

ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Alex Eidi Matsushima
Bruno França da Mata
Erika Harumi Kotsubo
Luis Gustavo Jarrete Leal
Márcio Rogério Gregolin

QUEST EXPERIENCE

SANTO ANDRÉ
2017

QUEST EXPERIENCE

Alex Eidi Matsushima
Bruno França da Mata
Erika Harumi Kotsubo
Luis Gustavo Jarrete Leal
Márcio Rogério Gregolin

QUEST EXPERIENCE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência para a obtenção do grau de bacharel em Administração à Escola Superior de Administração e Gestão – STRONG ESAGS.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Pinto Vilas Boas

Santo André

2017

A366q

Matsushima, Alex Eidi

Quest Xperience / Alex Eidi Matsushima... [et al.]. – Santo André, 2017.
99 f.: il. color.; 30 cm.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Administração) - Escola Superior de Administração e Gestão STRONG
ESAGS, 2017.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Pinto Vilas Boas

1. Jogos. 2. Xperience. 3. Plano de negócios. 4. Inovação. I. Mata, Bruno
França da. II. Kotsubo, Erika Harumi. III. Leal, Luis Gustavo Jarrete. IV.
Gregolin, Marcio Rogério. V. Título.

CDU 65.012.2

FOTOS DOS AUTORES



Alex Eidi Matsushima



Bruno França da Mata



Erika Harumi Kotsubo



Luis Gustavo Jarrete Leal



Márcio Rogério Gregolin

ERRATA

Folha	Linha	Onde se lê	Leia-se

Alex Eidi Matsushima
Bruno França da Mata
Erika Harumi Kotsubo
Luis Gustavo Jarrete Leal
Márcio Rogério Gregolin

QUEST EXPERIENCE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência para a obtenção do grau de bacharel em Administração à Escola Superior de Administração e Gestão – STRONG ESAGS.

Santo André, 19 de junho de 2017.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Eduardo Pinto Vilas Boas
STRONG ESAGS – Escola Superior de Administração e Gestão

Prof. Ms. Fabio Alessandro Affonso Antônio
STRONG ESAGS – Escola Superior de Administração e Gestão

Prof. Ms. Rodrigo Araújo Ferreira
STRONG ESAGS – Escola Superior de Administração e Gestão

DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho a todos os familiares, amigos e professores que nos acompanharam e apoiaram no período de elaboração do mesmo e durante o curso de graduação de Bacharel em Administração.

AGRADECIMENTOS

À ESAGS, por nos proporcionar um ensino de qualidade e um ambiente que estimula o aprendizado durante todo o curso de Administração.

Aos familiares, por todo o apoio e incentivo neste longo percurso.

Aos amigos e colegas de classe, pela troca de conhecimentos e apoio durante todo o curso.

Ao professor Dr. Eduardo Pinto Vilas Boas por toda a dedicação e ajuda na realização desde trabalho.

A todos os integrantes do grupo pelo esforço dedicado para construir um trabalho de qualidade.

EPÍGRAFE

*“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor,
mas lutei para que o melhor fosse feito. Não
sou o que deveria ser, mas Graças a Deus,
não sou o que era antes”.*

(Martin Luther King)

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar a viabilidade da Quest Xperience (QX), uma empresa especializada na criação e implantação de jogos que envolvem habilidades físicas e psicológicas para jovens e adultos em São Paulo e no ABC Paulista.

O plano de negócios tem como objetivo analisar a viabilidade do projeto estrategicamente, financeiramente e operacionalmente. Além disso, são mensurados os custos e gastos com capital humano e marketing.

Foram feitas pesquisas de campo para verificar se há demanda para o setor onde a QX pretende atuar, além de análises do ambiente e do mercado atual.

Conclui-se que o potencial de crescimento e sucesso da QX é grande devido à falta de opções de lazer e entretenimento onde a empresa se instalará.

Palavras-chave: Quest Xperience, plano de negócios, jogos, entretenimento.

ABSTRACT

This paper aims to analyze the market viability of Quest Xperience (QX), a company specialized in development and operation of games that involve physical and mental skills for youth and adult public, being located in the areas of São Paulo and ABC.

The business plan aims to analyze the strategic viability of the project, as well as financially and operationally. Furthermore, it is taken on account the expenses regarding human capital and marketing spendings.

Based on field researches and Market in-depth analysis have been made to evaluate demand and public interests regarding the entertainment segment, where QX intends to operate, in order to understand better and be prepared to offer the best experience the client is seeking.

In conclusion, the potential growth and success of QX can be explained once the lack of options in leisure and entertainment in the region of São Paulo and ABC is considerably great. The many aspects of differential activities and infrastructure offered by QX, are the golden Keys to achieve its goals.

Key-words: Quest Xperience, business plan, games, entertainment.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Cadeia de Valor QX	35
Figura 2 - Matriz BSC.....	36
Figura 3 - Fluxograma de Desenvolvimento de novos jogos	38
Figura 4 - Layout Escritório QX	40
Figura 5 - Matriz BCG	49
Figura 6 - Fluxograma da experiência de compra dos clientes.....	52
Figura 7 - Logotipo Quest Xperience.....	54
Figura 8 - Organograma Quest Xperience no primeiro ano	59
Figura 9 - Curva Salarial QX	62
Figura 10 - Plano de desenvolvimento QX.....	64

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estudo do Padrões de Compra	30
Tabela 2 - Indicadores de Performance	37
Tabela 3 - Materiais para Escritório/Estrutura básica	41
Tabela 4 - Projeção de capacidade produtiva	42
Tabela 5 - Estimativa de investimentos pré-operacionais.....	45
Tabela 6 - Estimativa de investimentos operacionais contínuos.....	45
Tabela 7 - Gastos totais estimados	51
Tabela 8 - Gastos totais estimados	55
Tabela 9 - Headcount QX no primeiro ano	59
Tabela 10 - Competências funcionários QX.....	60
Tabela 11 - Salários da QX versus Salários de outras empresas.....	62
Tabela 12 - Gastos com remuneração no primeiro ano.....	63
Tabela 13 - Projeção de gastos com treinamentos no primeiro ano.	65
Tabela 14 - Gastos totais com capital humano no primeiro ano	67
Tabela 15 - Estimativa de Investimentos Fixos	68
Tabela 16 - Demais gastos Pré-operacionais.....	69
Tabela 17 - Custos e despesas Operacionais para os próximos 5 anos	70
Tabela 18 - Desenvolvimento da demanda	71
Tabela 19 - Estimativa de faturamento para os próximos 5 anos	72
Tabela 20 - Demonstração de resultados ao longo dos 5 anos.....	72
Tabela 21 - Estimativa de Fluxo de caixa ao longo dos 5 anos	73
Tabela 22 - Lucratividade.....	74
Tabela 23 - Rentabilidade	74
Tabela 24 - Ponto de Equilíbrio	75
Tabela 25 - TIR e VPL da QX	75
Tabela 26 - Payback	76
Tabela 27 - Matriz SWOT.....	77
Tabela 28 - Capacidade de Produtiva da QX.....	79
Tabela 29 - Cenário provável da QX	80
Tabela 30 - Cenário Pessimista	80
Tabela 31 - Cenário Otimista	80

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRASCE – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SHOPPING CENTERS
ALSHOP – ASSOCIAÇÃO DOS LOJISTAS DE SHOPPING CENTERS
CEO – CHIEF EXECUTIVE OFFICER
CFO – CHIEF FINANCIAL OFFICER
CONCLA – COMISSÃO NACIONAL DE CLASSIFICAÇÃO
COO – CHIEF OPERATING OFFICER
KPI – KEY PERFORMANCE INDICATOR
IPC – ÍNDICE POTENCIAL DE CONSUMO
OOH – OUT OF HOME
QX – QUEST XPERIENCE
SAC – SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR

Sumário

1	INTRODUÇÃO	20
2	BUSINESS MODEL CANVAS	21
2.1	PROPOSTA DE VALOR.....	21
2.2	SEGMENTO DE CLIENTES.....	21
2.3	CANAIS.....	21
2.4	RELACIONAMENTO COM CLIENTES	21
2.5	FONTES DE RECEITA.....	22
2.6	RECURSOS PRINCIPAIS.....	22
	2.6.1 Físico.....	22
	2.6.2 Humano.....	22
	2.6.3 Financeiro	22
2.7	ATIVIDADES CHAVE	23
2.8	PARCERIAS PRINCIPAIS.....	23
2.9	ESTRUTURA DE CUSTO	23
2.10	ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DE VIABILIDADE DA IDEIA DO NEGÓCIO ...	23
3	SUMÁRIO EXECUTIVO	25
3.1	DADOS GERAIS DO EMPREENDIMENTO	25
3.2	DADOS DOS EMPREENDEDORES	25
3.3	MISSÃO DA EMPRESA E VALORES ORGANIZACIONAIS	26
3.4	FORMA JURÍDICA	26
3.5	ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO.....	26
3.6	CAPITAL SOCIAL e FONTE DE RECURSOS.....	26
4	VIABILIDADE ESTRATÉGICA	27
4.1	ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO.....	27
	4.1.1 Estudo do mercado alvo.....	27
	4.1.2 Estudo dos clientes	28

4.1.3	Análise do ambiente geral por meio das 5 forças de Porter	31
4.2	PESQUISA DE CAMPO	33
4.3	DELIMITAÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	34
4.3.1	Vantagem competitiva por meio da cadeia de valor de Porter	34
4.3.2	Mapa estratégico de acordo com BSC	35
4.3.3	Delimitação de Indicadores chave de Performance (KPI's)	36
4.4	ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DE VIABILIDADE ESTRATÉGICA.....	37
5	VIABILIDADE OPERACIONAL.....	38
5.1	PLANO OPERACIONAL.....	38
5.1.1	Fluxograma dos processos operacionais – Desenvolvimento de novos jogos	38
5.1.2	Layout do escritório QX	40
5.1.3	Máquina e equipamentos necessários para a produção	40
5.1.4	Projeção da capacidade produtiva.....	41
5.1.5	Principais fornecedores	42
5.1.6	Plano de estocagem de materiais da organização	44
5.1.7	Plano Logístico e distribuição do produto ou serviço	44
5.1.8	Política de controle da qualidade.....	45
5.2	ESTIMATIVA DE GASTOS	45
5.3	ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DE VIABILIDADE OPERACIONAL	45
6	VIABILIDADE MERCADOLÓGICA	47
6.1	PLANO DE MARKETING	47
6.1.1	Perfil médio do cliente consumidor da empresa	47
6.1.2	Características principais dos produtos a serem ofertados.....	48
6.1.3	Desenvolvimento e análise de Matriz BCG.....	48
6.1.4	Segmentação de mercado.....	49
6.1.5	Determinação do Preço.....	50

6.1.6	Criação de estratégias promocionais.....	51
6.1.7	Fluxograma da experiência de compra dos clientes	52
6.1.8	Estratégias de fidelização dos clientes	53
6.1.9	Gestão da Marca	53
6.1.10	Posicionamento da marca	54
6.1.11	Tipificação da estratégia da marca de acordo com as estratégias genéricas de Porter (1989; 2004).....	54
6.2	PREVISÃO E MENSURAÇÃO DA DEMANDA.....	54
6.2.1	Análise do macro ambiente	54
6.2.2	Estimativa de demanda corrente e futura	54
6.2.3	Delimitação do Market Share	55
6.3	ESTIMATIVA DE GASTOS	55
6.4	ANÁLISE E DIAGNOSTICO DE VIABILIDADE MERCADOLÓGICA	56
7	VIABILIDADE DO CAPITAL HUMANO.....	57
7.1	PROJEÇÃO DOS COLABORADORES.....	57
7.1.1	Atividades que devem ser desempenhadas na empresa.....	57
7.1.2	Organograma da empresa.....	58
7.1.3	Necessidade de pessoal para atendimento operacional.....	59
7.1.4	Levantamento das necessidades de competências requeridas para cada atividade.....	60
7.2	PLANO DE GESTÃO DE PESSOAS.....	61
7.2.1	Delimitação das formas de recrutamento e seleção	61
7.2.2	Delimitação das formas de remuneração adotadas	61
7.2.3	Políticas de treinamento e desenvolvimento.....	63
7.2.4	Cálculo do gasto com treinamento e desenvolvimento de pessoas	
	65	
7.2.5	Estimativa de gastos com rotatividade e absenteísmo com base em empresas semelhantes	65

7.2.6	Gastos com segurança do trabalho	66
7.2.7	Delimitação do modelo cultural da empresa com base no modelo de Hofstede (2001).	66
7.3	GASTOS TOTAIS COM CAPITAL HUMANO	67
7.4	ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA VIABILIDADE DO CAPITAL HUMANO	67
8	VIABILIDADE FINANCEIRA	68
8.1	PLANO FINANCEIRO	68
8.1.1	Pressupostos de análise financeira e modelagem financeira.....	68
8.1.2	Cálculo de Investimento Total	68
8.1.3	Cálculo do Capital de Giro.....	69
8.1.4	Estimativa de custos fixos e variáveis	69
8.1.5	Estimativa de Faturamento Mensal para os próximos 5 anos	71
8.1.6	Demonstração de Resultados para os próximos 5 anos	72
8.1.7	Estimativa de Fluxo de caixa futuro para os próximos 5 anos	72
8.1.8	Cálculo e análise dos indicadores de viabilidade.....	73
8.2	ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA VIABILIDADE FINANCEIRA	76
9	VIABILIDADE DO NEGÓCIO	77
9.1	ANÁLISE SWOT.....	77
9.1.1	Forças	77
9.1.2	Fraquezas	78
9.1.3	Oportunidades.....	78
9.1.4	Ameaças	79
9.2	CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS PARA A CONJUNTURA DA ORGANIZAÇÃO	
	79	
9.2.1	Cenário Provável.....	79
9.2.2	Cenário Pessimista.....	80
9.2.3	Cenário Otimista.....	80
9.3	CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O NEGÓCIO	81

10	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	82
11	APÊNDICES.....	84

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo colocar em prática o aprendizado adquirido durante o curso de Administração, aplicando em nossa empresa o máximo de informação que foi neste período, a fim de melhor exemplificar e apresentar a Quest Xperience.

A Quest Xperience é uma empresa que atua no ramo de entretenimento, cujo público-alvo são jovens e adultos que buscam uma alternativa de lazer diferenciada no mercado atual. Além do entretenimento diferenciado, as atividades e jogos da empresa estarão localizadas em shoppings de São Paulo e do ABC Paulista.

Para a elaboração dos dados da nossa empresa e comportamento no mercado, buscamos as informações com pessoas de diferentes faixas etárias, classes sociais e interesses através de uma pesquisa de mercado realizada pelos empreendedores. Buscamos informações sobre o mercado atual e futuros ramos que irão crescer gradativamente durante os próximos anos, a fim de nos posicionar e atuar da melhor maneira possível.

Neste trabalho, serão analisadas as projeções operacionais, estratégicas, de capital humano, de marketing e financeiras a fim de verificar a viabilidade deste plano de negócio.

2 BUSINESS MODEL CANVAS

O modelo de negócios a seguir refere-se à empresa Quest Xperience (QX), cuja atividade principal é realizar jogos e atividades diferentes como uma forma alternativa de entretenimento e diversão para jovens e adultos. O Business Model Canvas é apresentado no apêndice A.

2.1 PROPOSTA DE VALOR

O negócio proposto trata-se de um centro de entretenimento coletivo diferenciado localizado em shoppings de São Paulo e do ABC Paulista, para jovens e adultos, que oferece jogos competitivos e desafiadores. O principal objetivo é proporcionar momentos de diversão e interação aos competidores. A ideia é trazer uma nova opção de lazer para os moradores da região metropolitana de São Paulo.

2.2 SEGMENTO DE CLIENTES

O público-alvo que a QX pretende atingir são jovens e adultos que buscam uma opção diferenciada de lazer e entretenimento coletivo.

2.3 CANAIS

Os canais de comunicação da QX estarão fundamentados em mídias sociais populares, como Facebook, Instagram e Youtube. Além de exposição externa (OOH – Out Of Home), em estações de metrô, outdoors e bus doors.

O espaço dedicado à QX serão áreas alugadas de grandes shoppings da capital paulista e do Grande ABC onde acontecerão os jogos em realidade virtual.

2.4 RELACIONAMENTO COM CLIENTES

O relacionamento com o cliente será realizado, principalmente, através das mídias sociais e no local físico. O foco da relação será a promoção do local e seus diferenciais, além de proporcionar um atendimento de excelência.

Uma forma de sustentar esse relacionamento será através de cartões de fidelidade, através dos quais, serão concedidos descontos que variam conforme a frequência do usuário.

2.5 FONTES DE RECEITA

A fonte de receita principal será o pagamento realizado pelos clientes para participarem dos jogos.

Uma possível fonte de receita futura (com o sucesso e reconhecimento da QX pelo público) seria o patrocínio por parte de marcas que se interessassem em usar sua imagem para patrocinar algum dos jogos.

2.6 RECURSOS PRINCIPAIS

2.6.1 Físico

A QX se instalará em áreas alugadas dentro de shoppings que serão divididas em ambientes onde cada um comportará uma prova que, em seu conjunto, compõem uma competição. Além disso, a empresa contará com um escritório fixo em Santo André, no ABC Paulista, para tratar dos assuntos administrativos, desenvolvimento de novos jogos e pesquisa de potenciais locais para instalação das atividades.

2.6.2 Humano

O local de realização dos jogos (shopping) também contará com uma equipe de “staff” para auxiliar nas atividades de suporte, monitoramento e preparação dos ambientes para os competidores (instalação, inicialização e instruções dos jogos ao público). A parte administrativa da QX será composta pela CEO, CFO e COO. Além disso, terá uma equipe responsável pela pesquisa/desenvolvimento de novos jogos (um designer, um engenheiro para verificar viabilidade dos novos projetos, um arquiteto para adequar o espaço disponível em cada ideia). Vale ressaltar que os materiais para construção da estrutura dos jogos serão alugados e a montagem será realizada por uma equipe terceirizada.

2.6.3 Financeiro

Os recursos financeiros utilizados serão advindos dos sócios investidores. O Investimento inicial aproximado será de R\$ 500.000 reais, que serão destinados à contratação e pagamento dos funcionários, aluguel do primeiro espaço de instalação dos jogos e dos materiais, desenvolvimento dos primeiros jogos e montagem.

2.7 ATIVIDADES CHAVE

Uma das atividades-chave da QX será a criação de jogos individuais e/ou coletivos com infraestrutura de alta qualidade e de caráter itinerante, através de pesquisa e desenvolvimento (P&D) realizados por uma equipe altamente especializada e criativa.

Além disso, a QX terá profissionais qualificados para negociar com fornecedores e estabelecimentos as melhores condições para realização de suas atividades, prezando pela eficiência e menor custo.

2.8 PARCERIAS PRINCIPAIS

Entre as parcerias principais da QX pode-se citar: fornecedoras de materiais para construção e montagem dos jogos, serviços de limpeza e segurança. Além disso, empresas, escolas e faculdades podem tornar-se parceiras da QX por atrair novos clientes.

2.9 ESTRUTURA DE CUSTO

Os principais custos envolvidos na operação deste negócio referem-se aos equipamentos utilizados tanto na implementação, quanto na manutenção das instalações e dos jogos. Os custos podem ser divididos em:

Custos Fixos: Aluguel, salários, segurança e limpeza.

Custos Variáveis: gastos administrativos do escritório da empresa (como água, energia elétrica, internet, telefonia, materiais diversos), manutenção, reformas, alterações das salas de atividades e atividades relacionadas a Marketing.

2.10 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DE VIABILIDADE DA IDEIA DO NEGÓCIO

Apesar da região de São Paulo oferecer, hoje, uma vasta gama de opções para entretenimento, há uma carência de locais que ofereçam uma experiência diferenciada como a da QX.

Como uma alternativa para este problema, a QX foi criada com uma proposta de unir famílias e amigos em um ambiente seguro, descontraído e desafiador nunca antes visto em São Paulo e no ABC Paulista. O grande intuito deste negócio é propor desafios onde grupos se juntam e competem entre si, seja através de atividades físicas ou intelectuais.

O negócio possui potencial por atingir um público que busca opções de lazer para se encontrar com amigos e família na região de São Paulo e do ABC. O preço que será cobrado não será tão alto, o que torna o local ainda mais interessante.

Por ser algo diferente do que já existe nessa região, torna-se atrativo tanto para os clientes como para os possíveis patrocinadores (que buscam locais para divulgar suas marcas de forma exclusiva).

3 SUMÁRIO EXECUTIVO

3.1 DADOS GERAIS DO EMPREENDIMENTO

A Quest Xperience (QX) é pensada como uma empresa criadora de novas experiências de lazer e diversão para as praças de São Paulo e grande ABC, tendo como grande inspiração atividades de esportes radicais e jogos famosos reinventados, sendo compactadas para operação dentro de Shoppings.

O negócio está incluído no setor de prestação de serviços para o público final, onde teremos um facilitador (administração de Shoppings) para auxiliar a viabilização das operações.

O escritório da empresa estará localizado na Rua Itororó, 138 – Vila Pires – Santo André, onde se concentrará toda equipe de P&D, executivos e demais funcionários administrativos responsáveis por buscar as melhores condições para a operação da empresa.

3.2 DADOS DOS EMPREENDEDORES

A ideia do negócio surgiu de cinco amigos, que observaram a oportunidade de trazer atividades e atrações para o público de cidades grandes, bem como, alavancar o fluxo de pessoas dentro de Shoppings Center.

A estrutura será composta de cinco sócios investidores, sendo que apenas três desempenharão atividades no negócio. Erika Harumi Kotsubo, será a CEO da QX, com ampla experiência em bancos e assuntos relacionados a finanças. Luís Leal será o COO da empresa, responsável por toda a operação do dia-a-dia, contando com grande experiência em empresa de varejo e prestação de serviços. Bruno Mata atuará como CFO da empresa, tendo aptidão para assuntos financeiros. Alex Eidi e Márcio Gregolin serão os dois sócios investidores que tiveram participação direta na concepção da ideia da QX e possuem formação em administração, mas não atuarão diretamente no negócio.

Para mais informações relacionadas à estrutura da empresa, os currícula vitae estarão nos apêndices B, C, D, E e F.

3.3 MISSÃO DA EMPRESA E VALORES ORGANIZACIONAIS

A seguir, serão apresentados a missão, visão e valores da QX.

Missão QX: Proporcionar as melhores experiências em Real Life Games para o nosso público, oferecendo um serviço de excelência com nossos clientes e fornecedores.

Visão QX: Ser referência no segmento de entretenimento e lazer jovem e adulto em São Paulo até o ano de 2022.

Valores QX: Honestidade, segurança, transparência, inovação, criatividade e paixão pelo que fazemos.

3.4 FORMA JURÍDICA

O formato da empresa se dará pelo modelo de Sociedade Limitada, composta por cinco sócios, cada um contribuindo igualmente com 20% do capital total investido.

O modelo de negócio está registrado de acordo com CONCLA¹, um serviço oferecido pelo IBGE, como classe 9328-8, prestação de serviços de recreação e lazer.

3.5 ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO

A forma tributária escolhida pelos sócios foi o Simples Nacional², uma vez que o lucro bruto planejado em 5 anos está abaixo de R\$3.600.000,00.

3.6 CAPITAL SOCIAL e FONTE DE RECURSOS

O montante de investido para o lançamento do projeto é de R\$100.000,00 tendo contribuição igualitária dos sócios (R\$20.000,00 cada). Este capital será utilizado para estruturação do negócio, pagamentos de aluguel, contratação e treinamento de funcionários e estabilização de operação.

Os sócios optaram por utilizar apenas capital próprio para o lançamento e operação do negócio. Uma vez que todos os sócios concordaram com essa decisão.

¹Disponível em: <http://cnae.ibge.gov.br/buscaonlinecnae.html?view=subclasse&tipo=cnae&versao=9.1.0&subclasse=9329899&chave=entretenimento>. Acesso em: 15/03/2017.

²Disponível em: <https://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Documentos/Pagina.aspx?id=3>>. Acesso em: 14/03/2017

4 VIABILIDADE ESTRATÉGICA

4.1 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

A seguir será descrito como os fatores externos à Quest Xperience (QX) influenciam suas atividades.

4.1.1 Estudo do mercado alvo

O segmento no qual a empresa pretende realizar suas atividades é o de entretenimento. Segundo matéria da Folha de São Paulo³, o mercado de entretenimento e mídia crescerá mais no Brasil comparado com os outros países no período compreendido entre 2016 e 2020. De acordo com a pesquisa, o setor crescerá em torno de 6,4% no Brasil, enquanto nos outros países crescerá 4,6%, movimentando em torno de R\$169 bilhões em 2020.

Devido à falta de opções de lazer, shoppings e estabelecimentos estão procurando alternativas para atrair o público. Locais que já tem um grande fluxo de pessoas têm investindo cada vez mais com opções de cultura e entretenimento para aumentar o fluxo.

O segmento que a empresa procura focar são jogos e experiências que sejam diferentes do padrão atual, fugindo do cinema, restaurante, etc. Essa união, entre entretenimento presencial e shoppings, tende a ser cada vez mais uma opção de lazer para público de baixa renda no cenário de crise atual.

De acordo com a ABRASCE (Associação Brasileira de Shoppings Centers)⁴, nos últimos 10 anos o fluxo de pessoas nos shoppings dobrou, de 203 milhões para 439 milhões de pessoas, levando em consideração o aspecto financeiro, o faturamento triplicou, de 50 bilhões por ano para 157,9 bilhões. De acordo com IPSOS Marketing em pesquisa encomendada pela ABRASCE em 2015⁵, o segmento de lazer/entretenimento cresceu no primeiro trimestre em 16,45% comparado com o mesmo período ano passado, isso mostra o espaço que o segmento vem ganhando atualmente.

³ Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/06/1781343-entretenimento-e-midia-vao-crescer-mais-no-brasil-que-no-mundo-diz-pwc.shtml>> Acesso em: 10 mar.2017

⁴ Disponível em: < <http://abrasce.com.br/monitoramento/evolucao-do-setor> > Acesso em: 13/03/2017.

⁵ Disponível em: < <http://abrasce.com.br/noticia/694> > Acesso em 15/03/2017

4.1.2 Estudo dos clientes

4.1.2.1 Identificação das características demográficas dos clientes

Pessoas Físicas:

Com base nos resultados de uma pesquisa realizada pela ABRASCE (Associação Brasileira de Shopping Centers) em janeiro de 2017⁶, o Brasil possui 558 shoppings operando e, aproximadamente, 54% destes estão localizados na região Sudeste (cerca de 300 unidades). Ainda segundo dados divulgados pela ABRASCE, estima-se que, no Brasil, a média do número de pessoas que visitaram shoppings em 2016 foi de, aproximadamente, 438 milhões de pessoas por mês.

De acordo com uma pesquisa do IBOPE⁷, 63% dos visitantes de shoppings pertencem às classes A e B, tendo como relação ao perfil, as mulheres como maioria (53%) e a faixa etária que predomina é a de 17 a 24 anos com (30%) seguida por pessoas entre 25 e 34 anos (23%), 35 a 44 anos (20%), 45 a 54 anos (14%) e 55 anos ou mais (13%).

Dos 183 respondentes da pesquisa de campo realizada pelo time da QX, 14,2% dos respondentes afirmaram que não costumam ir a shopping, sendo assim, 85,8% são potenciais clientes. 90% de potenciais clientes estão na faixa etária entre 16 e 55 anos, sendo que, 56,6% dos respondentes são homens e, 43,4 % são mulheres. 78% das pessoas acreditam que o custo para participar de uma experiência como a sugerida pelo grupo é superior a R\$ 50,00 reais.

Dados sobre estado civil, escolaridade e local de residência não foram explorados.

⁶ Disponível em: < http://abrasce.com.br/uploads/general/general_4b58c194fec5e617b0e01fc71487af24.pdf >. Acesso em: 13/03/2017

⁷ Disponível em: < <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,pesquisa-ibope-mostra-perfil-de-consumidor-de-shoppings,115707e> >. Acesso em: 15/03/2017

Pessoas Jurídicas:

A pesquisa de mercado primária realizada teve enfoque em pessoa física, ou seja, os dados a respeito de clientes como pessoa jurídica foram feitos de forma secundária.

Por ser um novo mercado de entretenimento muitas empresas utilizam os espaços em shoppings para as dinâmicas de grupo e suas seleções cada vez mais exigentes e criativas, mas como clientes consumidores, sem estar envolvida com qualquer parte das empresas, conforme matéria da revista Veja São Paulo⁸.

4.1.2.2 Descrição dos interesses e comportamento dos clientes

De acordo com a pesquisa encomendada pela ABRASCE à GFK⁹, a grande maioria de consumidores (76%) vai ao shopping acompanhado e costumam ter um tempo médio de permanência de 76 minutos. O lazer é o segmento que continua apresentando grande destaque no setor. Prova disso é que o hábito de ir ao cinema vem crescendo ao longo dos anos, com salto de 79%, em 2012, para 88% em 2016. O percentual de visitantes que tem como principal objetivo a ida ao shopping, motivados pelo lazer quase que dobrou de 14% em 2012, para 27% em 2016. A pesquisa também permite constatar, ainda, que os consumidores estão gastando mais. Entre 2012 e 2016 houve uma elevação no ticket médio de 24%, correspondendo hoje a R\$ 243,82 em média.

4.1.2.3 Identificação dos motivos que levam os clientes a consumir os produtos e serviços da empresa

De acordo com pesquisa de campo realizada pela QX, 81% dos consumidores estão atentos às mídias sociais e preferem que o marketing das empresas similares à QX seja feito através das redes sociais. O estudo dos padrões de compra dos cinco estágios de decisão de Kotler e Keller (2012) será apresentado na tabela 1.

⁸ Disponível em: < <http://vejasp.abril.com.br/cidades/dinamicas-em-grupo-escape-60/> >. Acesso em: 11/03/2017

⁹ Disponível em: < <http://onegociodovarejo.com.br/pesquisa-revela-perfil-do-frequentador-de-shoppings-no-brasil/> >. Acesso em: 13/03/2017

Tabela 1 – Estudo dos padrões de compra

Tipo	Consumidor (Pessoa Física)	Quest Xperience
Reconhecimento do problema	Procura por opções de lazer e entretenimento diferenciadas.	Oferecer uma experiência inovadora de entretenimento e lazer para jovens e adultos.
Busca de Informações	Por meio de pesquisas na internet, utilizando preferencialmente: redes sociais, além de indicações de amigos e familiares.	Desenvolver estratégia de marketing para exploração das fontes de informação, para divulgação da marca e produtos.
Avaliação de alternativas	Realiza comparação de preços levando em conta o custo-benefício, comparando com as demais opções de lazer e entretenimento.	Desenvolver produtos que ofereçam os benefícios necessários esperados dentre os grupos de consumidores.
Decisão de compra	É avaliado a relevância da marca no mercado por meio de reputação estabelecida no mercado, a qual pode ser visualizada em fóruns e páginas especializadas.	Formar, dentro do mix de produtos, um conjunto de escolhas que agradem a maioria dos consumidores.
Comportamento Pós-compras	Avaliar a experiência como um todo através de aspectos pessoais e influências externas (mídias sociais, comentários, etc).	Criar estratégia de avaliação para feedback dos consumidores através de um SAC com autonomia para resolver problemas de satisfação.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017

De acordo com dados da ALSHOP – Associação Brasileira de Lojistas de Shopping¹⁰, hoje, 55% dos clientes que visitam os shoppings vão atrás de lazer, entretenimento e relacionamento.

4.1.2.4 *Disciplina de valor*

A QX estará inserida na disciplina de valor de diferenciação em produto. O objetivo da QX é oferecer experiências inéditas e inovadoras para o mercado no qual está inserido. A empresa também manterá um roteiro itinerante que, periodicamente,

¹⁰ Disponível em: < <https://www.cdlopoashopping.com.br/single-post/2016/09/08/IBOPE-Intelig%C3%AAncia---Perfil-de-clientes-de-shopping-de-onde-vimos-e-para-onde-vamos> >. Acesso em: 15 mar.2017

estará em vários shoppings espalhados inicialmente pela região do ABC Paulista e futuramente na cidade de São Paulo, sempre com novas experiências a oferecer. A empresa também estará focada nos processos de análise para determinação de atendimento personalizado para os clientes e com foco nas preferências de cada público e de cada região, com o objetivo de obter vantagem competitiva perante os concorrentes.

4.1.3 Análise do ambiente geral por meio das 5 forças de Porter

4.1.3.1 Estudo dos Concorrentes

A intenção da QX é proporcionar aos usuários uma nova opção de entretenimento em shoppings, com jogos onde é possível participar individualmente ou em grupos, sendo que estes podem variar entre usar a parte física ou a parte mental, o que depende da modalidade do mesmo.

As concorrentes diretas a serem monitoradas são Escape 60 e Escaperoom, pelo fato de desempenharem atividades muito similares às da QX, será necessário observar seus movimentos de mercado e estratégias de captação de clientes para não prejudicar o desempenho de mercado da empresa.

Por existir uma grande variedade de opções quando o tema abordado é entretenimento/lazer, as características básicas dos produtos do ramo são variadas, no entanto, a localização no shopping traz aos clientes comodidade pela facilidade de acesso, segurança, opções de alimentação e estacionamento no local. O preço varia de acordo com o jogo, com atendimento presencial e em relação às condições de pagamento com possibilidade de pagar com dinheiro ou cartão no momento do cliente adquirir o ingresso para poder participar.

Haja visto a grande variedade de opções que o indivíduo tem ao escolher uma atividade de entretenimento, a QX está inserida no mercado competitivo, utilizando a localização e as vantagens que o shopping oferece para estar em locais com constante e numeroso fluxo de pessoas predominante jovem das classes B e C.

4.1.3.2 Estudo dos Fornecedores

Os fornecedores da QX irão variar de acordo com o jogo a ser montado no espaço determinado. Contudo para a escolha dos melhores fornecedores serão analisados alguns critérios como condições de pagamento, preço e sistema de

qualidade. Levando em consideração que a cultura da QX deixa claro a possibilidade de estabelecer uma relação de longo prazo com seus fornecedores, com o intuito de dar segurança tanto aos clientes, que podem confiar nas estruturas dos jogos, como aos próprios fornecedores, que devido à relação estabelecida podem criar condições cada vez mais favoráveis. Além dos fornecedores de materiais e montagem dos jogos, os shoppings também são fornecedores e têm um grande poder de barganha devido à sua importância ao negócio.

Para isso, a QX contará com contratos bem elaborados para não propiciar o aumento de poder de seus fornecedores, evitando assim, sua vulnerabilidade em caso de rescisão de contrato ou alterações por parte de seus fornecedores. Com relação aos shoppings, além de contratos, a QX terá também alguns planos de contingência, para evitar o domínio deste fornecedor, como outros shoppings já preparados para receber os jogos, em caso de rescisão ou abuso de poder do fornecedor.

4.1.3.3 Estudo dos consumidores

De acordo com os estudos praticados pelo time da QX ao perfil do cliente, mais de 60% do público que visita shoppings com frequência pertencem às classes A e B, e a pesquisa realizada pela empresa GFK em parceria com a ABRASCE o número de pessoas que frequentam com o interesse em lazer/entretenimento cresceu do ano de 2012 para 2016¹¹, com o perfil que tem se tornado mais velho e mais bem qualificado, por terem maior qualificação, há a tendência de futuramente este público obter um maior poder aquisitivo, o que conseqüentemente aumentaria o ticket médio do consumidor.

Estes pontos citados acima em conjunto com uma grande variedade de atrações de entretenimento aumentam o poder de barganha dos consumidores à QX, isso acarreta numa maior pressão dos clientes por uma qualidade notável na prestação do serviço.

4.1.3.4 Estudo de novos entrantes

Para a inserção neste mercado, de entretenimento/lazer, não há barreiras para novos entrantes, trata-se de um mercado competitivo, com inúmeras organizações

¹¹ Disponível em: < <http://onegociodovarejo.com.br/pesquisa-revela-perfil-do-frequentador-de-shoppings-no-brasil/> > Acesso em: 15/03/2017

oferecendo experiências das mais variadas modalidades com preços e condições para um amplo público alvo.

Dito isso, a QX procurará se destacar por seus planos de fidelidade, excelência em serviços prestados e comunicação consistente para consolidar a marca no mercado. Minimizando assim, a possível entrada de novos concorrentes.

4.1.3.5 Estudo de substitutos

Em relação aos substitutos, é possível observar empresas que operam no mesmo ambiente da QX - dentro dos shoppings. As redes de cinemas, os parques infantis e áreas de recreação voltadas para o público infanto-juvenil, além de teatros e restaurantes, podem ser caracterizados como substitutos para a estratégia da empresa, pois estão disputando o mesmo “*share of wallet*” do consumidor que vai ao shopping.

Pensando em evitar essa perda de clientes, a QX se destaca por ser uma opção não antes vista em operação dentro de um ambiente fechado como o shopping, apostando assim em seu diferencial comparado com as outras atividades oferecidas no local.

4.2 PESQUISA DE CAMPO

Após pesquisa de campo, realizada pelo time de pesquisa da QX, foram observados o comportamento e preferência de consumo de seus entrevistados, pertencendo às faixas etárias de 16 até 50 anos, e abordando temas diversos como frequência de visitas a shoppings, atividades que costumam frequentar para lazer e até mesmo o valor que estão dispostos a pagar por uma experiência como a oferecida pela QX.

A pesquisa foi realizada via rede social (Facebook) e foi compartilhada pela rede com mais de 1.500 impactados, sendo que apenas 183 pessoas efetivamente responderam ao questionário completamente.

Foi possível observar, que o público entrevistado (jovens e adultos) frequenta shoppings do ABC e da Zona Sul de São Paulo (cerca de 90% dos respondentes), pelo menos uma vez por semana. O tempo médio de visitação de 82% dos participantes é de 1 a 3 horas, principalmente nos finais de semana. Tal fato

demonstra a principal sazonalidade e procura por esse tipo de serviço, o que impacta na escala de funcionários para operar os jogos nestes períodos.

Os tipos de atividades que mais interessam aos respondentes são as que envolvem desafios mentais/intelectuais (62,7%), sejam elas individuais ou coletivas. O custo estimado pelos respondentes para as atividades/jogos é superior a R\$50,00 reais (78%), o que fornece informação de base para a QX desenvolver seu preço de mercado. Cerca de 80% dos entrevistados participariam das atividades com amigos e gostariam de receber novidades sobre os projetos oferecidos pelo grupo através das redes sociais. O que fortalece a estratégia da marca em utilizar constantemente as redes sociais para se comunicar e divulgar as novas atividades para seu público.

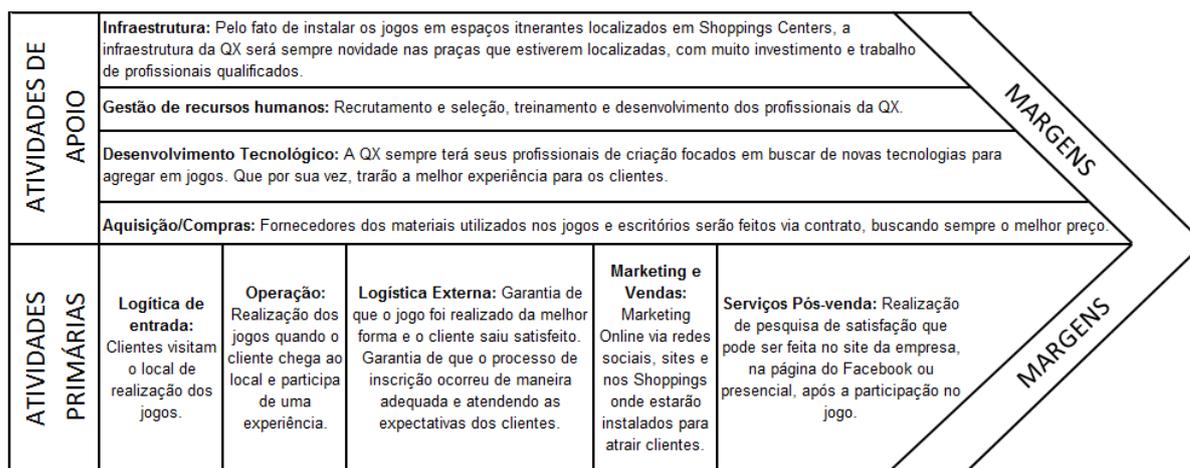
A pesquisa completa é apresentada no apêndice G.

4.3 DELIMITAÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

4.3.1 Vantagem competitiva por meio da cadeia de valor de Porter

A QX está alocada no setor de serviços e sua vantagem competitiva está em sua infraestrutura, ao proporcionar aos usuários uma nova opção de entretenimento em shoppings, sempre levando a melhor experiência com estruturas impecáveis. Além disso, a localização em shoppings traz aos clientes comodidade pela facilidade de acesso (visto que, normalmente, os shoppings estão localizados em regiões próximas aos centros das cidades e com grande fluxo de pessoas), estacionamento no local, opções de alimentação e segurança. Na figura 1, encontra-se a cadeia de valor de acordo com o conceito de Porter (1989; 2004) da QX.

Figura 1: Cadeia de Valor QX



Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

4.3.2 Mapa estratégico de acordo com BSC

A partir do modelo do Balanced Scorecard de Kaplan, Norton (2004), serão utilizados os seguintes critérios para mensuração do desempenho da empresa:

Perspectiva financeira: Os indicadores financeiros são analisados para verificar a viabilidade econômico-financeira da empresa. Na QX, serão usados como indicadores o faturamento mensal, baseado em uma meta pré-definida e a lucratividade (relação entre o lucro obtido e faturamento anual).

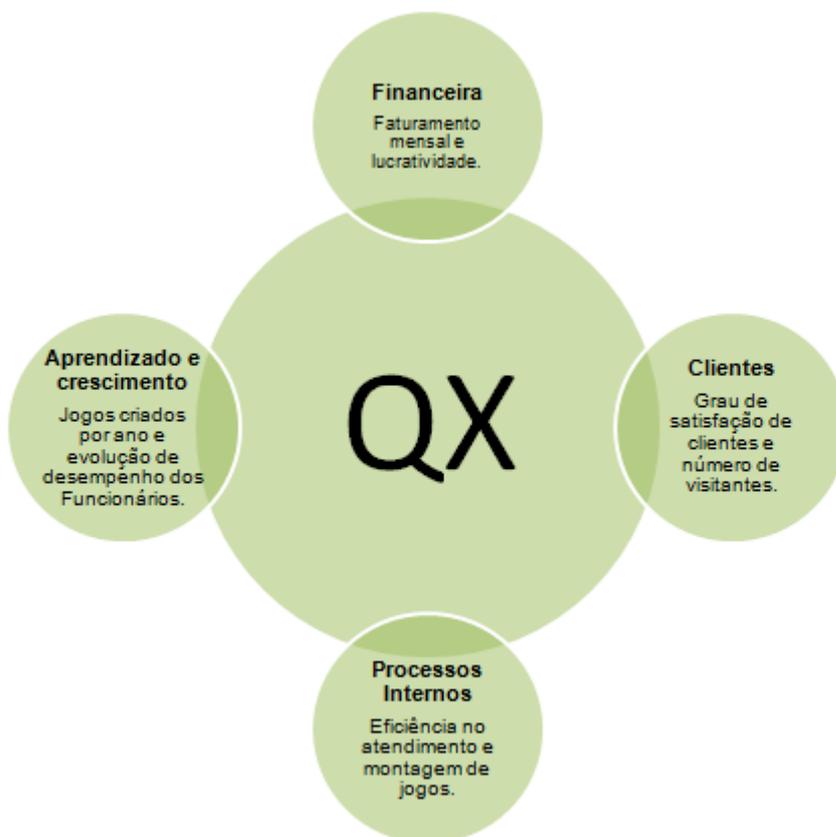
Perspectiva dos clientes: Essa perspectiva é influenciada pelo grau de satisfação dos clientes. Os indicadores que serão utilizados pela QX são: nota gerada pela avaliação pós-venda, que será atribuída pelos usuários e que varia de 1 a 5, sendo o mínimo aceitável a nota 4 e o número de clientes mensal.

Perspectiva dos processos internos: Os indicadores dos processos internos refletem se cada área está desempenhando seu papel no cumprimento dos objetivos da empresa. Através dela, é possível identificar quais os pontos a serem melhorados a fim de proporcionar o melhor serviço ao cliente. Nesta parte, serão utilizados indicadores de eficiência no atendimento (número de reclamações), bem como o tempo de montagem de um jogo no espaço designado.

Perspectiva do aprendizado e crescimento: A perspectiva do aprendizado e crescimento refere-se ao que é feito na empresa como um todo para atingir os objetivos e auxiliar no crescimento da mesma. Um indicador para essa perspectiva será o número de novos projetos de jogos criados ao ano (índice de renovação) e

evolução do desempenho dos funcionários, medida através de avaliações semestrais de desempenho.

Figura 2: Matriz BSC



Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

4.3.3 Delimitação de Indicadores chave de *Performance* (KPI's)

De acordo com os critérios definidos acima, será feita a mensuração e acompanhamento dos KPIs, conforme citado na tabela 2.

Tabela 2: Indicadores de Performance

Perspectiva	Indicador	Objetivo	Mensuração
Financeiro	Faturamento Anual	Aumento de 15% ao ano	Acompanhamento do faturamento
	Lucratividade	Aumento de 5 % ao ano	Acompanhamento dos indicadores
Clientes	Avaliação Pós-venda	Mínimo de 80% de satisfação	Por meio de pesquisas de satisfação
Processos internos	Nº de reclamações/ Nº clientes atendidos	Menos de 10% de reclamações/ mês	Por meio de pesquisas de satisfação
	Tempo para montagem e desmontagem	< 12 horas	Treinamentos e processos bem definidos pelos designers
Aprendizado e Conhecimento	Nº de novos projetos de jogos	1 jogo no primeiro ano, 2 jogos no segundo ano, 3 jogos no quarto ano	Acompanhamento de acordo com o faturamento
	Evolução dos funcionários	Ter um time eficiente e totalmente treinado para operar jogos de maneira eficiente.	Treinamentos internos e pesquisas de desenvolvimento interno.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

4.4 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DE VIABILIDADE ESTRATÉGICA

A partir das pesquisas feitas foi possível identificar que o mercado de entretenimento tem alto potencial de crescimento para os próximos anos. A região sudeste, que abrange a cidade de São Paulo e o ABC, possui um grande fluxo de pessoas em shoppings e a procura por opções de lazer nestes locais está crescendo.

A proposta ofertada pela QX proporciona aos clientes desafios divertidos para serem aproveitadas individualmente ou em grupos.

A partir da pesquisa de campo realizada foi possível observar que o público alvo visita shoppings com frequência e possuem interesse em novas opções de entretenimento e pagariam por isso.

5 VIABILIDADE OPERACIONAL

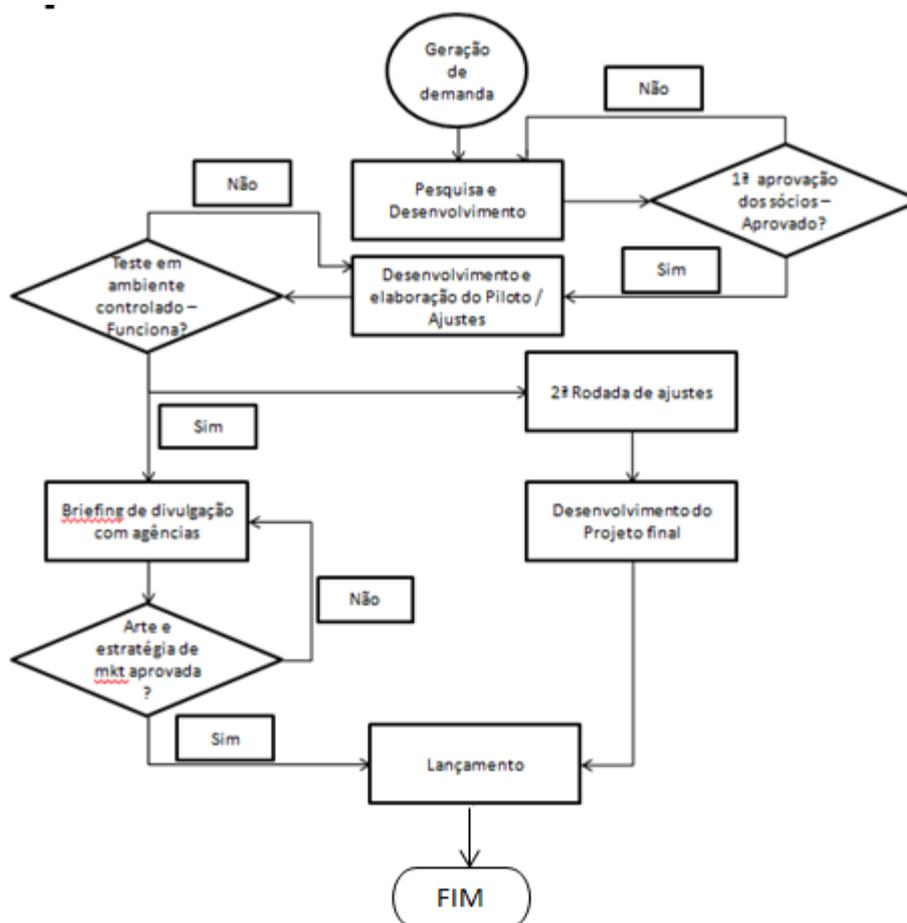
Este capítulo tem como principal intuito explicar sobre a viabilidade, os detalhes e todos os fluxos operacionais relacionados às atividades exercidas pela Quest Xperience (QX), além da listagem de todos os fornecedores, projeção de capacidade produtiva e planos logísticos.

5.1 PLANO OPERACIONAL

5.1.1 Fluxograma dos processos operacionais – Desenvolvimento de novos jogos

Como atividade principal e chave da QX, os esforços da empresa estarão focados na montagem, desenvolvimento e estruturação de novos jogos para serem implantados em shoppings. Na figura 3, é exibido o fluxograma de criação de um novo jogo.

Figura 3: Fluxograma de Desenvolvimento de novos jogos



Fonte: Elaborado pelos autores, 2017

Contextualizando o fluxograma da Figura 3, o processo de desenvolvimento dos jogos terá seu início capitaneado pelo designer de games, o arquiteto e o engenheiro da QX. O processo de criação de jogos na empresa será explicado a seguir.

Pesquisa e desenvolvimento. Neste primeiro passo, o designer e arquiteto terão como principal atividade, a realização de pesquisas, análises de gincanas e jogos populares no mundo para adquirir novas experiências e coletar informações pertinentes ao desenvolvimento.

Aprovação. Uma vez coletadas as ideias para jogos, os responsáveis pelo desenvolvimento encaminharão para os sócios, onde irão apresentar os conceitos. Se aprovado nesta etapa, os designers e arquitetos darão início a produção e elaboração do primeiro piloto do jogo.

Elaboração do piloto e ajustes. Será feito o desenvolvimento virtual do jogo, sendo utilizados programas especializados de computador para melhor visualização do layout. O designer e o arquiteto farão a adaptação das ideias para o layout do Shopping designado para receber a atividade. Feito isso, já será possível dar início à fabricação efetiva do jogo com o fornecedor responsável, sendo avaliados os materiais a serem utilizados, o tempo de construção e a praticidade na montagem e desmontagem do jogo. Nesta etapa, a equipe da QX dá início às negociações com shoppings, para avaliar as melhores praças e cotações.

Teste controlado. Uma vez pronto pela empresa terceira, será testado em ambiente controlado, onde terão todas as funcionalidades e possíveis imprevistos testados e aprovados pelos sócios. Dando assim, sinal verde para prosseguir com a agência de marketing, para desenvolvimento de uma campanha de veiculação e divulgação da atração, podendo finalmente ter seu lançamento marcado.

Últimos ajustes e primeiro briefing de campanha. Neste passo, o desenvolvimento do jogo toma dois caminhos em paralelo. A rodada operacional de últimos ajustes com o fornecedor, para deixar a atividade impecável e totalmente pronta para ser lançada. E a rodada de marketing, onde a agência da marca receberá as instruções sobre a temática e pontos relevantes para serem abordados na campanha.

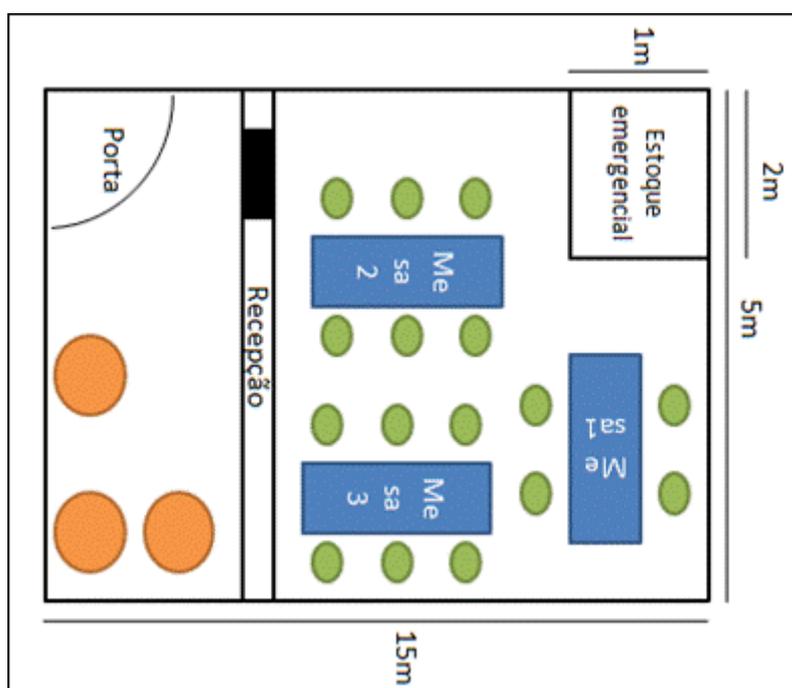
O lançamento. É o ponto onde os dois caminhos se encontram novamente, a campanha de marketing já está aprovada e pronta para ser veiculada, e a estrutura

do jogo também foi finalizada pelo fornecedor. Neste momento, o contrato com o shopping também está formalizado e o processo de desenvolvimento está concluído.

5.1.2 Layout do escritório QX

Como espaço dedicado ao desenvolvimento de jogos, contato com cliente e fornecedores e atividades administrativas, a QX contará com um escritório para comportar seus funcionários e as atividades citadas acima. Na figura 4, temos a planta baixa de como será o layout do local.

Figura 4: Layout Escritório QX



Fonte: Elaborado pelos autores, 2017

5.1.3 Máquina e equipamentos necessários para a produção

Toda a parte de construção de estruturas e jogos da empresa será feita por um terceiro, a QX não precisará de maquinário especializado nem equipamentos específicos para a produção de seus jogos. Contudo, será necessária uma estrutura básica de equipamentos para complementar o layout do jogo, que será fornecida pela QX, como por exemplo: máquinas de cartão, TVs, EVAs para o forro do piso, etc. Todos os custos dos materiais que serão utilizados pela empresa no jogo e no escritório estão descritos na tabela 3:

Tabela 3: Materiais para Escritório/Estrutura básica

Materias para escritório / Estrutura Básica			
Qtd.	Descrição	Preço	Local de uso
4	TV	R\$ 6.000,00	Escritório/Jogos
6	Computadores	R\$ 4.800,00	Escritório/Jogos
1	Lousa	R\$ 300,00	Escritório
1	Conexão c/ Internet	R\$ 150,00	Escritório/Jogos
3	Mesas grandes (bairas)	R\$ 2.000,00	Escritório
8	Cadeiras	R\$ 3.000,00	Escritório
1	Impressora	R\$ 400,00	Escritório
1	Conjunto EVA (100m2)	R\$ 2.500,00	Jogos
3	Máquinas de cartão	R\$ 700,00	Jogos
2	Registradoras	R\$ 500,00	Jogos
1	Cofre	R\$ 250,00	Jogos
1	Painel de fotos	R\$ 100,00	Jogos
2	Tablets	R\$ 1.200,00	Jogos
2	Conjuntos de armarios	R\$ 2.400,00	Jogos
2	Ar condicionado	R\$ 3.000,00	Escritório/Jogos
Total		R\$ 27.300,00	

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017

5.1.4 Projeção da capacidade produtiva

Foram assumidas algumas premissas básicas para formular o cálculo de capacidade produtiva máxima dos jogos da QX, são elas:

- As atividades estarão acontecendo em Shoppings: Horário de funcionamento: Seg-Sab (10h-22h) e Dom (11h-21h).
- Tempo de duração dos jogos: 30min.
- Mínimo e máximo de participantes por jogo: 2-6 participantes.

Dadas as informações acima calcula-se que em 1 semana de operação (Dom-Sab) é possível oferecer o número máximo de 160 jogos, portanto, podendo chegar a 640 mensais, como pode ser observado na Tabela 4.

Tabela 4: Projeção de capacidade produtiva

	Horas de funcionamento	Tempo de jogo	Oportunidades por dia	Dias da semana	Oportunidades / semana
Seg-Sáb	12	30 min	24	6	144
Dom	8	30 min	16	1	16
Total de oportunidades na semana					160
Total de oportunidades no mês					640
Total de pessoas atendidas (média de 4 pessoas por jogo)					2.560

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017

5.1.5 Principais fornecedores

5.1.5.1 Agência de Marketing e Mídia:

•P&R (papéis e responsabilidades): A agência será responsável por desenvolver campanhas, banners e artes para lançamento e divulgação dos jogos criados pela QX, bem como a veiculação de tais em meios físicos (OOH) – Outdoors, bus doors e etc. Além disso, será responsável pela gestão dos investimentos das ferramentas de mídia – Facebook, Instagram, Google, etc.

•Condições de pagamento: Será definido em contrato, porém, normalmente paga-se mensalmente um fee, que contemplará todas as atividades desenvolvidas pelo fornecedor.

•Entrega: Dependerá da demanda gerada pela QX. Uma vez que, dependendo da época do ano, a empresa estará lançando algum novo jogo, ou precisará prospectar novos clientes para um jogo que está em operação.

•Investimento mensal: R\$ 2.500,00 (Fee agência), R\$ 1.300,00 (Investimento em OOH) e R\$ 1.500,00 (Investimento em mídias sociais)

•Qualidade: Espera-se da agência de Mkt e mídia, campanhas sólidas e estratégias de divulgação que auxiliem a QX a alcançar seus objetivos estratégicos e operacionais, transmitindo a real essência da empresa para o cliente final e fornecedores que estejam sendo impactados por seu trabalho.

5.1.5.2 Agência de evolução Digital (Criação do Site QX)

•P&R: Será responsável por planejar a lógica, desenvolver o wire-frame e layout do site, criar e programar o ambiente virtual até que o mesmo esteja plenamente

funcionando, podendo oferecer suporte nos 3 meses posteriores ao Go live, do projeto para possíveis ajustes e manutenções.

- Condições de pagamento: Os pagamentos ocorrerão dessa forma: 20% do valor total no início do projeto, 30% no início do segundo mês e 50% no final do terceiro mês.

- Entrega: Estima-se que o projeto tenha duração de três meses.

- Investimento total: R\$10.000,00 e R\$ 1.500,00 para manutenção.

- Qualidade: Espera-se da agência de evolução, o devido cumprimento dos prazos estipulados, um ambiente online responsivo, com boa navegabilidade e design que transmita ao cliente da QX a verdadeira essência do negócio.

5.1.5.3 Aluquel Shoppings

- P&R: Disponibilizar o espaço destinado para instalação e operação das atividades da QX, bem como oferecer todos os serviços inclusos no Shopping (segurança, energia elétrica, estacionamento e espaços para divulgação interna).

- Condição de pagamento: Podem variar conforme os contratos do grupo administrador do shopping. A intenção da QX é pagar mensalmente os valores negociados com o Shopping.

- Preço: R\$ 18.000,00/mês.

5.1.5.4 Empresa de Montagem/Marcenaria/Oficinas

- P&R: Construção, desenvolvimento e montagem dos projetos feitos pela equipe de criação da QX. Serão responsáveis por confeccionar os protótipos e versões finais da infraestrutura dos jogos, além de realizar manutenções em eventuais danos à infraestrutura.

- Condição de pagamento: Os pagamentos serão fechados por projetos encomendados, uma vez que a empresa desenvolverá jogos pontuais durante o ano, já o valor referente a manutenção será pago no ato.

- Preço: Estima-se que os valores dos projetos devam ser de no máximo R\$20.000,00 e estima-se também um gasto recorrente de R\$ 3.000,00 mensais para manutenções.

- Qualidade: Espera-se que a empresa responsável utilize materiais resistentes e duradouros com o objetivo de nunca prejudicar o andamento das atividades.

5.1.5.5 Loggi

•P&R: Será responsável pela entrega de equipamentos e aparelhos substitutos que eventualmente podem ter problemas durante a realização dos jogos.

•Condição de pagamento: Será feito no ato, quando forem necessários os serviços da empresa contratada.

•Preço: aproximadamente R\$ 50,00/corrída

5.1.6 **Plano de estocagem de materiais da organização**

A QX utilizará parceiros para o desenvolvimento de seus jogos, portanto, não terá custos com a armazenagem de grandes estruturas, uma vez que serão 100% alugadas. Contudo, será reservado no escritório um pequeno espaço reservado para a armazenagem de equipamentos substitutos das atividades que pertencerão à QX (TVs, computadores, máquinas de cartão, etc.).

Uma vez encerrado o contrato com o Shopping, a QX já terá definido um novo local para a realização da atividade, para onde será transportada via caminhão de um Shopping para o outro, dando assim continuidade nas atividades e renovando o público que a frequenta.

5.1.7 **Plano Logístico e distribuição do produto ou serviço**

A QX terá como responsabilidade, a locação de um caminhão para a movimentação do jogo de um local para o outro, quando encerrado o tempo de duração do contrato ou o possível movimento estratégico por parte da empresa.

Inicialmente a equipe responsável pela montagem e desmontagem das atividades será a mesma empresa que desenvolveu a estrutura do jogo. Esse processo será acompanhado por um funcionário QX que esteve diretamente envolvido com o desenvolvimento (Arquiteto, engenheiro ou um dos sócios).

No que diz respeito a operação do stand/local no dia-a-dia da atividade, a abertura do caixa/início das operações será responsabilidade do funcionário líder e de outro colaborador presente no local, tendo como principais atividades nesse momento a averiguação do local, contagem dos pertences e equipamentos utilizados no jogo e abertura do caixa.

Ao final do último jogo do dia, o encerramento das atividades e fechamento da atração será função do caixa presente no turno da noite e um funcionário de confiança da empresa, que irão repetir o mesmo processo de abertura.

5.1.8 Política de controle da qualidade

Conforme descrito no capítulo 3, foram listados todos os KPIs para assegurar a qualidade dos serviços, bem como a satisfação dos clientes com relação às atividades.

5.2 ESTIMATIVA DE GASTOS

Compilando as informações supracitadas, foi possível chegar ao valor total para iniciarmos a operação, considerando que a empresa já possui o primeiro jogo a ser desenvolvido pensado, restando apenas a montagem do stand e os gastos para início de operação, abaixo a tabela 5 e 6 com estimativa de investimentos.

Tabela 5: Estimativa de investimentos pré-operacionais

Estimativa de Investimento Pré-operacional		
Descrição	Valor	R\$ Ano
Bens da QX fixos para jogos	R\$12.950,00	R\$12.950,00
Bens da QX para escritório	R\$14.350,00	R\$14.350,00
Montagem 1º jogo	R\$15.000,00	R\$15.000,00
Total		R\$42.300,00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017

Tabela 6: Estimativa de investimentos operacionais contínuos

Estimativa de gastos Op. Contínuos		
Descrição	Valor	R\$ Ano
Manutenção de jogos	R\$3.000,00	R\$36.000,00
Loggi (2 corridas por mês)	R\$100,00	R\$1.200,00
Aluguel Caminhão (tri)	R\$900,00	R\$3.600,00
Aluguel escritório	R\$3.000,00	R\$36.000,00
Aluguel Shopping	R\$18.000,00	R\$294.300,00
Total		R\$371.100,00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017

5.3 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DE VIABILIDADE OPERACIONAL

O conceito e objetivo principal da QX é criar e desenvolver novos jogos e experiências para seu público-alvo. Dito isso, sua operação foi pensada para ser uma

atividade itinerante. Para viabilizar essa característica, a QX optou por terceirizar a construção de suas estruturas que serão utilizadas nos jogos e alugar as mesmas durante todo o período de sua utilização, gerando economia com estocagem de matérias e despesas com manutenção.

Além disso, a QX estará posicionada em locais de grande fluxo de pessoas (Shoppings) que estarão dentro do público que se pretende atingir. Conforme mencionado neste capítulo, a capacidade de atendimento dos clientes será otimizada para proporcionar mais de 600 jogos por mês, garantindo a viabilidade e sustentabilidade do modelo de negócio.

Portanto, uma vez que a atividade é lançada no mercado, o time interno da QX iniciará um novo processo de criação, pensando em novas possibilidades e layouts para serem aplicados no mercado. Dando assim, continuidade no processo de renovação e criação de marca no mercado, o que torna o plano operacional da QX viável para as atividades em mercado.

6 VIABILIDADE MERCADOLÓGICA

6.1 PLANO DE MARKETING

Para definir a criação de uma estratégia mercadológica utiliza-se a estruturação por meio dos pilares denominados de 4 P's, os quais consistem em, Produto, Preço, Praça e Promoção.

O primeiro P trata a respeito do produto a ser comercializado pela Quest Xperience (QX). A QX visa oferecer um serviço de qualidade e inovação no ramo do entretenimento e lazer em shoppings. Os serviços prestados serão atividades que envolvem grupos de 2 a 6 participantes que possibilitam as pessoas a interagir com o ambiente do jogo e com os demais jogadores.

O segundo P refere-se ao preço, este será determinado de acordo com a variação do valor de locação das áreas disponíveis nos estabelecimentos, além disso, devem ser considerados os custos necessários para realização da operação da QX. Outro ponto que deve ser examinado é a questão da política de descontos e bonificações, que será desenvolvida no tópico 5.1.6 deste capítulo.

O terceiro P diz respeito à praça, os serviços serão disponibilizados ao público em áreas de eventos dentro dos shoppings, pois de acordo com a GFK em pesquisa encomendada pela ABRASCE, ¹²muitos visitantes de shoppings sentem a necessidade desse tipo de entretenimento e para possibilitar um maior alcance, este serviço será itinerante inicialmente na região do Grande ABC e futuramente na cidade de São Paulo.

O quarto P, Promoção, de acordo com a pesquisa de campo realizada pela QX, e levando em consideração a estratégia de divulgação da marca, a interação e comunicação via redes sociais será fundamental para atingir seu público alvo e divulgar novas atrações e localizações. Além do uso de *Outdoors* para impactar os visitantes do shopping e grandes avenidas.

6.1.1 Perfil médio do cliente consumidor da empresa

De acordo com a pesquisa de campo realizada pela QX, 76,5 % dos entrevistados estão na faixa etária entre 17 – 34 anos, sendo que 56,5 % são homens e 43,4% são mulheres. Além disso, a maior parte deles (67 %) está disposta a desembolsar uma quantia maior que R\$ 50,00 por um ingresso.

¹² Disponível em: < <http://abrasce.com.br/noticia/694> > Acesso em: 05 abr.2017

6.1.2 Características principais dos produtos a serem ofertados

Os jogos a serem disputados serão criados e desenvolvidos por uma equipe especializada da QX, esta equipe se situará no escritório da empresa em conjunto com os executivos. A QX disponibilizará estes jogos com o objetivo de promover a interação e competição entre jogadores e o ambiente do jogo, os quais estarão instalados dentro dos shoppings.

Estes jogos serão compostos por dois segmentos de estágios: Estágios que incentivam a interação física entre os elementos do jogo e estágios que incentivam a interação intelectual entre os elementos do jogo, fazendo com que o jogador se sinta envolvido dentro do jogo o que o torna diferente das demais atividades oferecidas nos shoppings.

O serviço da QX vai ao encontro de uma necessidade mútua entre shoppings e clientes, o primeiro por necessitar atividades/eventos, que consigam maximizar o fluxo de visitantes aos estabelecimentos, o que conseqüentemente pode gerar um aumento de receita. E os clientes necessitam de - de acordo com a GFK em pesquisa encomendada pela ABRASCE -¹³, atividades diferenciadas voltadas ao entretenimento e lazer, para jovens e adultos.

6.1.3 Desenvolvimento e análise de Matriz BCG

Através das repostas obtidas pela pesquisa de campo realizada pela QX, a empresa classificou seu produto em relação à participação relativa de mercado e à taxa relativa de mercado. Classificação apresentada na figura 5.

¹³ Disponível em: < <http://abrasce.com.br/noticia/694> >. Acesso em: 05 abr.2017.

Figura 5: Matriz BCG



Fonte: Elaborado pelos autores, 2017

Ponto de interrogação

Após análise da pesquisa de mercado a QX definiu que seu produto se caracteriza no ponto de interrogação na matriz BCG. Devido às pesquisas já apresentadas anteriormente o segmento de lazer e entretenimento em shoppings está crescendo e por estar iniciando suas atividades a participação relativa no mercado inicialmente será baixa, no entanto com grandes expectativas do produto se tornar estrela, pois os jogos como o que a QX oferecerá tem atraído não só a atenção de pessoas físicas, como também tem sido procurada por empresas pelo seu potencial de integração entre novos integrantes e participantes de processos seletivos.

6.1.4 Segmentação de mercado

Segmentação geográfica

A QX atuará inicialmente na região do Grande ABC, pretendendo expandir sua atuação por toda a rede de Shoppings disponíveis na cidade de São Paulo também.

Segmentação demográfica

As atividades estarão focadas no público jovem adulto. Pesquisas secundárias apontam que grande parte dos entrevistados (76,5%), estão na faixa etária entre os 17 e 34 anos, que buscam experiências inovadoras de lazer e entretenimento dentro dos shoppings.

Segmentação Psicológica

As atividades da QX serão dirigidas ao público que gosta de vivenciar experiências inovadoras e desafiadoras nos atributos físicos e intelectuais, pois proporcionará aos seus clientes jogos realistas para cada integrante dos grupos se provarem capazes e autossuficientes na realização das atividades dentro de um tempo estabelecido.

Segmentação Comportamental

Os clientes da QX buscam sempre variedade e inovação nos momentos de lazer e diversão, por isso estão carentes em vivenciar atividades as quais serão possíveis a interação dos usuários com o ambiente do jogo, que buscam o desafio e a autoafirmação ao vencer as etapas dos jogos.

6.1.5 Determinação do Preço

Considerando que os gastos totais estimados para o primeiro ano sejam de R\$ 1.173.186,67 reais, conforme tabela 7, e que a capacidade de atendimento da QX é de 640 jogos por mês (6 pessoas por jogo) totalizando 7.680 jogos no ano, o custo por jogo é de R\$ 152,76. Sendo assim, para que a empresa obtenha lucro, os jogos da QX deverão ter ao longo do ano um público médio maior de que 3 pessoas por jogo ao longo do ano, pois, para atrair mais clientes e garantir a consolidação no mercado a QX inicia suas operações cobrando R\$ 50,00 por jogador, um preço abaixo da média do mercado.

Tabela 7: Gastos totais estimados

Gastos Totais Estimados	
Descrição	Ano 1
Agência de Marketing	R\$ 63.600,00
Aluguel (Caminhão)	R\$ 2.700,00
Aluguel (Escritório)	R\$ 36.000,00
Aluguel (Shopping)	R\$ 216.000,00
Despesas Administrativas	R\$ 21.000,00
Manutenção (Jogo)	R\$ 36.000,00
Manutenção (Site)	R\$ 18.000,00
Montagem do jogo	R\$ 60.000,00
Salários (Com encargos)	R\$ 708.186,67
Transporte (Loggi)	R\$ 1.200,00
Treinamentos	R\$ 10.500,00
Total Anual	R\$ 1.173.186,67

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017

6.1.6 Criação de estratégias promocionais

Entre as estratégias pretendidas pela QX, está a de incentivar e treinar os colaboradores para que além de prestarem um serviço de alta qualidade, realizem também a divulgação dos jogos. Outra estratégia utilizada é a de distribuição de um cupom de desconto de 20% àqueles que vêm jogar com mais frequência (mais de 2 vezes em um mês), incentivando assim o retorno do cliente com mais amigos e conhecidos. O desconto também poderá ser concedido ao cliente que estiver completando aniversário, garantindo ao mesmo 50% de desconto na semana de seu aniversário, sendo que o desconto será apenas válido para ele mesmo. Essa comunicação com o cliente será viabilizada por redes sociais e e-mail marketing, ambos, administrados pela agência de marketing.

A agência de marketing, conforme dito anteriormente, será responsável por toda a criação das campanhas de divulgação de novos jogos, administração de investimento em redes sociais e contratação de espaços para exibição de banners e peças de marketing.

A principal estratégia de marketing da QX está firmada em divulgações em redes sociais. Para isto, será necessário a criação de um perfil no *Facebook*, para maior parte da interação da marca com seus clientes e *posts* patrocinados divulgando promoções e novidades. Também será necessário, investimento com Google e *Criteo*

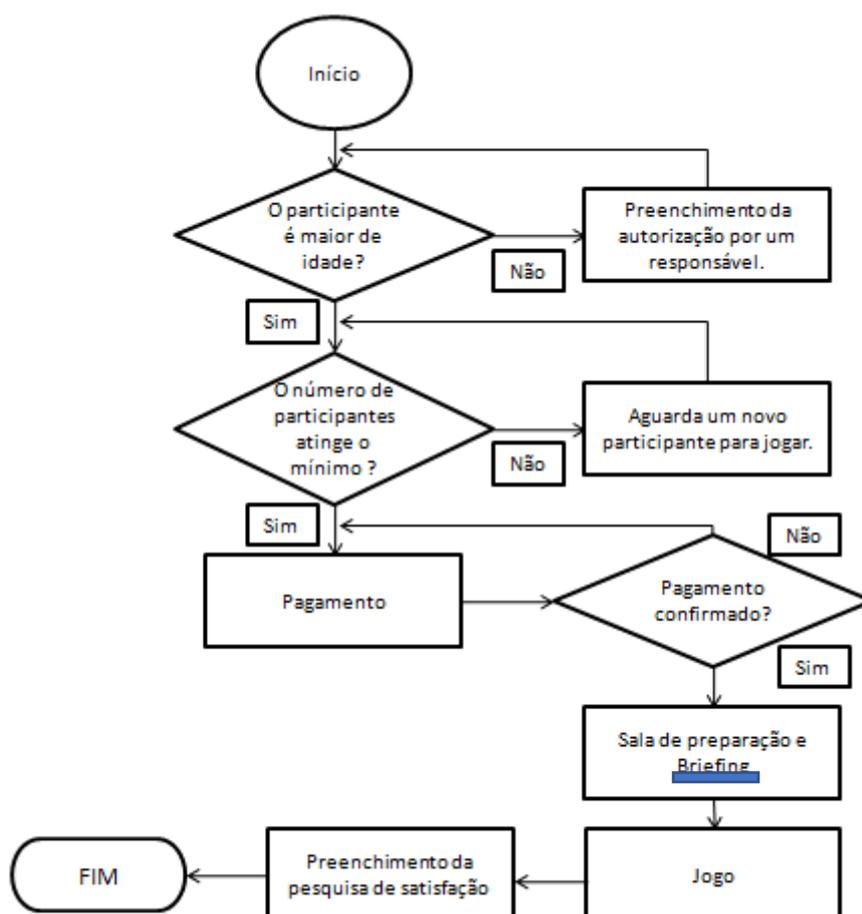
para buscar novos clientes que sejam potenciais consumidores e ainda não conheçam as experiências oferecidas pela QX.

Nas áreas onde os jogos serão realizados, estarão dispostas peças promocionais voltadas à divulgação de que a QX estará em determinado shopping. Na área de saída dos jogos haverá monitores que vão expor a pontuação e conseqüentemente a colocação de cada equipe assim formando o hall da fama da QX.

6.1.7 Fluxograma da experiência de compra dos clientes

O primeiro contato dos colaboradores da QX com seus clientes finais será na atração de fato, localizada no shopping. A figura 6 ilustra como funcionará esta interação.

Figura 6: Fluxograma da experiência de compra dos clientes



Fonte: Elaborado pelos autores, 2017

6.1.8 Estratégias de fidelização dos clientes

A QX precisará conhecer seus clientes e entender seus hábitos para que a empresa crie valor, utilizando pesquisas para melhor entender se as preferências e as expectativas dos consumidores foram atendidas, formando assim uma rede de feedbacks.

Através das informações recolhidas pelos feedbacks será possível criar um vínculo com os clientes dedicando o planejamento e desenvolvimento dos futuros projetos da QX às preferências dos clientes, assim procurando oferecer experiências personalizadas.

A QX pretende enviar vouchers promocionais aos aniversariantes de cada mês, de acordo com o registro realizado após a participação nos jogos, garantindo ao mesmo 50% de desconto em qualquer dia de sua semana de aniversário. Além disso, a empresa também implantará um método de desconto progressivo para clientes mais frequentes em jogos, um sistema de desconto que funcionará a partir da segunda vez que a pessoa participar de um jogo, ganhando 20% de desconto para voltar uma terceira vez.

6.1.9 Gestão da Marca

O logotipo da QX foi desenvolvido para comunicar a essência da marca para os seus consumidores e fornecedores, mostrando a irreverência do modelo de negócio e utilizando um símbolo único que pode ser reduzido e ampliado sem perder as características principais. Foram utilizadas cores vivas e chamativas, que serão facilmente reconhecidas pelas pessoas que passarem pelos jogos em Shoppings. O verde, amarelo e laranja foram escolhidos por serem cores que ornaram muito bem entre si, e impactam uma imagem positiva ao cliente. O logotipo pode ser visto na Figura 7.

Figura 7: Logotipo Quest Xperience



Fonte: Elaborado pelos autores, 2017

6.1.10 Posicionamento da marca

A QX é uma empresa essencialmente criadora de novas experiências. Seu compromisso é trazer para o cotidiano das pessoas experiências únicas e inéditas, capazes de construir momentos de alegria e emoção entre amigos e família, e criar memórias inesquecíveis para aqueles que tiveram a oportunidade de nos conhecer.

6.1.11 Tipificação da estratégia da marca de acordo com as estratégias genéricas de Porter (1989; 2004).

A QX estará inserida na estratégia de diferenciação, pois tem vantagem competitiva em relação aos concorrentes, oferecendo um serviço inovador, que envolve interatividade e competição dos clientes dentro dos jogos nos shoppings, somando a segurança e suporte que estes oferecem.

6.2 PREVISÃO E MENSURAÇÃO DA DEMANDA

6.2.1 Análise do macro ambiente

Existe uma grande variedade de cadeias produtivas na região, com crescente participação das atividades do setor de serviços e de uma vasta rede de shoppings. A região possui 7 shoppings - levantamento realizado pelo grupo -, e segundo dados da ABRASCE, o estado de São Paulo possui 178 shoppings, isso significa que a região, isolada, possui aproximadamente 4% de todos os shoppings no estado.

6.2.2 Estimativa de demanda corrente e futura

O Grande ABC é composto pelos municípios de São Bernardo do Campo, Santo André e São Caetano do Sul. De acordo com IPCMAPS (2015) estes três municípios têm 1.684.850 habitantes. A pesquisa de mercado realizada pela QX aponta que 85,8% dos entrevistados (que são da região), vão ao shopping ao menos

uma vez na semana, logo o público destas cidades que frequentam os shoppings na região é de aproximadamente 1.445.600 pessoas. De acordo com a página cdl shopping, utilizando pesquisa do IBOPE inteligência¹⁴, 55% das pessoas que visitam os shoppings estão buscando lazer e entretenimento, levando em conta essa frequência de visita e a demanda da região interessada em lazer e entretenimento, a QX conta com aproximadamente 795.000 pessoas.

6.2.3 Delimitação do Market Share

Os executivos da QX pretendem entrar no mercado para atender 5% da demanda interessada em entretenimento e lazer nos shoppings na região do ABC (Santo André, São Bernardo e São Caetano). Conforme apontado anteriormente, a região é composta por 795.000 pessoas. Logo, a QX pretende atingir um público no total de 39.750 pessoas em seu primeiro ano de operação.

6.3 ESTIMATIVA DE GASTOS

Dados os planos estratégicos e meios de comunicação escolhidos pela QX, é demonstrado na tabela 8 os gastos relacionados ao plano de Marketing.

Tabela 8: Gastos totais estimados

Estimativa de Investimento em Marketing		
Descrição	Valor	Valor (ano)
Agência de Marketing		
Fee Agência	R\$ 2.500,00	R\$ 30.000,00
Mídias Online	R\$ 1.500,00	R\$ 18.000,00
Mídias Offline	R\$ 1.300,00	R\$ 15.600,00
Agência criadora do site		
Criação do site	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00
Manutenção do site(mês)	R\$ 1.500,00	R\$ 18.000,00
Verba de descontos	R\$ 1.500,00	R\$ 18.000,00
Total	R\$ 18.300,00	R\$ 109.600,00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017

¹⁴ Disponível em: < <https://www.cdlpoashopping.com.br/single-post/2016/09/08/IBOPE-Intelig%C3%A7%C3%A3o---Perfil-de-clientes-de-shopping-de-onde-vimos-e-para-onde-vamos> > Acesso em: 03 abr.2017

6.4 ANÁLISE E DIAGNOSTICO DE VIABILIDADE MERCADOLÓGICA

O Marketing da QX está voltado em desenvolver e criar laços com seus clientes por meio de uma relação focada em satisfação e qualidade dos serviços prestados. Explorando o fato de ser uma empresa com um serviço inovador dentro de shoppings, com estratégias consistentes em diversos meios de comunicação, e atitudes que ampliem a promoção de sua marca por meio da fidelização dos clientes, o que torna assim, a estratégia mercadológica consistente para viabilizar o negócio.

7 VIABILIDADE DO CAPITAL HUMANO

7.1 PROJEÇÃO DOS COLABORADORES

A seguir, serão descritas as características dos colaboradores e seus papéis na empresa QX.

7.1.1 Atividades que devem ser desempenhadas na empresa

CEO – O CEO da QX será responsável por administrar a empresa como um todo. Entre suas atribuições estão: representar a empresa publicamente, construir alianças com possíveis parceiros, definir as estratégias de atuação e monitorar para que os objetivos organizacionais sejam atingidos. Além disso, será responsável por liderar a empresa e servir de inspiração para todos os funcionários. Ele ocupará o maior cargo hierárquico no organograma da QX.

COO – Será responsável por fazer a gestão de todo o setor operacional, envolvendo área de criação e supervisão das atividades operacionais. Entre suas atribuições estão a tomada de decisão sobre todos os assuntos impactantes na operação. Ocupará o mesmo nível hierárquico do CFO.

Designer – Será responsável pela criação de jogos oferecidos pela QX.

Engenheiro – Será responsável pela análise da viabilidade de execução dos jogos planejados pelo designer.

Arquiteto – Será responsável pela criação do modelo da estrutura onde serão implantados os jogos. Ele irá adequar o espaço disponível para que atenda às necessidades da operação.

Supervisor de Operações – Será responsável por supervisionar a operação da QX. Deverá garantir a qualidade do serviço prestado e funcionamento adequado das atividades desempenhadas pelos atendentes (loja e SAC). Além disso, poderá tomar decisões emergenciais que afetem a operação da empresa.

Atendente de SAC – Será responsável pela coleta de informações de feedback, reclamações, dúvidas e sugestão dos clientes. Deverá, posteriormente, encaminhar ao supervisor de operações assuntos mais complexos referentes ao retorno recebido dos clientes.

Atendentes (Loja) – Serão responsáveis pela atividade principal da operação, que é a realização dos jogos oferecidos pela QX. Deverão atender o público, preparar as salas de jogos e acompanhar o desenvolvimento das atividades. Se possível,

analisar eventuais melhoras nos jogos, pois são eles que acompanharão a rotina das atividades.

CFO - Será responsável por tomar todas as decisões relativas as Áreas Financeira, Marketing e Recursos Humanos. Deverá fazer o planejamento financeiro e de risco da empresa.

Analista de Recursos Humanos – Será responsável pela criação dos modelos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimentos, renumeração e benefícios. Deverá acompanhar a evolução do capital humano da empresa e cuidar da folha de pagamentos da empresa. Prestará atendimento a todos os funcionários que necessitem de apoio dessa área.

Analista Financeiro – Será responsável por gerenciar as contas da empresa e, conseqüentemente, elaborar as demonstrações financeiras da mesma. Será de sua responsabilidade acompanhar o resultado financeiro da QX e elaborar os relatórios gerenciais.

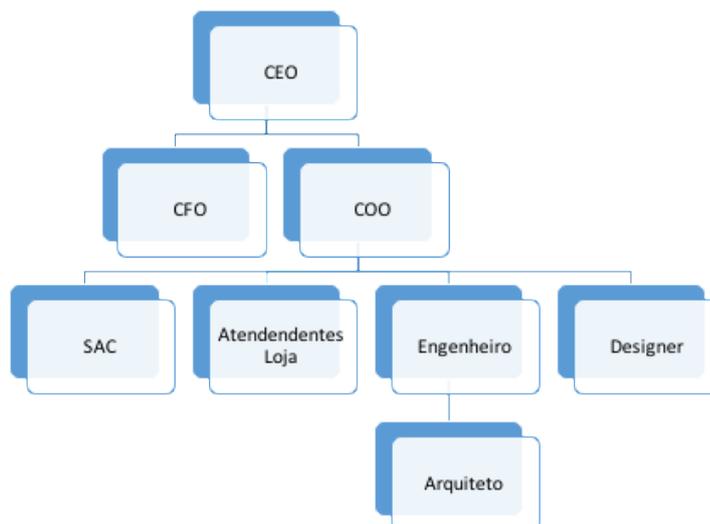
Analista de Marketing – Será responsável por contatar as agências de publicidade que prestarão serviços da QX. Além disso, deverá auxiliar na criação dos materiais utilizados na divulgação da marca.

7.1.2 Organograma da empresa

No primeiro ano de operação, o organograma da QX contará com 21 funcionários, sendo um *chief executive officer*(CEO); um *chief financial officer*(CFO), um *chief operational officer*(COO), um designer de jogos, um engenheiro de operações, um arquiteto, um analista financeiro, um supervisor de operações, um analista de RH, um analista de marketing e um analista de SAC. Na figura 7, será ilustrado o organograma da empresa.

A empresa será dividida, inicialmente, em duas grandes áreas: operacional e financeira, conforme organograma apresentado na figura 8.

Figura 8: Organograma Quest Xperience no primeiro ano



Fonte: Elaborado pelos autores, 2017

7.1.3 Necessidade de pessoal para atendimento operacional

O início das atividades da QX contará com 21 funcionários, sendo 14 deles atuantes na operação principal da empresa (shopping), visto que para operacionalizar o jogo serão necessários pelo menos 3 funcionários, portanto, de acordo com a escala de horários feito pelo time da QX, serão necessários os 14 funcionários. A partir do crescimento da empresa, com dois jogos operantes esse quadro de funcionários exclusivos de shopping será dobrado, para atender a demanda necessária. A tabela 9 expressa a projeção de funcionários para o primeiro ano. Os demais dados referentes aos anos seguintes de operação serão mostrados na área financeira deste plano de negócios.

Tabela 9: Headcount QX no primeiro ano

ANO 1	
CARGO	QUANTIDADE
CEO	1
COO	1
CFO	1
DESGINER	1
ENGENHEIRO	1
ARQUITETO	1
ATENTENDE DE SAC	1
ATENDENTE(LOJA)	14
TOTAL	21

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017

7.1.4 Levantamento das necessidades de competências requeridas para cada atividade

As competências requeridas pela QX são divididas em competências essenciais, que serão indispensáveis a todos os funcionários, e competências de gestão desejadas a todos os altos cargos de gestão (CEO, CFO E COO). As competências de ambos os grupos serão mostradas na tabela 10.

Tabela 10: Competências funcionários QX

Competências essenciais	Competências de gestão
Perfil colaborativo	Orientação para resultado
Proatividade	Visão Sistêmica
Trabalho em equipe	Visão Crítica
Flexibilidade	Características a liderança
Adaptabilidade a mudanças	Integridade

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017

O CEO deverá ter visão sistêmica e estratégica, liderança, rapidez na tomada de decisão e habilidades de comunicação. O CFO deverá ter visão sistêmica, visão estratégica, orientação para resultado, habilidades de comunicação e rápida tomada de decisão. O COO deverá ter visão crítica, visão sistêmica e capacidade de aplicações de planos de ações presentes para resolver problemas atuais e futuras. O COO deverá ter visão sistêmica, habilidades de prevenção e resolução de problemas, capacidade de previsão de demanda.

O engenheiro será responsável pela análise da viabilidade de implantação de cada jogo que a QX irá desenvolver e oferecer aos clientes, para isso as características que o engenheiro deverá ter serão: formação técnica e acadêmica, adaptabilidade a mudanças e tomada de decisão. O designer deverá ter formação acadêmica e técnica, perfil de criatividade e inovação. O arquiteto terá que ter uma visão inovadora, formação acadêmica e técnica, adaptabilidade a mudanças. Os funcionários que participarão diretamente na operação (realização dos jogos) deverão ser comunicativos, proativos, ter competências interpessoais e flexibilidade.

Os analistas deverão ter minimamente formação superior em administração, publicidade, economia ou marketing, dependendo da área de atuação na empresa, e

deverão mostrar proatividade, pensamento rápido e principalmente desenvoltura para lidar com clientes e fornecedores, auxiliando seus gestores nas tarefas cotidianas.

7.2 PLANO DE GESTÃO DE PESSOAS

7.2.1 Delimitação das formas de recrutamento e seleção

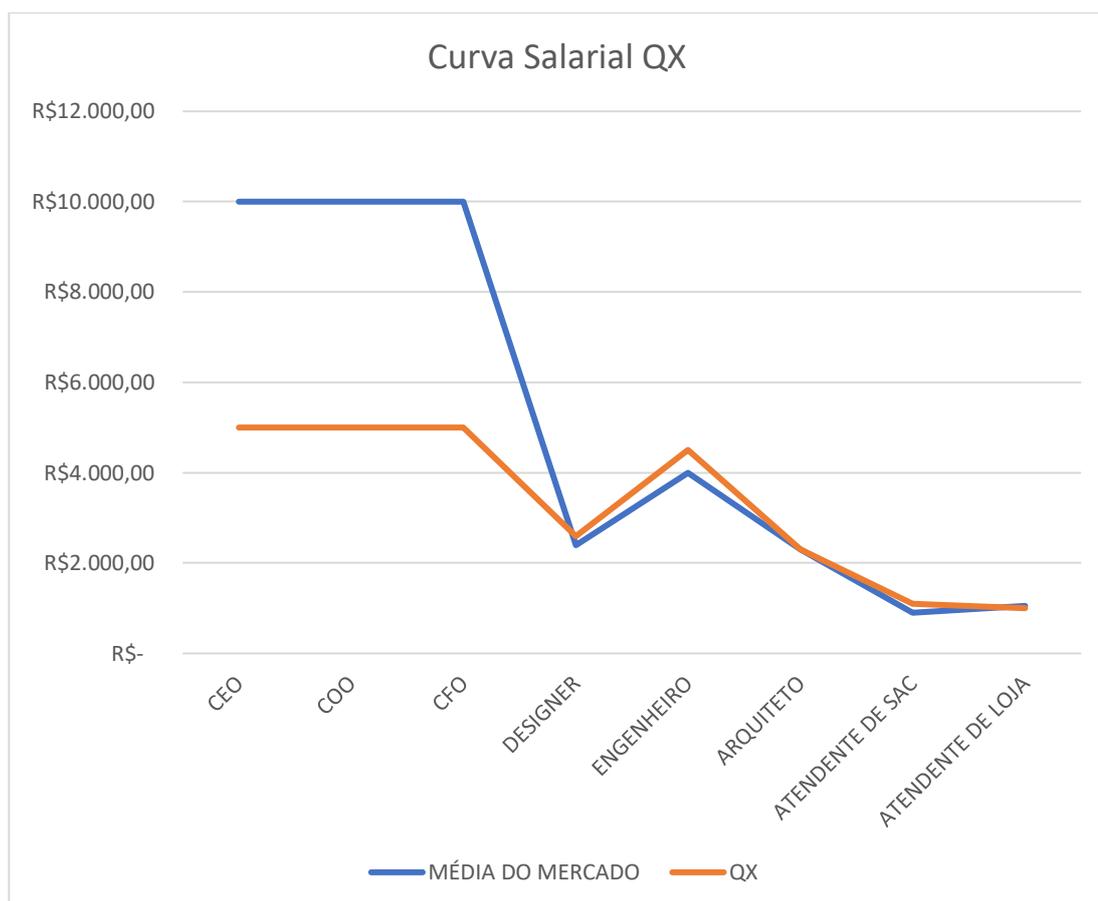
Os processos de recrutamento e seleção serão aplicados para todos os cargos exceto CEO, CFO e COO e serão realizados pelo analista de RH.

O recrutamento inicial (abertura da empresa) será realizado pelos sócios. As futuras necessidades de recrutamento e seleção serão feitas pelo analista de RH e poderão ser internas ou externas. A divulgação de vagas será feita pelo site da empresa, na sua página do linkedin e em grandes sites de recrutamento (Catho ou vagas). O processo de seleção será feito através de dinâmicas de grupo e entrevistas (com RH e CEO, exceto cargos da área financeira, que serão feitas com o CFO).

7.2.2 Delimitação das formas de remuneração adotadas

Os salários praticados pela QX serão compatíveis com os valores praticados pelo mercado e os benefícios oferecidos serão iguais para todos os colaboradores (vale refeição, vale transporte), conforme curva salarial representada pela figura 9. Os dados utilizados para confecção do gráfico serão mostrados na tabela 11.

Figura 9: Curva Salarial QX



Fonte: Elaborado pelos autores, 2017

Tabela 11: Salários da QX versus Salários de outras empresas

CARGOS	MÉDIA DO MERCADO ¹⁵	QX
CEO	R\$10.000,00	R\$5.000,00
COO	R\$10.000,00	R\$5.000,00
CFO	R\$10.000,00	R\$5.000,00
DESIGNER	R\$2.400,00	R\$2.600,00
ENGENHEIRO	R\$4.000,00	R\$4.500,00
ARQUITETO	R\$2.300,00	R\$2.300,00
ATENDENTE DE SAC	R\$900,00	R\$1.100,00
ATENDENTE DE LOJA	R\$1.051,00	R\$1.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017

¹⁵ Disponível em: < <https://www.lovemondays.com.br/> > Acesso em: 20/05/2017

Os salários do CEO, COO e CFO serão menores dos que os praticados pelo mercado, visto que eles possuem participação nos lucros da empresa, tornando assim seus salários reais mais altos que os da média do mercado.

O valor do vale refeição foi calculado considerando que cada funcionário trabalhará, em média, 20 dias por mês (duas folgas por semana e cinco dias de trabalho). Foram considerados R\$ 20,00 para cada refeição (uma por dia).

O vale transporte foi calculado com base na tarifa média do transporte público em São Paulo (R\$ 3,80 por passagem), totalizando R\$ 150,00, equivalente a 40 viagens (20 dias para ida ao trabalho e retorno). Serão priorizadas as contratações de pessoas que morem perto dos shoppings ou que utilizem o serviço de integração do transporte público (pagamento de apenas uma passagem no uso de mais de um modal). São componentes dos benefícios os gastos com vale refeição, vale transporte, 13º, férias e FGTS.

Os gastos anuais completos com remuneração, no primeiro ano, serão mostrados na Tabela 12.

Tabela 12: Gastos com remuneração no primeiro ano

CARGO	QTD	SALÁRIO TOTAL	SALÁRIO ANUAL	BENEFÍCIOS	TOTAL
CEO	1	R\$5.000,00	R\$60.000,00	R\$18.282,67	R\$78.282,67
COO	1	R\$5.000,00	R\$60.000,00	R\$18.282,67	R\$78.282,67
CFO	1	R\$5.000,00	R\$60.000,00	R\$18.282,67	R\$78.282,67
DESIGNER	1	R\$2.600,00	R\$31.200,00	R\$12.682,67	R\$43.882,67
ENGENHEIRO	1	R\$4.500,00	R\$54.000,00	R\$17.136,00	R\$71.136,00
ARQUITETO	1	R\$2.300,00	R\$27.600,00	R\$12.090,67	R\$39.690,67
ATENDENTE DE SAC	1	R\$1.100,00	R\$13.200,00	R\$9.338,67	R\$22.538,67
ATENDENTE(LOJA)	14	R\$14.000,00	R\$168.000,00	R\$128.090,67	R\$296.090,67
TOTAL	21	R\$39.500,00	R\$474.000,00	R\$234.186,67	R\$708.186,67

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017

7.2.3 Políticas de treinamento e desenvolvimento

A Política de Desenvolvimento dos funcionários da QX será dividida em quatro etapas, formando um ciclo semestral, cujo objetivo é auxiliar o funcionário no desenvolvimento de novas habilidades e melhoria das preexistentes.

A primeira etapa consiste no estabelecimento das metas individuais de cada funcionário, para as quais serão atribuídas notas de zero a dez, onde o mínimo aceitável serão notas acima ou iguais a sete. Cada meta será fundamental para atingir as metas da empresa e pessoal de cada funcionário.

A segunda etapa é a avaliação de desempenho que será realizada semestralmente pelo gestor de cada área, juntamente com os seus funcionários. Essa avaliação se baseará na análise das metas individuais e na contribuição de cada um para o atingimento das metas empresariais. Além disso, serão verificadas as necessidades de treinamento de cada funcionário.

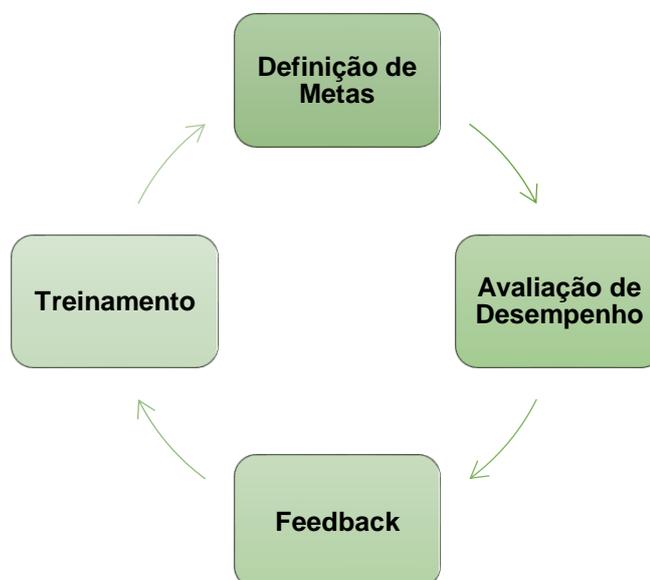
A terceira etapa consiste no feedback onde os gestores, juntamente com seus funcionários, analisarão os resultados das avaliações de desempenho e, posteriormente, discutirão formas para melhorar os pontos a serem desenvolvidos por cada um.

Por fim, a quarta etapa consiste na realização de treinamentos específicos para as necessidades identificadas na avaliação de desempenho de cada funcionário. Estes treinamentos serão realizados por consultorias especializadas contratadas pela QX.

Além dos treinamentos específicos mencionados anteriormente, fará parte da política de treinamento e desenvolvimento da QX, a realização de treinamentos iniciais quando o funcionário ingressa na empresa onde serão mostradas as políticas da empresa, cultura e demais pontos importantes para atuação dos funcionários.

O Plano de Desenvolvimento criado pela QX será mostrado na figura 10.

Figura 10: Plano de desenvolvimento QX



7.2.4 Cálculo do gasto com treinamento e desenvolvimento de pessoas

Para cada funcionário será disponibilizado um budget de R\$ 500,00 anuais para serem gastos com treinamentos. Este valor é destinado apenas a treinamentos extras de interesse do funcionário desde que sejam sobre temas que agregarão à formação do profissional. Na tabela 13, serão mostrados os gastos com treinamento no ano 1.

Tabela 13: Projeção de gastos com treinamentos no primeiro ano.

	QUANTIDADE	CUSTO
CEO	1	R\$500,00
COO	1	R\$500,00
CFO	1	R\$500,00
DESIGNER	1	R\$500,00
ENGENHEIRO	1	R\$500,00
ARQUITETO	1	R\$500,00
ATENDENTE DE SAC	1	R\$500,00
ATENDENTE (LOJA)	14	R\$7.000,00
TOTAL	21	R\$10.500,00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017

Os treinamentos mencionados na quarta etapa do tópico 6.2.3 serão custeados pela empresa e não integrarão o budget individual de cada funcionário. Por não serem gastos programados, serão lançados conforme necessidade.

7.2.5 Estimativa de gastos com rotatividade e absenteísmo com base em empresas semelhantes

Estima-se que a QX terá um índice de rotatividade de 12% ao ano nos cargos operacionais (atendentes de shopping e SAC) visto que, apesar do salário ser compatível com o praticado pelo mercado, as pessoas buscam por novas oportunidades com salários maiores após adquirirem experiência. Nesses cargos, acredita-se que a empresa seja uma excelente opção para início de carreira.

A taxa de absenteísmo estimada da QX será de 10% ao ano. A carga horária de trabalho será de 40 horas semanais, totalizando 2.080 horas por funcionário ao ano. O total de horas trabalhadas por todos os funcionários da empresa é de 52.000 horas.

O gasto médio com salários no primeiro ano será de R\$ 917.304,90. Sendo assim, o gasto com horas/abstenção será de R\$ 17,64 reais por hora/falta.

O gasto total com absenteísmo no ano é de R\$ 3.669,12 reais, no qual será reinvestido para pagamento de horas extras ao funcionário substituto.

7.2.6 Gastos com segurança do trabalho

Os gastos com segurança do trabalho serão divididos em dois grupos, de acordo com o local de trabalho do funcionário.

Para todos os colaboradores (escritório e loja) será aplicado um curso terceirizado de segurança do trabalho com custo de R\$ 350,00 após a contratação do funcionário.

Para os atendentes da loja será aplicado o treinamento específico de cada shopping relativo a segurança.

7.2.7 Delimitação do modelo cultural da empresa com base no modelo de Hofstede (2001).

De acordo com o modelo de Hofstede¹⁶, o índice de distância ao poder da QX será baixo visto que a empresa possui poucos níveis hierárquicos e a relação de poder existente internamente não é coercitiva. As lideranças são abertas e flexíveis e o trabalho em equipe é valorizado, contribuindo para um ambiente de trabalho harmonioso e saudável.

A aversão à incerteza será baixa pois o ambiente oferecido pela empresa, junto com o modelo de gestão adotado, contribuem para que as informações sejam abertas e transparentes a todos.

O coletivismo é característica da QX visto que o trabalho em grupo é valorizado, assim como as relações interpessoais.

A feminilidade será predominante na cultura da QX visto que a empresa focará nas boas relações, tanto com os membros da empresa, como com a sociedade onde está inserida. Além disso, a empresa buscará melhorar a qualidade de vida de seus funcionários e clientes.

¹⁶ Disponível em: < <https://www.portal-gestao.com/artigos/6675-teoria-das-dimens%C3%B5es-culturais-geert-hofstede.html> >. Acesso em: 03 abr.2017

A orientação da empresa será para o longo prazo, pois o foco está em se consolidar no mercado com o passar do tempo, fazendo o melhor uso possível dos recursos (eficiência) e gerando resultados consistentes de crescimento moderado nos primeiros anos.

7.3 GASTOS TOTAIS COM CAPITAL HUMANO

Na tabela 14 estão mostrados os gastos totais com capital humano.

Tabela 14: Gastos totais com capital humano no primeiro ano

CARGO	TOTAL	TREINAMENTO	ABSENTEÍSMO	TOTAL
CEO	R\$78.282,67	R\$500,00		R\$78.782,67
COO	R\$78.282,67	R\$500,00		R\$78.782,67
CFO	R\$78.282,67	R\$500,00		R\$78.782,67
DESIGNER	R\$43.882,67	R\$500,00		R\$44.382,67
ENGENHEIRO	R\$71.136,00	R\$500,00		R\$71.636,00
ARQUITETO	R\$39.690,67	R\$500,00		R\$40.190,67
ATENDENTE DE SAC	R\$22.538,67	R\$500,00		R\$23.038,67
ATENDENTE(LOJA)	R\$296.090,67	R\$7.000,00	R\$3.373,76	R\$306.464,43
TOTAL	R\$708.186,67	R\$10.500,00	R\$3.373,76	R\$722.060,43

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017

7.4 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA VIABILIDADE DO CAPITAL HUMANO

A QX, no primeiro ano, contará com um grupo de funcionários que terão suas atividades e responsabilidades bem definidas para que todos possam contribuir com o alcance das metas individuais e organizacionais.

A gestão do capital humano será feita com base num modelo de desenvolvimento que será utilizado por todos os funcionários, contribuindo para o crescimento pessoal de cada um além de gerar resultados positivos para a empresa. O quadro enxuto de colaboradores facilita a gestão e contribui para que o trabalho em equipe seja realizado de maneira saudável.

A gestão de recursos humanos da QX é viável visto que contará com funcionários competentes e engajados para fornecer o melhor serviço ao cliente.

8 VIABILIDADE FINANCEIRA

8.1 PLANO FINANCEIRO

8.1.1 Pressupostos de análise financeira e modelagem financeira

A Quest Xperience (QX), terá como base na modelagem financeira os seguintes indicadores: Satisfação, Lucratividade, índice do número de reclamações. O controle da lucratividade será muito importante para medir o desempenho da empresa como um todo, mensurando se há a capacidade de honrar com as obrigações, e será consequência de um bom índice de satisfação, este que por sua vez, será mensurado por meio de pesquisas após a experiência com o enfoque em um número baixo do índice de reclamações.

8.1.2 Cálculo de Investimento Total

8.1.2.1 *Investimentos em ativos*

Os investimentos em ativos para a QX destinados a obtenção de bens para escritório, e criação do site na internet e desenvolvimento do primeiro jogo que resultam em R\$ 37.950,00. O orçamento de bens para atividade está apresentado no capítulo 4, o orçamento da criação da plataforma online foi obtido por meio de consulta aos profissionais da área. Na tabela 15 estes serão ilustrados.

Tabela 15: Estimativa de Investimentos Fixos

Investimento em Ativos	
Descrição	Valor
Bens para atividade	R\$ 12.950,00
Criação do Site	R\$ 10.000,00
Desenvolvimento do 1º Jogo	R\$ 15.000,00
Total	R\$ 37.950,00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017

8.1.2.2 *Demais gastos pré-operacionais*

Considerando que a empresa está no início das atividades serão necessários a compra de bens para escritório, o aluguel do caminhão referente ao transporte do jogo ao shopping, a montagem do jogo no shopping, e gastos direcionados a agência de Marketing. Estes totalizam R\$40.550,00.

Tabela 16: Demais gastos Pré-operacionais

Demais Gastos Pré-Operacionais	
Descrição	Valor
Agência de Marketing	R\$ 5.300,00
Aluguel (Caminhão)	R\$ 900,00
Bens para Escritório	R\$ 14.350,00
Montagem	R\$ 20.000,00
Total	R\$ 40.550,00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017

8.1.3 Cálculo do Capital de Giro

O capital de giro adotado pela QX para a garantia da execução do serviço a ser prestado, é o resultado devedor do fluxo de caixa do primeiro ano, devido às receitas não serem capazes de honrarem com os custos no primeiro ano de operação e consequentemente as Demonstrações de Resultados do Exercício apontarem um prejuízo no primeiro ano. Assim sendo o Capital de Giro Total necessário para a QX é um montante de R\$145.000,00

8.1.4 Estimativa de custos fixos e variáveis

Os custos fixos e variáveis da QX serão compostos pelos gastos com a Agência de Marketing, Aluguel de escritório, Aluguel no shopping, manutenção do jogo no shopping, manutenção do site, Salários, transportes, treinamento e despesas administrativas, este último é composto por gastos com água, energia, Telefone, Internet, Material de escritório e limpeza. Os gastos relacionados com a manutenção do site, dos jogos no shopping, Salários, Marketing, despesas administrativas e aluguéis serão mensais.

As alterações de custos relacionados aos aluguéis nos shoppings se devem, pois, para o ano 2 e para o ano 4 está planejada a inserção de mais um jogo, a partir do ano 2 a QX operará dois jogos simultaneamente e a partir do ano 4 este número será três.

Em relação ao aluguel caminhão, este custo se trata do transporte do jogo de um shopping para outro, o custo estimado é de R\$ 900,00 ao trimestre - período médio previsto para mudança do jogo de um shopping ao outro. Este valor se altera à medida que o número de jogos em simultâneo crescem.

Os gastos ligados à manutenção do jogo no shopping servem para garantir a segurança dos usuários, onde serão verificados elementos do jogo bem como sua estrutura, estas manutenções serão realizadas mensalmente e assim como os custos de aluguéis nos shoppings se alteram à medida que o número de jogos operando simultaneamente crescem.

Para estar sempre atualizado, e ilustrando as novidades com o objetivo de se aproximar do público e promover o nome da QX, será realizado uma vez por mês a manutenção do portal da empresa na internet.

Conforme capítulo 6, os custos com salários e treinamentos se alteram de acordo com o número de funcionários necessários para o funcionamento da QX, além dos gastos com treinamento os valores dos salários também são alterados devido ao dissídio (9,62% de reajuste percentual 2016/2017 referente à convenção dos lojistas)¹⁷, no valor dos salários já estão inclusos os gastos relacionados a FGTS, 13º, Férias, VT e VR.

Os demais gastos retratam gastos à Agência de Marketing, de acordo com capítulo 4, e definidos como despesas administrativas são compostos de custos incorridos de Água, Energia, Telefone e Internet, Material de escritório e Limpeza.

Tabela 17: Custos e despesas Operacionais para os próximos 5 anos

Custos e Despesas Operacionais					
Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Agência de Marketing	R\$ 63.600,00				
Aluguel (Caminhão)	R\$ 2.700,00	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00	R\$ 10.800,00	R\$ 10.800,00
Aluguel (Escritório)	R\$ 36.000,00				
Aluguel (Shopping)	R\$ 216.000,00	R\$ 432.000,00	R\$ 432.000,00	R\$ 648.000,00	R\$ 648.000,00
Despesas Administrativas	R\$ 21.000,00				
Manutenção (Jogo)	R\$ 36.000,00	R\$ 72.000,00	R\$ 72.000,00	R\$ 108.000,00	R\$ 108.000,00
Manutenção (Site)	R\$ 18.000,00				
Montagem do jogo	R\$ 60.000,00	R\$ 160.000,00	R\$ 160.000,00	R\$ 240.000,00	R\$ 240.000,00
Salários (Com encargos)	R\$ 708.186,67	R\$ 1.226.645,33	R\$ 1.335.324,32	R\$ 1.858.871,44	R\$ 2.024.739,11
Transporte (Loggi)	R\$ 1.200,00				
Treinamentos	R\$ 10.500,00	R\$ 20.500,00	R\$ 20.500,00	R\$ 28.000,00	R\$ 28.000,00
Total Anual	R\$ 1.173.186,67	R\$ 2.058.145,33	R\$ 2.166.824,32	R\$ 3.033.471,44	R\$ 3.199.339,11
Total do Período	R\$11.630.966,87				

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017

8.1.5 Estimativa de Faturamento Mensal para os próximos 5 anos

8.1.5.1 Preço do ticket

De acordo com a pesquisa de campo realizada pela QX, 67% dos entrevistados demonstraram interesse em participar dos jogos promovidos nos shoppings por um preço acima de 50 reais, deste modo utilizamos este dado para fundamentar nossa estratégia de preço. Foi escolhido o preço de R\$ 70,00, pois acredita-se estar alinhado com os concorrentes e substitutos no ambiente de shoppings.

8.1.5.2 Validação da demanda

Para estipular quantas pessoas participarão dos jogos promovidos pela QX, foi utilizada a capacidade máxima de operação do jogo, descrito no capítulo 4 e a quantidade de pessoas que se encaixam no perfil de consumidor da QX, como parâmetros, demanda planejada está descrita no capítulo 5. Considerando estar no início das atividades e ser uma novidade nos shoppings a QX espera que o jogo tenha 50% da capacidade atendida no ano, o que resulta em 23040 clientes. Levando em conta que uma das metas organizacionais se trata do aumento do número de clientes em 15% ao ano por jogo. Deste modo, a seguir está descrito como se desenvolverá a demanda durante os próximos 5 anos. É importante salientar que, tanto no ano 2 quanto no ano 4 haverá a inserção de mais um jogo às operações da QX.

Tabela 18: Desenvolvimento da demanda

Desenvolvimento da demanda				
Ano\Jogo	Jogo 1	Jogo 2	Jogo 3	Cientes Atendidos
Ano 1	23040			23040
Ano 2	26496	23040		49536
Ano 3	30470	26496		56967
Ano 4	35041	30470	23040	88552
Ano 5	40297	35041	26496	101835

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017

Tabela 19: Estimativa de faturamento para os próximos 5 anos

Estimativa de faturamento			
Ano	Clientes	Preço do Ticket	Receita Bruta
1	23040	R\$ 50,00	R\$ 1.152.000,00
2	49536		R\$ 2.476.800,00
3	56967		R\$ 2.848.350,00
4	88552		R\$ 4.427.600,00
5	101835		R\$ 5.091.750,00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017

8.1.6 Demonstração de Resultados para os próximos 5 anos

O demonstrativo de Resultado para os próximos 5 anos indica que haverá resultado negativo no primeiro ano de R\$ 165.647,17, no entanto, no segundo ano já é apontado um lucro líquido de R\$ 38.465,87, e os resultados positivos seguem aos próximos anos. Dados detalhados apresentados na tabela 20.

Tabela 20: Demonstração de resultados ao longo dos 5 anos

Demonstração de Resultado do Exercício					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
ROB - Receita Operacional Bruta	R\$ 1.152.000,00	R\$ 2.476.800,00	R\$ 2.848.350,00	R\$ 4.427.600,00	R\$ 5.091.750,00
Simples Nacional	R\$ 144.460,80	R\$ 380.188,80	R\$ 479.946,98	R\$ 771.287,92	R\$ 886.982,85
ROL - Receita Operacional Líquida	R\$ 1.007.539,20	R\$ 2.096.611,20	R\$ 2.368.403,03	R\$ 3.656.312,08	R\$ 4.204.767,15
Custos Operacionais					
Manutenção (Jogo)	R\$ 36.000,00	R\$ 72.000,00	R\$ 72.000,00	R\$ 108.000,00	R\$ 108.000,00
Montagem	R\$ 60.000,00	R\$ 160.000,00	R\$ 160.000,00	R\$ 240.000,00	R\$ 240.000,00
Salários (Com encargos)	R\$ 708.186,67	R\$ 1.226.645,33	R\$ 1.335.324,32	R\$ 1.858.871,44	R\$ 2.024.739,11
Lucro Bruto	R\$ 203.352,53	R\$ 637.965,87	R\$ 801.078,71	R\$ 1.449.440,64	R\$ 1.832.028,04
Despesas Operacionais					
Agência de Marketing	R\$ 63.600,00	R\$ 63.600,00	R\$ 63.600,00	R\$ 63.600,00	R\$ 63.600,00
Aluguel (Caminhão)	R\$ 2.700,00	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00	R\$ 10.800,00	R\$ 10.800,00
Aluguel (Escritório)	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00
Aluguel (Shopping)	R\$ 216.000,00	R\$ 432.000,00	R\$ 432.000,00	R\$ 648.000,00	R\$ 648.000,00
Despesas Administrativas	R\$ 21.000,00	R\$ 21.000,00	R\$ 21.000,00	R\$ 21.000,00	R\$ 21.000,00
Manutenção (Site)	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00
Transporte (Loggi)	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
Treinamento	R\$ 10.500,00	R\$ 20.500,00	R\$ 20.500,00	R\$ 28.000,00	R\$ 28.000,00
Lucro Líquido do Exercício	-R\$ 165.647,47	R\$ 38.465,87	R\$ 201.578,71	R\$ 622.840,64	R\$ 1.005.428,04

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017

8.1.7 Estimativa de Fluxo de caixa futuro para os próximos 5 anos

A QX iniciará suas operações com um saldo de R\$100.000,00 do capital social, sendo que os investimentos fixos e pré-operacionais totalizam em R\$78.500,00.

O fluxo de caixa contempla as entradas, realizadas por meio das vendas dos tickets e como saída contemplam gastos com Marketing, aluguéis com caminhão, com escritório e com Shopping, Infraestrutura (Bens para atividade, bens para escritório, criação do site, desenvolvimento do primeiro jogo), Salários com encargos,

Manutenção dos jogos, manutenção do site, treinamentos e Despesas administrativas. A tabela 21 representa o fluxo de caixa anual, ao longo dos 5 anos.

Tabela 21: Estimativa de Fluxo de caixa ao longo dos 5 anos

Fluxo de caixa						
	Pré-operacional	Ano				
		1	2	3	4	5
SALDO INICIAL						
CAIXA	R\$ 100.000,00	R\$ 21.500,00	-R\$ 144.147,47	-R\$ 120.681,60	R\$ 80.897,11	R\$ 688.737,74
ENTRADAS						
Vendas realizadas		R\$ 1.007.539,20	R\$ 2.096.611,20	R\$ 2.368.403,03	R\$ 3.656.312,08	R\$ 4.204.767,15
SALDO INICIAL + ENTRADAS	R\$ 100.000,00	R\$ 1.029.039,20	R\$ 1.952.463,73	R\$ 2.247.721,43	R\$ 3.737.209,19	R\$ 4.893.504,89
SAÍDAS						
Agência de Marketing	R\$ 5.300,00	R\$ 63.600,00				
Aluguel (Caminhão)	R\$ 900,00	R\$ 2.700,00	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00	R\$ 10.800,00	R\$ 10.800,00
Aluguel (Escritório)	R\$ -	R\$ 36.000,00				
Aluguel (Shopping)	R\$ -	R\$ 216.000,00	R\$ 432.000,00	R\$ 432.000,00	R\$ 648.000,00	R\$ 648.000,00
Bens para atividade	R\$ 12.950,00	R\$ -				
Bens para escritório	R\$ 14.350,00	R\$ -				
Criação do Site	R\$ 10.000,00	R\$ -				
Desenvolvimento do 1º Jogo	R\$ 15.000,00	R\$ -	R\$ 15.000,00	R\$ -	R\$ 15.000,00	R\$ -
Despesas Administrativas	R\$ -	R\$ 21.000,00				
Manutenção (Jogo)	R\$ -	R\$ 36.000,00	R\$ 72.000,00	R\$ 72.000,00	R\$ 108.000,00	R\$ 108.000,00
Manutenção (Site)	R\$ -	R\$ 18.000,00				
Montagem do jogo	R\$ 20.000,00	R\$ 60.000,00	R\$ 160.000,00	R\$ 160.000,00	R\$ 240.000,00	R\$ 240.000,00
Salários (Com encargos)	R\$ -	R\$ 708.186,67	R\$ 1.226.645,33	R\$ 1.335.324,32	R\$ 1.858.871,44	R\$ 2.024.739,11
Transporte (Loggi)	R\$ -	R\$ 1.200,00				
Treinamentos	R\$ -	R\$ 10.500,00	R\$ 20.500,00	R\$ 20.500,00	R\$ 28.000,00	R\$ 28.000,00
TOTAL DAS SAÍDAS	R\$ 78.500,00	R\$ 1.173.186,67	R\$ 2.073.145,33	R\$ 2.166.824,32	R\$ 3.048.471,44	R\$ 3.199.339,11
SALDO DISPONÍVEL	R\$ 21.500,00	-R\$ 144.147,47	-R\$ 120.681,60	R\$ 80.897,11	R\$ 688.737,74	R\$ 1.694.165,79

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017

8.1.8 Cálculo e análise dos indicadores de viabilidade

8.1.8.1 Lucratividade

De acordo com os resultados obtidos pela demonstração de resultados segue o cálculo de lucratividade.

Para obtenção destes resultados foi levado em conta os resultados dos exercícios e a Receita Total do respectivo período. Observa-se que no ano 2 com um lucro líquido de R\$ 38.465,87 sob uma receita total de R\$ 2.476.800,00, obtém-se um índice de lucratividade de 1,55%, isso indica que a cada R\$ 100,00 faturados, R\$ 1,55 vêm sob forma de lucro. Vale salientar que no primeiro ano de operação a taxa de lucratividade é negativa pois o resultado operacional foi negativo, no entanto, como é possível notar abaixo a partir do segundo de operação os investimentos passam a dar retorno aos investidores e a cada ano esta taxa é crescente.

Tabela 22: Lucratividade

Lucratividade					
Ano	Lucro Líquido		Receita Total		%
1	-R\$	165.647,47	R\$	1.152.000,00	-14,38%
2	R\$	38.465,87	R\$	2.476.800,00	1,55%
3	R\$	201.578,71	R\$	2.848.350,00	7,08%
4	R\$	622.840,64	R\$	4.427.600,00	14,07%
5	R\$	1.005.428,04	R\$	5.091.750,00	19,75%

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017

8.1.8.2 Rentabilidade

Com um Investimento Total formado pela soma de todos os gastos envolvidos no ano. No segundo ano, os gastos totais resultam em R\$ 2.073.145,33 e Lucro Líquido totalizam R\$38.465,87, obtém-se um índice de rentabilidade de 1,86%. Isso significa que os investidores recuperam 1,86% do capital investido no segundo ano de operação, e durante os próximos anos estas taxas se tornam cada vez maiores.

Tabela 23: Rentabilidade

Rentabilidade					
Ano	Lucro Líquido		Investimento Total		%
1	-R\$	165.647,47	R\$	1.251.686,67	-13,23%
2	R\$	38.465,87	R\$	2.073.145,33	1,86%
3	R\$	201.578,71	R\$	2.166.824,32	9,30%
4	R\$	622.840,64	R\$	3.048.471,44	20,43%
5	R\$	1.005.428,04	R\$	3.199.339,11	31,43%

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017

8.1.8.3 Ponto de Equilíbrio

Devido a não existência de Custo Variáveis, o ponto de equilíbrio foi realizado a partir do levantamento do Custo Fixo Anual levando em consideração a Receita Unitária. O Custo Fixo Anual de R\$1.251.686,67 é composto pelos gastos com agência de Marketing, aluguel de caminhão, aluguel de escritório, aluguel de área no shopping, despesas administrativas, manutenção de site, manutenção dos jogos, salários com encargos, transportes (Loggi) e gastos com treinamento. Com uma receita unitária de R\$50,00 a quantidade de pessoas atendidas necessária para que o faturamento seja capaz de arcar com os custos fixos anuais é de 25034, resultando em um faturamento de R\$1.251.700,00. Vale salientar que os dados acima se referem

ao primeiro ano, na tabela 24 seguem também as informações relevantes aos demais anos.

Tabela 24: Ponto de Equilíbrio

Ponto de Equilíbrio			
Ano	Gastos Fixos Totais	Receita (Unit)	P.E (em pessoas)
1	R\$ 1.251.686,67	R\$ 50,00	25034
2	R\$ 2.073.145,33		41463
3	R\$ 2.166.824,32		43337
4	R\$ 3.048.471,44		60970
5	R\$ 3.199.339,11		63987

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017

8.1.8.4 Valor Presente Líquido e Taxa interna de retorno

A taxa de interna de retorno da QX é de 68,31% sendo que foram considerados os custos pré-operacionais dos 5 anos de atividades. O Valor Presente Líquido (VPL) é de R\$ 1.175.461,84, o que significa que o investimento gera resultados positivos, conforme tabela 25.

Tabela 25: TIR e VPL da QX

TIR e VPL	
Ano	Resultado do Fluxo de Caixa
0	-R\$ 100.000,00
1	-R\$ 144.147,47
2	-R\$ 120.681,60
3	R\$ 80.897,11
4	R\$ 688.737,74
5	R\$ 1.694.165,79
TIR	68,31%
i (Selic)	11,25%
VPL	R\$1.175.461,84

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017

8.1.8.5 Payback

De acordo com o Fluxo de caixa apresentado na tabela 21, o Payback da QX ocorre entre o terceiro e o quarto ano de operação, pois o resultado de fluxo de caixa do quarto de operação apresenta um valor positivo capaz de cobrir os prejuízos mais o valor aportado pelos investidores no início das operações. Segue tabela 26, ilustrando o desenvolvimento do saldo do fluxo de caixa (payback).

Tabela 26: Payback

Payback						
Saldo de Acumulado (Fluxo de Caixa)	Pré-Operacional	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
	-R\$ 178.500,00	-R\$ 344.147,47	-R\$ 320.681,60	-R\$ 119.102,90	R\$ 488.737,74	R\$ 1.494.165,79

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017

8.2 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA VIABILIDADE FINANCEIRA

Para a QX, a demanda será a variável mais importante para a estruturação do negócio, nos capítulos anteriores foram realizadas as previsões de demanda por meio de pesquisa de mercado. Com estes dados e considerando que inicialmente será ocupado 50% da capacidade produtiva foram provisionadas as Demonstrações de Resultado do Exercício e Fluxo de Caixa. Para a construção destas foram levadas em conta todos os gastos planejados, bem como sua periodicidade que foram descritas ao longo dos capítulos. Mesmo que a consolidação seja incerta por depender de variáveis que não estão ao alcance das empresas e que não podem ser previstas neste trabalho, a QX investirá no em Marketing, com o objetivo de estabelecer uma relação mais próxima com o cliente e afastar as incertezas que possam influenciar na sua decisão de utilizar e recomendar os serviços da QX.

Com um investimento inicial de R\$ 100.000,00, e após a elaboração dos Demonstradores de Resultados finalizando com Lucros Líquidos no segundo ano de R\$ 38.465,87, com TIR de 68,31%, VPL de R\$ 1.175.461,84, com Payback entre o terceiro e quarto ano de operação é possível afirmar que a QX é um negócio financeiramente viável.

9 VIABILIDADE DO NEGÓCIO

Neste capítulo, serão apresentadas a análise SWOT da Quest Experience (QX) e os possíveis cenários em que a empresa poderá atuar. Além disso, será feita a conclusão sobre a viabilidade de execução deste modelo de negócio.

9.1 ANÁLISE SWOT

Na Tabela 27 está apresentada a matriz SWOT da QX que foi elaborada levando em consideração as características do projeto de negócio apresentado nos capítulos anteriores.

Tabela 27: Matriz SWOT

FORÇAS	FRAQUEZAS
Localização em locais seguros (shoppings)	Dificuldades de mudanças caso a demanda cresça muito e supere a capacidade máxima em tempo menor que o planejado
Preço abaixo da média de mercado	
Possuir uma equipe de criação própria	
Salários nos cargos operacionais dentro ou acima da média de mercado	Não ter experiência (inicialmente) no mercado em que atuará
Treinamentos periódicos	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Pessoas que buscam por novas opções de lazer e entretenimento	Concorrentes diretos
Parcerias com possíveis patrocinadores que queiram divulgar suas marcas através dos Jogos da QX	Variações bruscas de demanda (negativamente)
Atuar em novos ambientes e lugares (além de shoppings)	Concorrentes indiretos

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017

9.1.1 Forças

Localização: por estar localizada em shoppings, a QX oferece diversos benefícios aos seus clientes, como estacionamento no local, segurança, opções de alimentação, entre outras. Além disso, estará sempre exposta a potenciais novos clientes, que visitam o shopping para outros motivos e acabam conhecendo a empresa.

Preço abaixo da média do mercado: Os preços praticados pela QX estão abaixo dos preços praticados pelos seus concorrentes. Este preço, R\$50,00, é uma força da QX que, por ser nova no ramo, pretende entrar no mercado com um preço que auxilie

na consolidação da marca, sendo assim, mais atraente aos novos consumidores. Vale salientar que o Escape 60 cobra R\$80,00.

Possuir uma equipe de criação própria: o core business da QX é a criação de novos jogos, portanto, ter uma equipe própria de criação é fundamental para dificultar que suas ideias sejam copiadas por concorrentes.

Salários nos cargos operacionais dentro ou acima da média de mercado: os únicos salários inferiores ao de mercado são os dos CEO, COO e CFO. No entanto, esses cargos são ocupados pelos investidores da empresa que serão recompensados pela participação dos lucros da QX. Os demais cargos possuem um salário superior ao praticado pelo mercado, sendo um atrativo para os funcionários.

Treinamentos semestrais: a realização de treinamentos periódicos qualifica os funcionários e os mantém preparados para atuar na empresa. Além disso, é uma forma de valorizar o funcionário investir em seu desenvolvimento, tornando-se uma motivação para os mesmos.

9.1.2 Fraquezas

Dificuldade de mudanças caso a demanda cresça muito e supere a capacidade máxima em tempo menor que o planejado: caso a demanda pelos serviços da QX cresça muito em pouco tempo, a empresa pode perder clientes por não ter tempo hábil para expandir sua operação visto que o planejamento é de que novos jogos sejam criados a cada dois anos.

Não ter experiência (inicialmente) no mercado em que atuará: por ser nova no ramo em que atuará, a QX pode enfrentar dificuldades em operar inicialmente. No entanto, a empresa contará com pessoal qualificado para solucionar qualquer imprevisto que acontecer e se consolidar no mercado.

9.1.3 Oportunidades

Pessoas buscam por novas opções de lazer e entretenimento: através de pesquisas mostradas anteriormente neste plano de negócio, foi possível observar que o público-alvo da QX busca por novas opções de entretenimento na região de São Paulo e é exatamente isso que a empresa oferece.

Parcerias com possíveis patrocinadores que queiram divulgar suas marcas através dos Jogos da QX: com o sucesso e crescimento da empresa, será possível

formar parcerias com grandes marcas que queiram divulgar suas marcas patrocinando jogos da QX.

Atuar em novos ambientes e lugares (além de shoppings): com o crescimento do negócio, espera-se que a QX opere em novos lugares como festivais, eventos, feiras empresariais, entre outros.

9.1.4 Ameaças

Concorrentes diretos: são uma ameaça pois disputam diretamente com a empresa pelos clientes.

Variações bruscas de demanda (negativamente): uma queda brusca na demanda pelos serviços pode ser prejudicial à receita e lucros da empresa. Para isso, a empresa deve se planejar para imprevistos (como crises econômicas, por exemplo).

Concorrentes indiretos: são substitutos dos serviços da QX, logo, podem ser uma ameaça caso ofereçam um benefício superior ao oferecido pela empresa. Para evitar que a QX perca clientes para seus concorrentes indiretos, é preciso investir constantemente em inovação para atrair novos clientes constantemente.

9.2 CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS PARA A CONJUNTURA DA ORGANIZAÇÃO

Neste tópico serão mostrados os possíveis cenários de atuação da QX, conforme a sua capacidade produtiva. Na tabela 28, é mostrada a capacidade máxima de atingimento da QX no ano 1.

Tabela 28: Capacidade de Produtiva da QX

CAPACIDADE PRODUTIVA QX					
	Horas de funcionamento	Tempo At.	Oportunidades/dia	Dias da Semana	Oportunidades/semana
Seg - Sáb	12	0,5	24	6	144
Dom	8	0,5	16	1	16
Oportunidades/semana					160
Oportunidades/Mês					640

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017

9.2.1 Cenário Provável

Na tabela 29 é mostrada a receita da empresa utilizando como premissa a utilização de 50% da capacidade produtiva da QX para atender a demanda.

No Apêndice H encontra-se a DRE com o resultado operacional da empresa neste cenário. O resultado encontrado é um resultado negativo de R\$165.647,47.

Tabela 29: Cenário provável da QX

PROVÁVEL	50% CAPACIDADE PRODUTIVA QX				
	Oportunidades/dia	Dias da Semana	Preço por jogo	Oportunidades/semana	RECEITA (6 JOGADORES POR JOGO)
Seg - Sáb	12	6	R\$ 50,00	72	R\$ 21.600,00
Dom	8	1	R\$ 50,00	8	R\$ 2.400,00
Oportunidades/semana				80	R\$ 24.000,00
Oportunidades/Mês				320	R\$ 96.000,00
Oportunidade/Ano				3840	R\$ 1.152.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017

9.2.2 Cenário Pessimista

Na tabela 30 é mostrada a receita da empresa utilizando como premissa a utilização de 30% da capacidade produtiva da QX para atender a demanda.

No Apêndice H encontra-se a DRE com o resultado operacional da empresa neste cenário. O resultado encontrado é um prejuízo de R\$560.161,39.

Tabela 30: Cenário Pessimista

PESSIMISTA	30% CAPACIDADE PRODUTIVA QX				
	Oportunidades/dia	Dias da Semana	Preço por jogo	Oportunidades/semana	RECEITA (6 JOGADORES POR JOGO)
Seg - Sáb	12	6	R\$ 50,00	43	R\$ 12.900,00
Dom	8	1	R\$ 50,00	5	R\$ 1.500,00
Oportunidades/semana				48	R\$ 14.400,00
Oportunidades/Mês				192	R\$ 57.600,00
Oportunidade/Ano				2304	R\$ 691.200,00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017

9.2.3 Cenário Otimista

Na tabela 31 é mostrada a receita da empresa utilizando como premissa a utilização de 70% da capacidade produtiva da QX para atender a demanda.

No Apêndice H encontra-se a DRE com o resultado operacional da empresa neste cenário. O resultado encontrado é um lucro líquido de R\$221.078,93.

Tabela 31: Cenário Otimista

OTIMISTA	70% CAPACIDADE PRODUTIVA QX				
	Oportunidades/dia	Dias da Semana	Preço por jogo	Oportunidades/semana	RECEITA (6 JOGADORES POR JOGO)
Seg - Sáb	12	6	R\$ 50,00	101	R\$ 30.300,00
Dom	8	1	R\$ 50,00	11	R\$ 3.300,00
Oportunidades/semana				112	R\$ 33.600,00
Oportunidades/Mês				448	R\$ 134.400,00
Oportunidade/Ano				5376	R\$ 1.612.800,00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017

9.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O NEGÓCIO

O core business da QX é a criação de jogos que envolvam habilidades físicas e mentais para entretenimento de jovens e adultos em shoppings.

A partir da análise da capacidade produtiva da empresa é possível concluir que ela possui recursos para criar novos jogos ao mesmo tempo em que operacionaliza a execução dos anteriores, atendendo a demanda de seu público-alvo.

Na parte de marketing, o foco estará na criação de laços fortes com os clientes a fim de garantir a máxima satisfação dos mesmos e alta qualidade nos serviços prestados. Além disso, essa área será responsável pela divulgação da marca QX para atrair cada vez mais clientes.

Por sua vez, o capital humano da empresa será formado por profissionais motivados e qualificados, visto que a empresa se preocupa com o desenvolvimento dos mesmos e utiliza recursos como avaliação de desempenho e treinamentos para qualifica-los. A média salarial é superior ao mercado, o que se torna um atrativo maior. Além disso, nos cargos operacionais mais baixos, o aprendizado será constante e, apesar da taxa de rotatividade existir, a empresa pode ser considerada um ótimo lugar para pessoas interessadas em iniciar sua carreira profissional.

Finalmente, com um investimento de R\$ 100.000,00 para o início das operações e a partir da análise financeira realizada, levando em conta custos, despesas (e suas periodicidades) para tornar possível a prestação do serviço do modo desejado pelos investidores, pode-se dizer que a empresa é economicamente viável pois gerará lucros com a demanda baseada nas pesquisas de mercado. Considerando a ocupação de 50% da capacidade produtiva, a um preço que condiz com os concorrentes e substitutos locais nos shoppings, as Demonstrações de Resultado do Exercício apontam um resultado líquido positivo no primeiro ano, com uma Taxa Interna de Retorno (TIR) de 68,31%, com o payback entre o terceiro e quarto ano de operação e um VPL de R\$ 1.175.461,84.

Sendo assim, a partir do que foi analisado neste capítulo e nos anteriores deste plano de negócios, é possível concluir que a QX é um negócio inovador e com potencial de crescimento no contexto atual.

10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRASCE – Associação Brasileira de Shopping Centers. **Férias escolares devem aumentar ainda mais procura por lazer em shoppings.** Disponível em: < <http://abrasce.com.br/noticia/694> > Acesso em 15 mar. 2017

ALMEIDA, Camila. **5 estratégias para fidelizar os clientes.** Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/pme/5-estrategias-para-fidelizar-os-clientes/> > Acesso em: 26/04/2017

ASSEN, Marcel Van; BERG, Gerben Van Den; PIETERSMA, Paul. Modelos de Gestão: Os 60 Modelos Que Todo Gestor Deve Conhecer. 2. Ed. São Paulo: Pearson, 2010.

BRASIL. **Tabela do Simples Nacional, Anexo III. Alíquotas e partilhas do Simples Nacional.** Disponível em: < <http://www.normaslegais.com.br/legislacao/simples-nacional-anexoIII.html> > Acesso em: 05/05/2017

COLONISTA PORTAL. **Tipos de segmentação de mercado.** Disponível em: < <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/tipos-de-segmentacao-de-mercado/31066> > Acesso em: 12/04/2017

FERNANDES, Regina. **7 indicadores de desempenho financeiro que você precisa conhecer.** Disponível em: < <https://capitalsocial.cnt.br/indicadores-de-desempenho-financeiro/> >. Acesso em: 10/05/2017

GITMAN, L. J.: Princípios de Administração Financeira. 12 ed. São Paulo: Harbra, 2010

KAPLAN, R.S.; NORTON, D, P. Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KNAPP. Eduardo. **Entretenimento e mídia vão crescer mais no Brasil que no mundo, diz PwC.** Disponível em: < <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/06/1781343-entretenimento-e-midia-vaocrescer-mais-no-brasil-que-no-mundo-diz-pwc.shtml> >. Acesso em: 13 mar. 2017.

KOTLER, P; KELLER, K, L. Administração de Marketing.14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

MENDES, Adailma. **Entretenimento e interação são as novas âncoras dos shoppings.** Disponível em: <
<http://www.opovo.com.br/app/opovo/economia/2016/12/05/noticiasjornaleconomia,3672947/entretenimento-e-interacao-sao-as-novas-ancoras-dos-shoppings.shtml?m=0>
>. Acesso em: 14 mar. 2017.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Business Model Generation. Hoboken: Wiley & Sons, 2010.

PEREIRA, Dheyvison Vinicius. **Mensuração e Previsão de demandas.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/mensuracao-e-previsao-de-demandas/79684/>> Acesso em: 18/04/2017

PORTER, M, E. Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e de Concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SEBRAE. **Canvas. Como estruturar seu modelo de negócios.** Disponível em: < <http://www.sebraepr.com.br/PortalSebrae/artigos/Canvas:-como-estruturar-seu-modelo-de-neg%C3%B3cio> > Acesso em: 25/02/2017

SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócios.** Brasília: Sebrae MG, 2013. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Como-elaborar-um-plano-de-neg%C3%B3cio>. Acesso em: 15 mai.2017

11 APÊNDICES

APÊNDICE A – Business Model Canvas

<p>Key Partners </p> <ul style="list-style-type: none"> - Administradores de shoppings - Empresas - Escolas - Universidades 	<p>Key Activities </p> <ul style="list-style-type: none"> - Atendimento - Jogos interativos e competitivos - Eventos temáticos sazonais 	<p>Value Proposition </p> <p>Proporcionar um espaço de lazer e entretenimento para famílias e grupos de amigos, oferecendo um ambiente descontraído, seguro e</p>	<p>Customer Relationships </p> <ul style="list-style-type: none"> - Mídias sociais - Programa de fidelização - Atendimento de excelência 	<p>Customer Segments </p> <p>Jovens e adultos acima de 16 anos dispostos a encarar desafios que testem suas habilidades físicas e intelectuais</p>
<p>Cost Structure </p> <ul style="list-style-type: none"> - Custos fixos: aluguel, salários, segurança e limpeza - Custos variáveis: gastos administrativos (água, energia elétrica, internet, telefonia, materiais) 		<p>Revenue Streams </p> <ul style="list-style-type: none"> - Ingresso 		

APÊNDICE B – Curriculum Vitae

Alex Eidi Matsushima

23 anos – Brasileiro - Solteiro

Endereço: Rua Antônio Austregésilo nº 152- Vila Guaraciaba,

Santo André – SP. CEP: 09121 – 710

Celular: (11) 97557-9242

E-mail: aleex.eidi@hotmail.com

Objetivo: Investidor – Quest Xperience

Formação Escolar/Cursos Complementares:

- Ensino Superior: Graduando em Administração de Empresas
Strong ESAGS/ FGV – Santo André
Formação: dezembro de 2017
- Ensino Médio
Colégio Objetivo
Formação: dezembro de 2012
- Curso de Inglês
Cultura Inglesa – Santo André
Nível: Avançado
Início: 2014

Experiência Profissional:

- Universidade Federal do ABC
Atuação no período entre 09/06/2014 à 08/06/2015
Área de Recursos Humanos – Conferencia de arquivos e lançamento em planilha relacionados a benefícios de assistência saúde, separação e arquivo de documentos
- Banco Daycoval
Atuação no período entre 03/10/2016 até o presente.
Área de câmbio – Back-office

APÊNDICE C – Curriculum Vitae

Bruno França da Mata

20 anos – Brasileiro – Solteiro

Endereço: Rua Santa Fé, nº 105, Ponte Seca,

Ribeirão Pires – SP. CEP 09412-310

Telefone: (11) 4827-5884 Celular: (11)97325-2861

E-mail: bruno_franca1@hotmail.com

Objetivo: CFO – Quest Xperience

Formação Escolar/ Cursos Complementares:

- Curso Básico de Informática
New Center Informática – Ensino de Informática
Formação: março de 2009
 - Ensino Médio
ETEC de Ribeirão Pires
Formação: dezembro de 2013
 - Ensino Técnico em Administração
ETEC de Ribeirão Pires
Formação: dezembro de 2013
 - Ensino Superior: graduando em Administração de Empresas
Strong ESAGS/ FGV – Santo André
Formação: dezembro de 2017
 - Estudo intensivo de inglês (120 horas)
FLS Citrus College in California – Los Angeles (EUA)
Período: 25 de agosto à 19 de setembro de 2014
- Experiências Profissionais/ Educacionais:
- Intercâmbio Cultural do Centro Paula Souza – Governo do Estado de São Paulo: Premiação ao melhor estudante de cada ETEC do estado com bolsa de estudo para Los Angeles (EUA) por 4 semanas e intercâmbio com acomodação em casa de família para facilitar a imersão cultural do aluno em outra cultura.

- Organização de evento escolar: 10ª Semana de Gestão da ETEC Ribeirão Pires; divisão de tarefas e acompanhamento do evento.
- Trabalho de Conclusão de Curso: Desenvolvimento de plano de negócios de empresa, com aplicação de pesquisa de campo e criação de planos de marketing, ambiental, financeiro, produção, logística e gestão de pessoas.

APÊNDICE D – Curriculum Vitae

Erika Harumi Kotsubo

22 anos – Brasileira – Solteira

Endereço: Rua Itororó, 138 – Vila Pires,

Santo André /SP - CEP 09121-410

(11) 4453-5239; (11) 97276-2100

E-mail: erikaharumik@gmail.com

Objetivo: CEO – Quest Xperience

Formação Escolar/Cursos Complementares:

- Curso de Inglês
Cultura Inglesa
Nível: Avançado
Conclusão: novembro de 2014.
- Ensino Superior: Graduando em administração de empresas
Strong ESAGS/FGV – Santo André
Formação: dezembro de 2017

Experiências profissionais/Complementares:

- Certificate in Advanced English pela Universidade de Cambridge adquirido em junho de 2014.
- Universidade Federal do ABC
Início: março de 2014
Término: outubro de 2014
Cargo: Estagiária
Principais atividades desempenhadas: Movimentação e registro interno de documentos; envio e recebimento de correspondências.
- The Walt Disney Company
Início: novembro de 2014

Término: janeiro de 2015

Cargo: Auxiliar de Merchandising

Principais atividades desempenhadas: atendimento e entretenimento do cliente, estocagem de produtos.

(Intercâmbio cultural de férias promovido pela própria empresa para estudantes universitários de diversas nacionalidades).

- Banco HSBC/Banco Bradesco

Início: julho 2015

Término: julho de 2017

Cargo: Estagiária na área de Planning do Departamento de Investimentos

Principais atividades desempenhadas: Elaboração e envio de relatórios de produtividade e resultados da área para a gerência. Atividades desempenhadas com uso de Microsoft Excel.

APÊNDICE E – Curriculum Vitae

Luís Gustavo Jarrete Leal
23 anos – Brasileiro - Solteiro
Parque dos Pássaros – Rua dos Sabiás, 215
CEP: 09861-330
São Bernardo do Campo, SP – Brasil
E-mail: luis.gu.leal@hotmail.com

Objetivo: COO – Quest Xperience

Formação Escolar/Cursos Complementares:

- Ensino Médio:
Colégio Ábaco – São Bernardo do Campo
Formação: dezembro de 2011
- Ensino Superior: Graduando em administração de empresas
Strong ESAGS/FGV – Santo André
Formação: julho de 2017

Experiência Profissional/Complementar:

- Certificado de FCE e PET de Cambridge.
- Intercambio para Nova Zelândia no ano de 2012.
- Access International School
Início: 2013
Término: 2014
Cargo: Professor de Inglês
- Walt Disney Company
Início: novembro de 2014
Término: fevereiro de 2015
Cargo: Merchandise Host

- Alpargatas

Início: abril de 2015

Até o presente

Cargo: Início como Estagiário, na área de produto, após efetivação, Analista Jr em Operação de E-commerce.

APÊNDICE F – Curriculum Vitae

Márcio Rogério Gregolin
37 anos – Brasileiro - Casado
Rua Cabreúva, 226 – Vila Clarice
Santo André – SP 09250-710
(11) 98209-5915
E-mail: gregolinmarcio@gmail.com

Objetivo: Investidor – Quest Xperience

Formação Escolar/Cursos Complementares:

- Ensino Médio:
ETE Júlio de Mesquita – Santo André
Formação: dezembro de 1996
- Ensino Superior: Graduando em Administração de Empresas
Strong ESAGS/ FGV - Santo André
Formação: dezembro de 2017

Experiência Profissional/Complementar:

- Parmalat
Início: janeiro de 1999
Término: outubro de 2000
Cargo: Treinador Operacional – Setor sorvetes
Atividades no cargo: Responsável pelo treinamento e manutenção dos padrões dos sorvetes da rede Gelateria Parmalat, onde tinha visitas itinerantes em lojas para avaliar a produção, o padrão e a qualidade dos produtos oferecidos ao público em geral.
- Ferrolene S/A
Início: outubro de 2000
Término: Até o presente
Cargo: Coordenador de Manutenção e Operação

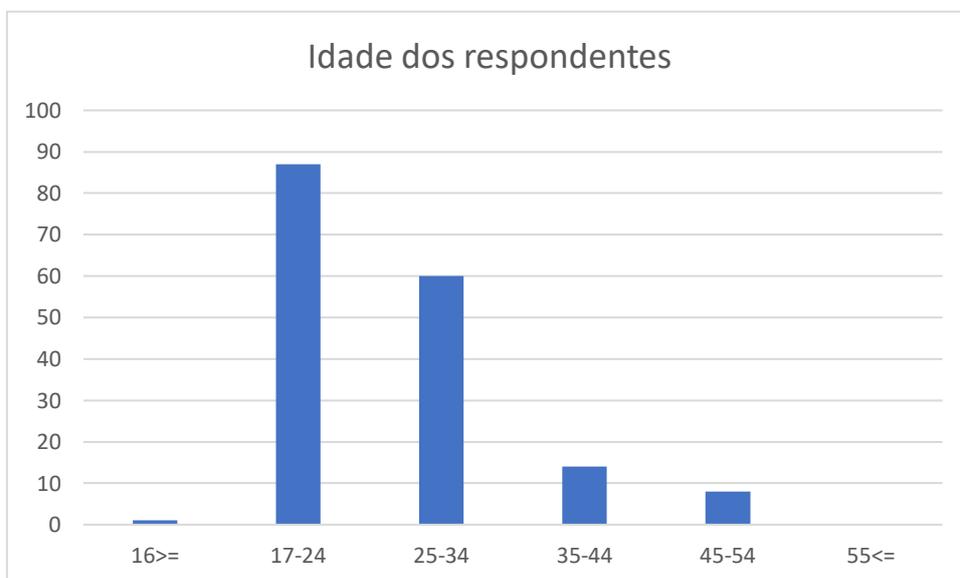
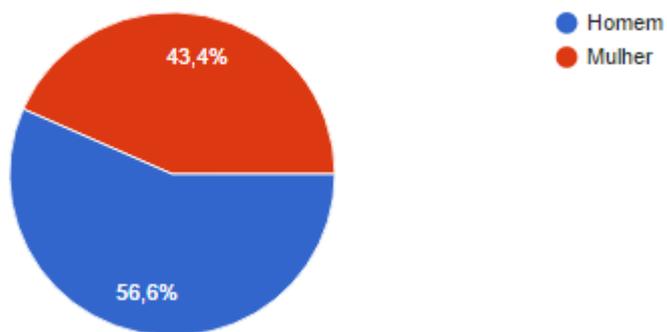
Atividades do cargo: Responsável pela gestão operacional da planta em São Paulo com cinco Filiais, onde são realizados beneficiamentos de aços planos como corte, solda a laser, blanqueamento, estampagem e lavagem de peças para o setor automotivo em geral. Tendo como clientes mais expressivos: Volkswagen, Ford, Fiat, GM, Mercedes Benz, Toyota.

Suporte a clientes em relação ao pós-venda, reclamações de cliente com a utilização de ferramentas como SAP.

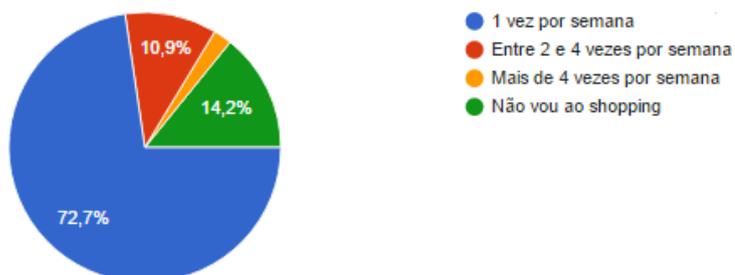
- Auditor interno ISO 9000/TS16949/VDA 6.3 e 6.5

APÊNDICE G – Pesquisa de Mercado

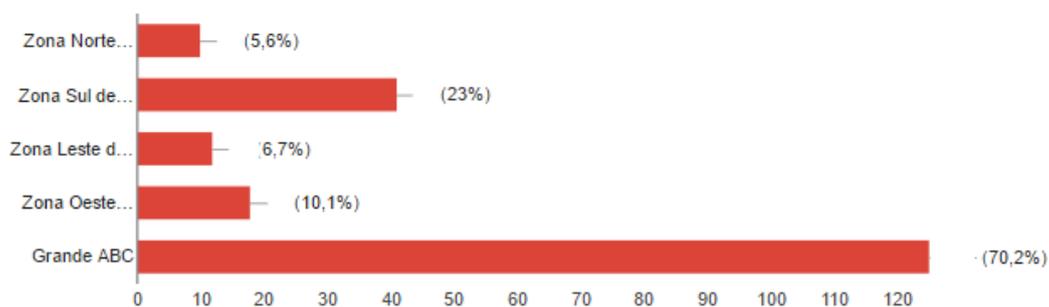
Você é...



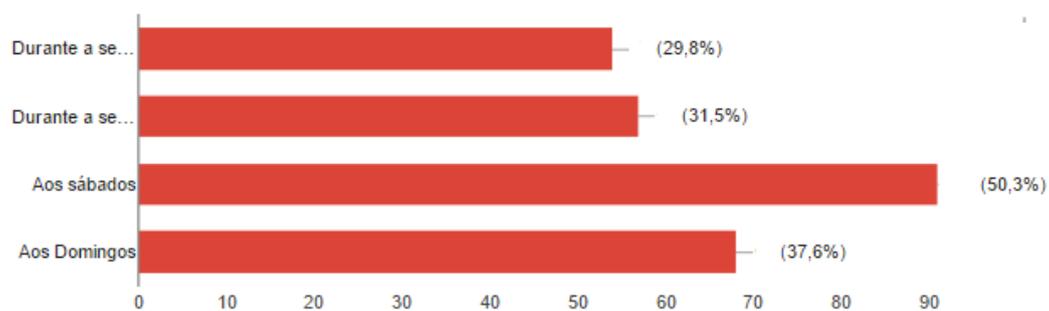
Você vai ao shopping...



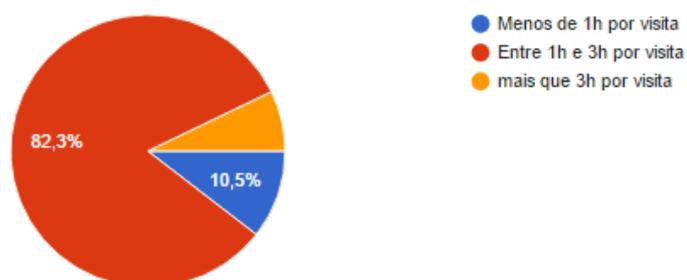
O Shopping que você costuma ir, fica na região...



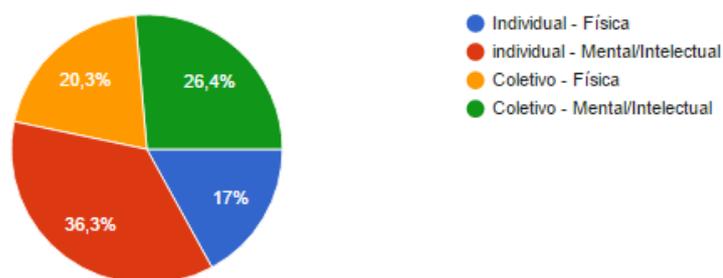
Você costuma ir ao shopping...



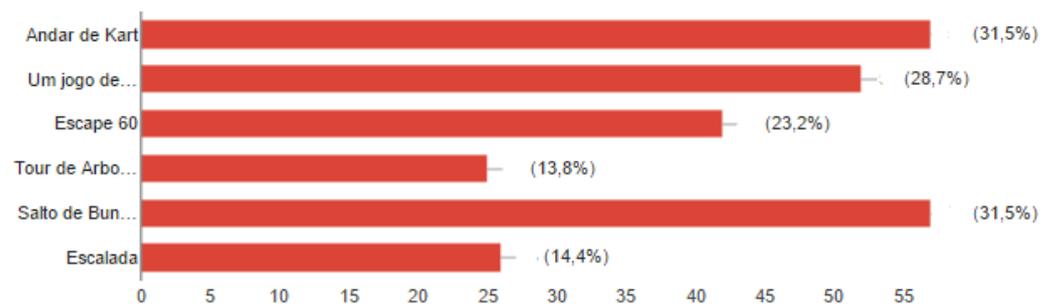
Você costuma ficar no shopping...



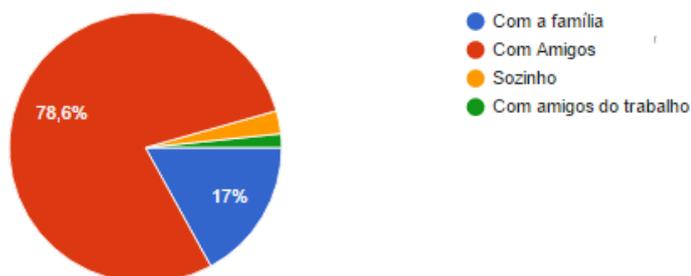
Das modalidades abaixo, qual te desafia mais?



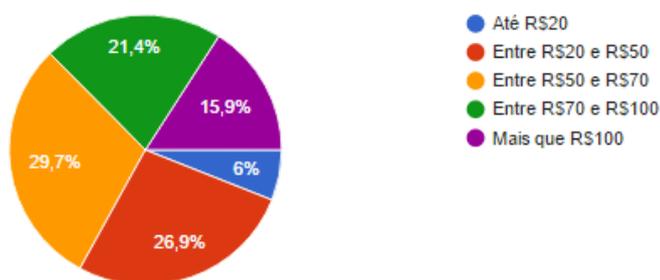
Das atividades abaixo, qual te chama mais atenção?



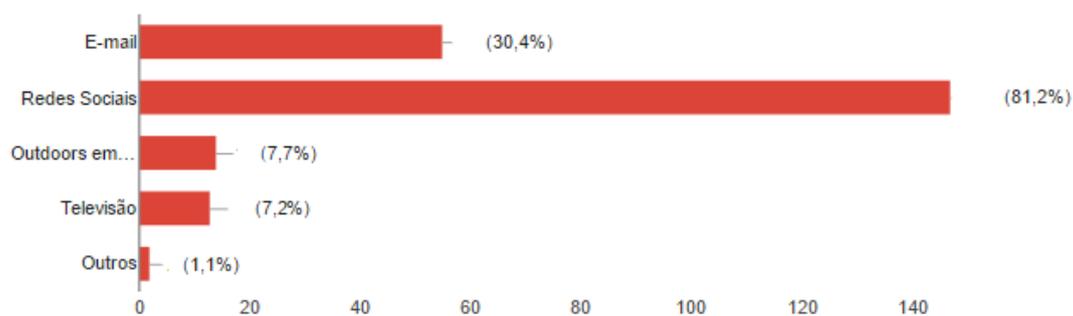
Das atividades que você marcou na pergunta anterior, com quem você iria?



Quanto você acha que custaria para participar de uma experiência como a nossa?



Como você gostaria de ficar sabendo de sobre um projeto como esse?



APÊNDICE H – Demonstração dos Resultados do Exercício - Cenários

DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS DO EXERCÍCIO	CENÁRIOS		
	PROVÁVEL	PESSIMISTA	OTIMISTA
	Ano 1		
ROB - Receita Operacional Bruta	R\$ 1.152.000,00	R\$ 691.200,00	R\$ 1.612.800,00
Simplex Nacional	R\$ 144.460,80	R\$ 78.174,72	R\$ 218.534,40
ROL - Receita Operacional Líquida	R\$ 1.007.539,20	R\$ 613.025,28	R\$ 1.394.265,60
Custos Operacionais			
Manutenção (Jogo)	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00
Montagem	R\$ 60.000,00	R\$ 60.000,00	R\$ 60.000,00
Salários (Com encargos)	R\$ 708.186,67	R\$ 708.186,67	R\$ 708.186,67
Lucro Bruto	R\$ 203.352,53	-R\$ 191.161,39	R\$ 590.078,93
Despesas Operacionais			
Agência de Marketing	R\$ 63.600,00	R\$ 63.600,00	R\$ 63.600,00
Aluguel (Caminhão)	R\$ 2.700,00	R\$ 2.700,00	R\$ 2.700,00
Aluguel (Escritório)	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00
Aluguel (Shopping)	R\$ 216.000,00	R\$ 216.000,00	R\$ 216.000,00
Despesas Administrativas	R\$ 21.000,00	R\$ 21.000,00	R\$ 21.000,00
Manutenção (Site)	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00
Transporte (Loggi)	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
Treinamento	R\$ 10.500,00	R\$ 10.500,00	R\$ 10.500,00
Lucro Líquido do Exercício	-R\$ 165.647,47	-R\$ 560.161,39	R\$ 221.078,93