVERTIDA	FLIPPERAMA DE RUA
Segura, boa freqüentação.	Perigoso (locais e público).
Clima e ambiente "moderno", limpo.	Ambiente decadente (máquinas antigas).
Mais caro.	Mais barato.

Ou seja, não há concorrência efetiva entre a Terra Divertida e os Flipperamas de Rua.

QUADRO COMPARATIVO 2	
<i>TERRA DIVERTIDA</i>	<i>Videogame</i>
É programa de lazer (sair de casa).	Prazer "doméstico".
Espaço valorizado (próximo a outros interesses e lugar "social")	É corriqueiro.
Potencializa prazer do jogo: competição e exibicionismo.	Lazer SOLITÁRIO.
Jogos mais mobilizadores (simuladores).	É mais barato.

Podemos notar também que o videogame é uma "alternativa", mas também não concorre de fato com a Terra Divertida (configuram-se para momentos e prazeres distintos).

QUADRO COMPARATIVO 3	
<i>TERRA DIVERTIDA</i>	<i>PARQUES DE DIVERSÃO</i>
É um entretenimento "virtual" e de IMPULSO.	Ida programada (sempre).
Brinca sempre individualmente (mesmo quando com os amigos)	Sempre em turma, os brinquedos são coletivos.
Jogos eletrônicos.	Brinquedos "reais".

A principal diferença entre a Terra Divertida e os Parques de Diversão é a natureza da diversão: uma é por impulso, a outra é programada.

QUADRO COMPARATIVO 4	
<i>TERRA DIVERTIDA</i>	<i>PARQUES INDOOR</i>
Mais tempo no mercado.	Maioria recente.
Marca consagrada.	Marcas novas.
Equipamentos para públicos diferentes.	Mais segmentados.

Quando comparamos a Terra Divertida com outros Parques Indoor, notamos que a maior discrepância se dá com seu POSICIONAMENTO. Há Parques bem direcionados para o público infantil (sem equipamentos para jovens) e até com forte apelo educacional, bem como parques mais "radicais" mais para adolescentes.

QUADRO COMPARATIVO 5	
TERRA DIVERTIDA	PC ROOM's
Baixa segmentação.	Altamente segmentadas.
Jogo rápido, mesmo quando o cliente vai em grupo.	Clientes vão em grupo e ficam em média 2 horas jogando.
Paga-se antes para jogar.	Paga-se depois do jogo.

As PC Room's são um novo conceito de negócio: dão a oportunidade para o jogo MULTIPLAYER e dão acesso à Internet. Na verdade, atuam sem a necessidade de compra de equipamentos caros e de difícil manutenção: alugam o tempo de uso de seus computadores e seus jogos para PC.

5.2 *O impacto da crise*

A crise econômica que vivemos recentemente pode ser vista, de certa forma, como uma grande oportunidade para o surgimento da criatividade e principalmente de novas idéias capazes de suprir a perda de faturamento devido ao impacto da crise. E também porque quando o crescimento do país for integralmente reiniciado, o DIVERTIDO já terá obtido uma fatia maior do mercado de entretenimento.

Durante uma crise econômica é normal haver em todas as famílias, empresas e demais organizações o surgimento de políticas de contenção de gastos, o que muitas vezes obriga a substituição de produtos mais caros por mais baratos ou até mesmo a suspensão do consumo. Desta forma, as vendas de muitas empresas caem, mas em alguns casos elas sobem ou permanecem inalteradas apesar do panorama econômico de incertezas, como por exemplo as lojas C&A e o Carrefour. Entre as causas mais prováveis estão o fato dessas empresas terem sempre baseado as suas estratégias de marketing ao fato de venderem a preços abaixo da concorrência, o que estimulou os consumidores no momento de aperto financeiro a comprar nessas lojas.

O consumidor já associou o preço melhor com o nome dessas lojas, vê-se, portanto, a importância de criar "alma" ao negócio.

5.3 O redirecionamento do parque

Com a inauguração do Parque Temático definiu-se o público alvo de cada Parque de forma que o DIVERTIDO terá como público alvo os adolescentes das classes C, D e E, enquanto que o Parque Temático Ulalá será direcionado ao Público das classes A e B e principalmente às famílias. Esse direcionamento é necessário para evitar uma competição entre os dois Parques pelo mesmo público, o que poderia inviabilizar a implantação do novo Parque ou canibalizar o Parque São Paulo.

5.4 A ampliação do Core Business

Agindo no sentido de trazer o cliente para dentro da loja, a empresa começou a expandir o seu *core business*. Atualmente alguns centros Indoor estão promovendo festas e eventos não diretamente relacionados com as recreações existentes dentro das lojas. Mas tais eventos, como festas por exemplo, atraem pessoas para dentro das lojas tornando-as consumidores potenciais, além de serem uma grande ferramenta de promoção e propaganda.

Essa ampliação do *core business* dá-se após uma quebra de paradigma, quando a empresa passou a se ver não como uma empresa de parques de diversão, mas sim uma empresa de entretenimento que procura ocupar o maior espaço possível no *TEMPO LIVRE* do cliente.

5.5 A alta sazonalidade do negócio

Uma das características mais marcantes deste negócio é sua expressiva sazonalidade (anual, semanal e diária). Este é um dos principais desafios de gestão desta indústria. Afinal, como um serviço, o

entretenimento não pode ser estocado. Ademais, tentar suavizar esta forte variação é uma maneira de potencializar os recursos e agregar maior qualidade ao cliente.

Esse será um dos pontos mais discutidos deste trabalho.

5.6 A curta vida útil dos produtos

Um dos maiores desafios, especialmente para a Divisão Centros Indoor, é administrar a grande variedade de equipamentos.

São máquinas muito caras e com vida útil muito curta.

Especialmente depois da desvalorização do real (em meados de 1.999), o custo dos equipamentos quase dobrou, agravando o problema e inviabilizando a troca de máquinas.

Para o cliente, restou a percepção de que as lojas da empresa estão cada dia mais defasadas e menos atrativas.

Esse é um dos principais problemas que explicam a queda no Faturamento dos Centros Indoor e será o cerne deste estudo.

5.7 A entrada do GO

O Grupo Oportunidades & Partners passou a ter o controle acionário do Grupo DIVERTIDO a partir da metade do ano passado. Esse grupo é financeiramente muito grande e sólido, sendo controlador de empresas em ramos de negócio bastante distintos entre si. No entanto, a filosofia dos acionistas é a mesma para todas as empresas e resume-se em resultados financeiros positivos, e sobretudo o comprometimento com as metas previamente estabelecidas por esses acionistas.

Os acionistas prezam muito a quebra de paradigmas e a alta rentabilidade. Para isso a empresa está adotando uma estratégia de empowerment na ponta como um complemento à estratégia agressiva de

buscar novos clientes. Essa autonomia na ponta é controlada por meio de resultados financeiros, que é o objetivo último dos acionistas.

5.8 Outros problemas

Deve-se trabalhar para remediar os insucessos de alguns investimentos pesados em lojas demasiadamente grandes e muito próximas umas das outras. No intuito de ocupar o espaço de possíveis concorrentes o grupo acabou por fazer alguns investimentos equivocados que devem ser repensados.

Outro problema é a existência de franquias da rede de Centros Indoor. Estas unidades franqueadas costumam não ter um padrão adequado aos padrões do grupo, o que prejudica a imagem da empresa, além de abocanhar uma parcela de faturamento que poderia ser da própria empresa.

A falta de um serviço de sugestões e reclamações também é considerado um problema a ser resolvido pela empresa, se possível no curto prazo.

O setor de manutenção é um dos principais problemas dos Centros Indoor, apesar da grande reestruturação pela qual passou esse setor. Os equipamentos e peças de reposição são quase todos importados, portanto possuem um custo elevado e demandam bastante tempo para serem entregues.

5.9 O público-alvo dos Centros Indoor

O público-alvo dos centros Indoor são essencialmente as famílias. Trata-se de um público com maior poder aquisitivo e mais fiel do que os adolescentes. Dentro dessa estratégia estão os preços mais elevados do grupo em relação à concorrência, pois o intuito é afastar adolescentes de

baixa renda, já que a presença desses indivíduos inibe a utilização da loja pela família, que é o nicho de mercado do grupo.

O público em geral é masculino e das classes A, B e C.

Entretanto, há uma série de equipamentos que são direcionados para o público adolescente (como *pinballs*, simuladores e vídeos).

Dessa forma, não se pode dizer que há uma clara segmentação do público das Terra Divertida's.

Em termos quantitativos, os Parques Indoor têm cerca de 3 milhões de DIVERTCARD's "ativos" (considerando Brasil e Argentina).

6 A EMPRESA

Neste capítulo é apresentado o Grupo DIVERTIDO, suas divisões de negócios, sua estrutura e as mudanças advindas com a chegada do GO Investimentos (Grupo Oportunidades Participações).

6.1 O Grupo DIVERTIDO

O DIVERTIDO é o maior grupo empresarial da indústria de entretenimento da América Latina.

A história do DIVERTIDO S.A. começou no ano de 1973, com a inauguração, em São Paulo, do primeiro centro de entretenimento de grande porte no Brasil.

Em 1980, a empresa implantou o primeiro centro de diversões Indoor no Rio de Janeiro. Atualmente, são cerca de 40 parques Indoor em Shoppings do Brasil e da Argentina.

A partir de 1983, foram implantados os BOLICHEs eletrônicos, contando atualmente com cerca de 300 pistas, em 16 centros de BOLICHE no Brasil e na Argentina.

Em 1997, o DIVERTIDO se juntou à maior operadora de BOLICHEs do mundo para instalar novas unidades.

A marca DIVERTIDO está na Argentina desde 1991, na área metropolitana de Buenos Aires. São 7 parques Indoor e 4 BOLICHEs.

O Grupo DIVERTIDO, assim, engloba 2 divisões de negócios:

1. CENTROS INDOOR

- ◆ Terra Divertida's
- ◆ Boliche Divertidos

2. PARQUES

- ◆ DIVERTIDO São Paulo,
- ◆ DIVERTIDO Amazonas,
- ◆ Ulalá (Ribeirão Branco - SP).

6.2 A Missão

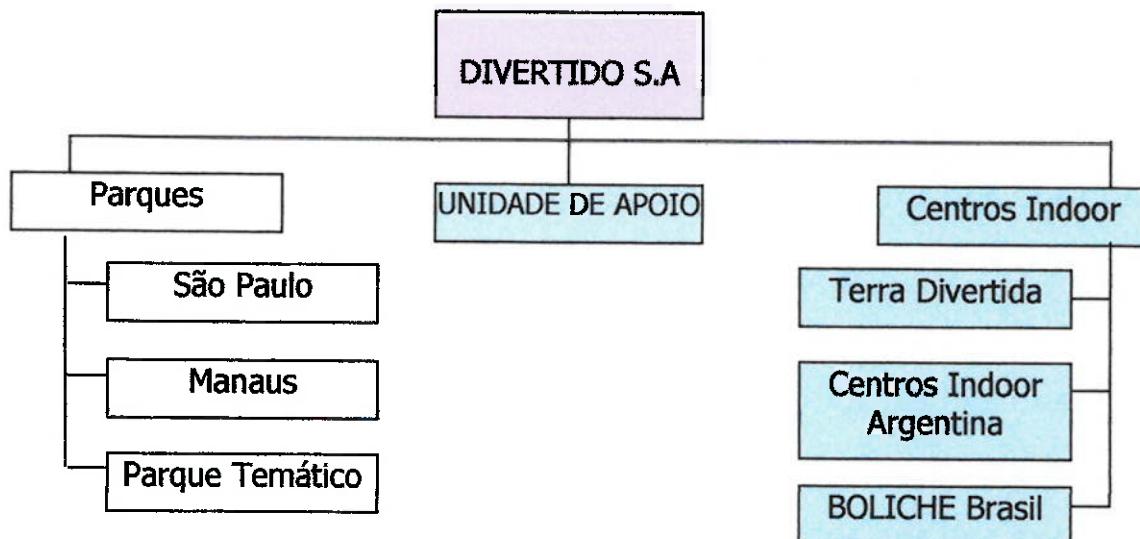
"O compromisso de cada um de nós, do Grupo DIVERTIDO, é com o visitante, com sua emoção e segurança.

Vamos sempre surpreendê-lo, superando sua expectativa com criatividade, qualidade e carinho."

6.3 A Estrutura

O organograma da empresa é bastante simples e caracteriza-se pela horizontalidade; ou seja, pela estrutura enxuta que garante grande autonomia aos funcionários.

Abaixo da presidência, há apenas três diretorias: Parques, UNIDADE DE APOIO e Centros Indoor.



6.4 A mudança estrutural com a entrada do GO

Em 1996, G&O Partners se tornou sócia do DIVERTIDO S.A. e, a partir de então, iniciou-se um processo de reestruturação visando uma profissionalização geral da empresa. A principal mudança refere-se à troca de uma administração familiar e centralizada (o poder de decisão e criação estava concentrado em apenas 10 pessoas) para um modelo que transmitia mais autonomia aos demais níveis da hierarquia (organização matricial), tendo-se desta forma um comprometimento maior de todos os funcionários com resultados e desenvolvimento de idéias.

Consequentemente, foram necessários renovação e enxugamento de parte do quadro de funcionários de forma que todos se enquadrasssem ao novo modelo de gestão da empresa, agora mais dinâmico e comprometido com metas.

6.5 Centros Indoor - Parques

Com áreas entre 500 e 5.000 m², os parques Indoor do Grupo oferecem atrações para todas as idades, sendo dirigidos principalmente a adolescentes e famílias com crianças.

Esses parques apresentam atrações variadas incluindo jogos de habilidades, vídeo games, simuladores e pinballs. As maiores áreas também dispõem de jogos coletivos tais como carrosséis e montanha russa.

Instalados em Shopping Centers, os parques Indoor unem diversão com segurança, comodidade e infra-estrutura. Constituem-se em um forte

atrativo junto aos consumidores e são considerados uma chave importante para impulsionar os negócios dos Shoppings (são considerados lojas-âncora).

O primeiro parque Indoor do Grupo DIVERTIDO foi inaugurado em 1980. Atualmente, são 39 parques - 28 unidades próprias, 4 sociedades e 7 franquias - em importantes localidades no Brasil (32) e na Argentina (7), ocupando um total de 60 mil metros quadrados de área por onde passam mais de 30 milhões de pessoas por ano.

Em 1994, a empresa iniciou a utilização do cartão magnético DIVERTCARD, em substituição às fichas.

Hoje, são mais de 5 milhões de DIVERTCARDS no mercado.

Os parques Indoor são responsáveis por quase 50% do faturamento do Grupo, sendo que em 1998 suas vendas foram em torno de D\$ 63 milhões.

6.5.1 O cartão magnético

O DIVERTCARD é a moeda de acesso aos equipamentos da Terra Divertida. Trata-se de um cartão magnético recarregável que é comprado uma única vez (seu preço é D\$ 1,00).

Nele, são creditados valores em dinheiro denominados "carga". É o cliente que decide o valor que será colocado no cartão.

Estando "carregado", este cartão pode ser utilizado nos jogos da Terra Divertida.

Os jogos têm preços distintos, que podem variar deste D\$ 0,60 até D\$ 4,00 (os preços de cada jogo estão indicados num display ao lado do leitor magnético).

Para jogar, o cliente deve passar a tarja magnética pelo leitor ótico de cada equipamento. Ao passar o cartão e obter a validação do jogo, é descontado o valor equivalente à jogada.

6.5.2 A nova estratégia

Com o objetivo de atrair novos clientes para as lojas, foi necessário adotar uma estratégia de marketing mais agressiva, já que as adotadas até o presente momento não estavam tendo um bom desempenho.

Costumava-se utilizar o micromarketing como principal abordagem de marketing por parte dos centros Indoor. Com isso se conseguia alguma fidelização do cliente, mas essa estratégia não era eficiente para atrair novos clientes, pois, em geral, esse micromarketing era feito apenas dentro dos Shoppings e parte das redondezas.

Além da baixa eficiência da estratégia de marketing anteriormente adotada, a crise exigiu medidas agressivas no mercado, de modo que se garantisse a sobrevivência e também o crescimento da empresa. Por isso a estratégia adotada foi o marketing direto, com o intuito de atrair novos clientes para a loja. Essa mudança se mostrou ainda mais necessária quando foi verificado que o fluxo de pessoas aos Shoppings diminuiu bastante, especialmente o público adolescente, o que fez com que o micromarketing ficasse ainda menos eficiente.

Atualmente, os centros Indoor devem tornar-se lojas âncora dos Shoppings, ao invés de depender do público que freqüenta os mesmos. Nesse sentido vem a nova estratégia de marketing adotada pela empresa, que é o marketing direto, indo buscar o cliente onde ele estiver. Para isso a empresa necessita de um banco de dados para se fazer mala direta e telemarketing ativo e receptivo. Além disso, a empresa está investindo em inserções na mídia, no intuito de estabelecer um marketing direto que também represente um marketing institucional.

Mas tudo isso sem se descuidar do micromarketing, que, apesar da baixa eficiência, foi um dos responsáveis até agora pela sobrevivência e desenvolvimento dos Centros Indoor. Por isso as ações da Companhia são no sentido de buscar o maior número de parcerias possíveis.

6.6 Centros Indoor - BOLICHE

Em 1983, o Grupo DIVERTIDO lançou o primeiro BOLICHE eletrônico no Brasil. Atualmente, a empresa opera 16 centros de BOLICHE (12 no Brasil e 4 na Argentina) com um total de 300 pistas.

Em 1997, o DIVERTIDO e a AMF BOLICHE (fabricante e maior operadora de boliche do mundo) se associaram para instalar novas unidades de negócios.

Os centros boliche, instalados em Shopping Centers de importância nestes países, estão (na maioria dos casos) adjacentes aos parques Indoor, oferecendo também arcades com jogos eletrônicos e serviços de bar e comidas rápidas.

Ou seja, a gestão dos boliche do Grupo inclui a administração de uma estrutura de Alimentos e Bebidas, o que reflete a indubitável complexidade do negócio.

Os boliche tiveram em 1998 um faturamento de aproximadamente D\$ 11 milhões.

<i>local</i>	<i>Pistas</i>	<i>local</i>	<i>pistas</i>	<i>local</i>	<i>pistas</i>
MR	16	CN	24	GO	12
PB	16	AR	16	BL	12
NS	16	AP	24	AM	16
CL	16	EP	24	CR	12

<i>características comuns</i> melhor em faturamento e performance de horas jogadas	<i>características comuns</i> centros de boliche em shoppings de grande fluxo	<i>características comuns</i> pequeno número de pistas e foco em grupos de escolas e federados
---	--	---

6.7 O Parque São Paulo

Em 1970 surge o DIVERTIDO São Paulo, na região norte da cidade. Sua área é de 110 mil m². Tem mais de 40 atrações.

Recebe cerca de 2 milhões de visitantes por ano. A capacidade deste parque é de 25 mil pessoas, mas, para garantir o conforto dos visitantes, fecha os portões ao atingir um público de 15 mil pessoas.

6.7.1 Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC)

Os principais serviços oferecidos aos clientes são:

- ◆ Recebimento de passaportes cortesias no caso de excursões: 6 passaportes para excursões durante a semana e 4 passaportes nos fins de semana;
- ◆ Passaporte Múltiplo, que pode ser utilizado tanto no Parque São Paulo quanto nas Terra Divertida's;
- ◆ Entrada cortesia para crianças de até 1,20 m acompanhadas de adulto pagante;
- ◆ Chuvadivertida, sendo que, no caso de chuva até as 15 horas, o visitante recebe um outro passaporte nominal para retornar ao parque em outro dia.

Os projetos futuros da área são: substituir os Passaportes de papel por cartões magnéticos e instalar lojas de conveniência com medicamentos distribuídas pelo parque.

6.7.2 Equipamentos

Esta área envolve os operadores dos equipamentos. Existe um treinamento para operar os equipamentos e um rodízio de postos dentro de cada equipe de operadores de uma determinada atração. Também é realizado um rodízio semestral entre as equipes, para que os funcionários possam conhecer e operar outras atrações.

Alguns equipamentos, como o Voador Divertido, exigem uma espécie de habilitação dos operadores fornecida mediante treinamento específico.

Após a vistoria da manutenção, também compete à equipe de Equipamentos realizar a verificação para liberação das atrações. Qualquer ocorrência com os equipamentos durante seu funcionamento também é notificada à Manutenção.

6.7.3 Manutenção

Esta área tem importância fundamental.

A equipe de manutenção do parque apresenta o seguinte organograma:



Nos fins-de-semana a área de manutenção funciona em esquema de plantão. Também há rodízio de funções. Diariamente é realizada a averiguação dos equipamentos do parque para que eles possam entrar em funcionamento. A manutenção realiza sua vistoria e preenche a ficha de liberação (elétrica e mecânica). Além dessa verificação, os operadores também realizam seu próprio check list e só então o brinquedo é liberado. Essa rotina diária envolve principalmente itens relacionados à segurança.

A equipe de manutenção está realizando um detalhamento dos componentes de cada um dos equipamentos utilizando o chamado FMEA (Failure Mode and Effects Analisys), que consiste em analisar o modo de falha, as consequências e a medidas de prevenção a serem adotadas, classificando-as por risco e prioridade. Baseado no FMEA são realizadas as inspeções periódicas (quinzenais, mensais, semestrais, etc.), com caráter preventivo, na qual são preenchidas as fichas de apontamento que são encaminhadas para a manutenção.

A manutenção também realiza diversos ensaios mecânicos, relacionados com a estrutura do equipamento, buscando detectar fadigas, fissuras,

trincas etc., e elétricos, analisando laboratorialmente o óleo, a necessidade de troca etc. As análises são elaboradas com base nas normas da ABNT e da ELETROPAULO, que realiza algumas inspeções.

Um documento importante que a manutenção mantém é o laudo dos equipamentos. Toda vez que um novo equipamento é trazido para o parque, o fabricante manda um de seus técnicos para acompanhar a montagem e auxiliar a descrever seu funcionamento (movimento realizado, capacidade em quilos e pessoas, dispositivo de segurança etc.). Este laudo é assinado por três engenheiros do parque e encaminhando ao CONTRU, órgão que fornece uma espécie de alvará para funcionamento. Caso ocorra algum acidente, este órgão pode intervir e interditar o equipamento. Todos os documentos de inspeção e relatórios são guardados por no mínimo cinco anos, principalmente para inspeção do CONTRU.

Depois que o parque foi aberto ao público, qualquer chamado da operação é atendido pelos plantonistas, que avaliam a situação, realizam o reparo ou interditam o equipamento e registram a ocorrência no Diário de Plantão. Depois disso é gerada uma OS (ordem de serviço) para registro da execução do serviço. Para as ocorrências cotidianas, a OS é gerada como sendo uma requisição e a manutenção estabelece um cronograma para atendimento.

A equipe da manutenção recebe vários treinamentos e cursos de reciclagem, proporcionados principalmente pelas parcerias formadas com SENAI, SIEMENS, ABB etc.

6.7.4 Alimentos e Bebidas (A&B)

O setor de Alimentos e Bebidas engloba hoje 14 lojas e 7 quiosques espalhados pelo Parque São Paulo. O dimensionamento foi calculado para atender à capacidade máxima de 25.000 pessoas ao dia. Entretanto a experiência aponta que, para um funcionamento satisfatório dentro do conceito de fast-food, o número ideal de clientes não pode ultrapassar 10.000 / dia. Os maiores picos de movimento são observados a partir das 12 h

nas lanchonetes e quiosques, estendendo-se até as 17 h, a partir da qual observa-se um incremento nas vendas de caramelados.

No item faturamento, o setor de Alimentos e Bebidas responde por cerca de D\$30.000,00 ao dia, considerando-se o número aproximado de 7.000 visitantes. Dentre as lojas de fast-food, o maior volume de vendas é identificado no Burgerdivertido, ponto de venda responsável por 2/3 do total de faturamento do setor.

O maior desafio deste segmento no momento é estar incrementando cada vez mais a qualidade aliada aos preços baixos, evitando que o cliente, principalmente aquele oriundo de excursões, traga sua própria refeição.

O Grupo DIVERTIDO também objetiva cada vez mais a parceria com grandes empresas do ramo alimentício que além de contribuir com o *know-how* trazem a possibilidade da redução dos preços aliada à confiabilidade.

6.7.5 Jogos e Mercadorias

O setor de jogos do DIVERTIDO São Paulo apresenta treze pontos de venda.

Há um controle do faturamento em cada uma das lojas, com metas específicas a serem atingidas pelos atendentes. O faturamento total do setor para o próximo ano está estimando em D\$1.000.000,00.

Existe um patamar financeiro de entrega de brindes por loja, correspondente a 25% de seu respectivo faturamento. Ultrapassado esse patamar, o funcionário da loja é contatado para o esclarecimento do motivo da premiação excessiva.

Em função do manuseio direto de dinheiro por parte dos funcionários, foi elaborado um sistema de controle baseado na entrega de uma determinada quantia (D\$50,00) ao funcionário referente ao troco, que deve permanecer fixa ao longo da operação da loja, ficando o dinheiro referente ao pagamento do jogo depositado em uma urna lacrada, com chave em poder do supervisor.

Os atendentes do setor de jogos fazem um revezamento entre si, não havendo posição e jogo definidos para sua atuação.

Há uma loja especial para a venda e a revelação de filmes, representando uma unidade de expressivo faturamento. Quanto a este, metas específicas são estruturadas por ponto-de-venda em função do número estimado de visitantes / dia no parque.

O monitoramento do faturamento diário de cada ponto-de-venda é consubstanciado através do envio, ao final da operação do parque, de disquetes existentes em cada loja para um sistema centralizado, formado por planilhas que efetuam a atualização do faturamento acumulado por loja e agregado.

Esse sistema, apesar de funcionar relativamente bem, possui uma deficiência representada pela impossibilidade da atualização on-line dos dados.

6.7.6 Segurança

O principal objetivo dos monitores do Parque DIVERTIDO S.A. é de garantir a segurança das pessoas dentro do parque, e desta forma preservar a imagem do DIVERTIDO junto ao público.

A principal método de trabalho é o de coibir situações que possam apresentar risco às pessoas presentes no parque.

A equipe de monitores responsável pela segurança do parque é composta de 8 pessoas, divididas em 2 grupos (portaria e parque), cada grupo é subdividido em 4 áreas, que possui um monitor, e dentro de cada grupo um dos monitores ocupa também o cargo de líder de área.

6.8 O Ulalá

Inicialmente denominado Amazing Enterprise, este parque foi inaugurado em setembro de 1999. Sua localização é em Ribeirão Branco - o epicentro de raio de 100 km de uma região de 20 milhões de habitantes.

Sua área é de 670 mil m² (com reserva de 300 mil m² para crescimento de área, integrados ao complexo). Tem mais de 40 atrações divididas em 5 temas:

- ◆ *International Place* (prédios representando a cultura de diversos países europeus),
- ◆ *Eldorado* (arquitetura típica do Velho Oeste Americano),
- ◆ *Terra da Fantasia* (bonecos animados e Vila Divertida),
- ◆ *O Elo Perdido* (ruínas de civilizações perdidas e pirâmides),
- ◆ *Times Square* (festa constante, com música e cenário tematizado nos anos 60 de Hollywood).

A estimativa de fluxo é de 5 milhões de pessoas ao ano.

Uma empresa de consultoria internacional fez o estudo de viabilidade, projeções financeiras e de público, além de *designs* e plano master que inclui o planejamento do parque.

Não se utilizará da água dos rios da região, mas sim de dois poços artesianos que vão liberar 30 mil litros de água por hora. O esgoto será tratado, garantido 100% de potabilidade, e 80% do lixo, ou seja, 5 ton/dia. A reciclagem será realizada por uma empresa norte-americana. Parte do resíduo será transformado em adubo para a agricultura da região.

6.8.1 Marketing

A estratégia mercadológica deste projeto foi cuidadosamente traçada e envolveu desde o desenvolvimento do projeto, como o posicionamento,

pesquisas, parcerias, patrocínios, vendas, promoções e publicidade e propaganda.

As constantes pesquisas são de extrema importância para que os objetivos sejam atingidos. As iniciais demonstraram que a região é ideal para a instalação do parque pois a sua localização, em uma região rica, permite que o público alvo seja atingido, além da baixa ocorrência de chuva, permitindo uma maior utilização durante o ano.

O público-alvo do parque foi definido como a família de classe A e B, prioritariamente à localizada em um raio de influência de 80 km a 240 km. O público localizado em distância superior a 240 km é considerado turista. A região de instalação do parque foi escolhida, levando-se em consideração, entre outros aspectos, a população que a cerca, fazendo com que o parque não precise do turista para sobreviver.

Houve uma alteração no nome do parque, antes Amazing Enterprise, hoje Ualá, das áreas temáticas e de suas respectivas atrações devido à dificuldade da pronúncia, adequando-as ao público brasileiro.

Para evitar o mesmo erro que ocorreu com o Parque Terra Encantada, no Rio de Janeiro, que criou uma expectativa muito grande em torno de sua abertura, não conseguindo corresponder posteriormente, a idéia inicial foi fazer um *soft open*, apenas com convidados, e aumentar a comunicação gradualmente, utilizando mídia institucional.

As parcerias firmadas são consideradas sólidas, constituídas por empresas de qualidade e de grande porte que possuem sinergia de valores, conceitos e comercialização, todas com um contrato de 5 anos, o que demonstra a confiança no negócio.

Os patrocínios, assim como as parcerias, tiveram uma identidade de valores entre as empresas participantes para que ocorra uma sinergia entre elas. Os patrocinadores, por sua vez, também são considerados parceiros e têm o parque como veículo de divulgação e vendas de seus produtos. Estão previstas futuramente promoções cruzadas para alavancar vendas.

A expectativa é que 50% das vendas sejam feitas antecipadamente, o que exige uma concentração de esforços na pré-vendas. Desde a inauguração são utilizados meios como agências de turismo e excursões, facilitando também um controle sobre a previsão de público. A maior dificuldade será em deslocar um pouco a demanda do final de semana e alocá-la para os dias úteis.

As estratégias de vendas estão calcadas no conhecimento amplo de todos os aspectos psicossociais do público-alvo, visando atender às suas necessidades, no mapeamento de suas motivações e na criação das mesmas e no estudo do raio de influência, da segmentação mercadológica e dos canais de distribuição.

Criou-se um programa de fidelização do cliente através da formação de um banco de dados focando grupos. Para a promoção das vendas, foi elaborado um calendário de eventos, com a realização de concursos, sorteios, apresentações e campanhas de incentivo à visita ao parque. Diariamente acontecem shows individuais e coletivos, além da participação especial da Vila Divertida. Shows pirotécnicos estão proibidos devido à curta distância entre o parque e a rodovia.

6.8.2 Alimentos e Bebidas

O novo parque temático do DIVERTIDO teve a decisão de assumir a área de A&B (e não terceirizá-la). Essa decisão foi tomada para solucionar o problema anteriormente citado e em função da grande receita gerada no setor, que é de 30% da receita da bilheteria no Parque São Paulo.

Como as demais áreas, esta está preocupada em oferecer ao cliente produtos de qualidade, bons preços e, principalmente, um bom atendimento, conseguido através de muito treinamento e padronização. Há um foco muito grande na otimização do tempo do cliente para não fazê-lo sentir perda de tempo em filas e na degustação. Além disto, existe uma preocupação em agradar os diversos públicos.

Desta forma, o parque temático terá dois tipos de estabelecimentos:

- ♦ *fast-food*, voltado para o público jovem, e
- ♦ restaurantes *self-service*, direcionado para atender as famílias.

A qualidade das refeições servidas é algo de extrema importância e foi muito enfatizada. Além disto, os cardápios foram elaborados de maneira que seja oferecido aos visitantes uma comida adequada a este momento de lazer.

Assim, alimentos leves, frutas, sucos e lanches serão os principais produtos, dada a responsabilidade de manter os clientes devidamente hidratados.

Serão mais de 10 pontos de venda espalhados pelas áreas temáticas, cada qual oferecendo determinado tipo de comida e tematizado de acordo com a área.

6.8.3 Jogos e Mercadorias

Existem no parque 16 lojas para a venda de mercadorias, em um total de 1600 m², divididas em 4 categorias:

- ◆ Lojas tematizadas de acordo com as 5 áreas do parque;
- ◆ Lojas na saída dos equipamentos âncoras do parque, em total de 10 lojas;
- ◆ Lojas de patrocinadores;
- ◆ Lojas Kart (com venda de boné, óculos, protetor etc.).

Em relação à área de jogos, complementar em receita ao parque, são operados estandes de jogos tradicionais, como argola, bazooka, waterworld, segundo o conceito de premiação por brindes. Tratam-se de jogos lúdicos, com brindes seguros à utilização do usuário. Também será instalada uma área de Terra Divertida com 159 m².

Cabe ressaltar que na operação de jogos por brindes segue-se uma regra básica, que é separar as áreas de *merchandising* e jogos, ou seja, os brindes não podem ser vendidos na área de mercadorias e mercadorias vendidas não podem ser dadas como brindes de jogos.

A área de jogos com brindes atuará com uma porcentagem máxima de brindes concedidos, que é de 30 % da receita líquida. Como qualquer jogo, deve-se considerar as probabilidades envolvidas, disponíveis através da IAPA, de forma que o custo da mercadoria envolvida corresponda ao objetivo de 30 % da receita líquida, segundo a seguinte fórmula:

CMV = Custo da Mercadoria Vendida

CMV = probabilidade ganho x n^o brindes x custo brinde

Sendo que

CMV = 30 % x Receita Líquida

6.8.4 Shows e Eventos

Cada tema deste parque temático sugere shows, eventos, apresentações, integrações específicas etc., daí a importância de ter um planejamento criativo aliado ao desenvolvimento do treinamento e operação supervisionada.

As principais preocupações da equipe do setor são: planejar o calendário visando atender a todas as faixas etárias; entreter o público em todas as situações ocorridas em um dia de visitação (como a espera de filas, refeições e equipamentos); treinar pessoal utilizando os melhores profissionais do mercado; e surpreender o visitante com diversão.

6.9 UNIDADE DE APOIO

A UNIDADE DE APOIO é uma prestadora de serviços para todas as unidades do grupo, atuando em diversas áreas, desde fornecimento de suprimentos até controle fiscal e auditoria. A UNIDADE DE APOIO possui dois grandes "clientes": a diretoria de Centros Indoor, que responde por todas as filiais Terra Divertida e Boliche Divertido do Brasil e da Argentina, e a diretoria dos Parques, que coordena os parques de São Paulo, Manaus e Ribeirão Branco.

6.9.1 Financeiro

A UNIDADE DE APOIO tem como característica centralizar nos seus serviços a administração do operacional Outdoor e Indoor, tendo o baixo custo de prestação e a agilidade de informações como metas.

O setor financeiro tem como função avaliar os resultados econômicos da empresa e posicioná-la no mercado, definir aplicações financeiras de rendimento, manter um bom relacionamento com os bancos, analisar o andamento, o mercado posicionado, os concorrentes e definir metas a serem alcançadas pelo sistema operacional.

Além disto, o setor financeiro é quem apresenta aos acionistas os resultados econômicos, as opções de melhores aplicações e transmite as metas apresentadas para o crescimento operacional e empresarial.

6.9.2 Suprimentos

A área de suprimentos é dividida por segmentos, facilitando os processos de compra e abastecimento, da seguinte maneira:

- ✓ Técnica;
- ✓ *Merchandising*;
- ✓ Alimentos e Bebidas;
- ✓ Ativos;
- ✓ Transportes;
- ✓ Importação.

A área de suprimentos tem como função abastecer eficientemente os parques e as filiais da Terra Divertida. Os principais serviços prestados são:

- ✓ abastecimento de uniformes;
- ✓ bens de consumo;
- ✓ equipamento técnico para a manutenção;
- ✓ ativos (os próprios equipamentos);
- ✓ serviços gráficos;
- ✓ alimentação e bebida;
- ✓ transporte;
- ✓ produtos para *merchandising*.

6.9.2.1 Procedimento do abastecimento

Primeiramente todos os produtos são cadastrados no sistema de materiais. Existem mais de 3000 itens cadastrados. Há o critério de estoque mínimo de cada produto, que é acionado automaticamente quando ultrapassado.

O processo de abastecimento ocorre da seguinte maneira: quando a loja percebe a necessidade de algum produto, emite uma requisição de materiais preenchida com os códigos. Essa requisição vai para suprimentos e esta checa se há disponibilidade no estoque. Se há o produto no estoque, é dada sua baixa e entregue a filial, registrando a despesa em seu centro de custo. Caso não haja o produto no estoque, a área de Suprimentos emite uma solicitação de compra em que, dependendo do valor, há um critério para aprovação da compra. Assim que a solicitação é aprovada, a compra é realizada e, dependendo da urgência a mercadoria, já é entregue direto na loja.

Vale citar que quando entregue na loja, esta tem que se responsabilizar quanto ao envio da nota fiscal para Suprimentos, já que o pagamento das notas fiscais é feito de maneira centralizada. Cada loja tem um dia certo para ser abastecida e o devido prazo para a requisição de materiais .

6.9.3 Sistemas e Processos

As principais atividades da área de informática são:

- ✓ Planejamento de sistemas;
- ✓ Racionalização dos processos;
- ✓ Coordenação do orçamento de informática;
- ✓ Obtenção de serviços de informática;
- ✓ Desenvolvimento / manutenção de aplicações;
- ✓ Processamento de serviços de informática;
- ✓ Administração da rede corporativa;
- ✓ UNIDADE DE APOIO técnico / Help Desk.

Com relação aos novos projetos em andamento da gerência de informática destacam-se:

- ✓ Implantação de novo sistema corporativo de base *Oracle*, que exigirá uma profunda restruturação do hardware e do software atualmente utilizados;
- ✓ Novo sistema DIVERTCARD by *Smartcard*, que visa tornar o cartão DIVERTCARD utilizável em qualquer filial;
- ✓ Implantação de sistema para controle de acesso no Parque São Paulo;
- ✓ Implantação de sistema de PDVs (A&B e *merchandising*) integrado.

6.9.4 Auditoria

O departamento de Auditoria tem como papel padronizar as operações da empresa, controlar irregularidades, fiscalizar e viabilizar todas as operações, garantindo-lhes estar dentro dos padrões preestabelecidos pela empresa e o mercado.

Este departamento atua no controle de todo o sistema DIVERTCARD, na administração de gratuidades e cartões de serviços, na organização e controle do livro caixa de todas as unidades da empresa e na viabilização jurídica e financeira dos contratos de pré-venda e parcerias.

Além disso, atua na administração e no controle da promoção Ticket-mania, em toda a estrutura administrativa e financeira que envolve os boliche s e, finalmente, na contabilidade de todas as unidades do DIVERTIDO S.A.

6.9.5 Contabilidade

No setor de contabilidade, cerca de 50 funcionários, dividem-se entre quatro unidades de negócio: Terra Divertida, Parques / UNIDADE DE APOIO, Fiscal e BOLICHEs.

Entre os principais serviços prestados por este setor, pode-se citar o registro de notas fiscais (que regulariza todas as compras e vendas da empresa), as atividades contábeis, a administração de ativos fixos e, também, tudo o que se refere à escrita fiscal.

6.9.6 Comunicação

Este setor da UNIDADE DE APOIO é o responsável pelo recebimento diário de documentos através de malotes. Todos os documentos da empresa são conferidos e arquivados e, a partir de dados fornecidos pelas filiais e demais departamentos da empresa, são produzidos os balancetes (que contêm os resultados de cada filial).

Além disso, são produzidos, regularmente, diversos relatórios, que ficam disponíveis no sistema que integra todas as unidades do DIVERTIDO S.A. A importância das atividades do setor de Comunicação está no fato de que, atuando em conjunto com a Controladoria, promove a integração dos dados e a sua disponibilização no sistema, resultando em informações indispensáveis para a gestão dos negócios.

6.9.7 Jurídico

O departamento jurídico da UNIDADE DE APOIO responde por toda análise, elaboração e controle de contratos (inclusive os de assuntos societários), pelo acompanhamento, orientação, controle e defesa nos assuntos administrativos, policiais, judiciais e audiências; pela obtenção de alvarás judiciais (por exemplo, para os boliche, que necessitam de alvarás especiais para funcionar à noite e vender bebida alcoólica); e, finalmente, pelo controle de marcas e patentes (a empresa possui cerca de quinhentas marcas e patentes registradas no Brasil e no exterior).

6.9.8 Controladoria

Elaborando orçamentos, produzindo comparativos econômicos, alimentando todo o sistema da informações de vendas e organizando todo o book enviado, mensalmente, ao Conselho Administrativo da empresa, este setor da UNIDADE DE APOIO é o responsável pela transformação de dados em quadros que podem ser analisados e, consequentemente, tornarem-se ferramenta indispensável para o sucesso dos negócios.

6.9.9 Administração de Pessoal

Toda a parte legal referente à administração de pessoal é unificada na UNIDADE DE APOIO aos cuidados deste departamento. Sua principal atividade refere-se à elaboração de toda a folha de pagamento da empresa.

7 A PRIMEIRA ESTRATÉGIA DE SOBREVIVÊNCIA: A BUSCA DO CLIENTE FORA DO SHOPPING CENTER

Como o Micromarketing empreendido pelas Filiais Centros Indoor não era mais suficiente para garantir o faturamento ante à crise e à alta sazonalidade do negócio, a solução tem sido criar NOVOS CANAIS DE VENDA.

Ou seja, a Área Comercial (PRÉ-VENDAS) pode se mostrar um recurso eficaz para atrair o consumidor que está fora do *Shopping Center*.

Ademais, não se deve descartar o fato de que é a PRÉ-VENDAS também uma forma de MÍDIA para a Terra Divertida e para o Boliche Divertido. Não apenas por apresentar o produto, mas também por dar oportunidade a novos consumidores experimentá-lo.

Muitas dificuldades foram encontradas no período inicial de reestruturação, como a indefinição e inadequação de produtos e preços, a falta de material de venda e de divulgação, a inexistência de uma estratégia clara de vendas, entre outros.

7.1 A Implantação da Área Comercial

Este capítulo reúne os pontos mais relevantes examinados na implantação da PRÉ-VENDAS TERCEIRIZADA na Divisão "Centros Indoor" do DIVERTIDO.

As observações aqui apresentadas estão divididas de acordo com as principais variáveis que nortearam esta fase de estruturação do processo de busca de canais alternativos de comercialização.

7.1.1 Renovação da Área

Antes da terceirização, a PRÉ-VENDAS da Divisão Centros Indoor era, em grande parte, "descentralizada".

Cabia predominantemente às Filiais estipular as metas e controlar a ação da força de vendas (atividades estas que as mesmas não tinham total disponibilidade para realizar).

Não havia um direcionamento global para a ação da força de vendas. A estratégia de venda estava pulverizada entre as Filiais e os vendedores.

Para agravar o quadro, o contato entre os Gerentes e os promotores era deficitário.

O Setor de UNIDADE DE APOIO da Terra Divertida era essencialmente responsável pelo fornecimento dos materiais de venda³ e divulgação e pelo registro das vendas - atividades de suprimento e de cunho contábil.

Hoje, a força de vendas (composta pelos "Executivos de Vendas" - antes intitulados "promotores") é basicamente controlada pela Central de PRÉ-VENDAS, que, por sua vez, compartilha as decisões com a Gerência das Filiais.

Desta forma, as estratégias e metas, a Área de Atuação e o tipo de venda realizada (Excursão ou Empresas) são definidos globalmente, permitindo o estabelecimento de parâmetros mais consistentes.

7.1.2 Canibalização dos Produtos da PRÉ-VENDAS

Na PRÉ-VENDAS, existiam basicamente duas modalidades de produtos:

- ♦ Excursões para escolas (horacard de 3 horas);

³ Os talões MAXI e MULTI-DIVERSÃO do Convênio Lazer.

- ♦ Convênio Lazer para empresas (venda de DIVERTCARD com 100% de bônus e venda de hora de boliche com desconto sobre o valor de balcão).

A tabela mostrada abaixo indica claramente como os preços dos produtos do Convênio Lazer (principal modalidade oferecida pela PRÉ-VENDAS) já não apresentavam atratividade ao consumidor.

Comparação de Valores

	Preço	Ganho em créditos	Tempo médio de diversão
<i>MAXI-DIVERSÃO (Terra Divertida)</i>	25,00	50,00	1h30min
<i>MULTI-DIVERSÃO (Boliche)</i>	22,00	-	1h
<i>HORACARD (madrugou-ganhou)</i>	10,00	-	1h
<i>promoção Boliche (Mídia Televisiva)</i>	15,00	-	1h
<i>cinema (média nos finais de semana)</i>	8,00	-	1h30min
<i>Aluguel de fita de vídeo (BLOCK BUSTER)</i>	4,75	-	1h30min

As próprias promoções do Boliche Divertido e da Terra Divertida (especialmente a do boliche apresentada em mídia televisiva) contribuíram em grande escala para a deterioração dos produtos MAXI e MULTI-DIVERSÃO.

Adicionando a este fator a falta de material de divulgação para os produtos, os problemas administrativos e os problemas de comercialização⁴, é fácil imaginar o atraso no cumprimento das metas e o inexpressivo volume de vendas alcançado por esta Área ao longo dos últimos anos.

⁴ Discutidos logo mais.

7.1.3 Problemas na comercialização

Afora a baixa atratividade, os produtos do Convênio Lazer também tinham um outro grande entrave à sua venda: a forma como eram comercializados - via *CONSIGNAÇÃO*.

Esta prática compõe-se do seguinte processo: os vales *DIVERTCARDS*/hora de boliche são deixados nas empresas e recolhidos depois de um período determinado. Um dos únicos estímulos à venda, neste caso, é o material de divulgação que é entregue às empresas.

Esta tática de venda não permite que a força de vendas atue efetivamente. Por outro lado, também não incentiva a própria empresa a divulgar o produto.

O fato de que nunca houve mais que 10% de vendas sobre os valores totais deixados em consignação só corrobora a suposição apresentada.

7.2 Construção dos Novos Produtos e Composição de Preços

À luz destas questões, decidiu-se encerrar a venda via consignação e a venda de horas de boliche.

Alguns produtos mais acessíveis (e de maior valor agregado) também foram criados.

Vale salientar que a definição dos preços destes novos produtos foi fundamentalmente baseada em *valor*, não em *custo*.

São eles:

- ♦ **DIVERTCARD Promocional Empresas:** preço de D\$ 1,00 com bônus em crédito de D\$ 5,00 (exemplo). Será vendido somente em grande escala para empresas que queiram fornecer um benefício ao seu funcionário (como a Cestaticket) ou para empresas que queiram presentear seus clientes (como a Conectel, a Arby's e a Bob's);

- ♦ DIVERTCARD TIME Promocional Empresas⁵: preço de D\$ 7,00 com restrição nos horários de pico e
- ♦ DIVERTCARD TIME Promocional Empresas "GOLD"⁶: preço de D\$ 12,00 sem restrições de utilização.

Estes dois últimos produtos serão comercializados em parceria com outras empresas⁷. O principal intuito é utilizar as empresas parceiras como pontos de venda. Pode-se ainda vender este produto da mesma forma que o DIVERTCARD: como um benefício ao funcionário, ou como um brinde ao cliente da empresa.

A PRÉ-VENDAS ainda tornou-se responsável, nos boliche, pela venda de Campeonatos, Eventos e Aluguel de Pistas para Empresas (não haverá mais vendas de horas de boliche nos moldes do Convênio Lazer).

7.3 Estratégia de Venda (o uso do Marketing Direto)

Uma nova estratégia de venda tem sido estudada pela atual administração e consiste no seguinte:

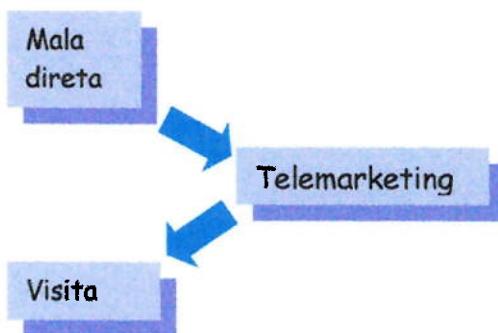
- ♦ Num primeiro momento, uma Mala Direta Institucional é enviada à empresa, de acordo com o público que se quer atingir (se o RH, o Grêmio da empresa, etc.);
- ♦ A seguir, o Telemarketing faz o contato com a empresa, para agendar a visita do Executivo de Vendas;
- ♦ Finalmente, o Executivo de Vendas comparece à empresa para acertar os detalhes finais da negociação e para operacionalizar a venda dentro da empresa (afinal, a consignação é já uma prática descartada).

⁵ Produto exclusivo da PRÉ-VENDAS

⁶ Produto exclusivo da PRÉ-VENDAS

⁷ Neste caso, a empresa parceira reteria um percentual da Receita.

Resumidamente, temos:



Ou seja, trata-se de uma comunicação *integrada* de marketing.

É inegável que essa abordagem envolve mais esforços, especialmente para a sua operacionalização. Porém, é uma boa alternativa à venda via consignação.

7.4 Ações de Marketing de Canal de Distribuição

O principal foco passou a ser grandes ações de Marketing Corporativo.

No decorrer da implantação da Pré-Vendas terceirizada, notou-se que os produtos de Terra Divertida e Boliche Divertido têm um caráter muito mais promocional do que de venda antecipada.

Diferentemente do produto de Parques, que exige necessariamente um planejamento por parte do comprador do passaporte, os produtos Centros Indoor são essencialmente FAST ENTERTAINMENT.

Ou seja, eles são mais suscetíveis a uma compra por impulso, o que dificulta as ações de venda antecipada.

Ou melhor: isso explica por que esses produtos nunca alcançaram grandes resultados em Pré-Vendas (especialmente se compararmos com as vendas do Parque DIVERTIDO).

Em contrapartida, graças à sua versatilidade e flexibilidade, eles têm grande potencial para ações casadas de Marketing.

Esses produtos podem ser usados especialmente como um **DIFERENCIAL COMPETITIVO** pelas empresas parceiras.

Em primeiro lugar, são uma ferramenta de *anti-attrition* contra a concorrência.

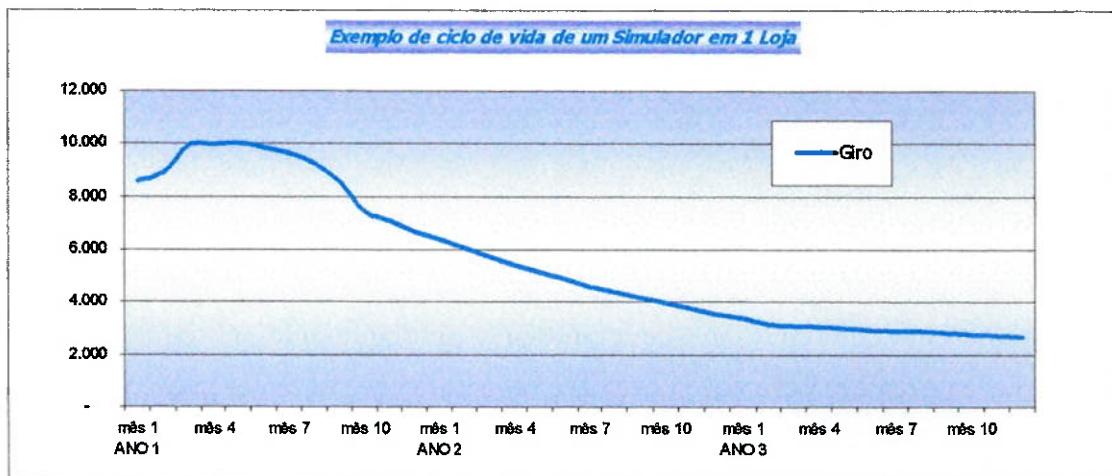
Por outro lado, ao presentear os clientes com esses produtos (ou oferecê-los como um benefício promocional), a empresa está associando à sua marca uma nova identidade.

Ademais, a empresa que se torna parceira dos Centros Indoor agrupa um elemento para fidelizar seu cliente e tem a oportunidade de impulsionar a venda de seus próprios produtos.

Com produtos com estas características que podem ser utilizados em promoções casadas que suavizam a alta sazonalidade deste negócio, a prioridade estratégica dos Centros Indoor está concentrada nesses canais alternativos.

8 A SEGUNDA ESTRATÉGIA DE SOBREVIVÊNCIA: A MUDANÇA DO PRODUTO E O REPOSITIONAMENTO DO NEGÓCIO

Como já apontado anteriormente, os equipamentos das Lojas são extremamente onerosos, de difícil manutenção e apresentam vida útil muito efêmera, como pode-se visualizar adiante:



Este é um típico produto direcionado ao público adolescente: um simulador de carro de corrida. Apresenta um rápido crescimento até estabilizar em seu estágio de maturidade (período em que o crescimento das vendas diminui). Porém, essa fase é muito curta (atinge seu auge em 3 meses e permanece cerca de 4 meses no mesmo patamar de utilização), o que classifica esse produto como um MODISMO⁸.

⁸ Segundo a classificação de Philip Kotler.

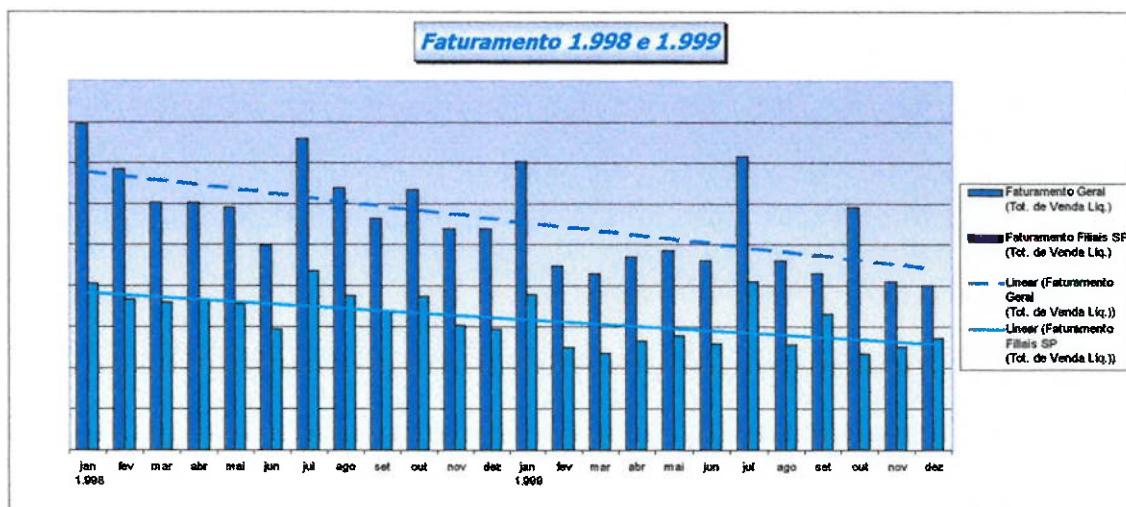
Produtos destinados ao público infantil geralmente apresentam um ciclo de vida do produto muito mais tradicional (com a fase de maturidade bem mais prolongada).

Fica patente, portanto, a necessidade de renovação constante dos produtos da empresa (especialmente os direcionados ao público jovem). E, como não há fabricantes nacionais, o problema se agrava, especialmente se considerarmos a forte desvalorização de nossa moeda frente ao dólar no ano passado.

Para lidar com isso, a empresa sempre adotou diversas estratégias alternativas de marketing (mesmo por que é inviável desenvolver novos produtos internamente), tais como reduções de preço, *micromarketing*⁹, promoções agressivas de vendas (descontos, prêmios e competições) e ampliação do produto (como oferecer um serviço de atendimento com animação nas lojas). Evidentemente, ações isoladas como essa não são suficientes para estender a vida dos produtos.

Todos esses fatores fizeram com que a empresa adotasse uma estratégia perigosa: ela deixou de renovar seus equipamentos. Em contrapartida, buscou uma rotatividade maior de suas máquinas entre as Filiais.

Sem dúvida, essa é uma das principais causas que explicam a queda no faturamento das Terra Divertida's, como pode ser verificado a seguir:



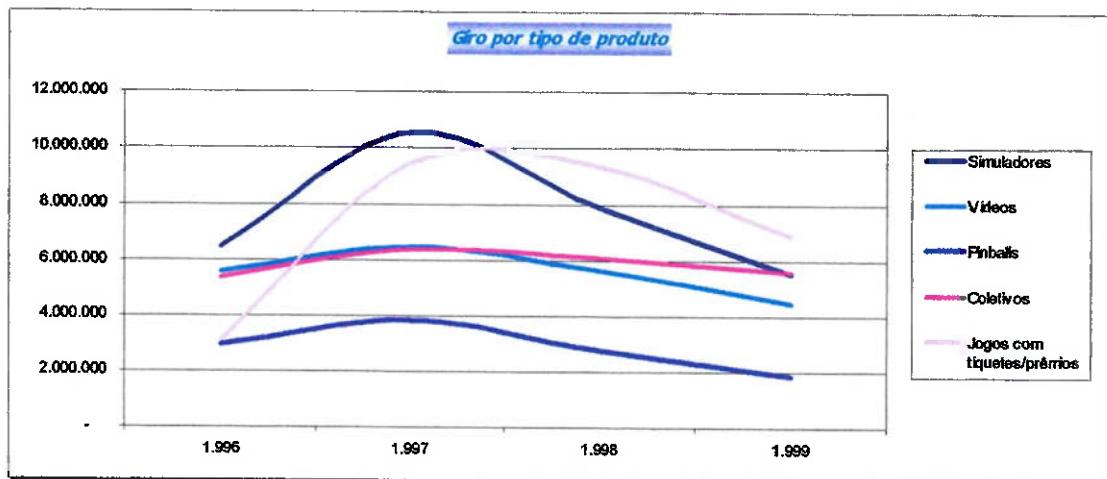
Pode-se explicar o fato de em São Paulo este comportamento ser menos sensível pois há maior troca de produtos nesta cidade (a rotatividade dos produtos é mais fácil e barata). Também nesse estado é que foram maximizadas as ações de marketing direto e vendas descritas no capítulo anterior.

A rotatividade dos produtos é uma estratégia já consagrada na empresa. Muitas vezes, um produto "morto" numa determinada Filial, se trocado, torna-se uma novidade em outra, o que aumenta sua vida útil.

Entretanto, dada a frenética busca de novidades pelos consumidores, essa estratégia não é suficiente para manter a atratividade do negócio. Seria necessário a compra de novos equipamentos.

Porém, isso não tem acontecido, afinal, tornou-se inviável esse investimento (para muitos equipamentos, o retorno do investimento só seria verificado em mais de 3 anos).

Em um grupo de equipamentos esse processo é ainda mais intenso: nos equipamentos direcionados aos jovens (*simuladores, pinballs e videos*)¹⁰, como pode-se notar:



⁹ *Micromarketing* é um enfoque diferenciado do marketing padrão. É a adaptação dos produtos e programas aos gostos dos segmentos específicos dos pontos de vista geográfico, demográfico, psicográfico e comportamental.

¹⁰ Os detalhes dos valores aqui apresentados estão no Anexo deste trabalho.

Como era de se esperar, o público jovem sente e exige a diferença mais intensa e rapidamente que o infantil. Mas só isso não explica a brusca queda de utilização desses equipamentos.

Falta às lojas um posicionamento mais definido. Em outras palavras: não há foco de negócio. Os equipamentos infantis estão muito próximos aos equipamentos para adolescentes. Os ambientes não são delimitados tampouco diferenciados e esses dois públicos se repelem em muitas situações.

O público jovem exige máquinas e jogos modernos, em constante renovação, diversidade de jogos e equipamentos avançados (dentro de uma linguagem própria). Em suma, busca um espaço virtual completo e atualizado de lazer, para exercer seu espírito competitivo, com o prazer e a emoção de estar vivendo num mundo "além da imaginação".

Analizando essas necessidades, é possível prever que a não renovação dos produtos da empresa (principalmente os visados ao público jovem) contradiz diretamente o próprio posicionamento estratégico da Terra Divertida, que está calcado no universo da TECNOLOGIA e MODERNIDADE e se opõe aos brinquedos tradicionais e aos jogos eletrônicos ultrapassados.

A lentidão na renovação e a permanência de jogos antigos, já superados quebra a expectativa do ambiente sofisticado com jogos sempre revolucionários. Ou seja, há uma defasagem entre o que é desejado pelo cliente e o serviço que é oferecido.

Outro ponto ainda impacta na depreciação da Terra Divertida como negócio: a AMBIENTAÇÃO. A falta de segmentação do produto faz com que se verifique uma mistura entre as diferentes faixas etárias. Há mistura de crianças pequenas com adolescentes, o que causa um constrangimento de ambas as partes (os jovens querem delimitar seu território e sentem-se limitados em sua expressão e as crianças têm seu espaço ocupado).

Assim, é fácil notar que há demanda por um novo conceito de espaço.

Mas qual a vocação da Terra Divertida? Qual o caminho para contornar os problemas de produto?

O que será apresentado a seguir é a busca de uma solução para o problema, através da "substituição" dos produtos mais afetados por um novo "conceito" de negócio, que visa, ainda, um reposicionamento e segmentação do público.

8.1 Principais questionamentos

As principais questões que suscitaram a idealização de uma saída para os problemas apresentados serão discutidas a seguir.

Em termos de necessidade do público, temos:

- ◆ A Terra Divertida é um espaço de entretenimento de caráter tecnológico, moderno e grupal.
- ◆ A tecnologia é a principal fonte de atração para o jovem (é a linguagem de seu tempo, possibilita parceria e interação, representando, portanto, um valor social).
- ◆ Ela constitui-se como espaço social importante, diferentemente da solidão do videogame doméstico, a Terra Divertida possibilita platéia (o grupo que acompanha e torce).
- ◆ A Terra Divertida é inevitavelmente refém da renovação constante. O freqüentador exige modernização, com evolução efetiva dos jogos e espera, cada vez mais, maior verossimilhança nos brinquedos.
- ◆ A ambientação é primordial para completar a necessidade por tecnologia. Indubitavelmente, há demanda não só por renovação dos jogos mas também por um ambiente mais atraente e confortável.
- ◆ Há conflitos de interesses entre os diferentes públicos (a empresa tem um marketing indiferenciado) e uma clara demanda por "delimitação de territórios". Ou seja, o público mais jovem necessita de um espaço próprio e particular, separado dos jogos para adolescentes e de brinquedos que explorem mais o lado físico. Em contrapartida, os adolescentes também demandam espaço próprio, longe do público infantil.
- ◆ Atualmente, uma necessidade (especialmente para o público jovem) dos aficionados em jogos tem se apresentado cada vez mais: o jogo **MULTIPLAYER** através da Internet. Grandes desenvolvedores de

jogos para PC já criaram produtos especialmente visados para jogar em rede. Concomitantemente, a maioria dos grandes portais de Internet oferece servidores para esses jogos.

Em termos de produto:

- ◆ Os jogos eletrônicos têm uma vida útil curta e altíssimo custo e dificuldades de implantação. Na maioria das vezes, é inviável comprá-los e mantê-los (é bom lembrar que sua manutenção é custosa e nem sempre é possível reparar os danos causados pelos usuários).
- ◆ Os produtos para a Terra Divertida (todos importados) geralmente não acompanham a demanda por novidades. Os videogames, consoles e os jogos para PC são muito mais variados.
- ◆ As ferramentas de marketing (promoções, ampliação do produto via animação, etc.) são parcialmente ineficientes em vista da alta depreciação desses equipamentos, o que exige a renovação dos mesmos para sustentar o faturamento a longo prazo.

Em relação aos competidores:

- ◆ Há uma nova forma de ambiente de entretenimento surgindo: são as PC Room's, onde há a troca dos grandes equipamentos de jogos (simuladores, games, pinballs, etc.) por computadores com acessórios especiais. Neste ambiente, eles estão ligados em rede entre si e ligados à Internet. O cliente tem a possibilidade de jogar com outros clientes da loja ou via Internet. Sem dúvida esse novo ESTILO DE JOGO está substituindo os velhos equipamentos das Terra Divertida's.
- ◆ Os demais Parques Indoor ou se posicionaram muito bem para atingir o público infantil ou estão investindo muito dinheiro em novos equipamentos, exaurindo ainda mais o produto das Terra Divertida's.

8.2 A Criação de uma PC Room dentro da Loja: a CYBERJOGOS

A solução proposta neste trabalho visa criar um novo negócio dentro da própria loja. Os produtos mais direcionados ao público jovem seriam retirados em parte para dar lugar a um espaço independente dentro da Terra Divertida: a CYBERJOGOS.

Com apenas 70 m² de área estimada, grande parte das Terra Divertida's (nem todas comportam essa solução) poderá revitalizar seu produto e reverter a tendência de queda no faturamento. Ademais, o produto será melhor posicionado do ponto de vista de Marketing.

A CYBERJOGOS substituirá o espaço das máquinas em completo estado de exaustão. Uma análise preliminar indicou que será possível implantá-la em, pelo menos, 15 Filiais.

Em cada uma delas, pretende-se fazer um estudo criterioso de quais equipamentos serão descartados para a liberação de área para a CYBERJOGOS.

Sugere-se que cada unidade-padrão da CYBERJOGOS seja composta dos seguintes itens:

- ◆ 20 computadores ligados em rede, sendo alguns com monitores normais e alguns com monitores de 17" (além de cada um possuir acessórios especiais para jogos, como joystick, fone de ouvido, etc.¹¹) e um ou dois terminais com impressora,
- ◆ venda de alimentos e bebidas (através de *vending machines*) e
- ◆ venda de jogos (através de uma parceria com os distribuidores) e acessórios.

É certo que os computadores podem não ter o mesmo "glamour" dos equipamentos. Porém, através deles será possível oferecer aos clientes toda e qualquer novidade e lançamento do mercado de jogos mundial. Em contrapartida, os acessórios especiais e os monitores de 17" de cristal líquido podem suprir a defasagem em relação aos equipamentos tradicionais.

¹¹ Vide detalhes nos anexos deste trabalho.

Ao mesmo tempo, é bom notar que dentro da Terra Divertida ainda ficarão os equipamentos tradicionais que ainda têm faturamento. O que será alterado é o mix de produtos.

O ambiente será apropriado para o jogo MULTPLAYER. Ou seja, os terminais estarão próximos uns aos outros para que os jogadores possam interagir¹².

Apesar do projeto de arquitetura ter um padrão básico, para cada Filial será desenvolvida uma solução integrada com a Área e os produtos já existentes com o módulo CYBERJOGOS, reorganizando todo seu *layout*, fachada, sinalização, tráfego de loja, posição e distribuição de expositores e áreas de serviços.

É bom notar também que o perfil dos operadores CYBERJOGOS será diferente dos operadores tradicionais da Terra Divertida. Afinal, tanto a necessidade do público quanto a operação serão diferentes do serviço hoje prestado.

Será necessário também criar um *software* de gerenciamento dos computadores que será manipulado pelo caixa. Ele deverá "abrir", "fechar" e controlar via caixa cada terminal de acesso.

¹² Vide layout da Loja em anexo.

8.2.1 Perfil Esperado do Cliente CYBERJOGOS

Acredita-se que o público-alvo da CYBERJOGOS será:

Perfil Esperado do Cliente	
Característica	40% feminino e 60% masculino
Faixa etária	70% de até 14 anos, 25% de 15 a 29 anos, 5% de 30 a 49 anos
Grau de Instrução	70% primeiro ciclo completo, 25% com colegial e 5% superior
Renda/Classe Social	10% até cinco salários-mínimos, 30% de cinco a dez, 40% de dez a vinte e 20% com mais de vinte salários de renda mensal
Hábitos do consumidor	Acesso a computadores
Principais Razões de Consumo	Desafio, competição, impulso

8.2.2 Viabilidade Econômica da Loja

Algumas premissas foram consideradas para auferir a distribuição das receitas ao longo dos anos projetados. São elas:

- ♦ A loja terá 20 computadores para acesso do público e funcionará 12 horas diariamente.
- ♦ Não há projeção de crescimento para o negócio ao longo do tempo, afinal, a loja foi criada para substituir os produtos depreciados dos Parques Indoor. Todavia, é bom salientar que essa é uma expectativa pessimista ao considerar-se que será atingido um novo nicho de mercado (os jogos MULTIPLAYER).

Ao todo, serão 15 lojas que estarão em operação até o ANO 2, considerado nas projeções¹³.

Estas lojas estarão dentro das atuais lojas de Parques Indoor e por essa razão, foi considerada parcela de seu aluguel médio para o cálculo de despesas.

As receitas foram projetadas a partir de uma loja com 12 horas de funcionamento e 20 computadores (média prevista) e foi estimado um índice médio de 50% de taxa de ocupação (baseado em benchmarking realizado em outras PC Room's).

Os impostos considerados foram:

Impostos Iniciais		
sobre receita	COFINS	3%
	PIS	0,65%
sobre produtos e serviços	ISS	5%
	ICMS	18%
Imposto de Renda		35,00%

O valor cobrado pelo uso do equipamento e dos jogos foi projetado em D\$ 10,00 por hora uso de equipamento (mais caro que os concorrentes, mas dentro do padrão Terra Divertida).

A partir dessas premissas e levando em consideração todos os custos associados, espera-se o seguinte resultado:

Payback (em meses)	30	?
TIR (em 2 anos)	4,45%	
VPL* (em 2 anos)	1.449.163,63	
Capital Inicial Requerido	1.755.611,46	

¹³ Vide racional em anexo.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando falamos em jogos em Parques Indoor falamos em entretenimento por impulso (*Fast Entertainment*). Ou seja, a possibilidade de "sonho instantâneo" e de encenar a superação do cotidiano.

Nesse contexto, o foco de nosso estudo - a Divisão Parques Indoor do DIVERTIDO - vive hoje uma crise de posicionamento estratégico (além da tradicional dificuldade em lidar com a alta sazonalidade intrínseca ao negócio). Afinal, sua vocação, apesar de clara em termos de lazer virtual, está difusa quanto ao tratamento do *target* e da alocação dos espaços.

À luz desses fatores, envereda-se a CYBERJOGOS.

Ela é uma alternativa que busca resolver as principais inconsistências de produto e de posicionamento da empresa. Traça um plano de sobrevivência na medida que propõe o abandono do posicionamento "confuso" do negócio concomitante a um evolução para um posicionamento baseado na *necessidade* e no *acesso*, com um Marketing diferenciado (os ambientes e até a marca para os diferentes públicos estarão bem delimitados).

Claro que isso implica num abandono de grande parte dos produtos tradicionais da empresa (os visados ao público jovem), mas isso nada mais é que um *trade-off* (solução de compromisso), de acordo com Porter.

Dessa forma, é possível precaver-se contra a concorrência. Afinal, as PC Room's já existentes no mercado não estão tão bem localizadas nem propiciam um ambiente à altura das necessidades da classe que a CYBERJOGOS irá atingir (o cliente da Terra Divertida ou o cliente que deixou a Terra Divertida).

Ademais, é inegável que grande parte dos produtos já está em total período de estagnação (mesmo que consideremos a crise econômica pela qual passou o Brasil nos últimos anos e quão sensível é o mercado de entretenimento a ela).

Todavia, é bom observar alguns pontos.

A unidade CYBERJOGOS será uma prestadora de serviços, especializando-se em jogos e entretenimento.

Essa nova orientação para o negócio de Parques Indoor exigirá a montagem de uma estrutura organizacional diferenciada, orientada para desenvolver e aplicar:

- ♦ produtos e serviços pré-formatados e de fácil operacionalização,
- ♦ margens lucrativas,
- ♦ baixo custo operacional,
- ♦ técnicas de vendas simples e bem estruturadas.

Para isso, ao longo do tempo, deverá ser desenvolvida uma tecnologia operacional do negócio com formatos padronizados e manualizados.

Todo plano de negócio foi traçado com base nessas premissas. Se elas não forem seguidas, a viabilidade desta solução poderá estar inteiramente comprometida.

Quanto à principal alternativa apresentada para suavizar a alta sazonalidade do negócio - o uso do marketing direto - até agora pode-se dizer que seu retorno está sendo positivo para a empresa.

Entretanto, todas essas soluções devem ser avaliadas ao longo do tempo num processo semelhante ao realizado neste trabalho.

Afinal, os desejos e as expectativas do cliente e a velocidade dos avanços tecnológicos nos obrigam a, mais do que nunca, reavaliar nossos padrões de negócio, por mais difícil que seja encontrar ou definir um foco para a situação.

10 BIBLIOGRAFIA

Bac & Batty?

BACAL, Sarah S.	1985	Estudo de Classificação dos lazeres	ECA/USP	São Paulo
CAMARGO, Luiz O. Lima	1986	O que é lazer	Ed. Brasiliense	São Paulo
CONNELLAN, Tom	1998	Nos Bastidores da Disney	Futura	São Paulo
DAVIS, Stan e MEYER, Christopher	1999	BLUR, A Velocidade da Mudança na Economia Integrada	Ed. Campus	Rio de Janeiro
HUGHES, Arthur M.	1998	Database Marketing Estratégico	Makron Books	São Paulo
KOTLER, Philip	1999	Marketing para o Século XXI	Futura	São Paulo
KOTLER, Philip	1995	Princípios de Marketing	LTC	Rio de Janeiro
MASI, Domenico de	2000	O Ócio Criativo	GMT Editores	Rio de Janeiro
PORTR, Michael E.	1989	Vantagem Competitiva	Ed. Campus	Rio de Janeiro
PORTR, Michael E.	1996	What Is Strategy?	Harvard Business Review	
SANTINI, Rita de Cássia Giraldi	1993	Dimensões do lazer e da recreação - questões espaciais, sociais e psicológicas	Angelotti	São Paulo

magal

11 ANEXOS

11.1 Exemplo de Rentabilidade das Ações Casadas de Marketing Corporativo

**Análise - ENCARTE de cupom promocional em revista do DIVERTCARD
(CLIENTE DA REVISTA APRESENTA O CUPOM E PAGA PELO DIVERTCARD PROMOCIONAL)**

Primeiro Momento: Entrada no espaço da revista

Mercado potencial (número de cupons distribuídos)
CRÉDITOS no DIVERTCARD GANHOS com o cupom
Custo Inicial
(-)

500.000	500.000
0,70%	10,00
3.500	
5,00	(custo dividido com o parceiro)
10.000,00	

Segundo Momento: Troca do Vale nas Filiais

Mercado potencial (número de cupons distribuídos)
Porcentagem de venda efetiva (estimativa)

Venda efetida (estimativa)

Preço Unitário do Cartão	5,00
Receita Estimada	17.500,00
parcela de cartões trocados	50% (cliente paga ao trocar cupom)

Número de cartões trocados
Número de cartões trocados

Custo unitário do cartão magnético

Custo dos CARTÕES TROCADOS

Comissão Shopping (20%)

(+)

(-)

(-)

500.000	500.000
0,70%	10,00
3.500	
5,00	(cliente paga ao trocar cupom)
17.500,00	
50%	(clientes novos - sem cartão)
1.750	
1,15	por unidade
2.012,50	
3.500,00	

Terceiro Momento: Recarga do Cartão

Porcentagem de cartões recarregados

Número de cartões recarregados

1.a carga de cada cartão

Valor total da 1.a carga

Taxa média de Recarga sobre a 1.a carga

Receita obtida com a Recarga

Comissão Shopping (20%)

(+)

(-)

(=)

20%	20%
350	350
10,00	10,00
3.500,00	3.500,00
120%	120%
4.200,00	840,00

RECEITA TOTAL	21.700,00
CUSTO TOTAL	16.352,50

RESULTADO

5.347,50

% do Resultado sobre a Receita:

25%

11.2 *Comportamento dos Produtos da TERRA DIVERTIDA*

Comportamento dos Produtos

GRUPO DE EQUIPAMENTOS	público-alvo	FATURAMENTO ANUAL			1.999
		1.996	1.997	1.998	
Simuladores	jovens/adolescentes	13.311.5556,50	16.475.397,00	13.431.931,50	9.305.334,00
Vídeos	jovens/adolescentes	6.907.312,50	6.822.819,00	6.749.376,00	5.492.322,00
Pinballs	jovens/adolescentes	2.864.3337,00	2.828.230,50	2.212.731,00	1.477.126,50
Coletivos	crianças	14.412.681,00	15.483.433,50	14.448.847,50	14.085.874,50
Jogos com tíquetes/prêmios	crianças/adultos	5.127.831,00	8.606.677,50	8.849.547,00	7.633.528,50
TOTAL		42.623.718,00	50.216.557,50	45.692.433,00	37.994.185,50

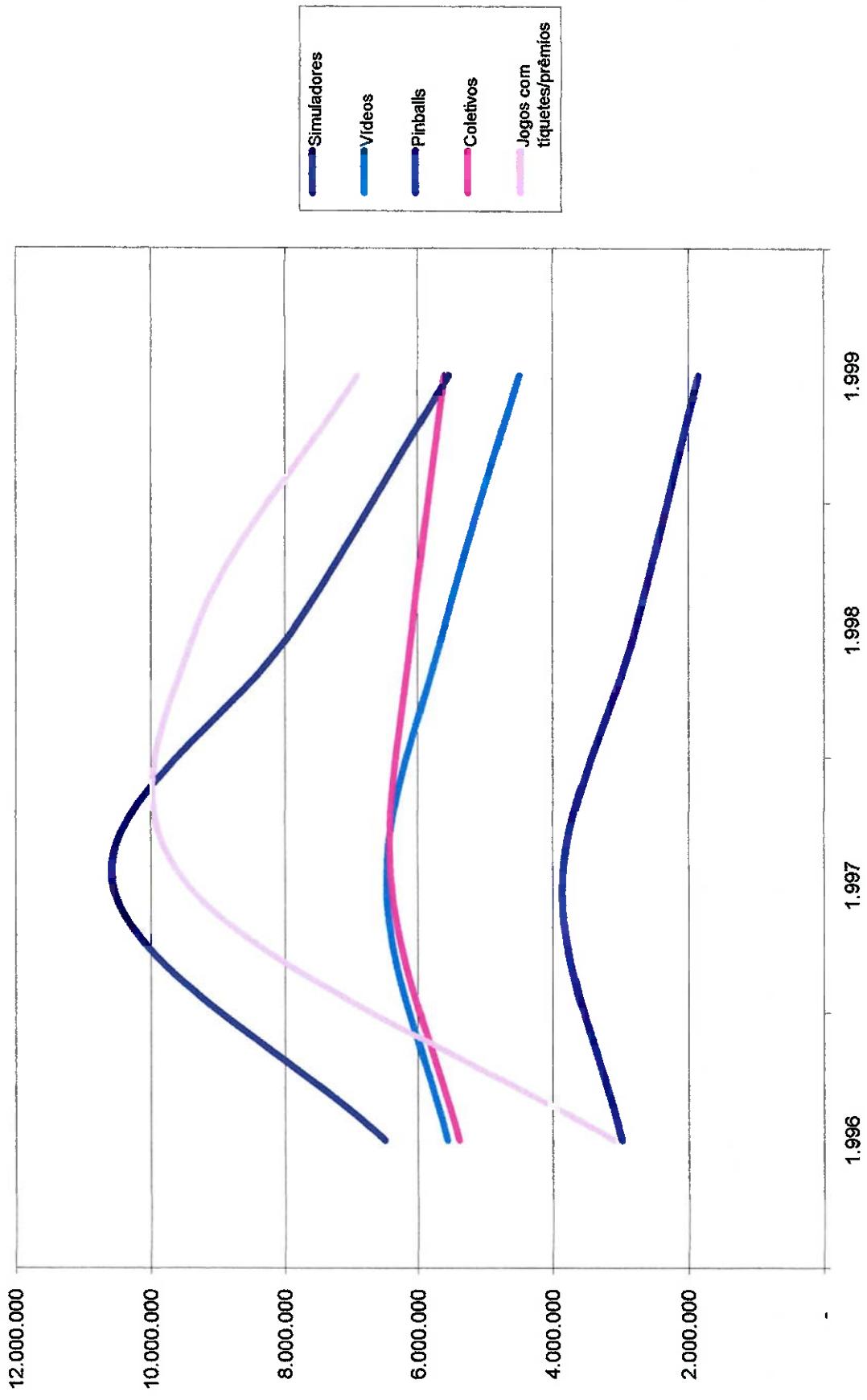
GRUPO DE EQUIPAMENTOS	público-alvo	GIRO			1.999
		1.996	1.997	1.998	
Simuladores	jovens/adolescentes	6.486.450	10.558.631	7.872.932	5.526.831
Vídeos	jovens/adolescentes	5.552.067	6.461.487	5.604.938	4.478.213
Pinballs	jovens/adolescentes	2.978.169	3.849.876	2.771.328	1.839.687
Coletivos	crianças	5.374.163	6.386.198	6.067.278	5.592.815
Jogos com tíquetes/prêmios	crianças/adultos	3.102.224	9.446.187	9.319.500	6.897.387
TOTAL		23.493.072,00	36.702.378,00	31.635.975,00	24.334.932,00

Comportamento dos Produtos

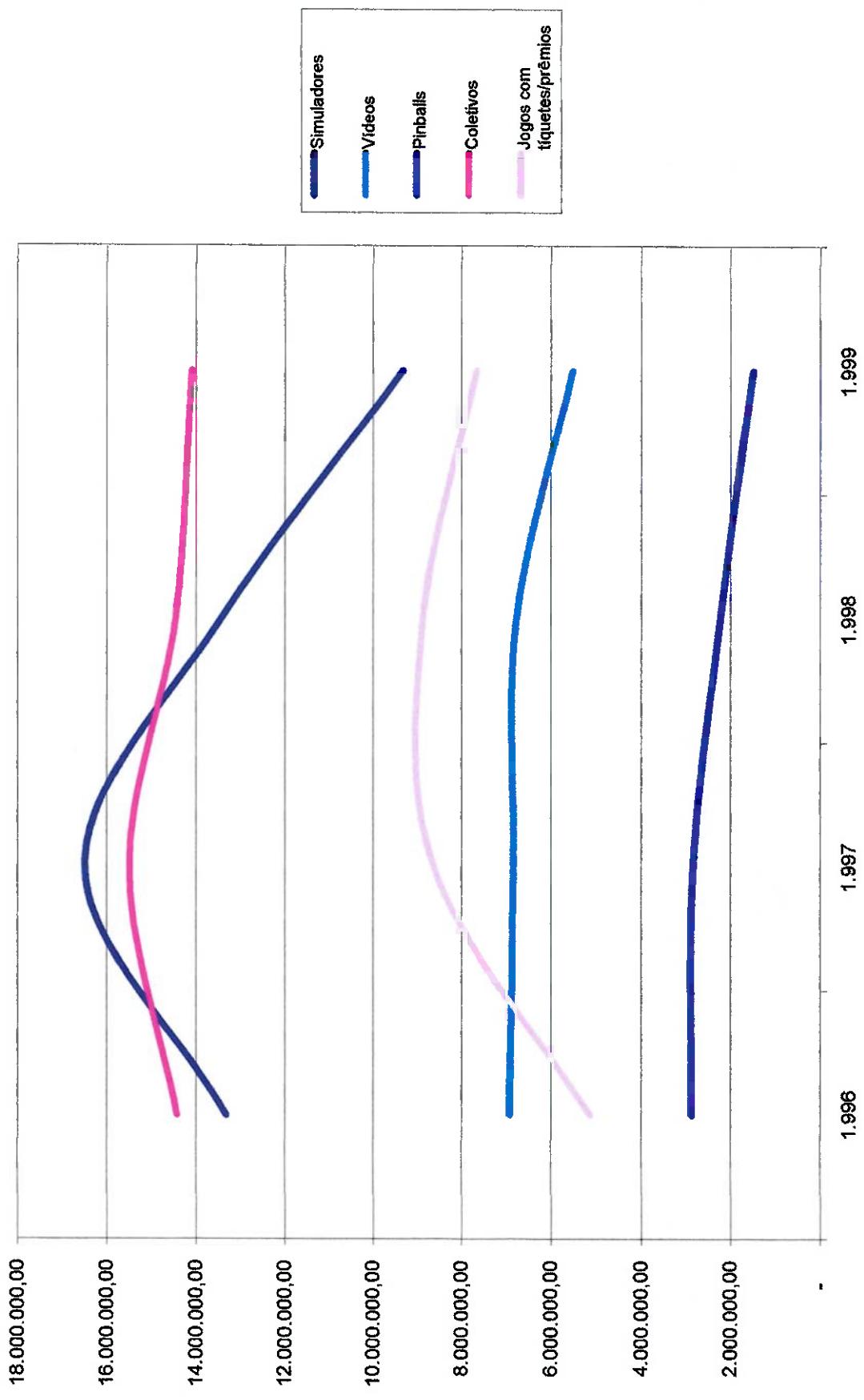
		<i>Aumento do Faturamento</i>		
GRUPO DE EQUIPAMENTOS	público-alvo	1.996 / 1.997	1.997 / 1.998	1.998 / 1.999
Simuladores	jovens/adolescentes	24%	-18%	-31%
Vídeos	jovens/adolescentes	-1%	-1%	-19%
Pinballs	jovens/adolescentes	-1%	-22%	-33%
Coletivos	crianças	7%	-7%	-3%
Jogos com tíquetes/prêmios	crianças/adultos	68%	3%	-14%
TOTAL		18%	-9%	-17%

		<i>Aumento do Giro</i>		
GRUPO DE EQUIPAMENTOS	público-alvo	1.996 / 1.997	1.997 / 1.998	1.998 / 1.999
Simuladores	jovens/adolescentes	63%	-25%	-30%
Vídeos	jovens/adolescentes	16%	-13%	-20%
Pinballs	jovens/adolescentes	29%	-28%	-34%
Coletivos	crianças	19%	-5%	-8%
Jogos com tíquetes/prêmios	crianças/adultos	204%	-1%	-26%
TOTAL		56%	-14%	-23%

Giro por tipo de produto

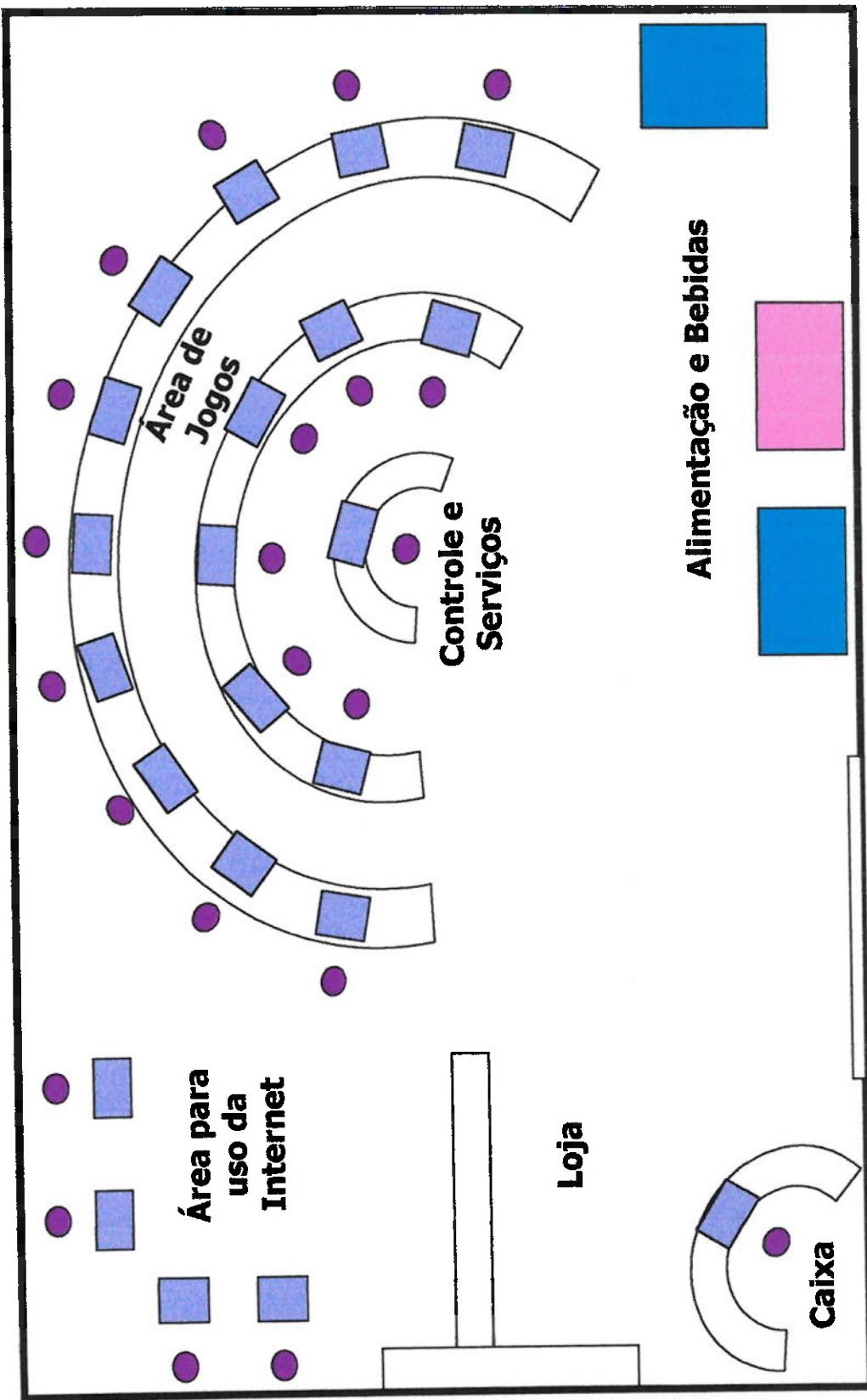


Faturamento por tipo de produto



11.3 CYBERJOGOS - CONCEITO

Conceito e Modelo da PC Room



11.4 CYBERJOGOS - O *Plano de Negócios*

PC Room

ESTIMATIVA DE INVESTIMENTOS E CUSTOS EM INFRA-ESTRUTURA

INVESTIMENTO EM INFRA-ESTRUTURA DE UMA PC ROOM	
Obra	87.077,58
Mobiliário	40.650,00
Equipamentos (hardware) e Softwares (*)	12.136,00
Desenvolvimento de Software de gerenciamento (**)	15.000,00
Marketing para reposicionamento do produto	50.000,00
Instalação de link de acesso	2.133,70
INVESTIMENTO TOTAL	206.997,28

Investimento para as 15 lojas **2.894.959,17**

(*) Será realizado um leasing dos equipamentos (vide custos estimados).

(**) Este investimento será necessário apenas inicialmente.

CUSTOS ESTIMADOS mensais	
Salários + Encargos (***)	12.360,00
Leasing de Equipamentos (hardware) e Softwares	6.827,12
Aluguel (parcela média em relação à Área Ocupada)	3.000,00
Link dedicado de acesso à Internet	2.039,84
Licença de Software	4.320,00
<i>taxa de reposição de peças esperada</i>	2,00%
Manutenção de Equipamentos	1.638,51
Outras despesas	1.000,00
CUSTO MENSAL TOTAL	31.185,48

(***) São 4 horistas e 1 supervisor.

OBS: Toda a estrutura de investimento e custos é estimada levando-se em consideração que a PC Room será montada em áreas das Lojas da empresa.

Informática

Item	Descrição	Quantidade	Preço Unitário	Preço Total
1	Servidores Deskpro Pentium III 500 MHz <i>Sub-Total/</i>	2	3.330,00	6.660,00 6.660,00
2	Estações de Trabalho (*) Deskpro EP Pentium III 500 MHz Monitor Compac S700 17" Monitor Compac P1610 24' Monitor Compac V500 15" <i>Sub-Total/</i>	24 17 6 1	1.480,00 555,00 3.515,00 370,00	35.520,00 9.435,00 21.090,00 370,00 66.415,00
3	Periféricos Impressora HP 870 Cxi Estabilizadores de Voltagem (1KVA) Joysticks para os jogos Fones de ouvido com microfone Câmeras para monitoramento das lojas <i>Sub-Total/</i>	1 24 27 27 2	1.110,00 37,00 27,75 31,45 370,00	1.110,00 888,00 749,25 849,15 740,00 4.336,40
5	Infraestrutura de rede de Informática Hubs de 24 portas rolo de cabo para conexão à rede espelhos para tomada de cabo de rede plugue modular universal montagem física da rede <i>Sub-Total/</i>	2 1 25 100 1	1.110,00 120,25 9,25 0,93 1.850,00	2.220,00 120,25 231,25 92,50 1.850,00 4.514,00
6	Softwares Sistema Operacional Linux (para os servidores) Sistema Operacional Windows Windows 95 Mop MS-Office STD 2000 Small Business Full MS-Office STD 2000 Small Business Mop <i>Sub-Total/</i>	1 1 23 1 23	18,50 277,50 185,00 777,00 296,00	18,50 277,50 4.255,00 777,00 6.808,00 12.136,00
TOTAL Hardware				81.925,40
TOTAL Software				12.136,00
TOTAL INFORMÁTICA				94.061,40

(*) São 20 estações de acesso para clientes (c/ monitores de 17" e 24"),
1 estação de gerenciamento (controle de caixa, etc.) e 3 estações reserva.

Obra

Item	Descrição dos Serviços	Unidade	Quantidade	Preço Unitário	Preço Total
			mínimo	máximo	média
1	Projeto de Arquitetura		1	-	-
	<i>Sub-Total</i>				5.000,00
2	Revestimentos	m²	98	15,00	18,00
	Massa única e chapisco			15,00	18,00
	<i>Sub-Total</i>				1.617,00
3	Piso	m²	60	13,50	15,50
	Cimento desempenado			18,00	25,00
	Piso Vinílico			31,50	40,50
	<i>Sub-Total</i>				1.617,00
4	Divisórias e Fechamentos	m²	30	30,00	40,00
	Divisória em painel			40,00	35,00
	<i>Sub-Total</i>				1.050,00
5	Forros	m²	60	22,00	30,00
	Forro em gesso			30,00	26,00
	<i>Sub-Total</i>				1.560,00
6	Vidros	m²	18	110,00	130,00
	Vidro temperado			110,00	130,00
	<i>Sub-Total</i>				2.160,00
7	Ar Condicionado	un	2	5.400,00	5.670,00
	Split de 60.000 BTU's			5.400,00	5.670,00
	<i>Sub-Total</i>				11.070,00
8	Combate à Incêndio (MONTRAX)	un	1	6.350,00	7.000,00
	Material e Instalação de Sistema Sprinkler, incluindo tubulação, extintores e testes			6.350,00	6.695,00
	<i>Sub-Total</i>				6.695,00
9	Instalações elétricas	un	1	6.300,00	7.000,00
	Sistema de eletricidade, fornecimento e instalação de aparelhos de iluminação e emergência, quadro de distribuição de força e luz, instalação de estabilizadores de extensão e de telefone.			6.300,00	6.695,00
	<i>Sub-Total</i>				6.695,00
10	Instalações hidráulicas	un	1	32.800,00	33.500,00
	Instalações hidráulicas de água e esgoto			32.800,00	33.500,00
	<i>Sub-Total</i>				33.150,00
11	Pintura	m²	98	15,00	20,00
	Latex acrílico e PVA			15,00	20,00
	<i>Sub-Total</i>				1.715,00
12	Despesas Indiretas (mestre, frete, equipamentos, etc.)	un	1	(estimativa)	10%
	<i>Sub-Total</i>				6.750,20
13	Impostos (ISS, PIS, COFINS, etc.)	un	1	(estimativa)	9%
	<i>Sub-Total</i>				6.075,18
14	Paquimetro à Construtora	un	1	(estimativa)	10%
	<i>Sub-Total</i>				6.750,20
	TOTAL OBRA	m²	60		\$7.077,58
	TOTAL/m²				1.451,29

Mobiliário

Item	Descrição	Quantidade	mínimo	Preço Unitário máximo	média	Preço Total
1	Bancadas Centrais (10 posições) Laterais <i>Sub-Total</i>	10 10 20	300,00 200,00	500,00 400,00	400,00 300,00	4.000,00 3.000,00 7.000,00
2	Cadeiras Centrais (10 posições) - com tecido, braço e rodízio Laterais - com tecido, braço e rodízio <i>Sub-Total</i>	10 10 20	350,00 110,00	550,00 350,00	450,00 230,00	4.500,00 2.300,00 6.800,00
3	Geladeira Vertical Expositora VB46R ou VB50R <i>Sub-Total</i>	1 1	1.300,00	1.400,00	1.350,00	1.350,00 1.350,00
5	Vending Machine Snacks Expot Drink <i>Sub-Total</i>	1 1	14.500,00 14.500,00	-	14.500,00 14.500,00	14.500,00 14.500,00
6	Vending Machine Drink Expot Drink <i>Sub-Total</i>	1 1	10.000,00	12.000,00	11.000,00	11.000,00 11.000,00

TOTAL MOBILIÁRIO

40.650,00

121.796,16

(*) valores em Reais (R\$)

UF	LOCALIDADE	CNL	PPE	PORTA Kbps	UTILIZAÇÃO			INSTALAÇÃO	
					PORTA R\$/mês	ACESSO R\$/mês	PORTA R\$	ACESSO R\$	
SP	abc plaza	SNE	SNE	128	1.390,00	493,79	750,00	1220,47	
SP	aricanduva	SPO	SPO	128	1.390,00	493,79	750,00	1220,47	
RJ	barra	RJO	RJO	128	1.390,00	493,79	750,00	1220,47	
MS	campo grande	CPE	CPE	128	1.390,00	493,79	750,00	1220,47	
SP	Center Norte	SPO	SPO	128	1.390,00	493,79	750,00	1220,47	
PR	Curitiba	CTA	CTA	128	1.390,00	493,79	750,00	1220,47	
SP	Eldorado	SPO	SPO	128	1.390,00	493,79	750,00	1220,47	
PR	Estação Plaza	CTA	CTA	128	1.390,00	493,79	750,00	1220,47	
GO	Flamboyant	GNA	GNA	128	1.390,00	493,79	750,00	1220,47	
RS	Iguatemi(poá)	PAE	PAE	128	1.390,00	493,79	750,00	1220,47	
SP	Interlagos	SPO	SPO	128	1.390,00	493,79	750,00	1220,47	
SP	Shopping ABC	SNE	SNE	128	1.390,00	493,79	750,00	1220,47	
SP	Metropole	SOB	SOB	128	1.390,00	493,79	750,00	1220,47	
SP	Morumbi	SPO	SPO	128	1.390,00	493,79	750,00	1220,47	
SP	Paulista	SPO	SPO	128	1.390,00	493,79	750,00	1220,47	
SP	Plaza Sul	SPO	SPO	128	1.390,00	493,79	750,00	1220,47	
RS	Praia de Belas	PAE	PAE	128	1.390,00	493,79	750,00	1220,47	
BA	Salvador	SDR	SDR	128	1.390,00	493,79	750,00	1220,47	
SP	Tatuapé	SPO	SPO	128	1.390,00	493,79	750,00	1220,47	
RJ	Tijuca	RJO	RJO	128	1.390,00	493,79	750,00	1220,47	
SP	West Plaza	SPO	SPO	128	1.390,00	493,79	750,00	1220,47	
SOMA SEM IMPOSTOS				29.190,00	10.369,59	15.750,00	25.629,87		
SOMA COM IMPOSTOS				31.608,01	14.332,54	17.054,68	27.752,97		
SOMA MÉDIA SEM IMPOSTOS					1.883,79	1.970,47			
SOMA MÉDIA COM IMPOSTOS				2.039,84		2.133,70			

VALORES MENSais	SEM IMPOSTOS	COM IMPOSTOS
UTILIZAÇÃO	39.559,59	45.940,55
INSTALAÇÃO	41.379,87	44.807,66

Atenção : Os acessos locais estão sujeitos ao estudo de viabilidade Técnica

PC Room - FATURAMENTO

Número de terminais por loja	20
Horas de funcionamento em cada loja	12
<i>Taxa de ocupação média estimada *</i>	<i>60%</i>
Horas vendidas por dia em cada loja	144
Horas vendidas por mês em cada loja	4.320
Preço médio de cada hora	10,00
<i>Faturamento mensal com venda de horas esperado de 1 loja</i>	<i>43.200,00</i>
% em venda de alimentos, bebidas e acessórios	15%
<i>Faturamento esperado com alimentos e acessórios</i>	<i>7.623,53</i>
Faturamento mensal esperado total por loja	50.823,53
Número total de lojas previsto	15
Faturamento mensal esperado total (toda a rede)	762.352,94

* Baseada em benchmarking.

Fluxo de Caixa

N.º de lojas esperado	Receita		Faturamento mensal com aluguel das máquinas	Faturamento mensal com venda de acessórios e A&B	Faturamento mensal TOTAL	Deduções de Mercadorias	Deduções de Serviços	IMPOSTOS	
mês 1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
mês 2	1	43.200,00	7.623,53	50.823,53	1.650,49	3.736,80	3.736,80		
mês 3	1	43.200,00	7.623,53	50.823,53	1.650,49	3.736,80	3.736,80		
mês 4	2	86.400,00	15.247,06	101.647,06	3.300,99	7.473,60	7.473,60		
mês 5	2	86.400,00	15.247,06	101.647,06	3.300,99	7.473,60	7.473,60		
mês 6	3	129.600,00	22.870,59	152.470,59	4.951,48	11.210,40	11.210,40		
ANO 1	4	172.800,00	30.494,12	203.294,12	6.601,98	14.947,20	14.947,20		
	5	216.000,00	38.117,65	254.117,65	8.252,47	18.684,00	18.684,00		
	6	259.200,00	45.741,18	304.941,18	9.902,96	22.420,80	22.420,80		
	7	302.400,00	53.364,71	355.764,71	11.553,46	26.157,60	26.157,60		
	8	345.600,00	60.988,24	406.588,24	13.203,95	29.894,40	29.894,40		
	9	388.800,00	68.611,76	457.411,76	14.854,45	33.631,20	33.631,20		
	10	432.000,00	76.235,29	508.235,29	16.504,94	37.368,00	37.368,00		
	11	475.200,00	83.858,82	559.058,82	18.155,44	41.104,80	41.104,80		
	12	518.400,00	91.482,35	609.882,35	19.805,93	44.841,60	44.841,60		
	13	561.600,00	99.105,88	660.705,88	21.456,42	48.578,40	48.578,40		
	14	604.800,00	106.729,41	711.529,41	23.106,92	52.315,20	52.315,20		
	15	648.000,00	114.352,94	762.352,94	24.757,41	56.052,00	56.052,00		
ANO 2	15	648.000,00	114.352,94	762.352,94	24.757,41	56.052,00	56.052,00		
	15	648.000,00	114.352,94	762.352,94	24.757,41	56.052,00	56.052,00		
	15	648.000,00	114.352,94	762.352,94	24.757,41	56.052,00	56.052,00		
	15	648.000,00	114.352,94	762.352,94	24.757,41	56.052,00	56.052,00		
	15	648.000,00	114.352,94	762.352,94	24.757,41	56.052,00	56.052,00		
	15	648.000,00	114.352,94	762.352,94	24.757,41	56.052,00	56.052,00		
	15	648.000,00	114.352,94	762.352,94	24.757,41	56.052,00	56.052,00		

Fluxo de Caixa

Dedução Inicial Total	Receita Líquida	Custos Operacionais	Lucro (Margem Operacional)	Imposto de Renda	Lucro Líquido
mês 1	-	-	-	-	-
mês 2	5.387,29	45.436,24	31.185,48	14.250,75	4.987,76
mês 3	5.387,29	45.436,24	31.185,48	14.250,75	4.987,76
mês 4	10.774,59	90.872,47	62.370,96	28.501,51	9.975,53
mês 5	10.774,59	90.872,47	62.370,96	28.501,51	9.975,53
mês 6	16.161,88	136.308,71	93.556,45	42.752,26	14.963,29
ANO 1					
mês 7	21.549,18	181.744,94	124.741,93	57.003,01	19.951,05
mês 8	26.936,47	227.181,18	155.927,41	71.253,77	24.938,82
mês 9	32.323,76	272.617,41	187.112,89	85.504,52	29.926,58
mês 10	37.711,06	318.053,65	218.298,38	99.755,27	34.914,34
mês 11	43.098,35	363.489,88	249.483,86	114.006,02	39.902,11
mês 12	48.485,65	408.926,12	280.669,34	128.256,78	44.889,87
mês 1	53.872,94	454.362,35	311.854,82	142.507,53	49.877,64
mês 2	59.260,24	499.798,59	343.040,30	156.758,28	54.865,40
mês 3	64.647,53	545.234,82	374.225,79	171.009,04	59.853,16
mês 4	70.034,82	590.671,06	405.411,27	185.259,79	64.840,93
mês 5	75.422,12	636.107,29	436.596,75	199.510,54	69.828,69
mês 6	80.809,41	681.543,53	467.782,23	213.761,30	74.816,45
ANO 2					
mês 7	80.809,41	681.543,53	467.782,23	213.761,30	74.816,45
mês 8	80.809,41	681.543,53	467.782,23	213.761,30	74.816,45
mês 9	80.809,41	681.543,53	467.782,23	213.761,30	74.816,45
mês 10	80.809,41	681.543,53	467.782,23	213.761,30	74.816,45
mês 11	80.809,41	681.543,53	467.782,23	213.761,30	74.816,45
mês 12	80.809,41	681.543,53	467.782,23	213.761,30	74.816,45

Fluxo de Caixa

Investimentos	Diferença L.L. e Investimentos	Acumulado (L.L.)	Acumulado (Investimentos)
mês 1	15.000,00	(15.000,00)	15.000,00
mês 2	191.997,28	(182.734,29)	206.997,28
mês 3	-	9.262,99	206.997,28
mês 4	191.997,28	(173.471,30)	37.051,96
mês 5	-	18.525,98	398.994,56
mês 6	191.997,28	(164.208,31)	590.991,83
ANO 1			
mês 7	191.997,28	(154.945,32)	120.418,86
mês 8	191.997,28	(145.682,33)	974.986,39
mês 9	191.997,28	(136.419,34)	1.166.983,67
mês 10	191.997,28	(127.156,35)	287.152,67
mês 11	191.997,28	(117.893,36)	1.358.980,95
mês 12	191.997,28	(108.630,37)	1.550.978,22
mês 1	191.997,28	(99.367,38)	537.253,39
mês 2	191.997,28	(90.104,39)	639.146,27
mês 3	191.997,28	(80.841,40)	750.302,15
mês 4	191.997,28	(71.578,41)	870.721,01
mês 5	191.997,28	(62.315,43)	1.000.402,86
mês 6	191.997,28	(53.052,44)	1.139.347,71
ANO 2			
mês 7		138.944,84	1.278.292,55
mês 8		138.944,84	1.417.237,39
mês 9		138.944,84	1.556.182,23
mês 10		138.944,84	1.695.127,08
mês 11		138.944,84	1.834.071,92
mês 12		138.944,84	2.894.959,17

Faturamento e Lucro

