

STRONG ESAGS – ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO

Elaine Lino Rosa

Flávia de Alencar

Julia Campache Pereira

Letícia Passadore Tavares

Maiara de Carvalho Beraldi

Stephanie Natsue Scudero Luzi

TÓPICOS ESPECIAIS EM ADMINISTRAÇÃO II - PITAYA

Santo André

2017

Elaine Lino Rosa

Flávia de Alencar

Julia Campache Pereira

Letícia Passadore Tavares

Maiara de Carvalho Beraldi

Stephanie Natsue Scudero Luzi

PITAYA

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

FOTO DOS AUTORES



Elaine Lino Rosa



Flávia de Alencar



Julia Campache Pereira



Letícia Passadore Tavares



Maiara de Carvalho Beraldi



Stephanie Natsue Scudero Luzi

Dedicamos este trabalho aos nossos familiares, amigos e professores que nos apoiaram e auxiliaram durante todo o curso e, principalmente, na execução deste.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos à universidade pelo ambiente amigável que proporciona e pelo ensino de alta qualidade.

Ao corpo docente, direção e administração da instituição.

Ao professor Eduardo Pinto Vilas Boas pela orientação, apoio e confiança.

Aos nossos pais pelo amor, incentivo durante todos os anos da faculdade e apoio incondicional.

Agradecemos aos nossos familiares que entenderam nossa ausência nos encontros com paciência e compreensão para o nosso crescimento profissional.

Aos entrevistados que nos ajudaram em nossa pesquisa primária e, por fim, a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da nossa formação e contribuíram para a construção deste trabalho, nosso muito obrigada.

“A grande glória da vida não está em
nunca cair, mas em se levantar a cada
vez que caímos”

Nelson Mandela

RESUMO

O trabalho desenvolvido a seguir tem como objetivo analisar a viabilidade da empresa Pitaya na esfera: estratégica, operacional, mercadológica, do capital humano e financeira do negócio, que irá atuar no setor de serviços, através de uma plataforma multilateral digital para a contratação de um Guia de Turismo.

A empresa intermediará a contratação do Guia de Turismo, denominado Pitayeiro, pelo turista, o Pitamember, a fim de promover praticidade, segurança e inovação na adesão do serviço.

Após pesquisas sobre o setor de turismo, que está em ascensão, facilitado pelo auxílio da tecnologia, que permite conectar pessoas com interesses comuns, pesquisa de campo elaborada pelas autoras desse trabalho, e pesquisa de campo secundária de diversas fontes, a partir da análise dos dados coletados, os resultados indicam que há viabilidade para o desenvolvimento da empresa.

Sendo assim, nos capítulos a seguir, será exposto o plano de negócio da empresa Pitaya.

Palavras-chave: Turismo; Guias de Turismo; Tecnologia; Aplicativo; Turistas.

ABSTRACT

The following project was developed aiming to analyze Pitaya Company viability regarding strategic, operational, marketing, human and financial capital. The business will operate in the service sector through a digital multi-platform, helping tourists hiring a Tour Guide.

The company will intermediate the tourist and Tour Guide, called Pitayeiro, whom will provide services in order to promote more convenience, safety and innovation when hiring the service.

Researches indicate that there is a significant increase in the tourism sector, assisted by technology, allowing people to connect with their common interests. Additionally to the primary research, formulated by the authors of this work, the secondary research from various sources, indicate that there is viability for this project development. Therefore, in the following chapters, Pitaya Corporation Business Plan will be presented.

Keyword: Tourism; Tour Guides; Technology; App; Tourists.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Business Model Canvas Pitaya.....	18
Figura 2 - Fluxograma da Identificação de Guias para a Pitaya.....	43
Figura 3 - Layout do Escritório da Empresa Pitaya	45
Figura 4 - Matriz BCG da Pitaya.....	54
Figura 5 - Esboço do MVP da Pitaya.	55
Figura 6 - Esboço 1 de Publicação.....	58
Figura 7 – Esboço 2 de Publicação.....	59
Figura 8 - Logo da Empresa Pitaya	60
Figura 9 - Experiência de compra dos clientes da empresa.....	62
Figura 10 - Estratégias Genéricas de Porter	63
Figura 11 - Organograma Pitaya para o seu primeiro ano de atividade.	72

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Pesquisa Primária: Quando vai para um destino novo, o que você faz? .34	
Gráfico 2 - Pesquisa Primária: Por que você não contrataria um Guia de Turismo? 35	
Gráfico 3 - Market-Share da Pitaya 2018	66
Gráfico 4 - Market Share da Pitaya 2022	67
Gráfico 5 - Gastos com Publicidade em 2018	68
Gráfico 6 - Curva Salarial Pitaya	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Modelo de Cinco Estágios de Decisão de Compra	29
Tabela 2 - Novos Destinos Visitados Nos Últimos Cinco Anos.	33
Tabela 3 - Destinos Mais Escolhidos.	34
Tabela 4 - Indicadores KPI'S.....	41
Tabela 5 - Materiais e Equipamentos para o Escritório.....	46
Tabela 6 – Divisão de Horas da Atividade de Contratação do Guia pelo Coordenador de Relacionamentos com o Guia.	47
Tabela 7 - Estimativa de Gastos Pré-Operacional	50
Tabela 8 - Estimativa de Gastos Operacionais por Ano.....	50
Tabela 9 - Tabela Referencial De Remuneração Do Sindegtur SP.....	57
Tabela 10 - Previsão de Demanda 2018.....	65
Tabela 11 - Headcount Pitaya para o seu primeiro ano de atividade.	72
Tabela 12 – Headcount Pitaya a partir do seu segundo ano de atividade.	73
Tabela 13 - Salário do Mercado versus Pitaya.....	75
Tabela 14 – Projeção de Gastos com Salários nos próximos 5 anos.	76
Tabela 15 - Teoria das Dimensões Culturais na Pitaya	78
Tabela 16 - Gastos com Capital Humano nos Próximos 5 Anos.....	79
Tabela 17 - Tabela Gastos Pré-Operacionais	81
Tabela 18 - Custo Fixo no 1º Ano	82
Tabela 19 - Projeção da Receita Mensal Nos 5 Primeiros Anos	82
Tabela 20 - Custos Fixos da Pitaya.....	83
Tabela 21 - Demonstração dos Resultados de Exercício em 5 Anos.....	84
Tabela 22 - Fluxo de Caixa da Pitaya em 5 Anos	85
Tabela 23 - Payback Pitaya.....	86
Tabela 24 - TIR Pitaya	86
Tabela 25 - VPL Pitaya	87
Tabela 26 - Ponto de Equilíbrio Pitaya	87
Tabela 27 - Análise SWOT Pitaya.....	88

LISTA DE ABREVIATURAS

CADASTUR - Cadastro dos Prestadores de Serviços Turísticos.

CAT – Centro de Atendimento ao Turista.

EMBRATUR - Instituto Brasileiro de Turismo.

ACTS – Assessoria Consultoria Técnica Segurança Turismo e Transportes.

WTTC – Conselho Mundial de Viagens e Turismo.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

KPI – *Key Performance Indicator*.

CRM – *Customer Relationship Management*.

BSC – Balanced Scorecard.

SINDEGTUR - Sindicato dos Guias de Turismo do Estado de São Paulo.

MVP – *Minimum Viable Product*.

MTUR – Ministério do Turismo.

TIR – Taxa Interna de Retorno.

VPL – Valor Presente Líquido.

BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	17
1.0 BUSINESS MODEL CANVAS	18
1.1 Segmentos de Mercado	18
1.2 Propostas de Valor.....	19
1.3 Canais.....	20
1.4 Relação com o Cliente	20
1.5 Fontes de Renda.....	20
1.6 Recursos Chave.....	20
1.7 Atividade Chave	20
1.8 Parceiros Chave.....	21
1.9 Estrutura de Custos	21
1.10 Análise e diagnóstico da viabilidade da ideia do negócio	21
2.0 SUMÁRIO EXECUTIVO	22
2.1 Dados Gerais do Empreendimento	22
2.2 Dados dos Empreendedores	22
2.3 Missão da Empresa e os Valores Organizacionais	22
2.4 Forma jurídica	23
2.5 Enquadramento tributário.....	23
2.6 Capital Social	24
2.7 Fonte de Recursos.....	24
3.0 VIABILIDADE ESTRATÉGICA	25
3.1 Estudo do Mercado-Alvo	25
3.2 Estudo dos Clientes	27
3.2.1 Identificação das Características Demográficas dos Clientes	27
3.2.2 Descrição dos Interesses e Comportamentos dos Clientes.....	28
3.2.3 Identificação dos Motivos que Levam os Clientes a Consumir os Produtos e Serviços da Empresa.....	29
3.2.3.1 Estudo dos Padrões de Compras	29
3.2.3.2 Disciplina de Valor	30

3.3 Análise do Ambiente Geral por Meio do Modelo das Cinco Forças Competitivas	30
3.3.1 Estudo dos Concorrentes	30
3.3.2 Estudo dos Fornecedores	31
3.3.3 Estudo da Barganha dos Consumidores	31
3.3.4 Estudo de Novos Entrantes	31
3.3.5 Estudo de Substitutos	32
3.4 Pesquisa de Campo	32
3.5 Delimitação da Estratégia Organizacional	36
3.5.1 Vantagem Competitiva	36
3.5.2 BSC	38
3.5.3 KPI's	41
3.6 Análise e diagnóstico da viabilidade estratégica	41
4 VIABILIDADE OPERACIONAL	43
4.1 Plano Operacional	43
4.1.1 Fluxograma dos Processos Organizacionais	43
4.1.2 Layout ou Arranjo Físico	45
4.1.3 Máquinas e Equipamentos Necessários para Produção	46
4.1.4 Projeção da Capacidade Produtiva, Comercial e de Prestação de Serviços	46
4.1.5 Principais Fornecedores	47
4.1.6 Plano Logístico e de Distribuição	48
4.1.7 Política de Qualidade	49
4.2 Estimativa de Gastos	50
4.3 Análise e Diagnóstico da Viabilidade Operacional	50
5.0 VIABILIDADE MERCADOLÓGICA	52
5.1 Plano de Marketing	52
5.1.1 Produtos e Serviços	52
5.1.2 Matriz BCG	54
5.1.3 MVP	55
5.1.4 Preço	56
5.1.5 Promoção	57
5.1.6 Gestão da marca	59

5.1.7 Fluxograma da Experiência de Compra dos Clientes da Empresa.....	61
5.1.8 Estratégias de Fidelização de Clientes	62
5.1.9 Posicionamento da Marca	63
5.2 Previsão e Mensuração da Demanda	64
5.2.1 Demanda Corrente e Futura	64
5.2.2 Market-Share	65
5.2.3 Estimativa de gastos.....	67
5.2.4 Análise e Diagnóstico da Viabilidade Mercadológica.....	68
6.0 VIABILIDADE DO CAPITAL HUMANO.....	70
6.1 Projeção dos Colaboradores.....	70
6.1.1 Atividades	70
6.1.2 Organograma.....	71
6.1.3 Headcount	72
6.1.4 Competências.....	73
6.2 Plano de Gestão de Pessoas.....	74
6.2.1 Recrutamento e Seleção	74
6.2.2 Remuneração	74
6.2.3 Treinamento e Desenvolvimento	76
6.2.4 Rotatividade e Absenteísmo	77
6.2.5 Segurança do Trabalho	77
6.2.6 Modelo Cultural.....	77
6.3 Estimativa de Gastos	78
6.4 Análise e Diagnóstico da Viabilidade do Capital Humano na Organização	79
7.0 VIABILIDADE FINANCEIRA	80
7.1 Pressupostos da Análise Financeira	80
7.1.1 Cálculo do Investimento Total.....	80
7.1.2 Estimativa do Faturamento Mensal Para Os Próximos 5 Anos.....	82
7.1.3 Estimativa dos Custos Fixos Para Os Próximos 5 Anos.....	83
7.1.4 Demonstrativo de Resultados Para Os Próximos 5 Anos.....	83
7.1.5 Estimativa do Fluxo de Caixa Futuro Para os Próximos 5 Anos.....	84
7.1.6 Cálculo e Análise dos Indicadores de Viabilidade Financeira	85
8.0 VIABILIDADE DO NEGÓCIO: CONCLUSÃO DO TRABALHO.....	88

8.1 Análise SWOT da Empresa	88
8.2 Cenários.....	90
8.3 Considerações Finais Sobre o Negócio	91
REFERÊNCIAS.....	92
APÊNDICES	93

INTRODUÇÃO

O setor de turismo no Brasil é responsável por 277 milhões de empregos, o que significa um a cada onze na economia global, segundo o Ministério do Turismo¹. Acontecem cerca de 19 milhões de desembarques nacionais anuais, sendo que 23% destes são para turismo².

Tendo em vista que este mercado é vasto, o presente trabalho de conclusão de curso realizou o plano de negócio da empresa Pitaya. A startup enxerga a oportunidade de atuação no setor de turismo.

Existem atualmente 17 mil Guias de Turismo credenciados pela Cadastur³ - sistema de cadastro de pessoas físicas e jurídicas que atuam no setor do turismo. Estes profissionais oferecem o serviço de passeios guiados específicos para cada núcleo de clientes e riqueza na troca de experiências culturais, porém os Guias ainda sofrem preconceitos dos turistas em sua profissão, segundo pesquisa primária feita pela Pitaya.

Com o intuito de alavancar as atividades do setor, a empresa oferecerá o serviço na área do turismo através da interface entre seus dois clientes: os Guias de Turismo e os turistas. Em uma plataforma online, os Guias possuirão perfis individuais, onde poderão expor informações pertinentes à contratação do seu serviço, e junto a isso, as avaliações anteriores de usuários sobre aquele profissional. Já os turistas que quiserem contratar o serviço, serão direcionados para Guias que melhor combinarem com o seu perfil pré-cadastrado e terão a oportunidade de escolher os roteiros oferecidos por cada profissional, assim como ler comentários reais sobre o trabalho prestado por eles.

¹ <http://www.turismo.gov.br/ultimas-noticias/957-turismo-movimenta-r-492-bilhoes-no-brasil.html>

² http://googleweblight.com/?lite_url=http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/2016-02-04-11-53-05.html&ei=HkVIB3Zx&lc=pt-

BR&s=1&m=761&host=www.google.com.br&ts=1507660691&sig=ANTY_L1witJxPz7M34Bs82u6Ztaf9n1P5A

³ <http://www.turismo.gov.br/ultimas-noticias/957-turismo-movimenta-r-492-bilhoes-no-brasil.html>

1.0 BUSINESS MODEL CANVAS

Na Figura 1 será exposto o Business Model Canvas da empresa Pitaya que executará seu serviço através de um site e um aplicativo, cuja finalidade é ser a interface entre Guias de Turismo, que serão chamados pela empresa de Pitayeiros e os turistas, que, por sua vez, serão denominados de Pitamembers, oferecendo praticidade, segurança e inovação na forma de contratação deste serviço.

Figura 1 - Business Model Canvas Pitaya

Business Model Canvas - Pitaya				
PARCEIROS CHAVE	ATIVIDADES CHAVE	PROPOSTA DE VALOR	RELAÇÃO COM O CLIENTE	SEGMENTO DE MERCADO
- Associações de Turismo	- Seleção e treinamento dos Guias de Turismo - Cadastro de clientes e suas preferências - Marketing e suporte	- Site e aplicativo que oferece praticidade e segurança na contratação de guias de turismo - Confiabilidade na contratação a partir de avaliações do serviço prestado - Facilidade no pagamento - Treinamentos para os guias - Certificações de qualidade	- Suporte - Atendimento - Recomendações	- Turistas - Guias de Turismo
	RECURSOS CHAVE - Plataforma digital - Guias cadastrados - Lugares e experiências oferecidas		CANAIS - Canais digitais (sites e aplicativos)	
ESTRUTURA DE CUSTOS			FONTES DE RENDA	
- Custos Fixos: aluguel da sede da empresa, salário dos funcionários, limpeza do escritório, contabilidade, advocacia, despesas administrativas, gastos com publicidade e manutenção na plataforma.			- 20% em cima do valor pago ao Guia pelo serviço	

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

1.1 Segmentos de Mercado

O público-alvo da plataforma serão turistas de todos os gêneros e nacionalidades, na faixa etária de 18 a 35 anos, que visam praticidade, segurança e inovação na hora do planejamento e busca do seu destino de viagem. Além disso, o público-alvo serão aqueles que têm interesse por novas experiências, envolvendo atividades e contato com novas culturas.

A empresa também terá como cliente os Guias de Turismo que realizarão os roteiros. Estes deverão ser cadastrados nos Órgãos de Turismo, conforme previsto no Cadastur - o sistema de cadastro de pessoas físicas e jurídicas que atuam no setor do turismo.

1.2 Propostas de Valor

A empresa executará suas atividades através de site e aplicativo a fim de facilitar a busca de roteiros de viagem acompanhados de Guias de Turismo para o destino selecionado pelo usuário. A seleção do roteiro pode ocorrer com antecedência para os usuários que estão planejando sua viagem, ou para aqueles que já estão no local, de acordo com a disponibilidade dos Guias.

O modelo de negócio da Pitaya é denominado Plataforma Multilateral, pois conectará turistas que buscarão roteiro de viagem acompanhado de um de Guia de Turismo aos profissionais da área.

Os turistas terão a praticidade de consultar quais roteiros estarão disponíveis no destino selecionado, bem como a garantia de segurança para realizar o passeio com o Guia disponibilizado. Esta será dada não só pela avaliação feita por outros turistas que já terão utilizado do seu serviço, como também pelos treinamentos que serão oferecidos pela empresa ao profissional, suas informações cadastrais e a obrigatoriedade de ser inscrito no Cadastur.

Através da avaliação das preferências apontadas pelo turista ao se cadastrar, serão sugeridos destinos e roteiros que vão ao encontro dessas informações, o que faz com que o usuário tenha praticidade e agilidade na escolha da experiência.

O serviço de Guia de Turismo que será oferecido conta com profissionais regularizados da área, a fim de garantir a promoção de informações confiáveis sobre os pontos visitados, permitindo a riqueza na troca de experiências culturais.

Será oferecida, também, uma ferramenta de gestão de desenvolvimento profissional aos Guias. A ferramenta, que estará inclusa dentro do aplicativo e site, permitirá administrar sua agenda de compromissos profissionais e receber treinamentos para agregar valor ao seu serviço para o turista e ser um diferencial para fidelizá-los à empresa.

Como forma de pagamento, a Pitaya permitirá que essa transação aconteça dentro do aplicativo apenas com cartão de crédito, visando à segurança do contratante – e também do contratado – em não ter de carregar as cédulas consigo para o pagamento ou recebimento no ato do serviço.

1.3 Canais

O canal utilizado para que o público usufrua do serviço será o digital, através de aplicativo e site. A divulgação será feita em ambientes onde se encontram o público-alvo, como Facebook e Instagram.

Com base no público-alvo definido, a comunicação será feita com linguagem informal, aproximando empresa e cliente.

1.4 Relação com o Cliente

A empresa será a interface entre turistas e Guias na contratação de roteiros de viagem, oferecendo serviços de suporte. Será disponibilizado um canal de atendimento ao consumidor (Guias e turistas), onde os clientes poderão tirar dúvidas e reportar eventuais ocorrências. Além disso, turistas e Guias poderão avaliar um ao outro com notas e comentários.

A comunicação com o turista também se dará por e-mail de "Dicas de Destinos e Roteiros" a partir das buscas feitas na plataforma e roteiros já visitados.

1.5 Fontes de Renda

Cada vez que o serviço for contratado através da plataforma, 20% do valor cobrado pelo roteiro serão destinados para a Pitaya e 80% para o Guia.

Para contratar o serviço da Pitaya, o turista deverá cadastrar um cartão de crédito para garantir que, mesmo se houver desistência do serviço, o Guia não seja financeiramente prejudicado, visto que ocorrerá a cobrança de 15% do valor do roteiro, incentivando o turista a não desistir da experiência.

A divisão do valor creditado de cada serviço será de 20% direcionado para a empresa e o restante creditado diretamente na conta do Guia.

1.6 Recursos Chave

Os recursos utilizados serão a plataforma digital, sede do escritório - que será usada apenas para fins administrativos -, Guias cadastrados e seus respectivos roteiros.

1.7 Atividade Chave

A empresa realizará a identificação dos Guias e fornecerá seus respectivos treinamentos. Administrará o cadastro dos clientes, bem como suas preferências, e realizará suporte para sugestões e reclamações. Disponibilizará os roteiros que serão, *a priori*, no Brasil, mas com possibilidade de acesso pelos turistas internacionais.

Administará a publicidade e busca de parceiros-chave para melhor divulgação do seu serviço.

1.8 Parceiros Chave

Como parceiro-chave, a empresa contará com as Associações de Guia de Turismo, que é o meio pelo qual os Guias serão identificados e disponibilizados no aplicativo e site Pitaya.

1.9 Estrutura de Custos

Os custos da empresa são todos considerados fixos, sendo eles o aluguel da sede da empresa, salários dos funcionários, limpeza do escritório e os serviços terceirizados (advocacia e contabilidade), os treinamentos dos colaboradores do escritório, despesas administrativas, gastos com publicidade e manutenção da plataforma.

1.10 Análise e diagnóstico da viabilidade da ideia do negócio

A partir de experiências pessoais anteriores dos autores, foi identificada a dificuldade na contratação de Guias de Turismo por parte dos viajantes, principalmente por aqueles que usam meios digitais para fazer essa pesquisa, já que as principais fontes são indicações em blogs e sites de viagem, o que não traz confiabilidade ao turista.

Pensando em trazer segurança na contratação e agregar valor ao mercado, assim como facilitar o planejamento dos roteiros, a plataforma digital será desenvolvida para oferecer o destino e roteiro ideal para o turista acompanhado de um profissional da área. A empresa trará também benefícios ao Guia de Turismo, uma vez que fornecerá ferramenta de gestão e certificações de qualidade, que trará visibilidade ao seu serviço.

Dessa forma, é viável a ideia de criar a empresa Pitaya.

2.0 SUMÁRIO EXECUTIVO

2.1 Dados Gerais do Empreendimento

O nome fantasia da empresa será Pitaya, e sua razão social Pitaya LTDA. Seu escritório estará localizado na Avenida Paulista em São Paulo – SP.

O negócio da empresa será de intermediação de serviços e consiste em conectar Guias de Turismo (Pitayeiro) credenciados pela Cadastur aos turistas por meio das plataformas digitais: aplicativo e site.

Nas plataformas, o viajante poderá consultar os serviços oferecidos pelos Guias de acordo com os locais disponibilizados pela Pitaya e suas preferências de viagem, e assim, contratar o serviço de maneira prática e segura.

2.2 Dados dos Empreendedores

A Pitaya será fundada por seis sócias, sendo que quatro das seis fundadoras desempenharão funções na empresa.

Quatro dos cinco colaboradores iniciais possuem bacharelado em Administração pela Strong ESAGS – Escola Superior de Administração e Gestão e atuaram em diferentes empresas como estagiárias, podendo assim, obter experiências no ambiente corporativo para contribuir com os cargos de Diretora Administrativa e Financeira, Gerente de Marketing, Coordenadora de Relacionamentos com o Turista e Coordenadora de Relacionamentos com o Guia de Turismo.

O quinto colaborador possui bacharelado em Sistemas de Informação pela Universidade Metodista de São Paulo – UMESP. Sendo ele, o Analista Pleno de Tecnologia da Informação.

Os currículos dos cinco colaboradores da Pitaya estão nos apêndices de A a E.

2.3 Missão da Empresa e os Valores Organizacionais

A missão da Pitaya será conectar Guias de Turismo aos turistas, através da fácil interação que a tecnologia proporciona para que, de forma prática e inovadora, garanta a segurança e conforto ao contratar o serviço.

Os valores serão: praticidade, segurança, inovação, qualidade, paixão e respeito às pessoas e ao meio ambiente.

2.4 Forma jurídica

A Pitaya se enquadrará na forma de Sociedade Limitada, composta por seis sócias, sendo que quatro desempenharão funções na empresa. Em sociedades desse tipo cada sócio tem sua participação definida com base em sua contribuição e protege o patrimônio pessoal de cada um no caso de falência, fechamento ou desligamento da empresa.

Cinco das sócias terão 15% de participação e o detentor da maior parte terá 25%. Mesmo que a responsabilidade seja restrita por cotas, todos respondem por todo o capital social e, após a formação da sociedade, qualquer gasto efetuado após isso é de responsabilidade da empresa e não das sócias individualmente.

Segundo a Comissão Nacional de Classificação (CONCLA) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) A empresa enquadra-se na seção de atividades administrativas e serviços complementares na classe 7990-2, onde se enquadram serviços de reservas e outros serviços de turismo não especificados anteriormente.

2.5 Enquadramento tributário

De acordo com a receita bruta da plataforma Pitaya, nos quatro primeiros anos o enquadramento tributário a ser aplicado nas operações será o Simples Nacional, a partir do quinto ano será adotado o regime de Lucro Presumido.

De acordo com a descrição do serviço, o recolhimento dos tributos e contribuições dos cinco anos seguirão os impostos que estão descritos abaixo:

- I. Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ);
- II. Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL);
- III. Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS);
- IV. Contribuição para o PIS/PASEP;
- V. Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS).

Nos primeiros quatro anos os impostos serão pagos através da DAS (Documento de Arrecadação do Simples Nacional), o qual unifica todos os impostos para o pagamento. Já no quinto ano os impostos COFINS, PIS e ISS serão pagos todos os meses e o CSLL e IRPJ serão pagos trimestralmente tendo como base 32% em cima do faturamento trimestral.

2.6 Capital Social

Considerando o investimento inicial de R\$67.478,14, os sócios que possuem 15% do investimento contribuirão com R\$10.121,72 e o sócio majoritário participará com R\$16.869,53.

2.7 Fonte de Recursos

A fonte de recursos da Pitaya será inteiramente de recursos próprios. Sendo assim, o fluxo de caixa é residual e também contará com o pagamento de dividendos. Além disso, a decisão de apenas aplicar capital próprio foi baseada através do cálculo ROI (Retorno Sobre o investimento), a qual apresenta o valor maior do que o custo de capital.

3.0 VIABILIDADE ESTRATÉGICA

Neste capítulo será permitido conhecer o mercado que a empresa pretende atuar, o de turismo.

3.1 Estudo do Mercado-Alvo

Guias de Turismo

A profissão de Guia de Turismo, no território nacional, é regulada pela Lei 8.623/93⁴ e para o profissional atuar é necessário que tenha realizado o Curso Técnico de Formação Profissional de Guia de Turismo e ser cadastrado no Ministério do Turismo pelo Cadastur, o sistema de cadastro de pessoas físicas e jurídicas que atuam no setor do turismo. Além disso, é necessário ser maior de 18 anos, no caso de Guia Regional, ou maior de 21 anos para atuar como Guia de Excursão Nacional ou Internacional.

A profissão é dividida em quatro nomenclaturas. Segundo o Ministério do Turismo as normas que disciplinam o exercício da atividade são:

- I. Guia Regional: quando as atividades do profissional compreendem a recepção, o traslado, o acompanhamento, a prestação de informações e assistência aos turistas em itinerários ou roteiros locais ou intermunicipais de uma determinada unidade da federação para visita a seus atrativos turísticos.
- II. Guia Especializado em Atrativo Turístico: quando suas atividades compreendem a prestação de informações técnico-especializadas sobre determinado tipo de atrativo natural ou cultural de interesse turístico, na unidade da federação para qual o profissional se submeteu à formação profissional específica.
- III. Guia de Excursão Nacional: no qual as atividades do Guia compreendem o acompanhamento e a assistência a grupos de turistas, durante todo o percurso da excursão de âmbito nacional ou realizada nos países da América do Sul, adotando, em nome da agência de turismo responsável pelo roteiro, todas as atribuições de natureza técnica e administrativa necessárias à fiel execução do programa.

⁴ http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8623.htm

IV. Guia de Excursão Internacional: são os Guias que realizam as mesmas atividades do Guia de Excursão Nacional, mas para os demais países que não o Brasil.

Para o turista encontrar um Guia credenciado, ele deve ir ao Centro de Atendimento ao Turista (CAT), localizado nos principais pontos turísticos dos destinos visitados, sendo possível também realizar a contratação através do intermédio das agências de viagem, procurar contato na internet ou até mesmo em recepção de hotéis/pousadas em que estão hospedados.

Em outubro de 2016, a Cadastur alcançou a marca de 17 mil Guias de Turismo credenciados, um crescimento de 21% em relação ao ano de 2015. O setor é responsável por 277 milhões de empregos, o que significa um a cada onze na economia global, segundo o Ministério do Turismo⁵.

Ao falar de atividades características do profissional de turismo (ACTs), enquadram-se as seguintes: alojamento, agência de viagem, transportes, aluguel de transportes, auxiliar de transportes, alimentação e cultura e lazer.

Mercado de Turismo

Em 2014, o turismo movimentou R\$492 bilhões no Brasil e US\$7,6 trilhões no mundo entre atividades diretas, indiretas e induzidas, sendo que o Brasil representa a 6ª maior economia turística do mundo, de acordo com dados divulgados pelo Conselho Mundial de Viagens e Turismo (WTTC)⁶.

Segundo a Embratur⁷, o Brasil tem um dos maiores potenciais de turismo e pode quase triplicar a atual receita anual do setor. A expectativa é do presidente da Embratur, Vinicius Lummertz, que diz que o país poderá alcançar essa meta a partir da aprovação do Projeto de Lei 7425/2017⁸, enviado à Câmara dos Deputados pelo governo. A medida institui a Agência Brasileira de Promoção do Turismo, que tem como objetivo formular, implementar e executar ações de promoção comercial de produtos, serviços e destinos turísticos brasileiros no exterior. Lummertz diz ainda que

⁵ <http://www.turismo.gov.br/ultimas-noticias/957-turismo-movimenta-r-492-bilhoes-no-brasil.html>

⁶ <http://www.turismo.gov.br/ultimas-noticias/2199-economia-do-turismo-cresce-no-brasil.html>

⁷ <http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2017-08/brasil-pode-triplicar-receita-anual-do-turismo-diz-presidente-da-embratur>

⁸ <http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2129730>

assim o Brasil terá um *boom* no turismo como teve na agricultura, porque o maior potencial para o turismo do planeta está aqui.

O Brasil tem um território diversificado, clima tropical, é rico em culturas e recentemente esteve em evidência no turismo mundial com grandes eventos como os Jogos Olímpicos. Segundo a pesquisa de projeções para o turismo feita pelo Sebrae⁹, a tendência dos turistas nacionais e estrangeiros é de buscar informações sobre destinos na internet e se manter sempre conectado às redes sociais, aplicativos e sites para planejar sua viagem, assim como publicar os feedbacks sobre os serviços, fotos e comentários praticamente em tempo real.

Pela facilidade que a internet oferece, o turista tem maior consciência do local que visitará e do que pode ou não encontrar no seu destino. Por isso, os roteiros de viagens cada vez mais personalizados e detalhados, com pontos turísticos e explicações aprofundadas ganham espaço. Outra tendência no turismo é a economia compartilhada, que tende a crescer até 2025 uma porcentagem de crescimento estimada em 37%.

O destino preferido dos brasileiros tem sido o Nordeste por pelo menos os últimos 4 anos, sendo que, em julho/2017, 47,3% dos 2000 domicílios brasileiros entrevistados têm a região como destino nacional preferido, segundo o Ministério do Turismo¹⁰.

3.2 Estudo dos Clientes

3.2.1 Identificação das Características Demográficas dos Clientes

Pessoa física.

Segundo a pesquisa realizada pelo Ministério do Turismo com os estrangeiros que estiveram no Brasil em 2016¹¹, 56,8% dos turistas vieram da América do Sul, sendo a Argentina o país que mais envia turista para o Brasil, seguido dos Estados Unidos. Entretanto, não são somente estrangeiros que viajam pelo Brasil. 24,3% dos

⁹ <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/conheca-as-projecoes-para-o-setor-de-turismo-ate-2018,db5254843636b510VgnVCM1000004c00210aRCRD>

¹⁰ <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/component/content/article.html?id=2657>

¹¹ <http://www.turismo.gov.br/ultimas-noticias/7967-cresce-aprovação-de-14-dos-16-itens-de-infraestrutura-e-serviços-avaliados-por-estrangeiros-em-pesquisa-do-ministério-do-turismo.html>

brasileiros têm a pretensão de viajar e, ao considerar jovens até 35 anos, este número aumenta para 26,3%.

Do total dos entrevistados, 80,3% está buscando destinos nacionais e, como destino preferido, em primeiro lugar aparece o Nordeste, seguido da Região Sul, aponta o site Trackageblog¹², site de soluções de monitoramento inteligente em tempo real, com dicas de destinos no mundo. O site ainda aponta que os brasileiros estão viajando por mais tempo e conhecendo destinos diferentes dos de costume. Este aumento está ligado às informações que conseguem de uma maneira simples e prática em relação aos destinos e roteiros que podem ser feitos, e também por conta da economia compartilhada.

Uma pesquisa realizada no ano de 2015¹³ pela agência de viagem online Malapronta.com, afirma que o homem viaja mais que a mulher, tanto em viagens a trabalho quanto em viagens a lazer. Outro dado da pesquisa é que o homem gasta mais do que mulheres ao viajar. Em média, o homem gasta 6,5% a mais do que a mulher.

3.2.2 Descrição dos Interesses e Comportamentos dos Clientes

A principal motivação da escolha dos turistas para viajarem no Brasil em viagens a lazer são as praias e o clima, com 68,8%. Já natureza, ecoturismo e aventura representam 16,6% e, por fim, conhecer a cultura 9,7%.

Outra pesquisa realizada pelo Ministério do Turismo, em 2016¹⁴, mostrou que durante o período dos jogos paraolímpicos no Rio de Janeiro, os estrangeiros ficaram, em média 10,8 noites e tiveram um gasto diário de US\$87,86. Já os brasileiros permaneceram em média 6,7 noites e um gasto diário de R\$278,08, e 82,6% fez alguma atividade turística. Entretanto os estrangeiros não ficaram somente no Rio, estes turistas aproveitaram para conhecer outros 33 destinos pelo Brasil.

Uma tendência no mercado do turismo é o aumento dos aplicativos que auxiliam no planejamento das viagens, que inclui a busca de passagens, comparação de tarifas e reservas de quartos.

¹² <https://trackage.com.br/blog/dicas/nunca-viajou-brasil/>

¹³ http://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/mercado/2015/02/homens-ainda-viajam-mais-que-as-mulheres-diz-pesquisa_110273.html

¹⁴ <http://www.turismo.gov.br/ultimas-noticias/7107-turistas-estrangeiros-e-brasileiros-aprovam-jogos-paral%C3%ADmpicos-no-rio.html>

3.2.3 Identificação dos Motivos que Levam os Clientes a Consumir os Produtos e Serviços da Empresa

3.2.3.1 Estudo dos Padrões de Compras

A Tabela 1 descreve o estudo do processo de decisão de compra de acordo com o modelo de cinco estágios da decisão de compra (KOTLER & KELLER, 2012).

Tabela 1 - Modelo de Cinco Estágios de Decisão de Compra

Tipo	Consumidor	Pitaya
Reconhecimento do problema	Encontrar um Guia de Turismo confiável.	Na plataforma haverá indicações dos lugares que necessitam de um Guia.
Busca de Informações	Pesquisas na internet, no local, indicações.	Disponibilizar para o turista as informações sobre o Guia de Turismo.
Avaliação de alternativas	Realizar comparações dos preços e da confiabilidade dos Guias	Plataforma digital de Guia de Turismo que disponibilizará preço do serviço oferecido e experiências de outros clientes com os Guias.
Decisão de compra	Mensurar a importância e necessidade do serviço e qual o valor agregado da plataforma digital de Guias de Turismo.	O cliente consegue rapidamente reservar o serviço. O perfil do Guia mostra suas informações pessoais e o número de cadastro na Cadastur, bem como as experiências que outras pessoas tiveram com o Guia para que os próximos clientes se sintam seguros em contratar o serviço.
Comportamento Pós compra	Avaliar o serviço de acordo com suas expectativas.	Após a realização do serviço será disponibilizado um <i>rating</i> para Guias e turistas se avaliarem e um canal de atendimento ao consumidor.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

3.2.3.2 Disciplina de Valor

A Pitaya estará inserida na disciplina de valor de intimidade com o cliente. A sua proposta será oferecer um serviço prático, seguro, inovador e que corresponda às necessidades dos seus clientes.

A empresa também acompanhará as experiências que serão colocadas na plataforma digital para que as devidas mudanças e adaptações sejam feitas da melhor maneira e o mais rápido possível para que os clientes estejam satisfeitos, confiantes no serviço e continuem usando a plataforma digital.

3.3 Análise do Ambiente Geral por Meio do Modelo das Cinco Forças Competitivas.

3.3.1 Estudo dos Concorrentes

Foi identificado somente a empresa GuruWalk como concorrente, pois é a única empresa ativa que fornece o mesmo serviço que a Pitaya. Não foi possível identificar como o site obtém lucro.

A empresa GuruWalk oferece o serviço de Guia de Turismo através de um site disponível apenas em dois idiomas: Inglês e Espanhol. Para ser um Guia nesta empresa, é preciso somente fazer um cadastro gratuito e não é necessário ser profissional da área. No site é explicado que o serviço é pago com uma doação de qualquer valor dos clientes ao final do roteiro. O início da solicitação do serviço se dá na escolha do destino de viagem, e, a partir dessa informação, o site oferece quais os Guias disponíveis no local e seus respectivos roteiros.

A adesão ao serviço ocorre através do contato com o Guia por mensagens dentro do próprio site. O turista pode realizar o roteiro nas datas e horários previamente estabelecidos pelo Guia na página do roteiro. O preço do serviço é escolhido pelo turista no final de sua viagem, de acordo com o preço que ele acha que cabe àquela experiência e de acordo com o quanto ele pode pagar, garantindo, segundo o próprio site, “o acesso à cultura para todas as pessoas de todos os níveis econômicos. Isso é uma motivação extra para os guias se desenvolverem dia a dia e o fazendo com mais diversão”. A única forma de pagamento é em dinheiro.

Os momentos identificados em que a empresa faz contato com os clientes são através da opção “Contate-nos” e, também, através do cadastro do turista, que não é obrigatório para contratar o serviço.

3.3.2 Estudo dos Fornecedores

A Pitaya terá como fornecedor a empresa desenvolvedora das plataformas digitais, aplicativo e site, e ficará responsável por manutenções e ajustes.

Pelo fato de existir um alto número de desenvolvedoras de plataformas digitais, pode-se concluir que este fornecedor tem baixo poder sobre a empresa Pitaya.

3.3.3 Estudo da Barganha dos Consumidores

O serviço de Guia de Turismo, para cada estado do Brasil, tem seu preço determinado por uma tabela referencial de remuneração. Dessa forma, conclui-se que os consumidores possuem baixo poder de barganha, já que não podem influenciar no preço.

Por parte dos Guias de Turismo há um poder de barganha alto relacionado à porcentagem repassada do serviço prestado, uma vez que a Pitaya retém um valor que deveria ser inteiramente do Guia. Por outro lado, a empresa o beneficia de outras formas, como melhor promoção de seu serviço e investimento no desempenho profissional do Guia.

3.3.4 Estudo de Novos Entrantes

A inserção no mercado digital, apesar de ter um alto valor de investimento de capital e mão de obra, é comum no cenário atual. Entretanto, a Pitaya se diferenciará pela facilidade e segurança no serviço prestado.

A fidelização dos Guias de Turismo à plataforma será outra maneira de como a barreira de novos entrantes será construída, visto que serão oferecidos serviços também a eles, como a ferramenta de gestão ao negócio, que agreguem valor às suas atividades de trabalho, e também a comunicação constante nos canais para consolidar a marca no mercado.

Segundo a pesquisa de mercado primária realizada, 59,6% dos entrevistados não contratam um Guia por não ter referências e 7,1% diz que os mesmos não passam credibilidade. Sendo assim, uma das propostas de valor da empresa é certificar Guias bem avaliados pelo público. A certificação que será oferecida tornará

o serviço uma referência para os contratantes e diferenciará a plataforma digital de outras empresas entrantes no mercado.

A organização contará também com parcerias de Associações de Turismo dos locais atendidos, garantindo que os Guias que prestarão serviços à ferramenta estejam cadastrados e devidamente regularizados conforme a legislação. Parcerias firmadas com órgãos regulados trazem mais solidificação à barreira contra novos entrantes.

3.3.5 Estudo de Substitutos

O objetivo da plataforma é facilitar o planejamento de viagens e a busca por Guias de Turismo no destino escolhido. Por isso, outros meios que possam atender essa necessidade podem ser classificados como substitutos.

As agências de viagens, que disponibilizam o serviço de Guias junto com o roteiro contratado pelo turista, apesar de serem substitutas, não apresentam grande risco, uma vez que o público que contrata seu serviço não é o mesmo público que contratará o da Pitaya.

Já outros meios de busca como blogs e grupos de viajantes em mídias sociais, são usados pelo mesmo público em que a empresa foca: os que planejam a viagem online, onde a plataforma digital se encontra.

No caso dos hotéis, algumas redes já contam com sua própria agência de viagens e/ou filiação com alguns Guias, logo, hotéis podem ser considerados substitutos de risco.

Embora 31% do público da pesquisa de mercado primária tenha respondido que planeja sua viagem através de blogs e sites de viagem, ainda há o público que prefere planejar seu roteiro quando chega ao local visitado, pedindo indicações de Guias de Turismo ao hotel. Considerando que o alvo da plataforma é o turista que faz seu planejamento online, o mercado de hotéis não será o foco da empresa.

3.4 Pesquisa de Campo

Foi desenvolvida uma pesquisa primária pela equipe de pesquisa da Pitaya, no estado de São Paulo, região Sudeste do Brasil, durante o período de 30 de agosto de 2017 a 04 de setembro de 2017. O estudo foi conduzido através de um formulário, utilizando das redes sociais Facebook e WhatsApp, obtendo o total de 324 respostas.

A pesquisa foi enviada para todos os possíveis públicos da plataforma, porém, as faixas etárias mais impactadas foram 20 anos - 19,75%; 19 anos - 12,65% e 21 anos - 11,72%. Observa-se que a maior parte das respostas obtidas foram dos jovens, o público-alvo.

É possível verificar de acordo com a pesquisa primária que ao perguntar ao público a quantidade de novos destinos visitados nos últimos cinco anos, 22,20% visitam pelo menos 10 novos destinos, sendo assim, há a possibilidade de contratar um Guia de Turismo através do serviço da Pitaya, por se tratar de uma experiência que necessite do acompanhamento de um profissional de Turismo. Na Tabela 2 será apresentada a quantidade de viagens para novos destinos que os turistas entrevistados fizeram nos últimos cinco anos.

Tabela 2 - Novos Destinos Visitados Nos Últimos Cinco Anos.

Quantidade de Novos Destinos	Percentual
1	9,60%
2	7,70%
3	15,40%
4	12,70%
5	18,50%
6	6,80%
7	3,70%
8	2,50%
9	0,90%
Pelo menos 10	22,20%

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

O tipo de destino que o turista escolhe quando viaja para um novo local será apresentado na Tabela 3. Nesta pergunta houve a possibilidade de o respondente selecionar mais de uma opção.

Tabela 3 - Destinos Mais Escolhidos.

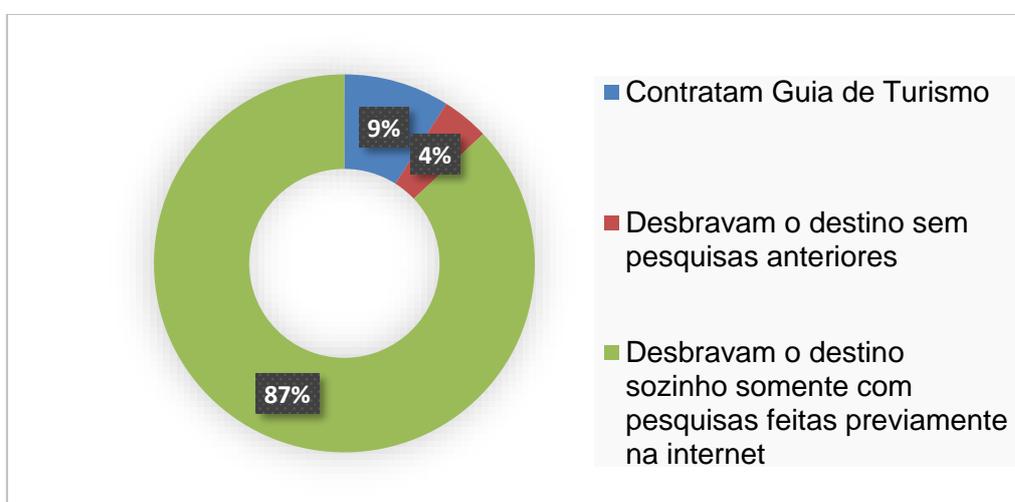
Destinos Escolhidos	Percentual
Natureza	67,7%
Cultural/ Histórico	44,6%
Aventura	43,7%
Vida Noturna	32,6%
Compras	28,9%
Gastronômico	27,1%

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Com isso, pode-se observar que os três destinos mais escolhidos pelos turistas, segundo a pesquisa primária, são aqueles que possuem maior necessidade de acompanhamento de Guia de Turismo por conta da necessidade de informações mais aprofundadas dos locais. Na pesquisa secundária também é possível observar o destino Natureza como o preferido dos turistas.

Ao questionar sobre as alternativas utilizadas para planejar suas novas experiências, 86,9% dos respondentes desbravam o destino sozinhos, somente com pesquisas feitas previamente na internet. Já 8,7% contratam um Guia de Turismo e os demais 4,4% desbravam o destino sem pesquisas anteriores. Esses dados são demonstrados no Gráfico 1.

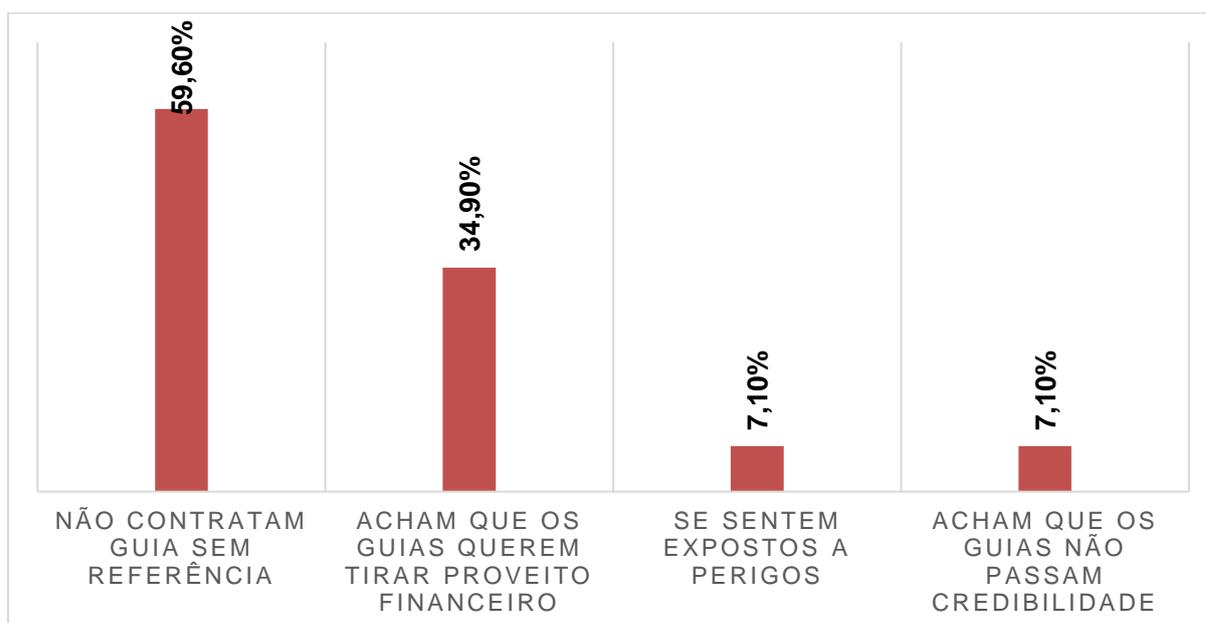
Gráfico 1 - Pesquisa Primária: Quando vai para um destino novo, o que você faz?



Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Avaliando os motivos pelos quais os respondentes não contratam o serviço de Guia de Turismo, verifica-se que, 59,4% não o contratam sem referência, 35,1% acham que os mesmos querem tirar proveito financeiro, 7,1% se sentem expostos a perigos e, por fim, 7,1% afirmam que os Guias não passam credibilidade. Essas informações serão expostas no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Pesquisa Primária: Por que você não contrataria um Guia de Turismo?



Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Através destes dados, enxerga-se a fragilidade do setor do turismo na amostra avaliada quanto à fiabilidade do serviço prestado pelos Guias. Sendo assim, cria-se a oportunidade para a Pitaya praticar seu serviço de maneira que o turista se sinta seguro e tenha credibilidade no serviço prestado.

Ao verificar as alternativas que os respondentes utilizam para planejar suas viagens, nota-se que 31% do público utilizam Blogs de Viagem para planejá-las, seguido pelos sites de reservas, como, por exemplo, Decolar.com, Trivago e TripAdvisor, que somam 25,6% das respostas. Sendo assim, é possível notar que será necessário atuar no cenário virtual para atingir com maior eficiência o público-alvo.

Para a divisão do serviço na plataforma digital Pitaya, foi identificado na pesquisa primária que 42,3% dos respondentes aceitam dividir o serviço do Guia com

um grupo de pessoas. A plataforma não auxiliará o usuário neste ponto. A divisão dos valores entre usuários deverá ser feita fora do aplicativo ou site.

Por fim, dos 324 entrevistados, 84,9% declaram que utilizariam a plataforma que fizesse a conexão entre o Guia de Turismo e o viajante. Sendo assim, segundo a pesquisa primária, pode-se concluir que há interesse do público-alvo entrevistado na utilização do serviço que será disponibilizado.

As perguntas e gráficos da pesquisa de campo realizada estão no apêndice F.

3.5 Delimitação da Estratégia Organizacional

3.5.1 Vantagem Competitiva

A empresa Pitaya estará alocada no setor de serviços e terá como vantagem competitiva a praticidade e segurança na contratação e planejamento de roteiros para os destinos selecionados pelos turistas, que são também os usuários. Observou-se a oportunidade em um mercado que está em constante ascensão: o turismo. No ano de 2016, o Brasil teve um crescimento entre 8% e 9% nas receitas geradas pelos turistas durante os nove primeiros meses¹⁵.

A aposta do governo no setor do turismo vem crescendo, principalmente, após a Copa do Mundo em 2014 e mais recentemente os Jogos Olímpicos no Rio de Janeiro em 2016¹⁶. Os resultados econômicos e financiamentos concedidos por instituições financeiras federais para o turismo no Brasil totalizaram 10 Milhões de reais no ano de 2015, mostrando que o investimento nesse setor cresce a cada ano, abrindo assim uma grande janela para que a empresa possa crescer, já que a busca pelo turismo no Brasil está cada vez maior.

- I. Infraestrutura: a infraestrutura da empresa contará com um escritório administrativo e terá servidores, uma vez que o serviço oferecido será repassado através das plataformas digitais (site e aplicativo) para os clientes.
- II. Gestão de Recursos Humanos: a seleção dos Guias após análise para verificação se o mesmo atende às especificações prévias, descritas anteriormente no tópico 3.1, treinamento e avaliação dos Guias através dos pré-requisitos estabelecidos, como o certificado no Cadastur e sua renovação

¹⁵ <http://www.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/7907-faturamento-de-empresas-do-turismo-cresce-4,3-no-primeiro-trimestre.html>

¹⁶ <http://www.turismo.gov.br/ultimas-noticias/2199-economia-do-turismo-cresce-no-brasil.html>

exigida a cada 5 anos. Já os colaboradores do escritório serão recrutados pelo Diretor Administrativo e Financeiro, que será responsável por selecionar os profissionais adequados às determinadas áreas.

- III. Desenvolvimento Tecnológico: As atualizações das plataformas digitais da Pitaya serão feitas de acordo com análise das avaliações dos usuários, tanto turistas quanto dos Guias, uma vez que para atender a demanda e com a qualidade parametrizada, essas atualizações são essenciais, assim como para a automação de processos, mudanças no design para identificação do serviço oferecido.
- IV. Aquisição e/ou Compras: a empresa investirá na aquisição de material para o escritório administrativo e também investirá em novos serviços prestados por desenvolvedores das plataformas digitais (site e aplicativo).
- V. Logística de Entrada: ao identificar as necessidades principais através da pesquisa primária efetuada pela equipe de pesquisa da Pitaya, tais como insegurança na contratação de um serviço prestado por um terceiro sem recomendações, dificuldade de acesso a esse serviço e antecipação da contratação do Guia para um planejamento mais estruturado, a plataforma digital será planejada para além de atender às necessidades descritas anteriormente, também fornecer ao turista um serviço prático e de fácil compreensão.
- VI. Operações: No setor de operações haverá a seleção dos Guias de Turismo, após prévia avaliação do Diretor Administrativo e Financeiro, assim como o desenvolvimento de KPI's, os quais serão descritos posteriormente, para acompanhamento periódico da evolução do serviço perante o planejado e manutenção das plataformas digitais com o auxílio de mão de obra terceirizada.
- VII. Logística de Saída: a distribuição do serviço será através de plataformas digitais, como aplicativo e página na web, para acesso remoto dos turistas interessados para que o serviço prestado pela empresa Pitaya seja levado em consideração em suas pesquisas e planejamento dos destinos desejados.
- VIII. Marketing e Vendas: o alicerce do marketing para a empresa promover as vendas será a divulgação do serviço através da ferramenta de anúncio na rede social Facebook. Com o perfil do público-alvo traçado, a empresa poderá ser mais assertiva nas publicações.

IX. Serviços: utilização de avaliação feita pelo turista para cada serviço contratado após sua execução e uso da informação para auxílio na fidelização destes, envio mensagens em datas comemorativas e em alta temporada de viagens para os turistas que uma vez já utilizaram o serviço e até mesmo durante a utilização de pesquisas de destinos feitas na própria plataforma.

Haverá um retorno com os Guias de Turismo continuamente referente às suas condutas de trabalho, suas melhorias e seus problemas com o serviço prestado pelo mesmo. Sendo assim, haverá uma sondagem constante no perfil de cada Guia.

3.5.2 BSC

O modelo de Kaplan e Norton (KAPLAN & NORTON, 2004) para a criação do mapa estratégico é organizado em torno de quatro perspectivas: financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizagem para encontrar um equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo. O BSC (Balanced ScoreCard) é uma importante ferramenta de gestão, sendo assim, a utilização dessa ferramenta será destinada a desenvolver o plano estratégico descrito a seguir:

3.5.2.1 Financeira

O uso de KPI's para o controle das metas, assim como análise da viabilidade econômico-financeira da empresa é essencial ao longo prazo, por isso serão utilizados 4 KPI's financeiros, sendo eles:

- I. Faturamento anual: O objetivo é o aumento de 15% das vendas ao ano (1,25% ao mês), que será acompanhado através do faturamento mensal apurado pela empresa.

$$\text{Análise do Faturamento} = \frac{\text{Faturamento do Mês}}{\text{Faturamento Mês Anterior}}$$

- II. Lucratividade: Se faz necessário um bom faturamento mensal, mas, além disso, o capital disponível para análise de novos investimentos é um ponto importante a ser levado em consideração, por exemplo. Pensando nessa necessidade, no índice de lucratividade que irá direcionar a relação de risco x retorno da empresa. O objetivo será de alcançar 15% ao ano.

$$\text{Lucratividade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Bruta}} \times 100$$

- III. Rentabilidade: Esse índice é a representação do retorno que cada investimento feito trará para a empresa. Espera-se que a rentabilidade seja de 4% ao ano

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Investimento}} \times 100$$

- IV. Ponto de Equilíbrio: Para que não haja prejuízo, é preciso saber qual o mínimo a ser faturado pela empresa para que os custos sejam pagos.

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \text{Receita} = \text{Custo Fixo}$$

3.5.2.2 Cliente

A segunda perspectiva é direcionada a medir o nível de satisfação que os clientes terão com o serviço prestado, uma vez que fidelizar os clientes custa menos do que conquistar novos. Para mensurar essa vertente serão utilizados quatro principais indicadores:

- I. Pesquisa de Satisfação: direcionada à diminuição no número de reclamações dos turistas que possui como objetivo um percentual abaixo de 10%.

$$\text{Satisfação} = \frac{\text{Número de Reclamações}}{\text{Número de Clientes Atendidos}} < 10\%$$

- II. Churn Rate: Para medir o nível de satisfação dos turistas, um indicador importante é o índice de Churn, que se caracteriza como sendo o percentual de turistas que desistiram do serviço. Além disso, o índice permite criar estratégias de retenção, descontos, novas abordagens, entre outras ações para fidelizá-los e assim melhorar o desempenho.

$$\text{Churn Rate} = \frac{\text{N}^\circ \text{ Turistas início do mês} - \text{N}^\circ \text{ Turistas fim do mês}}{\text{N}^\circ \text{ Turistas no início do mês}} \times 100$$

- III. Tempo por sessão: Será mensurada a quantidade de tempo em que o usuário utiliza o aplicativo durante uma sessão. Já que um dos objetivos do serviço é ser prático, o ideal é que o usuário fique pouco tempo utilizando o aplicativo. O

tempo considerado ideal para Pitaya será de 10 minutos, a partir da busca e escolha do Guia até o pagamento.

- IV. Interações: analisar qual a porcentagem de usuários que recebem uma mensagem pelo app (*push notification*) e qual a porcentagem de usuários que interagem com a mensagem em questão.

3.5.2.3 Processos Internos

A participação de cada área para atingir as metas de longo e curto prazo é essencial para a identificação de melhorias, assim como para o desenvolvimento ou mudanças estruturais e dos colaboradores para a satisfação dos clientes.

- I. Eficiência: melhor uso dos recursos representa aumento de produção e geração de caixa sem aumentos nos custos.

$$\begin{aligned} \text{Aumento da Eficiência} = & \text{Custo Atual} \leq \text{Custo Mês Anterior} \\ & \text{e Receita Atual} > \text{Receita do Mês Anterior} \end{aligned}$$

- II. Indicadores Estratégicos: auxiliam na orientação de como a empresa se encontra em relação aos objetivos que foram estabelecidos anteriormente, tendo assim um acompanhamento periódico dos KPI's.
- III. *Turnover*: avaliar o grau de rotatividade dos funcionários para entender o clima organizacional.

$$\text{Turnover} = \frac{(\text{Admitidos} + \text{Desligados})/2}{\text{Média dos Colaboradores por Período}} \times 100$$

3.5.2.4 Aprendizado e Crescimento

A última perspectiva é relacionada aos aspectos humanos dentro da empresa, ou seja, relacionada à qualificação e crescimento de cada colaborador da mesma. Além de fornecer também números com maior exatidão para as tomadas de decisão pelos gestores.

- I. Número de inovações nas plataformas digitais: é preciso ter uma constante mudança e adaptação no mundo tecnológico para que a empresa sempre esteja à frente dos concorrentes. Por isso, para atingir o nível considerado ideal, deve-se ter ao menos 2 inovações por ano.

- II. Nº certificados x Profissionais: auxilia na mensuração da qualificação da equipe, para que a empresa possa ter uma equipe de trabalho qualificada perante o mercado.

A divulgação desses índices para cada colaborador é necessária para que exista um engajamento dos mesmos com a empresa, por isso a utilização de quadros de gestão a vista pelo escritório que mostrem o desenvolvimento mensal para *follow up* de todas as áreas.

3.5.3 KPI's

3.5.3.4 Delimitação dos Indicadores Chave de Performance ou KPI's

A Tabela 4 apresentará a delimitação dos Indicadores Chave da Plataforma.

Tabela 4 - Indicadores KPI'S

Perspectiva	Indicador	Objetivo	Forma de Mensuração
Financeira	Faturamento anual	Aumentar anualmente em 15% das vendas.	Acompanhamento pelo faturamento.
	Ponto de Equilíbrio	Mínimo de contratações para cobrir os custos.	
Clientes	Churn Rate	Espera-se um baixo índice de Churn Rate, entre 2% e 5%.	Percentual de clientes que desistiram do serviço.
	Pesquisa de Satisfação	Mensurar o número de reclamações, espera-se um percentual abaixo de 10%.	Formulário de avaliação do guia e app ao final do serviço.
Processos Internos	Turnover	Índice abaixo de 10%.	Ambas atreladas à área de RH.
	Eficiência	Atender ao maior número de pessoas sem aumento nos custos internos	
Aprendizado e Conhecimento	Nº de Inovações nas Plataformas Digitais	Atualização periódica da plataforma, pelo menos 2 inovações por ano.	Investimento em novas tecnologias e mão de obra qualificada.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

3.6 Análise e diagnóstico da viabilidade estratégica

Através da análise lógica da viabilidade estratégica da empresa em questão é possível afirmar que sua execução será viável já que, *a priori*, ela ajudará a solucionar pelo menos uma das fragilidades no setor do turismo, que é a fiabilidade nos Guias de Turismo, e a união de informações para o turista planejar uma viagem e escolher um roteiro. Além disso, por conta dessa mesma fragilidade e ascensão do mercado

digital, o aplicativo e site que serão disponibilizados pela empresa serão de fácil acesso e comunicação, já que um de seus focos será a praticidade.

Mesmo com a crise econômica que atravessou o país nos últimos anos, o mercado de turismo não regrediu. De acordo com as pesquisas apontadas nos itens 3.1 e 3.2 é possível observar que o turismo no Brasil cresceu, não só pela visita de turistas estrangeiros, como também a maior adesão do brasileiro a viajar pelo próprio país.

A plataforma permitirá que o Guia de Turismo e turista entrem em contato direto sem necessidade de intermédio de agências ou demais empresas, o que viabilizará a contratação do serviço em razão da redução de preço e tempo em relação aos demais concorrentes. O turista também poderá contratar o Guia de Turismo que melhor se adequar ao seu perfil pessoal, bem como analisar com antecedência as capacidades dispostas no perfil do profissional e treinamentos realizados providos pela empresa. Esse fato será um diferencial da empresa perante seus concorrentes, já que o serviço será moldado de acordo com as principais queixas, anseios e necessidades dos clientes ao contratar um profissional da área do turismo.

4 VIABILIDADE OPERACIONAL

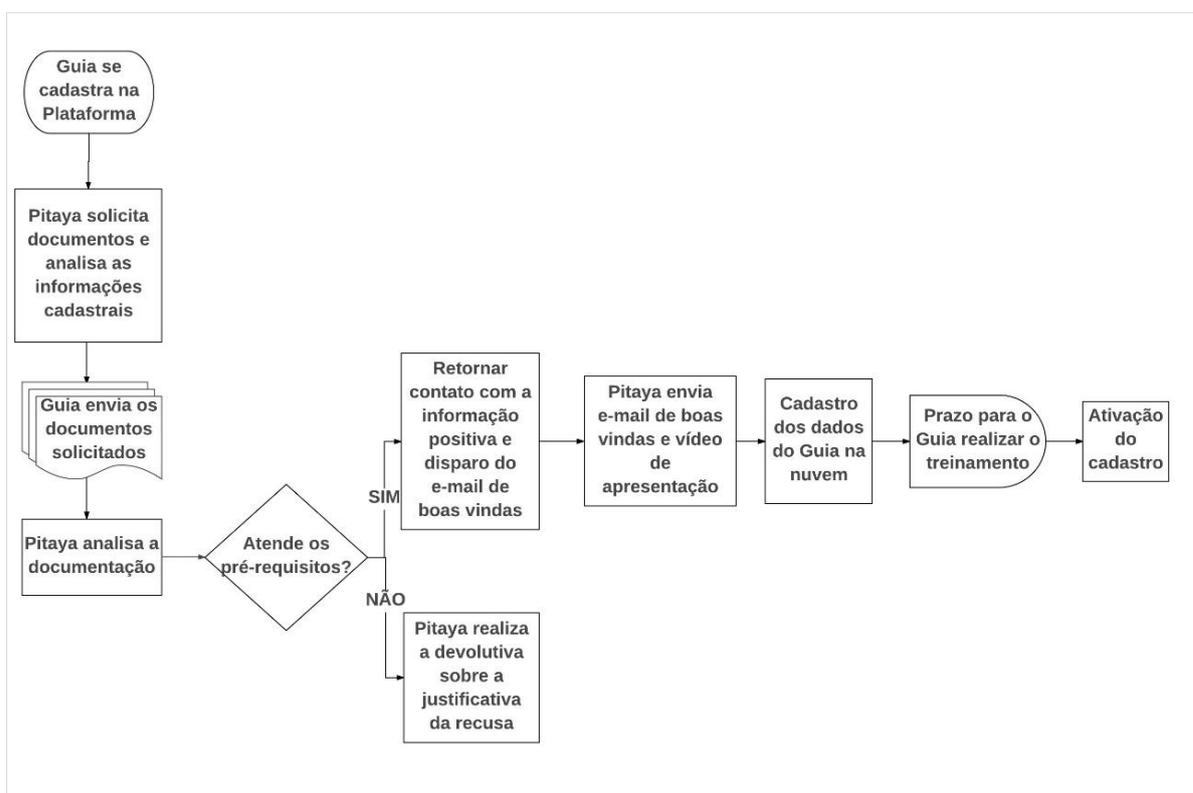
4.1 Plano Operacional

4.1.1 Fluxograma dos Processos Organizacionais

Como proposta, a empresa fará a ligação entre turista e Guia de Turismo, sendo assim, como parte do processo, a Pitaya fará a seleção dos Pitayeiros, através de análise dos requisitos exigidos pelo Ministério do Turismo, conforme publicação feita no Diário Oficial da União¹⁷, como comprovar a conclusão de curso técnico profissionalizante na área (reconhecido pelo Ministério da Educação) e ser regularizado no Cadastro dos Prestadores de Serviços Turísticos (Cadastur).

Na Figura 2, é apresentado o fluxograma do processo de identificação.

Figura 2 - Fluxograma da Identificação de Guias para a Pitaya.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

¹⁷ <http://www.brasil.gov.br/turismo/2014/01/ministerio-do-turismo-regulamenta-atividade-de-guia-de-turismo>

Esse processo tem início tanto a partir da demonstração de interesse por parte do Pitayeiro em oferecer seus serviços através da plataforma digital, como quando um colaborador da Pitaya selecionar um Guia para trabalhar nesta. Para isso, ele deve acessar a página "Torne-se um Pitayeiro" que será disponibilizada tanto no site quanto no aplicativo. Na página será obrigatório o preenchimento das seguintes informações:

- I. Dados pessoais: nome, endereço, data de nascimento (sendo obrigatório possuir mais de 21 anos), documentos (RG, CPF, CNH), dados para contato e redes sociais que possibilitem a identificação da sua experiência profissional.
- II. Dados cadastrais do Cadastur: número do cadastro, cópia do crachá emitido, cópia do termo de responsabilidade.
- III. Experiências profissionais: embora não sejam obrigatórias experiências anteriores, esse tópico será para que a empresa conheça os serviços já realizados pelo profissional.
- IV. Escolaridade: Ensino Médio completo.
- V. Idiomas e cursos de especialização.
- VI. Serviço a ser disponibilizado: qual o roteiro oferecido, facilidades (transporte, ingressos, outros materiais disponibilizados) e preço do serviço.
- VII. Aceitar termos e condições que serão elaborados pelo advogado contratado a fim de evitar futuros processos.

A empresa terá o prazo máximo de uma semana para efetuar o retorno da resposta de seleção.

A análise dos documentos e dados cadastrais será feita pelo Coordenador de Relacionamento com o Guia. O ponto de decisão demonstrado na Figura 2 será aceitar ou não a participação do Guia. Caso este não atenda aos pré-requisitos, ele receberá um retorno da empresa com a justificativa da recusa. Caso atenda, será enviado um e-mail de boas-vindas ao novo Pitayeiro, e-mail este que também informará os dados de *login* para acessar a sua conta Pitaya, instruções de como utilizar a plataforma e apresentar a ferramenta que ele terá direito. Será disponibilizado também um vídeo de treinamento apresentando a missão, visão e valores da companhia para alinhar o Guia ao que a empresa espera de seu desempenho. O novo Pitayeiro terá o prazo máximo de 10 dias para realizar essa

atividade e, após isso, será efetivamente incluído do banco de dados e terá seus serviços disponibilizados na plataforma.

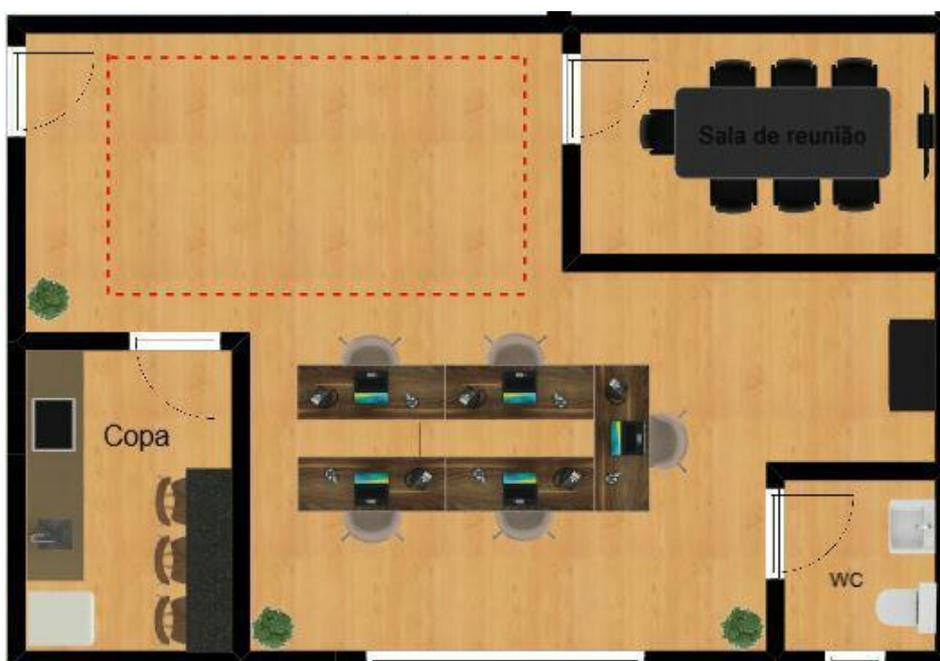
Os pontos de espera não oferecem risco ao processo uma vez que é trabalhado com prazos previamente definidos.

4.1.2 Layout ou Arranjo Físico

A empresa irá operar em um prédio comercial na Avenida Paulista, na cidade de São Paulo, SP. A estrutura física será uma sala comercial de 70m² subdividida em espaços distintos. Haverá uma área principal, onde serão alocados os colaboradores, uma sala para reuniões, um banheiro e uma copa.

Na área pontilhada vermelha no layout do escritório serão alocados os novos funcionários ao longo dos anos. Essa projeção será apresentada no Capítulo 6. O layout é representado na Figura 3.

Figura 3 - Layout do Escritório da Empresa Pitaya



Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

4.1.3 Máquinas e Equipamentos Necessários para Produção

A Pitaya oferecerá seu serviço através de site e aplicativo. O desenvolvimento e manutenção das plataformas serão feitas por uma empresa terceira, sendo assim, não será necessário o uso de máquinas e equipamentos específicos que mantenham a plataforma disponível. Entretanto, para o escritório da empresa, haverá a necessidade de equipamentos e materiais, como é listado na Tabela 5, para que seja possível realizar as atividades administrativas:

Tabela 5 - Materiais e Equipamentos para o Escritório

Materiais de escritório		
Descrição	Quantidade	Preço
Armário	1	R\$ 250,00
Cadeiras Copa	4	R\$ 100,00
Cadeiras de Escritório	11	R\$ 2.849,00
Estação de trabalho com 5 lugares	1	R\$ 2.681,25
Gabinete de Cozinha	1	R\$ 400,00
Geladeira	1	R\$ 1.709,00
Impressora	1	R\$ 250,00
Mesa para cozinha	1	R\$ 199,89
Mesa de Reunião	1	R\$ 500,00
Microondas	1	R\$ 339,00
Notebooks (todos os softwares necessários)	5	R\$ 10.000,00
Servidor	1	R\$ 7.000,00
Televisão	1	R\$ 1.200,00
TOTAL	30	R\$ 27.478,14

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

4.1.4 Projeção da Capacidade Produtiva, Comercial e de Prestação de Serviços

Para planejamento da capacidade comercial foram utilizados dados estatísticos fornecidos pela página de orçamento de publicação do Facebook para publicações nas redes sociais Facebook e Instagram, plataformas que serão inicialmente utilizadas como forma de divulgação da empresa.

Com base no orçamento e investimento de R\$60 diários em um anúncio, para o mês com maior demanda e que antecede 100 dias deste, serão atingidas 68 mil pessoas. Entretanto, apenas 2.265 clicarão no anúncio. Para os demais meses (Fevereiro, Março e Agosto) serão investidos R\$30 diários, que atingirão, em média,

30 mil pessoas por dia anunciado e apenas 1.300 clicarão com base na estimativa de alcance diário da rede social Facebook.

Considerando o dado da pesquisa de mercado primária de que 84,9% das pessoas usariam a plataforma, o número de downloads ou acessos ao site a partir dos cliques direcionados pela rede social será de 1.923 novos usuários por dia em meses de alta temporada e seus 100 dias antecedentes e 1.100 em meses de baixa temporada e que não participam dos 100 dias de antecedência dos meses de alta temporada. Entretanto, os resultados da mesma pesquisa informam que 9,6% das pessoas viajam pelo menos uma vez por ano e 23% dos turistas viajam a lazer, considerando uma taxa de conversão de serviço de 3% para o primeiro ano, 39 pessoas usariam o serviço no primeiro mês (alta temporada) e 21 no segundo mês (baixa temporada).

Já internamente, o Coordenador de Relacionamentos com o Guia será o responsável pela aprovação do cadastro de novos Guias no sistema, o que tomará 30% da sua carga de 8 horas diárias. A atividade tem duração de 10 minutos, com isso, será possível aprovar até 14 cadastros por dia.

A Tabela 6 apresentará a divisão de horas da atividade de contratação do Guia.

Tabela 6 – Divisão de Horas da Atividade de Contratação do Guia pelo Coordenador de Relacionamentos com o Guia.

Divisão de Tarefas	% Tempo Ocupado	Duração da Atividade (Min)	Estatística Diária	Estatística Semanal
Aprovação de Guias do Sistema	30%	10	14	70

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

4.1.5 Principais Fornecedores

O principal fornecedor da empresa Pitaya será a empresa Dynamics Soft Aplicativos.

- I. P&R (Papéis e Responsabilidades): A empresa Dynamics Soft Aplicativos será responsável pelo desenvolvimento e manutenção das plataformas digitais, site e aplicativo.

- II. Investimento: O investimento totalizará em R\$40.000 para desenvolver as plataformas, podendo mudar caso tenha alterações no escopo do projeto. Os custos para manter as plataformas funcionando será de R\$40,00/ano para o domínio, que se refere ao termo técnico que descreverá o endereço da Pitaya na internet, R\$30,00/mês de hospedagem, que é o espaço no servidor que armazenará todos os arquivos que compõe o site para deixá-lo disponível na internet e um pagamento anual de R\$100,00 para a Apple, para disponibilizar o aplicativo da Pitaya em sua loja online.

Os preços de domínio e hospedagem irão aumentar de acordo com o aumento do tráfego e uso do aplicativo e site. Uma vez que, com o aumento do número de usuários nas plataformas digitais, será necessário fazer manutenções para que o sistema consiga acompanhar.

- III. Prazo médio de entrega: O prazo para a entrega do aplicativo pelo fornecedor é de até 120 dias úteis.
- IV. Condições de pagamento: A condição de pagamento será definida em contrato, mas, para viabilizar o plano, será considerado como um gasto pré-operacional, visto que para iniciar as atividades da empresa as plataformas deverão estar funcionando.
- V. Qualidade: Espera-se da Dynamics Soft aplicativos, um bom entendimento do negócio da Pitaya para transmitir a real essência para o cliente e para o Guia e criar uma interface dinâmica de fácil utilização.

4.1.6 Plano Logístico e de Distribuição

A distribuição do serviço oferecido pelo aplicativo será feita por meio das plataformas de download de aplicativos como *Appstore*, para os aparelhos *Apple*, e *Playstore*, para os aparelhos com sistema *Android*. Os serviços serão disponibilizados também no site da empresa, que poderá ser acessado por todos os navegadores.

Por ser uma Plataforma Multilateral, existirão duas interfaces do plano de logística e distribuição, um voltado para o Pitamember e outro para o Pitayeiro.

A primeira interface visa praticidade e segurança para o viajante na hora da contratação de roteiros guiados por profissionais do turismo. Serão disponibilizados os perfis dos Guias, que contemplarão informações como nome, idade, número de

cadastro no Cadastur, tempo de experiência no ramo, roteiro que apresenta, treinamentos oferecidos pela Pitaya já realizados, quantos e quais idiomas domina e a agenda de trabalho para visualizar a disponibilidade do Pitayeiro.

Através da plataforma digital o cliente poderá avaliar o Guia contratado de acordo com a sua experiência. Cada avaliação será disponibilizada no perfil do Guia, para que os próximos clientes possam visualizar. O pagamento será feito dentro da Plataforma digital e será aceito apenas cartão de crédito, visando a segurança do cliente contratante.

Na segunda interface, voltada para os Guias de Turismo, serão oferecidos serviços de apoio como a ferramenta de gerenciamento do serviço, agenda para organizar suas atividades e, também, treinamentos *online*, que poderão ser realizados diretamente pela plataforma que estiver sendo utilizada.

4.1.7 Política de Qualidade

Com relação ao desempenho do aplicativo, a Pitaya terá como base para medir a qualidade as avaliações feitas pelos usuários nas interfaces de download como *Appstore* e *Playstore*. Com isso, o Analista Pleno de Tecnologia da Informação poderá fazer ou solicitar os ajustes necessários ao fornecedor de acordo com os pontos de melhoria indicados pelo Gerente de Marketing da Pitaya.

Os treinamentos oferecidos aos Guias, que serão feitos através de plataformas virtuais gratuitas e que ocorrerão desde o momento da efetivação do cadastro, serão também o meio de garantir a qualidade do serviço, já que visa o alinhamento das expectativas da empresa em relação a ele, a expectativa do turista ao receber seu serviço e a garantia de que o profissional está recebendo com determinada frequência novos conhecimentos sobre sua área de atuação e que podem auxiliar na sua performance.

Com a intenção de manter o padrão dos serviços disponibilizados pela Pitaya, os turistas também poderão deixar avaliações e comentários sobre a sua experiência com o Pitayeiro, assim poderão compartilhar com os demais sua opinião sobre o roteiro e serviço para, então, a Pitaya aplicar os devidos planos de ação em relação aos avaliados negativamente pelos usuários.

Conforme descrito no Capítulo 3, os KPI's também servirão para assegurar que o negócio seja sustentável e atenda às necessidades tanto do Guia quanto do turista com excelência.

4.2 Estimativa de Gastos

De acordo com as informações descritas anteriormente, foi possível chegar ao preço total para iniciar a operação. Abaixo as Tabelas 7 e 8 apresentam a estimativa de investimentos pré-operacionais e anuais.

Tabela 7 - Estimativa de Gastos Pré-Operacional

Estimativa de gastos Pré operacional	
Descrição	Preço
Desenvolvimento das plataformas	R\$ 40.000,00
Materiais e equipamentos escritório	R\$ 27.478,14
Total	R\$ 67.478,14

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Tabela 8 - Estimativa de Gastos Operacionais por Ano

Estimativa de Gastos Operacionais Por ano	
Descrição	Preço
Domínio do Site	R\$ 40,00
Hospedagem do Site	R\$ 360,00
Apple	R\$ 100,00
Aluguel escritório	R\$ 40.440,00
Divulgação: Facebook e Instagram	R\$ 19.200,00
TOTAL	R\$ 55.670,00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

4.3 Análise e Diagnóstico da Viabilidade Operacional

O objetivo da plataforma digital da Pitaya é fazer a ligação entre turista e Guias de Turismo, facilitando a contratação desse tipo de serviço através do site e aplicativo, agregando valor para ambos os clientes e, inclusive, para o setor do turismo.

Para viabilizar essa operação, a empresa irá terceirizar o desenvolvimento das plataformas digitais e sua manutenção conforme demandado pela empresa previamente apresentada no item 4.1.5.

Além disso, a Pitaya posicionará sua marca e fará sua divulgação em redes sociais, onde se encontra seu público-alvo.

Uma empresa que oferece serviços deve proporcionar a seus clientes valor, segurança no uso e suporte. Por isso é importante que exista um processo constante de controle e supervisão para observar como os usuários estão interagindo com o serviço.

A partir das avaliações feitas pelos usuários, a empresa irá investir na otimização das plataformas digitais em questão de layout, agilidade e segurança, dando assim continuidade no processo de renovação e posicionamento da marca no mercado, o que torna o plano operacional viável para atividade no mercado.

5.0 VIABILIDADE MERCADOLÓGICA

5.1 Plano de Marketing

5.1.1 Produtos e Serviços

A pesquisa de mercado primária apontou que mais de 80% dos entrevistados utilizariam o serviço que a Pitaya deseja oferecer. Em contrapartida, nessa pesquisa houve a identificação da oportunidade de melhorar a credibilidade do serviço prestado pelo Guia de Turismo, a dificuldade em escolher um destino para visitar e após este ser definido, dificuldade em encontrar um roteiro para seguir de forma descomplicada.

Sendo assim, o serviço que será disponibilizado consiste em três pontos que podem ou não se ligar, de acordo com a necessidade do usuário:

- I. Oferecer ao usuário um destino que combine com seu perfil ou que possua as características que ele poderá selecionar. Esse destino será identificado através da resposta do usuário às perguntas feitas pelo aplicativo/site;
- II. Oferecer ao usuário que já sabe qual será seu destino um roteiro neste local;
- III. Ao usuário que já sabe seu destino e os locais que quer visitar, oferecer um Guia de Turismo para lhe apresentá-los.

Dessa forma, a empresa buscará oferecer aos turistas o apoio de profissionais de Guias de Turismo regularizados pelo Cadastur e Ministério do Turismo, treinados pela Pitaya, avaliados por usuários que terão desfrutado do serviço de um Pitayeiro e, portanto, com a qualidade do seu serviço monitorada pelo Coordenador de Relacionamento com o Guia, a fim de manter os profissionais melhores avaliados e qualificados e tomar as medidas cabíveis para os Guias cuja avaliação seja baixa.

Os pontos mencionados no parágrafo acima demonstram o interesse da empresa em passar ao cliente a segurança que ele poderá ter com a contratação do serviço da Pitaya, já que será exigido dos profissionais um desempenho ótimo dentro da escala de avaliação disposta pela empresa. Além disso, outros dois fatores que demonstrarão segurança ao Guia e turista, inclusive estrangeiros, são: a garantia da contratação do serviço prestado antes mesmo dele sair de casa e a possibilidade de pagamento – cartão de crédito – que evita que o contratante seja exposto utilizando e carregando cédulas de dinheiro.

Outra vantagem, além da segurança, é a inovação e praticidade na escolha para auxiliar o usuário escolher para onde viajar. O site e aplicativo serão desenvolvidos para que o usuário tenha facilidade e rapidez para escolher o destino, o(s) roteiro(s) e contratar um Guia de Turismo com poucos cliques.

Para os usuários que ainda não escolheram seu destino e roteiro, a plataforma poderá auxiliar nessa escolha através da interação com o usuário por meio de perguntas e respostas sobre seus gostos e preferências de destino e roteiro, a fim de indicar quais os locais e roteiros mais propícios de acordo com o que foi respondido.

Aos que já sabem para onde viajar e só precisam do acompanhamento de um Guia, o usuário poderá optar pelo melhor profissional de acordo com os filtros que serão disponibilizados, como idade, tempo de experiência e idiomas.

Um passeio acompanhado de um Guia de Turismo qualificado e capacitado pode oferecer, segundo o Sindicato dos Guias de Turismo do Estado de São Paulo (SINDEGTUR), “uma viagem mais atraente e enriquecido de informações e serviço de qualidade”¹⁸. Prover um serviço por profissionais regularizados auxilia no combate ao crime de Exercício Ilegal da Profissão, como consta no Artigo 47 do Código Penal:

Art. 47.: Exercer profissão ou atividade econômica ou anunciar que a exerce, sem preencher as condições a que por lei está subordinado o seu exercício:

Pena: prisão simples, de quinze dias a três meses, ou multa.

E também auxilia no combate do crime de Falsidade Ideológica, conforme o Artigo 307 do Código Penal contra aqueles que se identificam como Guia de Turismo e não utilizam de placa de identificação, camiseta, colete, anúncio de trabalho ou que ainda utilizam crachá falsificado:

Art. 307 - Atribuir-se ou atribuir a terceiro falsa identidade para obter vantagem, em proveito próprio ou alheio, ou para causar dano a outrem:

¹⁸ <http://www.sindegtursp.com.br/oguiadeturismo>

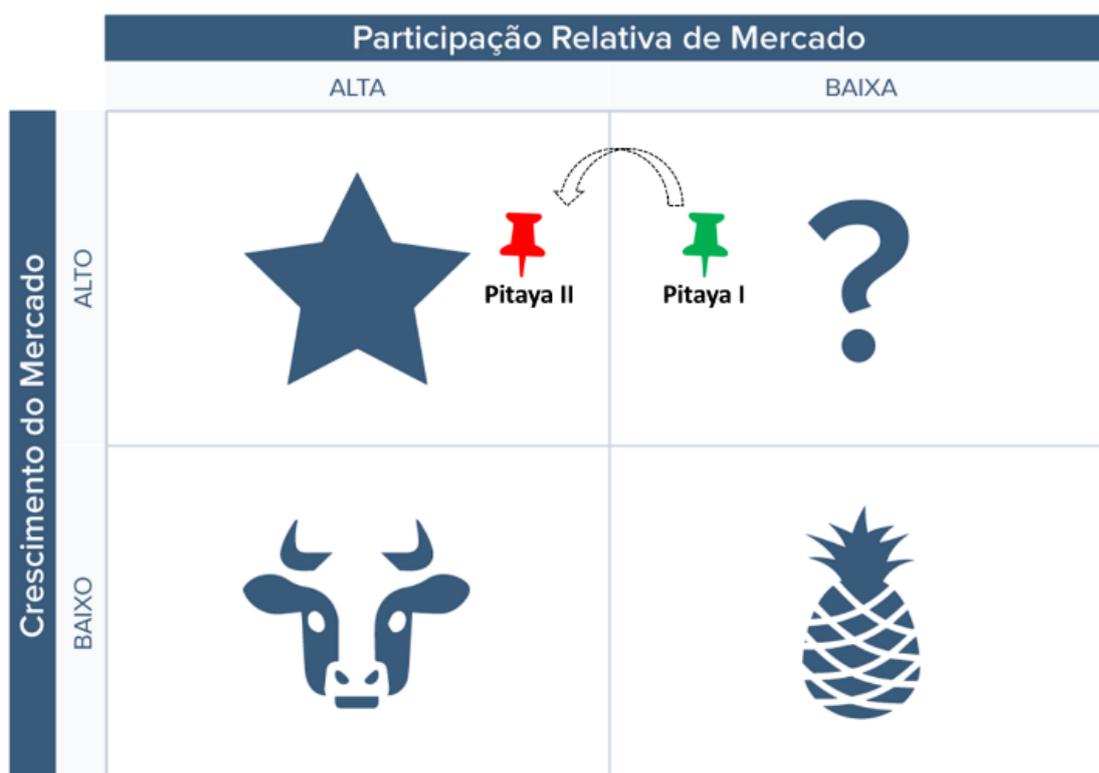
Pena - detenção, de três meses a um ano, ou multa, se o fato não constitui elemento de crime mais grave.

5.1.2 Matriz BCG

No primeiro ano das atividades da empresa, o serviço da Pitaya se encaixa no quadrante “Ponto de Interrogação”, por ainda não gerar alto valor de receita ainda que exista alto investimento em marketing e vendas, conforme indicado pelo ícone verde “Pitaya I” na Figura 4.

A expectativa é de que a partir do segundo ano a empresa comece a migrar para o quadrante Estrela, pelo aumento de receita e também pelo contínuo investimento nas áreas de marketing e vendas. Essa mudança deverá ocorrer por conta do crescimento da Pitaya no mercado e pela melhoria do seu serviço de acordo com a utilização dos usuários. Além disso, o que muito contribuiu para esse crescimento é a maior aderência dos turistas brasileiros por viagens nacionais como já mencionado anteriormente. Logo, a empresa será um facilitador para atender essa demanda.

Figura 4 - Matriz BCG da Pitaya



Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

5.1.3 MVP

O Produto Mínimo Viável é um conjunto de testes primários antes do lançamento oficial do negócio que indica a viabilidade do negócio a ser implantado no mercado.

A Pitaya colocará seu serviço disponível com a função de solucionar o problema de turistas que procuram Guias de Turismo regularizados. Inicialmente, haverá um site (Figura 5) onde cada usuário deverá preencher um questionário com as características do roteiro que está procurando e dentro de 48 horas a Pitaya retornará o contato do cliente com opções de roteiros e Guias credenciados que mais se encaixaram com o descrito anteriormente.

Figura 5 - Esboço do MVP da Pitaya.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Os Guias oferecidos serão dez profissionais que a Pitaya terá um acordo pré-estabelecido, e quando um turista for direcionado a eles, 15% do valor total cobrado será pago pelo Guia para a empresa.

O MVP funcionará em apenas um ponto do Brasil: a Bahia, a cidade encontra-se na região onde existe o maior desembarque de turista, Nordeste, que conta com 747 profissionais de turismo da própria região cadastrados na Cadastur¹⁹. Apenas aqueles que viajarão para este local poderão participar do serviço inicial prestado pela *startup* sem todas as funções em funcionamento, o que manterá o interesse do usuário

¹⁹ <http://www.cadastur.turismo.gov.br/cadastur/PesquisarEmpresas.mtur>

em retornar após o lançamento oficial para conferir as novidades e assim, se tornarem clientes da Pitaya.

O MVP servirá para medir o interesse do público pelo serviço prestado, as informações coletadas nos feedbacks dos usuários gerarão melhorias contínuas para quando ocorrer o lançamento oficial do produto, o público total que a *startup* pretende atingir receba a novidade com os ajustes principais já resolvidos.

Área de atuação do MVP:

- Nordeste – Bahia

Área de atuação do lançamento oficial da Pitaya:

- Nordeste - Bahia, Pernambuco e Ceará.
- Sudeste: São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais.
- Sul: Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

5.1.4 Preço

No mercado do turismo o preço cobrado por roteiro varia de acordo com o sindicato de cada Estado. Inicialmente como base, a Pitaya utilizará os valores disponibilizados pelo Sindicato de Guias de Turismo do Estado de São Paulo, Sindegtur SP, na Tabela Referencial de Remuneração dos Guias de Turismo do Estado de São Paulo (Tabela 9).

O destino mais buscado pelos turistas é a natureza, segundo pesquisa primária, com 67% de procura. Para este estilo de destino é estimado uma média de 6 horas de passeio guiado, com o valor de R\$330,00 por passeio e por grupo. Baseado nestas informações, R\$330,00 será o valor do ticket médio utilizado pela Pitaya.

Tabela 9 - Tabela Referencial De Remuneração Do Sindegtur SP

TIPOS DE SERVIÇO	TRABALHO EM PORTUGUÊS	TRABALHOS EM OUTROS IDIOMAS	OBSERVAÇÕES	
Transfer In/Out CGH, GRU ou Porto	R\$ 66,00 por hora	R\$ 83,00 por hora	Mínimo de 3 horas de serviço	
City Tour de 3 horas	R\$ 220,00 por período	R\$ 275,00 por período		
City Tour de 4 horas	R\$ 275,00 por período	R\$ 345,00 por período		
City Tour de 6 horas	R\$ 330,00 por período	R\$ 413,00 por período		
City Tour de 8 horas	R\$ 385,00 por período	R\$ 482,00 por período		
Coordenação de grupos	R\$ 66,00 por hora	R\$ 83,00 por hora	Mínimo de 3 horas de serviço	
Guia de Turismo com veículos próprio	R\$ 110,00 por hora	R\$ 138,00 por hora		
Viagens Nacionais	R\$ 330,00 por diária	R\$ 413,00 por diária	Despesas de alimentação	
			Café da manhã	R\$ 17,00
			Por refeição	R\$ 55,00
Viagens América do Sul	USA 250.00 por diária		Despesas de alimentação	
			Café da manhã	USD 15.00
			Por refeição	USD 35.00
Viagens América Central, do Norte e Europa	USA 200.00 por diária		Despesas de alimentação	
			Café da manhã	USD 15.00
			Por refeição	USD 35.00
Viagens Ásia, Oriente e Oceania	USA 250.00 por diária		Despesas de alimentação	
			Café da manhã	USD 15.00
			Por refeição	USD 35.00

Fonte: <http://www.sindegtursp.com.br/tabeladeremunercao>.

O pagamento deverá ser feito pelo contratante via cartão de crédito. Caso haja desistência do serviço ocorrerá a cobrança de 15% do valor do roteiro, incentivando o turista a não desistir da experiência. A divisão do valor creditado de cada serviço será de 20% direcionado para a empresa e o restante creditado diretamente na conta do Guia.

5.1.5 Promoção

Para contato com o usuário serão distribuídos brindes em ambientes em que o público-alvo (jovens de 18 a 35 anos) está presente, como faculdades, festivais musicais e *shoppings centers*.

Os brindes variarão em pequenos recipientes para armazenar shampoo e condicionador próprios para levar em viagem, *mouse pad*, lixeiras descartáveis para carros e organizador de fios. Todos serão personalizados com o logo da empresa. Dessa forma, será possível fazer com que a imagem da empresa esteja dentro da casa de parte do público fazendo com que quem o recebeu lembre-se da Pitaya sempre que utilizar os brindes, bem como despertar a curiosidade dos amigos e familiares que os virem.

Através dos brindes é possível obter maior alcance de clientes e maior reconhecimento da marca. Também tenta incentivar o cliente a viajar, o que faz com que ele se lembre da empresa para utilizar o seu serviço.

A Pitaya terá como estratégia de comunicação com o público-alvo construir uma imagem descontraída – utilizando as tendências e itens populares de comunicação na internet – e, ao mesmo tempo, construir uma imagem confiável. A intenção é a de criar aproximação entre empresa e clientes sem empecilhos na comunicação para que, inclusive, transmita a imagem de praticidade facilidade na contratação do serviço.

As mídias sociais (Facebook e Instagram) serão os principais meios de divulgação da *startup*, cujo o foco é promover conteúdo que explique sobre o serviço da empresa e as vantagens para a vida dos viajantes e Guias de Turismo que a mesma agregará.

Imagens como as representadas abaixo (Figuras 6 e 7) serão utilizadas como anúncio do serviço e da empresa nas redes sociais, que serão atualizadas frequentemente com postagens que visarão interagir com o público.

Figura 6 - Esboço 1 de Publicação.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Figura 7 – Esboço 2 de Publicação.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

5.1.6 Gestão da marca

O nome escolhido para a *startup* é Pitaya, nome dado a uma fruta exótica nativa de regiões da América Central e México, também cultivadas em Israel, no Brasil e na China com três variedades, todas com sabor adocicado, e causam uma série de benefícios à saúde ao serem consumidas. A empresa se inspirou na espécie *Hylocereus undatus*, que é rosa por fora.

As cores do logotipo da empresa foram inspiradas pela fruta combinado com o significado das cores dentro do ramo da psicologia. Para estabelecer o uso das cores foi consultado o livro *Psicodinâmica Das Cores Em Comunicação - 6ª Ed. 2011*. A partir de então, estabeleceu-se que o logo teria as cores verde, amarelo e rosa.

De acordo com o livro, o verde tem conexão com a natureza e energia, além de remeter a frescor, equilíbrio, segurança e amizade. Com essa cor é possível transmitir um dos valores da Pitaya, que é a segurança, relacionando com os sentimentos de frescor, equilíbrio e a importância da amizade ao viajar.

Amarelo remete à alegria, espontaneidade, ação, poder e impulsividade que pode ser encontrado em destinos de natureza e aventura, que são, segundo a

pesquisa primária, os dois destinos preferidos dos respondentes. Essa cor, segundo estudo do psicólogo Bamz, chama mais a atenção de pessoas de 20 a 30 anos, público-alvo da Pitaya, que é a idade da força, potência e arrogância (FARINA, 2011). Além disso, o livro afirma que homens e mulheres de 20 a 25 anos possuem o verde e o amarelo entre as 6 cores que mais permanecem na memória.

A cor rosa tem qualidades atribuídas ao encanto e a amabilidade. Essas características remetem carinho em trabalhar na Pitaya e como um Pitayeiro tem amor por exercer a sua função.

As formas geométricas escolhidas para o logotipo da empresa são o quadrado e o círculo. O quadrado representa segurança, honestidade e equilíbrio que combinada com o círculo, que representa modernidade, o infinito e proteção²⁰, reproduzem dois dos alicerces da Pitaya: segurança e inovação. O último alicerce, a praticidade, é representada pela mochila no centro do logo remetendo, também, à viagem com uma imagem da fruta Pitaya ao centro fazendo referência ao nome da empresa.

Apesar de cada ser humano ter uma interpretação diferente da cor, modificado pelo ambiente em que se vive, pela sua educação, temperamento e idade, por exemplo, o verde é a segunda cor preferida pelo adulto, enquanto, o amarelo, a quinta, e o rosa a décima, dentre 12 cores analisadas (HELLER, 2012). O logo da empresa é apresentado na Figura 8.

Figura 8 - Logo da Empresa Pitaya



Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

²⁰ <http://criativito.com.br/os-significados-das-formas-na-criacao-de-logotipos/>

5.1.7 Fluxograma da Experiência de Compra dos Clientes da Empresa

A Pitaya contará com site e aplicativo. O fluxograma abaixo, representado na Figura 9 no final desse tópico, representa como funcionará a primeira versão do aplicativo, na primeira vez que o cliente for usá-lo.

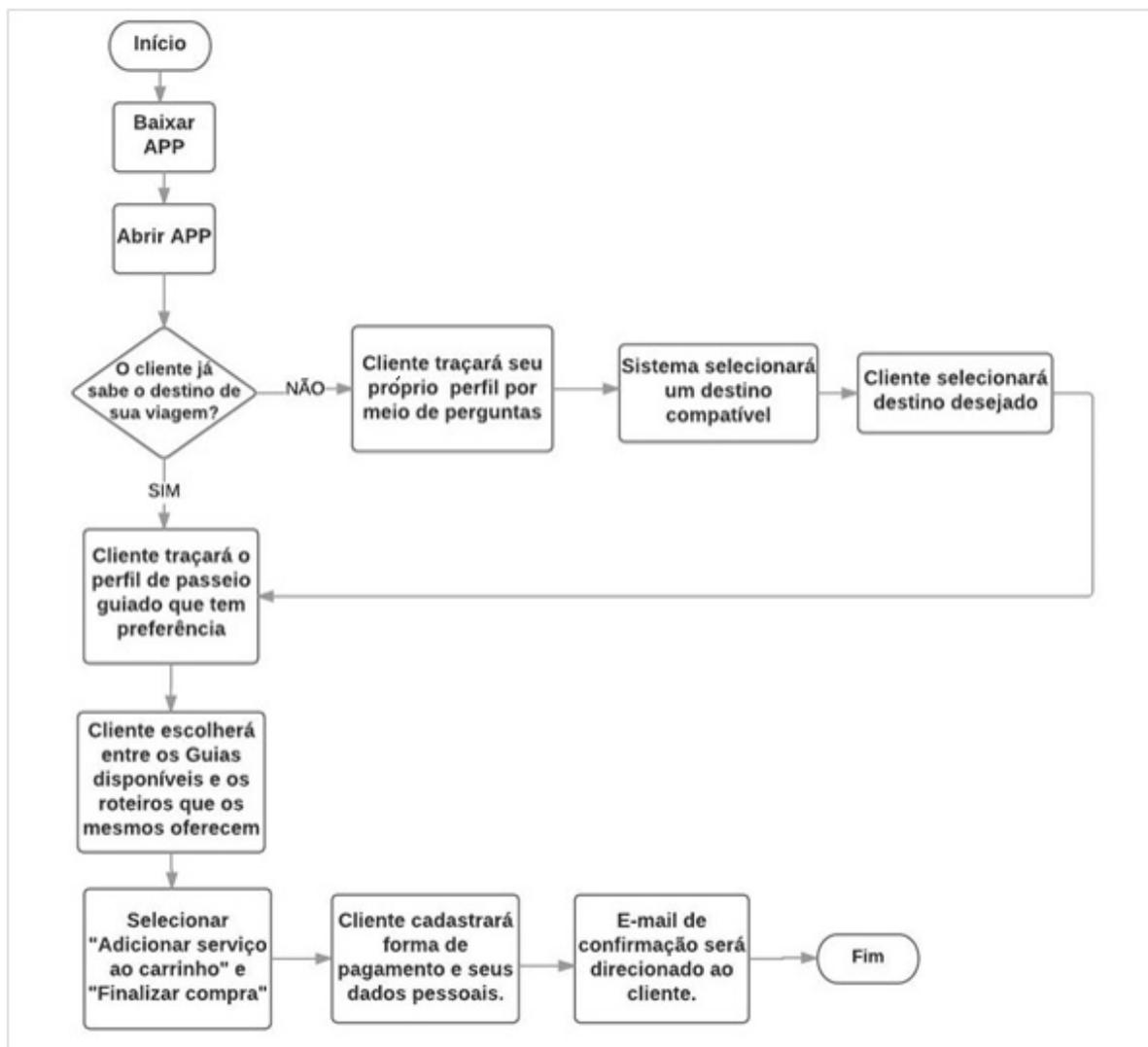
Ao baixar e abrir o aplicativo Pitaya, o turista terá duas opções no início da experiência, sendo a primeira um botão com a frase “Ainda não sabe onde passar as próximas férias? A gente te ajuda a escolher um destino que é a sua cara!”, e a segunda “Já sabe seu destino? Vem encontrar um roteiro ideal para você!”. Caso o cliente opte pela opção 1, será direcionado para um questionário que terá como resultado o seu perfil naquele momento para que, então, a plataforma indique os destinos que mais combinarem com o perfil recém descoberto. O perfil poderá ser alterado na próxima experiência, bem como ser salvo.

Após a seleção do destino, a página será direcionada para a segunda opção para escolha do roteiro – ainda que essa possa ter sido a escolha inicial do cliente, caso ele já saiba qual seu destino. Nesse caso ocorre o processo de descoberta de perfil para indicação do roteiro. Como o perfil do usuário já haverá sido traçado nessa etapa, a plataforma também indicará possíveis roteiros que vão ao encontro de seus gostos e preferências.

Os Guias disponíveis têm um perfil que inclui informações como nome, idade, número de cadastro no Cadastur, tempo de experiência, telefone, e-mail, quais idiomas fala, foto pessoal, nota de avaliação, comentários de clientes anteriores relatando a experiência e seu roteiro, incluindo preço e fotos.

Após escolher o Guia de Turismo e seu roteiro, o cliente deverá selecionar a opção “adicionar o serviço ao carrinho” e em seguida finalizar a compra. Para isso, será necessário cadastrar dados do cartão e preenchimento dos dados pessoais. O cliente receberá um e-mail confirmando a compra com o número da operação e orientação de como realizar contato com o Guia.

Figura 9 - Experiência de compra dos clientes da empresa



Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

5.1.8 Estratégias de Fidelização de Clientes

Para fidelizar os clientes, será feito um retorno personalizado via e-mail após a primeira compra na Pitaya, agradecendo a escolha e colocando a empresa à disposição. Também serão enviados e-mails em datas comemorativas, no aniversário e especificamente nos primeiros dias dos meses de janeiro, julho e dezembro, que são os meses de alta temporada, e os meses abril, maio, junho, setembro, outubro e novembro que correspondem aos 100 dias antes dos meses de alta temporada, visto

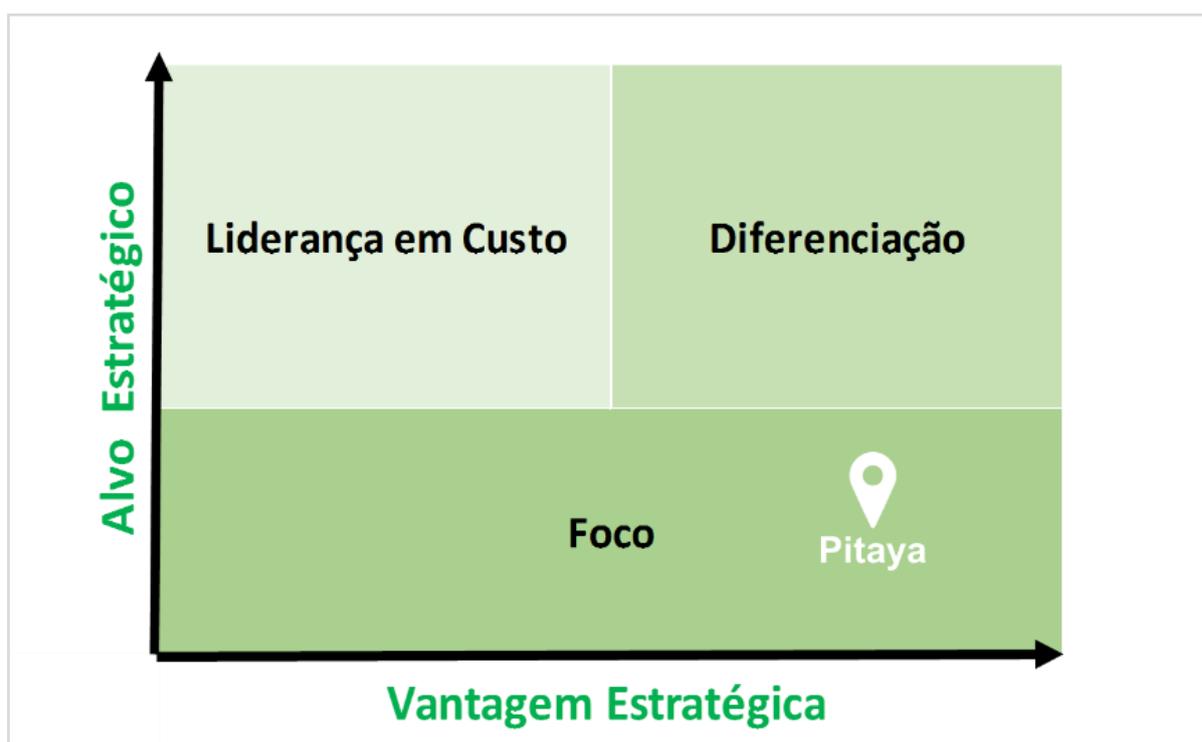
que esse é tempo médio em que o brasileiro leva para planejar suas férias, segundo MTur para site do Governo no Brasil²¹.

5.1.9 Posicionamento da Marca

A *startup* terá o posicionamento estratégico de acordo com as estratégias genéricas de Porter (PORTER, 1989; 2004) em enfoque, por direcionar seu serviço apenas para o nicho do Turismo e não buscar atingir outros, como mostra a Figura 10.

Seu foco será na especialização em fornecer o serviço de Guia de Turismo, buscando sempre entender mais desse ramo e voltando seus esforços para que a experiência com um Pitayeiro seja única.

Figura 10 - Estratégias Genéricas de Porter



Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

²¹ <http://www.brasil.gov.br/turismo/2014/03/turista-brasileiro-fecha-viagem-com-52-dias-de-antecedencia>

5.2 Previsão e Mensuração da Demanda

5.2.1 Demanda Corrente e Futura

A previsão da demanda é importante para que a empresa consiga atender com a qualidade esperada todos os seus clientes, assim como prever seus gastos nos recursos necessários para atendê-la de acordo com a capacidade produtiva da Pitaya demonstrada no Capítulo 4.

O cálculo da demanda possui como princípio de cálculos alguns principais valores coletados através da pesquisa primária previamente feita. Primeiramente, como base, foi utilizada a capacidade de atrair clientes pelo uso na principal rede social, Facebook.

Através de uma simulação, a qual é fornecida pelo site e foi previamente explicada no tópico 4.1.4 Projeção da Capacidade Produtiva, tem-se como resultado um total de 1.923 novos usuários que efetuam o download do aplicativo por dia durante os meses de alta temporada (janeiro, julho e dezembro), assim como os que planejam sua viagem com 100 dias de antecedência, interferindo também no número de downloads do aplicativo. Logo, apenas em fevereiro, março e agosto foram considerados meses de baixa temporada e possuem 1.100 usuários.

Após a coleta do número de pessoas que fariam o download, aplica-se a taxa de conversão, que corresponde à porcentagem do número de pessoas que baixarão o aplicativo, que é igual a 3% em 2018, 4% em 2019 e de 2020 em diante, 5%.

Dessa forma para o primeiro ano, a previsão é feita conforme o exemplo a seguir:

Meses de Alta Temporada: 3% de 1.923 usuários = 58 pessoas/dia

Meses de Baixa Temporada: 3% de 1.100 usuários = 33 pessoas/dia

A partir desta premissa, o número de novos usuários por dia é multiplicado pelo número de dias do mês de anúncio, resultando no número de downloads por mês.

Por exemplo: janeiro: $1.923 \times 3\% \times 31 = 1.788$ de downloads

Entretanto, para calcular quantas pessoas efetivamente utilizariam o serviço a partir do download foram considerados dois dados: o primeiro é o dado coletado pela empresa em sua pesquisa primária de que 9,60%, da amostra coletada viaja uma vez

ao ano para algum lugar diferente. O segundo é a porcentagem de pessoas que viajam a lazer, que totaliza 23% do total de viajantes (dado coletado no site do Ministério do Turismo), considerando que as pessoas que possuem o lazer como motivação para viajar muitas vezes precisam utilizar Guias de Turismo.

Sendo assim: $1.788 \text{ de downloads} \times 9,60\% \times 23\% = 39 \text{ usuários em janeiro}$.

A Tabela 10 mostra a previsão da demanda utilizando as premissas anteriormente citadas para o ano de 2018.

Tabela 10 - Previsão de Demanda 2018

Mês	2018											
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Pessoas que baixam pelo FB	1.788	924	1.023	1.731	1.788	1.731	1.788	1.023	1.731	1.788	1.731	1.788
Total de Pessoas que tem o app	1.788	2.712	3.735	5.466	7.254	8.985	10.774	11.797	13.527	15.316	17.046	18.835
9,6%	172	260	359	525	696	863	1.034	1.132	1.299	1.470	1.636	1.808
23%	39	60	82	121	160	198	238	260	299	338	376	416
Usuários	39	60	82	121	160	198	238	260	299	338	376	416

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Para os anos seguintes, uma nova variável foi adicionada, a propaganda boca a boca, que corresponde a 5% sobre o número acumulado de pessoas que possuem o aplicativo em seu dispositivo móvel.

Assim, é possível concluir que por se tratar de um aplicativo e que atualmente cada vez mais pessoas estão usufruindo desse mercado para trazer ações do mundo “offline” para o mundo digital, o aume da demanda da Pitaya podem também ser explicados por esse fator, pois as pessoas estão atualizadas nas novidades que surgem através dos seus celulares e outros recursos digitais.

5.2.2 Market-Share

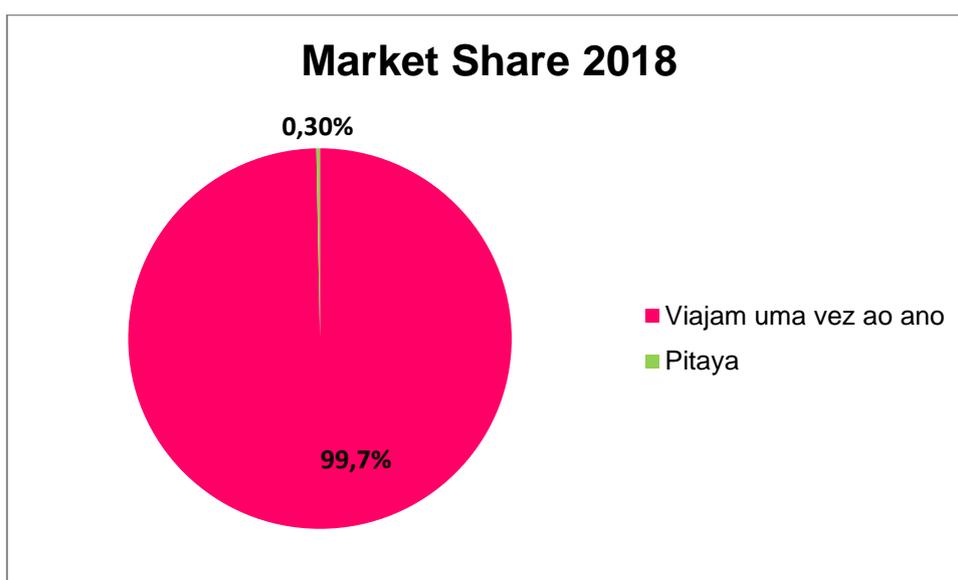
O cálculo de definição do Market-Share da Pitaya foi definido através do número estipulado para o desembarque nacional dos brasileiros²² considerando somente os estados em que a Pitaya irá atuar, e o percentual de pessoas que viajaram a lazer (23%). Logo, estima-se que o número da demanda para o mercado de turistas durante um ano, totalizará aproximadamente 9 milhões de pessoas.

²² http://googleweblight.com/?lite_url=http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/2016-02-04-11-53-05.html&ei=HkVIB3Zx&lc=pt-BR&s=1&m=761&host=www.google.com.br&ts=1507660691&sig=ANTY_L1witJxPz7M34Bs82u6Ztaf9n1P5A

Após pesquisa primária feita pela empresa, o percentual de turistas que viajam uma vez ao ano para algum lugar diferente é de 9,6%. Aplicando o percentual de turistas que viajam uma vez ao ano, na demanda total dos turistas que buscam planejar uma viagem à lazer, temos o mercado total de aproximadamente 864 mil turistas.

Analisando o mercado total de novas viagens, com a demanda prevista do ano de 2018, que será de 2.589 mil contratações, tem-se a participação total da Pitaya no mercado de Guias de Turistas. Acredita-se que a participação da empresa Pitaya no mercado de Guias de Turismo no ano de 2018 será de 0,30%, conforme ilustra Gráfico 3.

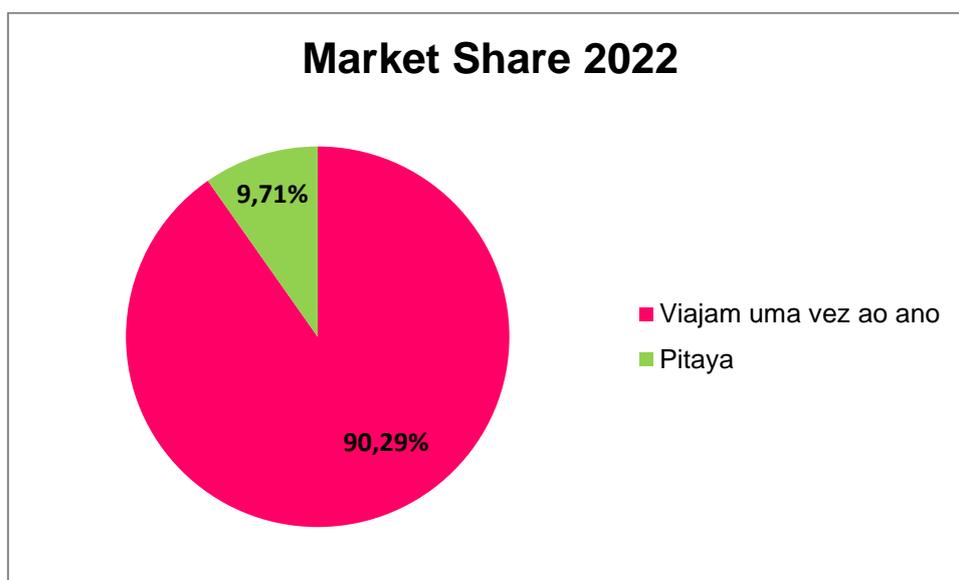
Gráfico 3 - Market-Share da Pitaya 2018



Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Analisando o ano de 2022, a demanda prevista será de 83.859 contratações e desconsiderando possíveis alterações no desembarque nacional foi mantida a demanda do mercado total de 864 mil turistas, acredita-se que a participação da empresa será de 9,71%, conforme ilustra o Gráfico 4.

Gráfico 4 - Market Share da Pitaya 2022



Fonte: Elaborada pelos autores, 2017.

5.2.3 Estimativa de gastos

Com o objetivo de alavancar a divulgação dos serviços da Pitaya para que a plataforma possa atingir e auxiliar cada vez mais os turistas que visam a contratação do serviço de um Guia de Turismo, o Plano de Marketing será estruturado para atrair novos usuários e reter aqueles que já utilizaram os serviços da Pitaya, criando assim uma forte base de clientes, já que, de acordo com dados apresentados na pesquisa primária, quase 10% dos turistas viajam para um novo destino ao longo do ano.

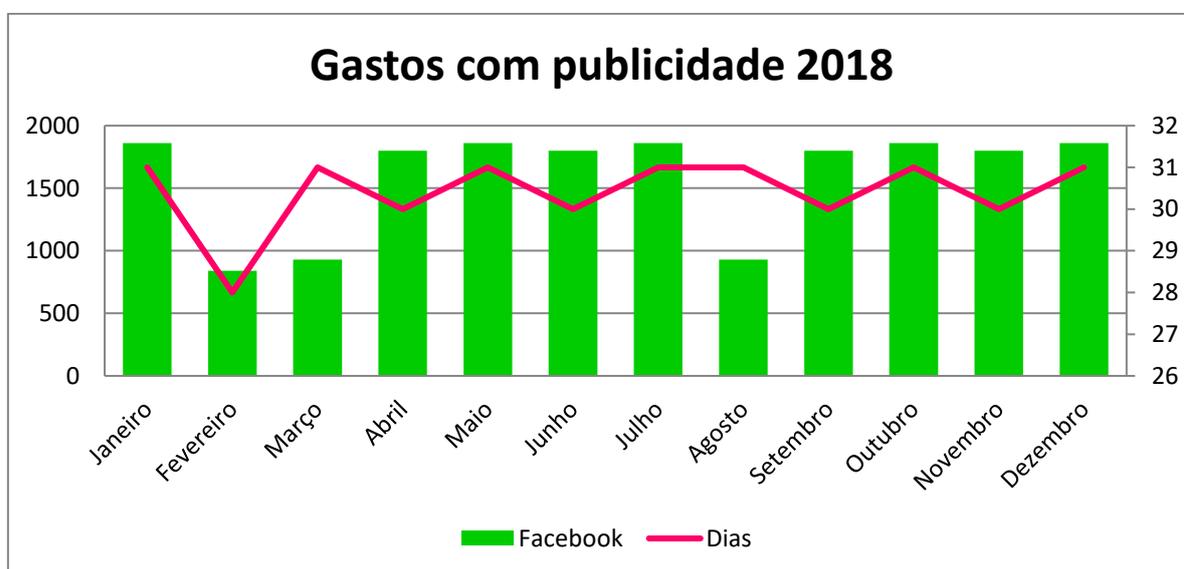
Para isso, os canais não podem ser estáticos e únicos: é preciso testar novos canais que sejam ideais para cada fase de maturidade do negócio e verificar quais estão oferecendo melhor desempenho, porque, em um dado momento, os canais ficarão saturados.

Para a fase inicial, denominada Introdução, a divulgação para atrair o público será o principal foco da área de Marketing. Por esse motivo serão produzidos, principalmente, conteúdos visuais, uma vez que a empresa terá uma forte identificação com seu público-alvo através de imagens e publicidade focadas em mensagens breves e assertivas. Esse modelo de divulgação auxilia o público a assimilar melhor a mensagem. Por isso, serão feitos anúncios nas redes sociais.

A ferramenta de divulgação online já utilizada e mencionada anteriormente permite a mensuração de resultados em tempo real (número de pessoas impactadas, engajamento e número de vendas, por exemplo). Nessa fase inicial o Plano de Marketing demandará o investimento de R\$ 1.600 por mês, em média, visto que com a característica sazonal do mercado, os meses que antecedem as maiores buscas terão o número de anúncios em redes sociais intensificados.

No Gráfico 5, pode-se observar a quantidade de dias que terão os anúncios nos meses apontados, bem como o preço final por mês.

Gráfico 5 - Gastos com Publicidade em 2018



Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

5.2.4 Análise e Diagnóstico da Viabilidade Mercadológica

Após descrição do posicionamento da empresa, bem como das estratégias a serem praticadas a partir desse posicionamento, observa-se que o turismo é um mercado em expansão e que tem muito a ser explorado pela Pitaya.

O público-alvo será atingido pelas publicidades e anúncios da forma correta, sendo as mensagens diretas e claras para os mesmos, a fim de conquista-los e incentivar a contratação dos Pitayeiros.

A fácil acessibilidade ao serviço oferecido auxilia na expansão e conquista do Market-Share, pois com as constantes atualizações no ambiente digital, planejar a viagem sem o auxílio de empresas especializadas se tornou mais fácil. A Pitaya possui

como objetivo a participação nesse planejamento para que o usuário usufrua de uma experiência única.

A viabilidade mercadológica, de acordo com os dados já expostos e descritos acima, torna viável a comercialização do serviço para o Brasil.

6.0 VIABILIDADE DO CAPITAL HUMANO

6.1 Projeção dos Colaboradores

A seguir serão descritas as atividades exercidas pelos funcionários dentro da empresa, seu organograma, o *headcount* necessário para executar as tarefas e, por fim, as competências exigidas para cada cargo.

6.1.1 Atividades

Para que a empresa Pitaya consiga atender sua demanda e exercer o seu serviço com excelência, ela contará, inicialmente no primeiro ano, com cinco profissionais que executarão em escritório administrativo as seguintes atividades:

- I. Diretor Administrativo e Financeiro: será responsável por realizar as estratégias de curto e longo prazo da empresa, bem como seu planejamento e monitoramento da sua concretização. Além disso, esse colaborador será responsável por efetuar as compras dos materiais do escritório, pagamento das despesas do mesmo e seleção dos Guias de Turismo.
- II. Gerente de Marketing: será responsável por elaborar e efetivar pesquisas de mercado para avaliar comportamento e necessidade dos consumidores e criar estratégias para alavancar as vendas. Também será de sua responsabilidade aumentar o alcance da marca ao passo que deve criar uma imagem positiva desta, além de estabelecer parcerias.
- III. Coordenador de Relacionamento com o Turista: terá por responsabilidade incentivar o público-alvo a interagir com os serviços da empresa para que visualize a vantagem em utilizá-lo, captar o que o cliente espera do serviço e o que solicita (sugestões e reclamações), criar planos de fidelização e dar o suporte necessário ao Turista quanto aos problemas e dúvidas sobre o serviço.
- IV. Coordenador de Relacionamento com o Guia de Turismo: será o profissional que deverá captar as necessidades e solicitações dos Guias de Turismo, planejar e realizar projetos que melhorem a qualidade do serviço e relação deste cliente com a empresa, identificar quais serão os profissionais que prestarão serviço à Pitaya, planejar os cursos de treinamento para os Guias e suas premiações e, por fim, dar o suporte necessário para este cliente.
- V. Analista Pleno de Tecnologia da Informação: será o profissional que prestará suporte as plataformas online, manutenção de computadores, análise da

viabilidade de novas funções para o sistema da Pitaya e administrará o sistema de tecnologia da *startup*.

Nos próximos anos de atividade, a Pitaya contará com cinco novos colaboradores: dois Analistas Junior de Relacionamento com o Guia e dois Analistas Junior de Relacionamento com o Turista, assim como mais um Analista Pleno de Tecnologia da Informação, com atividades similares aos do primeiro responsável pela área de Tecnologia da Informação já apresentadas acima. Eles serão responsáveis por:

- I. Analista Junior de Relacionamento com o Guia: auxiliar no planejamento de treinamentos para os Guias de Turismo, auxiliar na captação e análise das principais dúvidas e reclamações dos Guias, reportar ao Coordenador o desempenho dos Pitayeiros de acordo com suas avaliações, propor ferramentas de melhorias para os Guias com avaliação ruim dentro da escala estabelecida pela empresa e dar suporte ao seu coordenador quando necessário.
- II. Analista Junior de Relacionamento com o Turista: auxiliar a elaborar os planos de incentivo ao uso do aplicativo, auxiliar na análise das dúvidas e reclamações dos clientes, realizar o envio e controle dos e-mails de datas comemorativas e dicas de roteiro e dar suporte ao seu coordenador quando necessário.

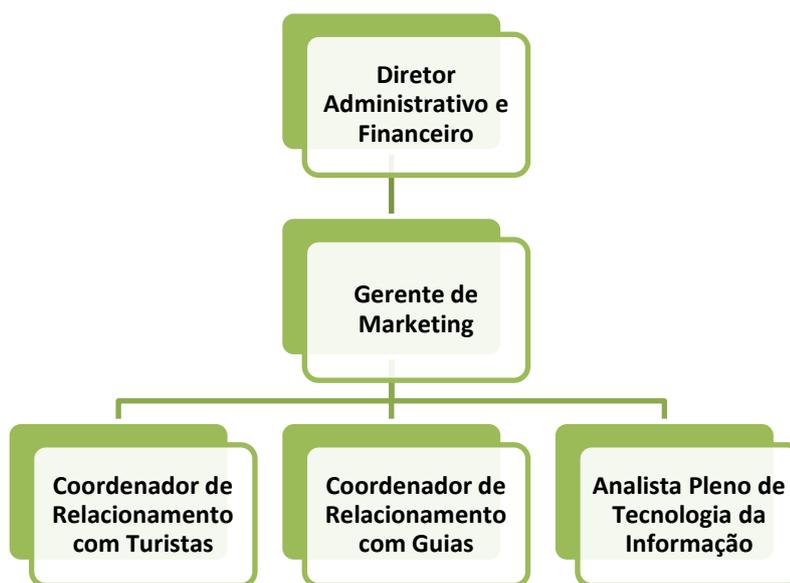
É importante dizer que os Guias de Turismo não serão considerados funcionários, uma vez que serão tratados como clientes, já que a empresa Pitaya utilizará do serviço de Recrutamento e Seleção previamente realizado pelas Associações de Guias de Turismo das regiões em que o serviço será ofertado.

A fim de minimizar custos, serão terceirizados os serviços de advocacia, contabilidade e desenvolvimento e manutenção de site e aplicativo.

6.1.2 Organograma

A empresa Pitaya trabalhará com cinco funcionários no seu primeiro ano, sendo eles: 1 Diretor Administrativo e Financeiro, 1 Gerente de Marketing, 1 Coordenador de Relacionamento com o Turista, 1 Coordenador de Relacionamento com o Guia e 1 Analista Pleno da Tecnologia da Informação. A Figura 11 ilustra o organograma da empresa para o primeiro ano das atividades.

Figura 11 - Organograma Pitaya para o seu primeiro ano de atividade.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

6.1.3 Headcount

Em seu primeiro ano de trabalho, a Pitaya contará com 05 funcionários para atender o plano operacional da empresa de acordo com a análise da demanda nesse período, como demonstrado na Tabela 11.

Tabela 11 - Headcount Pitaya para o seu primeiro ano de atividade.

2018	
Cargo	Quantidade
Diretor Administrativo e Financeiro	01
Gerente de Marketing	01
Coordenador de Relacionamento com Turista	01
Coordenador de Relacionamento com Guia	01
Analista Pleno de Tecnologia da Informação	01
TOTAL	05

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

A partir dos próximos anos de execução de suas atividades, serão necessários quatro novos Analistas Junior para auxiliar os Coordenadores de Relacionamento com o Guia e Turista, bem como mais um Analista Pleno de TI, conforme Tabela 12.

Tabela 12 – Headcount Pitaya a partir do seu segundo ano de atividade.

ANO	Cargo	Quantidade
2018	Coordenador de Relacionamento com Guia	1
	Coordenador de Relacionamento com Turista	1
	Diretor Administrativo e Financeiro	1
	Gerente de Marketing	1
	Analista de Tecnologia da Informação Pleno	1
2019	Analista de Relacionamento com o Guia Jr.	1
	Analista de Relacionamento com o Turista Jr.	1
	Analista de Relacionamento com o Turista Jr.	1
2020	Analista de Relacionamento com o Guia Jr.	1
2021	Analista de Tecnologia da Informação Pleno	1
TOTAL		10

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

6.1.4 Competências

Para ser um funcionário da Pitaya, existem competências essenciais para cada cargo e, também, competências que todos os funcionários devem ter e estão dispostos a continuar desenvolvendo. As competências gerais, isto é, o que todos os funcionários devem ter, são: proatividade, flexibilidade, criatividade, não conservador, busca pelo novo e trabalho em equipe. Quanto às competências relativas aos cargos, serão necessárias as seguintes habilidades:

- I. Diretor Administrativo e Financeiro: deverá ser comunicativo e motivador. Deverá ter alta energia, ser focado em resultados, mas com a habilidade de lidar, acima de tudo, com pessoas, e, também, deverá ter visão estratégica e bom raciocínio lógico.
- II. Gerente de Marketing: esse profissional deverá ter ótima comunicação escrita e oral, ter habilidade para gerir pessoas, ser persuasivo, criativo, dinâmico e engajado.
- III. Coordenadores de Relacionamento com o Turista e Guia de Turismo: ainda que o foco seja diferente, os coordenadores de relacionamento devem ter as

mesmas competências, tais como a capacidade de trabalhar sobre pressão, ser organizado, saber solucionar e orientar problemas, ser empático, ter senso de urgência e ter ótima comunicação oral e escrita.

- IV. Analista Pleno de Tecnologia da Informação: deverá ser um profissional flexível, pois sua carga de trabalho variará de acordo com a demanda. Este profissional deverá estar sempre atento às novas tecnologias e ser ágil para atender as necessidades da empresa.
- V. Analistas de Relacionamento com o Turista e Guias de Turismo: ainda que o foco seja diferente, os analistas de relacionamento devem ter as mesmas competências, tais como habilidade analítica, ser comunicativo e saber argumentar com os clientes, saber resolver problemas imediatos e acompanhar o processo de atendimento como um todo.

6.2 Plano de Gestão de Pessoas

6.2.1 Recrutamento e Seleção

Os processos de recrutamento e seleção da Pitaya serão aplicados inicialmente, no primeiro ano, para os três cargos de Coordenação, Gerente e Analista já mencionados. A abertura da empresa será feita pelo Diretor Administrativo e Financeiro, o qual será responsável por selecionar os demais profissionais.

Para o processo de recrutamento, as vagas serão anunciadas no site da empresa e busca de colaboradores no mercado. Ao realizar a seleção dos possíveis candidatos às vagas, estes passarão pelas etapas de dinâmica de grupo, para avaliação de raciocínio lógico e comportamento e, posteriormente, para decidir qual funcionário será admitido, os selecionados da dinâmica serão entrevistados pelo Diretor Administrativo e Financeiro.

6.2.2 Remuneração

A forma de remuneração praticada pela Pitaya será abaixo da média do mercado de trabalho, pelo fato da equipe ser composta por profissionais recém formados, conforme apontado na Tabela 13, em que a segunda coluna representa os salários pagos pela Pitaya e a terceira coluna os valores pagos em média no mercado.

Todos os colaboradores terão os benefícios como Vale Transporte, Vale Refeição e Seguro de Vida, que não estão inclusos na tabela a seguir.

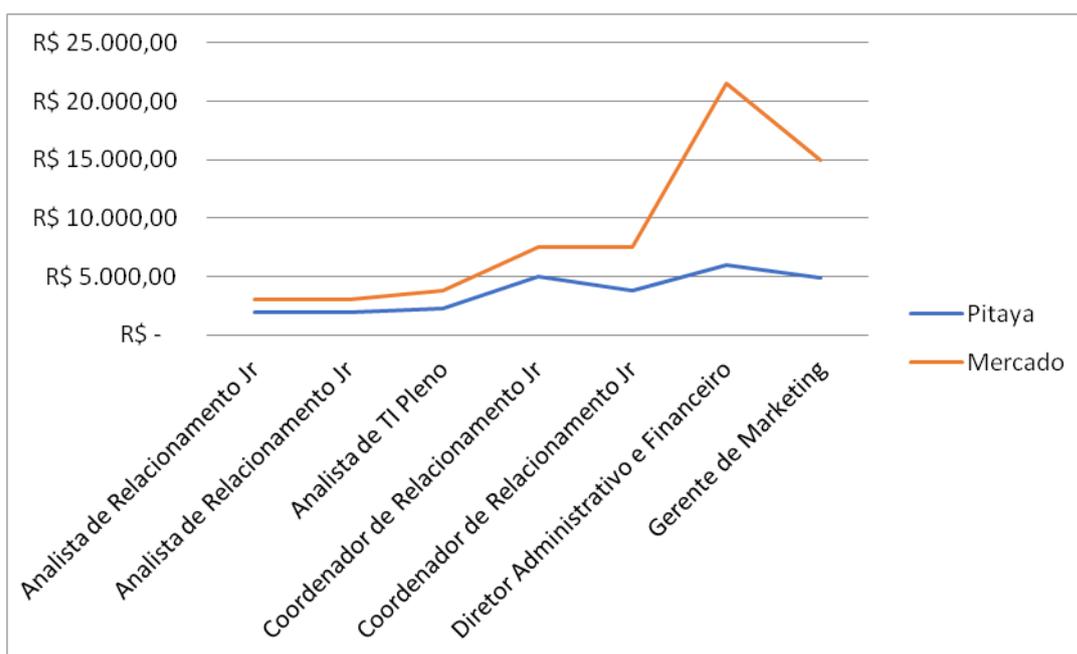
Tabela 13 - Salário do Mercado versus Pitaya.

Cargo	Salário	
	Pitaya	Média Mercado
Analista Junior de Relacionamento com o Guia	R\$ 1.900,00	R\$ 3.000,00
Analista Junior de Relacionamento com o Turista	R\$ 1.900,00	R\$ 3.000,00
Analista Pleno de Tecnologia da Informação	R\$ 2.300,00	R\$ 3.825,00
Coordenador de Relacionamento com o Guia	R\$ 3.800,00	R\$ 7.500,00
Coordenador de Relacionamento com o Turista	R\$ 3.800,00	R\$ 7.500,00
Diretor Administrativo e Financeiro	R\$ 6.000,00	R\$ 21.500,00
Gerente de Marketing	R\$ 4.900,00	R\$ 15.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Dessa forma, a comparação entre os salários dos respectivos cargos gera a curva salarial conforme gráfico abaixo.

Gráfico 6 - Curva Salarial Pitaya



Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

O valor calculado do vale transporte será de, no máximo, R\$15,60 por dia útil, baseado na tarifa dos transportes públicos para o ano de 2017 na cidade de São Paulo, incluindo as viagens de ida e volta. Para os colaboradores que utilizam um valor abaixo do limite dado, será disponibilizado apenas o valor necessário para as viagens de ida e volta diária. Esse benefício será depositado em conta corrente para

que o colaborador tenha a liberdade de utilizá-lo no transporte público ou combustível. Para os que optarem por utilizar o vale transporte para combustível, o valor que será disponibilizado também é de R\$15,60 por dia útil.

Será disponibilizado o valor de R\$25,00 por dia para o vale refeição, baseado na pesquisa²³ de valor mínimo de refeição por cidade. O valor dos vales será ajustado anualmente conforme necessário.

Com base na pesquisa realizada nos sites de busca emprego, foi elaborada a Tabela 14, sobre os gastos salariais para os próximos 5 anos de atividade.

Tabela 14 – Projeção de Gastos com Salários nos próximos 5 anos.

Cargo	2018	2019	2020	2021	2022
	R\$ 24.752,00	R\$ 32.849,00	R\$ 35.072,00	R\$ 37.809,00	R\$ 44.189,00
Analista Pleno de Tecnologia da Informação	R\$ 2.300,00				
Coordenador de Relacionamento com o Guia	R\$ 3.800,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
Coordenador de Relacionamento com o Turista	R\$ 3.800,00				
Diretor Administrativo e Financeiro	R\$ 6.000,00				
Gerente de Marketing	R\$ 4.900,00				
Analista Junior de Relacionamento com o Guia	R\$ -	R\$ 1.900,00	R\$ 1.900,00	R\$ 1.900,00	R\$ 1.900,00
Analista Junior de Relacionamento com o Turista	R\$ -	R\$ 1.900,00	R\$ 1.900,00	R\$ 1.900,00	R\$ 1.900,00
Analista Junior de Relacionamento com o Guia 2	R\$ -	R\$ 1.900,00	R\$ 1.900,00	R\$ 1.900,00	R\$ 1.900,00
Analista Junior de Relacionamento com o Turista 2	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.900,00	R\$ 1.900,00	R\$ 1.900,00
Analista Pleno de Tecnologia da Informação 2	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 2.300,00	R\$ 2.300,00
INSS	R\$ 2.288,00	R\$ 2.933,00	R\$ 3.104,00	R\$ 3.357,00	R\$ 3.357,00
FGTS	R\$ 1.664,00	R\$ 2.216,00	R\$ 2.368,00	R\$ 2.552,00	R\$ 2.552,00
13 ^ª	R\$ 20.800,00	R\$ 27.700,00	R\$ 29.600,00	R\$ 31.900,00	R\$ 31.900,00
INSS Patronal (20%)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 6.380,00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

6.2.3 Treinamento e Desenvolvimento

O treinamento referente ao aplicativo será ministrado pelo desenvolvedor do mesmo, em que o custo já será incluso na contratação do serviço. Este treinamento será oferecido aos cinco colaboradores iniciais da Pitaya.

A empresa disponibilizará para o Diretor Administrativo e Financeiro e Gerente de Marketing um treinamento por ano, totalizando dois treinamentos anuais pelo valor de R\$2.000,00 cada um totalizando R\$4.000,00 em treinamentos.

Os cursos deverão ser relacionados obrigatoriamente à sua área de trabalho. Treinamentos que sejam necessários para todos da equipe, como motivação da

²³ <http://www.valoresminimospat.com.br/>

equipe, melhoria da produtividade, entre outros, deverão ser feitos pelo Diretor, que terá de repassar aos demais colaboradores da equipe.

6.2.4 Rotatividade e Absenteísmo

Tendo em vista o quadro reduzido de colaboradores na empresa, a falta de um deles durante o mês de trabalho ocasionará um impacto no andamento das atividades. A carga horária será em média 176 horas mensais, considerando um índice de 9%, apenas 16 horas mensais poderão ser aceitas e justificadas como ausência.

A rotatividade dos funcionários deverá ocorrer a partir do primeiro ano com a entrada de novos funcionários, conforme apontado no item 6.1.3 Headcount.

6.2.5 Segurança do Trabalho

Quando contratados, os funcionários farão a adesão ao Seguro de vida. Deste modo, o custo será diluído por todos os colaboradores da Pitaya. Gastos com segurança do trabalho não serão necessários.

Não foram considerados gastos com compra e manutenção de extintor e outros por estarem inclusos no condomínio em que se localizará o escritório.

6.2.6 Modelo Cultural

A Teoria das Dimensões Culturais (HOFSTEDE, 2011) se aplicarão à Pitaya da seguinte maneira e estão resumidos na Tabela 15:

- I. Índice de distância do poder: Será baixo, visto que a hierarquia existirá por conveniência, já que inicialmente será uma empresa pequena e enxuta, sendo assim, uma organização sem muitos níveis hierárquicos, o que implica em uma melhor relação entre os colaboradores da empresa.
- II. Aversão à Incerteza: Baixa aversão à incerteza, visto que a Pitaya não enxerga a necessidade de impor muitas regras. Por ser uma empresa pequena, todos os colaboradores serão de alta confiança e possuem alto profissionalismo. Também se destaca a cultura voltada para os bons relacionamentos com os clientes (Guia e Turista) e não tanto à tarefa.
- III. Individualismo/Coletivismo: A Pitaya tem como objetivo o coletivismo, já que o foco do trabalho de todos os colaboradores está em prol do mesmo objetivo, com o sucesso organizacional atribuído ao compartilhamento de informações, crenças nas decisões coletivas.

- IV. Masculinidade/Feminilidade: A Pitaya terá traços de feminilidade, pois focará nas relações e condições de trabalho, buscando a resolução dos conflitos através de negociações e acordos, trazendo menos tensão ao ambiente de trabalho.
- V. Orientação de Curto/Longo Prazo: A Pitaya terá orientação de longo prazo visto que leva como doutrina a perseverança e persistência em manter a fidelidade de seus clientes. Para a Pitaya é importante, também, a construção de relacionamentos e posição de mercado.

Tabela 15 - Teoria das Dimensões Culturais na Pitaya

A Teoria das Dimensões Culturais	
Dimensões	Pitaya
Índice de Distância do Poder	⇒ Baixo Índice
Aversão à Incerteza	⇒ Baixa Aversão
Individualismo/Coletivismo	⇒ Coletivismo
Masculinidade/Feminilidade	⇒ Feminilidade
Orientação de Curto/Longo Prazo	⇒ Longo Prazo

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

6.3 Estimativa de Gastos

Na tabela 16 será apresentada a estimativa dos gastos totais com capital humano nos primeiros 5 anos da Pitaya.

Tabela 16 - Gastos com Capital Humano nos Próximos 5 Anos.

Descrição dos Gastos	2018	2019	2020	2021	2022
Total Salários	R\$ 297.024	R\$ 394.188	R\$ 420.864	R\$ 453.708	R\$ 530.268
Analista Junior de Relacionamento com o Guia	R\$ -	R\$ 22.800	R\$ 22.800	R\$ 22.800	R\$ 22.800
Analista Junior de Relacionamento com o Turista	R\$ -	R\$ 22.800	R\$ 22.800	R\$ 22.800	R\$ 22.800
Analista Pleno de Tecnologia da Informação	R\$ 27.600				
Coordenador de Relacionamento com o Guia	R\$ 45.600	R\$ 60.000	R\$ 60.000	R\$ 60.000	R\$ 60.000
Coordenador de Relacionamento com o Turista	R\$ 45.600				
Diretor Administrativo e Financeiro	R\$ 72.000				
Gerente de Marketing	R\$ 58.800				
Analista Junior de Relacionamento com o Turista 2	R\$ -	R\$ 22.800	R\$ 22.800	R\$ 22.800	R\$ 22.800
Analista Junior de Relacionamento com o Guia 2	R\$ -	R\$ -	R\$ 22.800	R\$ 22.800	R\$ 22.800
Analista Pleno de Tecnologia da Informação 2	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 27.600	R\$ 27.600
INSS	R\$ 27.456	R\$ 35.196	R\$ 37.248	R\$ 40.284	R\$ 40.284
FGTS	R\$ 19.968	R\$ 26.592	R\$ 28.416	R\$ 30.624	R\$ 30.624
13º	R\$ 20.800	R\$ 27.700	R\$ 29.600	R\$ 31.900	R\$ 31.900
INSS Patronal	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 76.560
Total Benefícios	R\$ 61.032	R\$ 96.247	R\$ 109.966	R\$ 122.184	R\$ 122.184
Seguro de Vida	R\$ 7.500	R\$ 10.500	R\$ 13.500	R\$ 15.000	R\$ 15.000
Vale Transporte	R\$ 20.592	R\$ 32.947	R\$ 37.066	R\$ 41.184	R\$ 41.184
Vale Refeição	R\$ 33.000	R\$ 52.800	R\$ 59.400	R\$ 66.000	R\$ 66.000
Total Treinamentos	R\$ 4.000				
	R\$ 378.916	R\$ 518.135	R\$ 560.430	R\$ 607.792	R\$ 684.352

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

6.4 Análise e Diagnóstico da Viabilidade do Capital Humano na Organização

Tendo em vista que o serviço que será prestado se realizará por plataformas digitais, o organograma da Pitaya será enxuto, facilitando na gestão e fácil acesso a todos os colaboradores para um desenvolvimento positivo das atividades da empresa. O número de colaboradores estipulado combinado com as competências exigidas deve garantir que o serviço poderá ser executado com alto padrão de qualidade.

Além disso, a Pitaya se comprometerá em manter os colaboradores altamente capacitados e incentivar seu desempenho através dos dois treinamentos por ano que será fornecido. Com as atividades bem estabelecidas e os profissionais treinados, cria-se a possibilidade de maior alcance nas metas profissionais dos colaboradores, de forma que fiquem mais satisfeitos e motivados.

Sendo assim, com a gestão de fácil acesso, treinamentos e atividades bem estabelecidas, ocorre a viabilidade do capital humano na organização.

7.0 VIABILIDADE FINANCEIRA

7.1 Pressupostos da Análise Financeira

Atuante no ramo de serviços, a Pitaya não contará com níveis de estoque, uma vez que a empresa oferecerá serviço, que se caracteriza como uma venda não tangível.

A demanda inicial estimada usada para os cálculos foi calculada com base em indicadores como a estimativa de pessoas (informada pela própria ferramenta de anúncios do Facebook) que se engajariam no anúncio feito, ou seja, quantas pessoas clicariam e/ou baixariam o aplicativo ali anunciado. Outro dado importante utilizado no cálculo foi a taxa de conversão de pessoas que clicam, para as que efetivamente irão utilizar o aplicativo. Não deixando de lado o dado coletado na pesquisa primária, informada nos capítulos anteriores, de que 9,6% realizam uma nova viagem por ano e 23% dos turistas viajam a lazer.

Os cálculos com mão de obra consideram os salários pagos para cada colaborador e seus encargos sociais e trabalhistas, que para as empresas registradas no Simples Nacional são: 13º salário, férias, FGTS e INSS que totalizam 39,37% de encargos. Para o último ano há o recolhimento do INSS colaborativo, pois a empresa se enquadrará no Lucro Presumido. Os Guias, considerados clientes da Pitaya, irão reter 80% do pagamento feito por serviço prestado.

Abaixo serão apresentados os demais cálculos como investimento total, gastos operacionais e pré-operacionais e capital de giro.

7.1.1 Cálculo do Investimento Total

O total de investimentos necessários para o negócio é composto por investimentos fixos, capital de giro e investimentos pré-operacionais.

O capital de giro foi calculado tendo como base sua fórmula padrão, ou seja, a diferença entre o faturamento anual da plataforma, menos todas as despesas, impostos e fornecedores. Logo, tem-se como média R\$ 299.328,86 de capital de giro.

O gasto pré-operacional é composto por investimentos necessários para a empresa iniciar as suas operações como desenvolvimento das plataformas digitais e a montagem do escritório para alocar os funcionários, conforme observados na tabela

abaixo que já foi apresentada no item 4.1.3 Máquinas e Equipamentos Necessários para Produção

Tabela 17 - Tabela Gastos Pré-Operacionais

Descrição	Quantidade	Preço
Armário	1	R\$ 250,00
Cadeiras Copa	4	R\$ 100,00
Cadeiras de Escritório	11	R\$ 2.849,00
Estação de trabalho com 5 lugares	1	R\$ 2.681,25
Gabinete de Cozinha	1	R\$ 400,00
Geladeira	1	R\$ 1.709,00
Impressora	1	R\$ 250,00
Mesa para cozinha	1	R\$ 199,89
Mesa de Reunião	1	R\$ 500,00
Microondas	1	R\$ 339,00
Notebooks (todos os softwares necessários)	5	R\$ 10.000,00
Servidor	1	R\$ 7.000,00
Televisão	1	R\$ 1.200,00
Desenvolvimento das plataformas	-	R\$ 40.000,00
TOTAL	30	R\$ 67.478,14

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Com isso, o investimento total é de R\$ 366.807,00, pois o valor do Capital de Giro deve ser somado aos Gastos Pré-Operacionais.

Os investimentos fixos são baseados nas necessidades para o funcionamento do negócio. Esses investimentos estão descritos na Tabela 18.

Tabela 18 - Custo Fixo no 1º Ano

	Descrição	2018
	Custo Fixo	Treinamento
Facebook		R\$ 19.200,00
Salários e benefícios		R\$ 378.916,00
Aluguel		R\$ 40.440,00
Manutenção App		R\$ 500,00
Água		R\$ 2.124,00
Luz		R\$ 3.912,00
Telefone + Internet		R\$ 1.198,68
Serviço de Contabilidade		R\$ 7.200,00
Serviço de Advocacia		R\$ 11.244,00
Serviço de Limpeza		R\$ 1.440,00
TOTAL CF		R\$ 470.174,68

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

7.1.2 Estimativa do Faturamento Mensal Para Os Próximos 5 Anos

O faturamento mensal foi projetado de acordo com o painel de cálculo da demanda e também é composto pelo valor de 20% retido pela Pitaya por cada serviço contratado pelo aplicativo. A Tabela 19 mostra a projeção das receitas mensais para os próximos 5 anos.

Tabela 19 - Projeção da Receita Mensal Nos 5 Primeiros Anos

Faturamento	2018	2019	2020	2021	2022
Janeiro	R\$ 2.606,18	R\$ 33.528,60	R\$ 101.916,42	R\$ 216.050,08	R\$ 375.929,58
Fevereiro	R\$ 3.952,71	R\$ 36.670,50	R\$ 107.302,53	R\$ 223.680,40	R\$ 385.804,11
Março	R\$ 5.443,51	R\$ 40.149,03	R\$ 113.265,72	R\$ 232.128,25	R\$ 396.736,63
Abril	R\$ 7.965,62	R\$ 46.033,96	R\$ 123.354,18	R\$ 246.420,23	R\$ 415.232,13
Mai	R\$ 10.571,81	R\$ 52.115,06	R\$ 133.778,92	R\$ 261.188,62	R\$ 434.344,15
Junho	R\$ 13.093,92	R\$ 57.999,99	R\$ 143.867,37	R\$ 275.480,60	R\$ 452.839,66
Julho	R\$ 15.700,11	R\$ 64.081,09	R\$ 154.292,11	R\$ 290.248,98	R\$ 471.951,68
Agosto	R\$ 17.190,91	R\$ 67.559,62	R\$ 160.255,30	R\$ 298.696,83	R\$ 482.884,20
Setembro	R\$ 19.713,02	R\$ 73.444,55	R\$ 170.343,76	R\$ 312.988,81	R\$ 501.379,71
Outubro	R\$ 22.319,21	R\$ 79.525,65	R\$ 180.768,50	R\$ 327.757,19	R\$ 520.491,73
Novembro	R\$ 24.841,32	R\$ 85.410,58	R\$ 190.856,96	R\$ 342.049,18	R\$ 538.987,23
Dezembro	R\$ 27.447,50	R\$ 91.491,68	R\$ 201.281,70	R\$ 356.817,56	R\$ 558.099,26
TOTAL	R\$ 170.845,82	R\$ 728.010,31	R\$ 1.781.283,47	R\$ 3.383.506,73	R\$ 5.534.680,07

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

7.1.3 Estimativa dos Custos Fixos Para Os Próximos 5 Anos.

Custos fixos são aqueles que não se alteram em caso de aumento ou diminuição de demanda. Foram contemplados custos como salários e benefícios, aluguel, manutenção do aplicativo, água, luz, telefone, internet, serviços de Contabilidade, Advocacia e limpeza, como mostra a Tabela 20.

Tabela 20 - Custos Fixos da Pitaya

	Descrição	2018	2019	2020	2021	2022
Custo Fixo	Treinamento	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00
	Facebook	R\$ 19.200,00	R\$ 19.200,00	R\$ 19.200,00	R\$ 19.200,00	R\$ 19.200,00
	Salários e benefícios	R\$ 378.916,00	R\$ 518.135,20	R\$ 560.429,60	R\$ 607.792,00	R\$ 684.352,00
	Aluguel	R\$ 40.440,00	R\$ 40.440,00	R\$ 40.440,00	R\$ 40.440,00	R\$ 40.440,00
	Manutenção App	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00
	Água	R\$ 2.124,00	R\$ 2.976,00	R\$ 2.976,00	R\$ 2.976,00	R\$ 2.976,00
	Luz	R\$ 3.912,00	R\$ 5.472,00	R\$ 5.472,00	R\$ 5.472,00	R\$ 5.472,00
	Telefone + Internet	R\$ 1.198,68	R\$ 1.198,68	R\$ 1.198,68	R\$ 1.198,68	R\$ 1.198,68
	Serviço de Contabilidade	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00
	Serviço de Advocacia	R\$ 11.244,00	R\$ 11.244,00	R\$ 11.244,00	R\$ 11.244,00	R\$ 11.244,00
	Serviço de Limpeza	R\$ 1.440,00	R\$ 1.440,00	R\$ 1.440,00	R\$ 1.440,00	R\$ 1.440,00
	TOTAL CF		R\$ 470.174,68	R\$ 611.805,88	R\$ 654.100,28	R\$ 701.462,68

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

7.1.4 Demonstrativo de Resultados Para Os Próximos 5 Anos.

Na Tabela 21 é possível observar a DRE para os próximos 5 anos para a Pitaya. Os impostos foram calculados a partir do regime do Simples Nacional nos quatro primeiros anos, já para o último o enquadramento tributário em questão é o Lucro Presumido, por conta do faturamento.

Tabela 21 - Demonstração dos Resultados de Exercício em 5 Anos

Impostos	6%	16%	16%	21%	19,10%
Descrição	2018	2019	2020	2021	2022
	2.589	11.030	26.989	51.265	83.859
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	R\$ 170.845,82	R\$ 728.010,31	R\$ 1.781.283,47	R\$ 3.383.506,73	R\$ 5.534.680,07
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA					
PIS (0,65%)					R\$ 35.975,42
CONFINS (3%)					R\$ 166.040,40
ISS (5%)					R\$ 276.734,00
Total Impostos	R\$ 10.250,75	R\$ 116.481,65	R\$ 285.005,36	R\$ 710.536,41	R\$ 478.749,83
= RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	R\$ 160.595,07	R\$ 611.528,66	R\$ 1.496.278,12	R\$ 2.672.970,32	R\$ 5.055.930,25
= RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	R\$ 160.595,07	R\$ 611.528,66	R\$ 1.496.278,12	R\$ 2.672.970,32	R\$ 5.055.930,25
(-)Gasto pré-operacional	R\$ 67.478,14				
(-)Despesas Administrativas	R\$ 68.058,68	R\$ 70.470,68	R\$ 70.470,68	R\$ 70.470,68	R\$ 70.470,68
(-)Despesas de Marketing	R\$ 19.200,00	R\$ 19.200,00	R\$ 19.200,00	R\$ 19.200,00	R\$ 19.200,00
(-)Despesas RH	R\$ 382.916,00	R\$ 522.135,20	R\$ 564.429,60	R\$ 611.792,00	R\$ 688.352,00
Total Despesa	R\$ 537.652,82	R\$ 611.805,88	R\$ 654.100,28	R\$ 701.462,68	R\$ 778.022,68
= RESULTADO OPERACIONAL ANTES DO IMPOSTO					R\$ 4.277.907,57
(-) IRPJ e CSLL					R\$ 578.173,19
= LUCRO LÍQUIDO	-R\$ 377.057,75	-R\$ 277,22	R\$ 842.177,84	R\$ 1.971.507,64	R\$ 3.699.734,38

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Para análise dos demonstrativos mês a mês durante os 5 anos, consulte o apêndice G.

7.1.5 Estimativa do Fluxo de Caixa Futuro Para os Próximos 5 Anos.

A Tabela 22 mostra a projeção do fluxo de caixa da Pitaya para os próximos 5 anos. A empresa não contará com caixa inicial e, conforme demonstrado, apresentará prejuízo durante o primeiro ano de atuação, que será coberto com o aumento de demanda para o ano de 2019.

Tabela 22 - Fluxo de Caixa da Pitaya em 5 Anos

Descrição	TOTAL 2018	TOTAL 2019	TOTAL 2020	TOTAL 2021	TOTAL 2022
CAIXA					
ENTRADAS					
Previsão de recebimento vendas	R\$ 170.845,82	R\$ 728.010,31	R\$ 1.781.283,47	R\$ 3.383.506,73	R\$ 5.534.680,07
TOTAL DAS ENTRADAS	R\$ 170.845,82	R\$ 728.010,31	R\$ 1.781.283,47	R\$ 3.383.506,73	R\$ 5.534.680,07
SAÍDAS					
Fornecedores	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Folha de pagamento	R\$ 378.916,00	R\$ 518.135,20	R\$ 560.429,60	R\$ 607.792,00	R\$ 684.352,00
Aluguel	R\$ 40.440,00	R\$ 40.440,00	R\$ 40.440,00	R\$ 40.440,00	R\$ 40.440,00
Energia Elétrica	R\$ 3.912,00	R\$ 5.472,00	R\$ 5.472,00	R\$ 5.472,00	R\$ 5.472,00
Água	R\$ 2.124,00	R\$ 2.976,00	R\$ 2.976,00	R\$ 2.976,00	R\$ 2.976,00
Telefone / Internet	R\$ 1.198,68	R\$ 1.198,68	R\$ 1.198,68	R\$ 1.198,68	R\$ 1.198,68
Serviços de Limpeza	R\$ 1.440,00	R\$ 1.440,00	R\$ 1.440,00	R\$ 1.440,00	R\$ 1.440,00
Serviços de Contabilidade	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00
Serviço de Advocacia	R\$ 11.244,00	R\$ 11.244,00	R\$ 11.244,00	R\$ 11.244,00	R\$ 11.244,00
Treinamento	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00
Marketing	R\$ 19.200,00	R\$ 19.200,00	R\$ 19.200,00	R\$ 19.200,00	R\$ 19.200,00
TOTAL DAS SAÍDAS	R\$ 470.174,68	R\$ 611.805,88	R\$ 654.100,28	R\$ 701.462,68	R\$ 778.022,68
(ENTRADAS - SAÍDAS)	-R\$ 299.328,86	R\$ 116.204,43	R\$ 1.127.183,19	R\$ 2.682.044,05	R\$ 4.756.657,39

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

7.1.6 Cálculo e Análise dos Indicadores de Viabilidade Financeira

Para analisar a viabilidade financeira da Pitaya, será demonstrado o cálculo dos principais indicadores financeiros para demonstrar a viabilidade do negócio.

Primeiro será analisado o Payback, importante indicador por mensurar o tempo no qual o dinheiro investido será recuperado. Considerando um cenário realista, o Payback da Pitaya será de 2 anos e 1 mês, dessa forma, o retorno do investimento será feito no período através dos fluxos de caixa acumulados dos anos anteriores.

A Tabela 23 demonstra o cálculo do indicador que apresenta valor de fluxo de caixa acumulado negativo até o final do segundo ano, mas que no primeiro mês do ano de 2020 o investimento será recuperado.

Tabela 23 - Payback Pitaya

PAYBACK SIMPLES			
Ano	Fluxo de Caixa Livre (FCL)	FCL acumulado	
0	- 67.478,14	- 67.478,14	
1	- 299.328,86	- 366.807,00	
2	111.188,43	255.618,57	
3	1.122.167,19	866.548,63	
4	2.677.028,05	3.543.576,68	
5	4.751.641,39	8.295.218,07	
O payback ocorre em 2,1 anos ou 2 anos e 1 mês			

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Após análise do Payback, outro importante indicador é a Taxa Interna de Retorno (TIR), que demonstra a rentabilidade da Pitaya, conforme demonstrado na Tabela abaixo.

Tabela 24 - TIR Pitaya

TIR	
	-R\$ 67.478,14
2018	-R\$ 299.328,86
2019	R\$ 116.204,43
2020	R\$ 1.127.183,19
2021	R\$ 2.682.044,05
2022	R\$ 4.756.657,39
TIR	159%

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Ou seja, com o índice indicado na Tabela 24, conclui-se que aplicando a taxa interna de retorno no valor presente dos fluxos de caixa dos 5 anos, o valor dos mesmos será igual a zero, fazendo com que todas as entradas de caixa se igualem as saídas.

O próximo índice tem correlação com o TIR apresentado acima, pois se trata de um indicador que mostrará o Valor Presente Líquido (VPL) da empresa. Valores futuros não possuem o mesmo valor que agora no presente, por isso a representação dos mesmos no presente é importante. O cálculo exige um índice a ser aplicado a cada resultado do fluxo de caixa anual da empresa, o índice utilizado foi o de 23,13%

retirado no site da BOVESPA que indica o desempenho médio das cotações das principais ações de empresas negociadas na BM&FBOVESPA (Tabela 25).

Tabela 25 - VPL Pitaya

VPL	
Ano 0	-R\$ 67.478,14
2018	-R\$ 299.328,86
2019	R\$ 116.204,43
2020	R\$ 1.127.183,19
2021	R\$ 2.682.044,05
2022	R\$ 4.756.657,39
TOTAL VPL	R\$ 3.217.390,16

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Com o VPL acima, os fluxos de caixa dos 5 anos, não acumulados, valem no presente R\$3.217.390,16.

O Ponto de Equilíbrio demonstra quantos serviços deverão ser prestados para que a receita se iguale aos custos e é exposto na Tabela 26.

Tabela 26 - Ponto de Equilíbrio Pitaya

PONTO DE EQUILÍBRIO					
	2018	2019	2020	2021	2022
Custo Fixo	R\$ 470.175	R\$ 588.606	R\$ 630.900	R\$ 678.263	R\$ 754.823
Receita	R\$ 170.846	R\$ 728.010	R\$ 1.781.283	R\$ 3.383.507	R\$ 5.534.680
P.E.	7396	8925	9573	10291	11451

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Tendo em vista os valores informados na Tabela acima, pode-se concluir que no ano de 2018, para que não tenha prejuízo a Pitaya deverá ter como número de serviços prestados 7.369.

8.0 VIABILIDADE DO NEGÓCIO: CONCLUSÃO DO TRABALHO

8.1 Análise SWOT da Empresa

A análise SWOT oferece maior segurança nas tomadas de decisões da empresa, uma vez que é uma ferramenta que auxilia no conhecimento mais profundo do cenário interno e externo, também ajuda a identificar as próximas ações a serem tomadas pela *startup*.

Abaixo, na Tabela 27, são demonstrados os principais pontos da análise SWOT da Pitaya e em seguida a descrição detalhada.

Tabela 27 - Análise SWOT Pitaya

ANÁLISE SWOT	
FORÇAS	FRAQUEZAS
* Segurança Financeira * Guias credenciados * Praticidade na contratação	* Falta de controle sob os serviços oferecidos * Dependência da tecnologia * Ausência de estratégia de comunicação online
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
* Alavancar o mercado de Guias de Turismo * Crescimento do mercado digital * Concorrência reduzida e pouco orientada para transações online * Cliente hoje é mais experiente e mais orientado para o mercado online	* Sazonalidade na demanda * Preconceito com serviço do Guia de Turismo * Internet como concorrência * Barreiras de contratação online

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

- Forças (Strengths)

O serviço que será oferecido pela Pitaya terá como um dos pontos de força a praticidade na contratação do serviço por disponibilizar, através da inteligência da plataforma, uma lista de Guias que são compatíveis ao perfil do contratante e seus respectivos roteiros, otimizando o tempo do usuário.

Todos os Guias de Turismo oferecidos pela empresa serão qualificados e credenciados pelo Cadastur com o intuito de garantir um serviço de alta qualidade.

O pagamento será realizado através da plataforma utilizada. Assim, o turista não precisará andar com dinheiro destinado ao pagamento do Guia, nem se preocupar com a perda do mesmo, o que torna a transação segura e rápida.

A facilidade na compreensão do funcionamento do sistema oferecido pela Pitaya e contratação do serviço é uma força, uma vez que em poucos cliques o turista pode concluir a contratação do serviço.

- Fraquezas (Weakness)

A Pitaya é caracterizada por fazer a ligação de Guias de Turismo e viajantes, sendo assim, a empresa não terá controle do serviço prestado pelo mesmo uma vez que é intermediadora da contratação. Apesar disso, a maneira com que a companhia atuará sob essa fraqueza será aplicando KPI's e pesquisas sobre a qualidade do serviço e nível de satisfação dos clientes.

A dependência da tecnologia também é caracterizada como uma fraqueza já que a empresa se baseia totalmente em plataformas online. Em caso de erros e paradas do sistema, a Pitaya corre o risco de ter perda de receita durante o tempo de recuperação.

A estratégia de divulgação inicial está em sua maioria baseada nas mídias online, onde se encontra o público alvo, havendo chances de perda de potenciais mercados fora desse nicho.

- Oportunidades (Opportunities)

De acordo com a pesquisa primária, foi identificado que o mercado de Guias de Turismo ainda é pouco valorizado na amostra abordada. Através do serviço que será oferecido pela Pitaya, será possível tentar mudar essa percepção, fazendo com que eles sejam vistos como parceiros e facilitadores em uma viagem.

Sendo um potencial, o mercado online é o foco principal da Pitaya. Foi identificado que atualmente o público-alvo da empresa usa recursos online para planejar sua viagem e não mais agências físicas. O que implica em dizer que o conhecimento para utilizar plataforma digital é maior, o que facilita o aumento da participação de mercado da Pitaya.

- Ameaças (Threats)

O mercado de atuação é frágil, o preconceito sobre o serviço prestado pelos Guias é grande, como observado na pesquisa primária em que apenas 8,7% dos

entrevistados contrataria o serviço de um Guia de Turismo, ponto que será desenvolvido pelo marketing da Pitaya.

O maior concorrente da *startup* é a internet, os turistas têm acesso a muitas informações online sobre os destinos que pretendem visitar. A venda do serviço da Pitaya apenas será oferecida online e ainda existem pessoas com barreira em confiar nesse tipo de contrato.

Como a empresa atuará apenas em território nacional, a sazonalidade na demanda dos serviços será uma ameaça para o financeiro, uma vez que os turistas tendem a viajar mais em épocas específicas do ano como férias escolares e feriados nacionais.

8.2 Cenários

Para realizar a análise de cenários foram consideradas situações do macro e do microambiente e o tempo de um ano, como vemos nas seguintes variações.

Analisando o cenário pessimista e considerando que a empresa trabalha no mercado de turismo onde a demanda é sazonal, existirão épocas do ano em que a receita diminuirá, aquelas em que as pessoas não planejam viagens, com isso é previsto uma redução de 5% na receita, segundo a DRE. Ainda na demanda pessimista, foi analisado que 20% dos clientes da Pitaya migrariam para a concorrência.

Considerando um cenário otimista a receita poderá alavancar em 5%, segundo a DRE, contando com um aumento na carteira de clientes devido a possíveis situações como: uma personalidade da mídia ser vista utilizando o serviço de Guia de Turismo, algum grande evento esportivo ou festival musical, entre outros fatores que atraiam turistas ao Brasil e, os mesmos aproveitariam a viagem para também conhecer pontos turísticos do país. Outra situação é o caso de algum destino que a empresa oferece (região do Nordeste, Sul e Sudeste) ganhe evidência na mídia e passe a ter maior interesse dos turistas do que o de costume.

De acordo com os indicadores calculados, pode-se observar que apesar da diferença entre os cenários ser de 5%, tanto para o pessimista, totalizando 95% do realista, como 105% para o cenário otimista, o faturamento dos 5 anos observados e analisados, não oferecem uma taxa significativa para o investimento inicial, conforme

demonstrado: pessimista 255%, realista 223% e otimista 215%. Logo, conclui-se que o projeto em 5 anos não é financeiramente viável.

As DREs desses dois cenários são apresentadas no apêndice H.

8.3 Considerações Finais Sobre o Negócio

Considerando fatores externos e internos como crescimento do mercado de turismo no Brasil, tendência de migração de serviços *offline* para plataformas online e fatores internos como a vantagem competitiva da empresa encontrada na confiabilidade e praticidade no momento da contratação do serviço de Guias de Turismo, o plano de negócio inicial da empresa é considerado viável por agregar valor a todos os aspectos citados anteriormente.

Dentro dos cenários apresentados, a empresa buscará se aperfeiçoar por meio de pesquisas sobre as preferências do consumidor bem como sua satisfação com os serviços oferecidos, atuando de forma ativa nos pontos de melhorias identificados ao longo do tempo, sempre procurando satisfazer cada vez mais viajantes e Guias de Turismo.

O estudo de custos com marketing para atingir o público alvo é viável e agrega valor uma vez que, unindo a tendências do mercado digital, é possível enxergar retorno positivo de demanda para a empresa. Em termos de gestão de pessoas, o gerenciamento eficiente baseia-se em um quadro de funcionários reduzido, porém condizente com a capacidade produtiva. Os treinamentos dos colaboradores internos e dos Pitayeiros garantem o alinhamento destes com os propósitos da empresa.

Os aspectos mencionados anteriormente, inseridos no contexto financeiro e a partir de um controle e monitoramento dos indicadores, tornam-se favoráveis ao longo do tempo, provando sua viabilidade financeira.

Conclui-se que pela viabilidade de todos os aspectos descritos, que é comprovada a praticabilidade da proposta de negócio da *startup*.

REFERÊNCIAS

ECONÔMICAS, F. I. (2012). Fonte: Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas.

FARINA, M. (2011). *Psicodinâmica das cores em comunicação*. Edgard Blucher.

HELLER, E. (2012). *A Psicologia das Cores - Como as cores afetam a emoção e a razão*. Editorial Gustavo Gil.

HOFSTEDE, G. (2011). *Culture and Organizations - Software of the mind*.

KAPLAN, R., & NORTON, D. (2004). *Mapas estratégicos - Balanced Scorecard Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*.

KOTLER, P., & KELLER, K. (2012). *Administração de Marketing*.

PORTER, M. (1989; 2004). *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro: Elsevier.

PORTER, M. (1989; 2004). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Elsevier.

APÊNDICES

APÊNDICE A – CURRICULUM VITAE

Elaine Lino Rosa

Brasileira, solteira, 22 anos
Rua Josefa Caputo de Lauro, número 158
Riacho Grande – São Bernardo do Campo – SP
Celular: (11) 97521-3019

FORMAÇÃO

- Graduação em Administração de empresas. ESAGS – escola superior de administração e gestão (FGV), Cursando 8º semestre, previsão de conclusão dezembro/2017.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

- **2017 – General Mills Brasil Alimentos LTDA.**

Cargo: Estagiária fiscal

Principais atividades: Conciliações de documentos e relatórios fiscais das movimentações diárias, apuração de ICMS, entrega de obrigações acessórias, elaboração de planilhas e levantamento de documentos fiscais solicitados para auditoria, fiscalizações e internamente.

ATIVIDADES COMPLEMENTARES

- Inglês – intermediário (Cursando).
- lab X (fundação estudar, 16 horas, conclusão abril/2016)
- Excel Avançado (DIGICAD, 28 horas, conclusão Julho/2013).

APÊNDICE B – CURRICULUM VITAE

STEPHANIE NATSUE SCUDERO LUZI

Data de Nascimento: 28/01/1995 – 22 anos

Rua Santo André, nº 55, apto 22 Ravel - Centro

09020230 - Santo André - SP

Tels (11)4436-9598 / (11)96980-8617

E-mail: luzi.stephanie@gmail.com

ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Estou à procura de uma empresa que me proporcione novas experiências e a oportunidade de mostrar quão engajada sou com os meus projetos.

FORMAÇÃO ACADÊMICA

- ESAGS (Escola Superior de Administração e Gestão) – FGV – Formação Dez/2017
- Colégio Singular de Santo André - Ensino Médio – Dez/2012

CURSOS EXTRACURRICULARES

- Foco no Cliente - Fábio Marques, 2016.
- Lab X - Na Prática, 2016.
- Curso de Ideias Inovadoras - Centro de Empreendedorismo Strong-Esags, 2015.
- Curso de Comunicação - Centro de Empreendedorismo Strong-Esags, 2015.
- Curso do Pacote Office - Strong-Esags, 2014.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

- Associação Atlética Acadêmica IX de Setembro – Diretora de Produtos e Marketing – Março 2016
- BASF S.A. - Estágio em Supply Chain - Setembro/2015 à Março/2016
- Forma Turismo - Monitora de Viagens (Free Lancer) - Julho/2013
- Universidade Federal do ABC - Estágio na área de Divisão de Patrimônio - Abril/2014 à Maio/2015

IDIOMAS

- Inglês Avançado.
- Espanhol Intermediário

TRABALHO VOLUNTÁRIO

- Mc Dia Feliz – 2015 e 2016
- Teto – Coleta/Líder de esquina - 2016

APÊNDICE C – CURRICULUM VITAE

Flávia de Alencar
Rua Maranhão, 1472 Apartamento 52
09541-001, Santa Paula, São Caetano do Sul SP
(11) 99743-6667
Fla.alencar@hotmail.com.br
Brasileira - Solteira

OBJETIVO: Analista Jr em Estratégia de Fidelização de Clientes e Marketing de Produto.

EXPERIÊNCIAS

- **Sanofi Farmacêutica** **Setembro/2015 até Setembro/2017.**

Cargo: Estagiária de Produtividade da Força de Vendas

Particpei da atividade que envolve o planejamento e distribuição de material promocional e amostra grátis para força de vendas, eventos, além do endormaketing, de acordo com as informações recebidas da área de Marketing.

Atuei no processo que analisa a quantidade planejada dos Materiais Promocionais e Amostras Grátis, previstos pelos gerentes de produto, no que diz respeito à distribuição para a força de vendas versus a quantidade realizada para os representantes executarem a visita médica versus entrega dos materiais recebidos por estes para os médicos.

Gerenciei a publicação dos materiais que são utilizados em meios eletrônicos, quando da realização de visita médica pelo representante, validando se as informações contidas nos mesmos estão de acordo com as diretrizes estabelecidas pelas áreas de Marketing e Produtividade (Grid Compliance).

Suporte à força de vendas quanto ao recebimento dos materiais, carga de amostras grátis no sistema, problemas com o material digital.

Executei um trabalho na área de Estratégia de Fidelização de Clientes realizando a validação e análise da régua das ações de fidelização e o acompanhamento do processo de ressarcimento de descontos ao ponto de venda para estabelecer o cronograma de execução das atividades internas.

- **Empresa Júnior ESAGS**

Abril/2015 a Setembro/2015

Cargo: Analista Financeira

Organizei reunião com a diretoria da faculdade para avaliar a criação da empresa júnior.

Analisei o demonstrativo de resultado do exercício das empresas clientes visando redução de custo de despesas e melhor aplicação dos investimentos, otimizando os seus gastos.

- **Universidade Federal do ABC**

Setembro/2014 a abril/2015

Cargo: Estagiária em administração de empresa

Particpei de atividades administrativas envolvendo a documentação referente a movimentação dos patrimônios pertencentes à universidade.

RESUMO DE QUALIFICAÇÕES

- Facilidade para adaptação aos novos modelos de processos implantados pela empresa.
- Habilidade para o atendimento a clientes internos, efetuando a identificação de necessidades e esclarecimento de dúvidas referentes a produtos ou serviços.
- Capacidade na elaboração de relatórios para uso interno da área de Produtividade e para o Marketing, transformando os dados em informações estratégicas para auxiliar o negócio nas tomadas de decisão.
- Facilidade para desenvolvimento de tarefas em grupo.

FORMAÇÃO ACADÊMICA

Graduação em Administração de Empresas – Início: Janeiro/2014 Conclusão: Dezembro/2017

Escola Superior de Administração e Gestão Strong – ESAGS FGV

IDIOMA

- Espanhol – Básico.
- Inglês – Avançado.

FORMAÇÃO COMPLEMENTAR

- Curso Avançado em Excel – DIGICAD.
- Princípios de Liderança – Fundação Estudar.
- Curso de Oratória – ESAGS Strong

INFORMÁTICA

- Conhecimento avançado em Pacote Office.
- Conhecimento básico de Photoshop.
- Conhecimentos em transações SAP para utilização em criação de pedidos de faturamento de material, disponibilidade de material em estoque, extração de relatórios e extração de espelho de nota fiscal.

APÊNDICE D – CURRICULUM VITAE

Lucas de Souza Pereira
Brasileiro, solteiro, 22 anos.
Nascimento: 25/10/1994
Rua Pinheiro Machado, 103– 09050-470
Santo André – São Paulo
Tel.: (11) 44269051/ Cel.: (11) 99695-2125
E-mail: lucaspereira1994@hotmail.com

OBJETIVO

Analista de Sistema Pleno

FORMAÇÃO

Graduação: Sistemas de Informação.
Universidade Metodista de São Paulo UMESP
Conclusão: Dez/2015

Ensino Fundamental e Médio: Técnico em Informática (WebMaster)
Centro Educacional ETIP Master.
Conclusão: Dez/2011

EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS

CRK Informática – Grupo CRK
12/2013 a atual

Analista de Sistemas Pleno
Desenvolvimento de aplicações WEB utilizando Visual Studio 2012, framework 4.0.
Desenvolvimento de aplicações WEB utilizando Visual Studio 2010, framework 2.0.
Manutenções evolutivas de framework desenvolvido internamente pela instituição.

Uso de tecnologias e linguagens C#, Asp.Net, Java Script, JQuery, Ajax, DataSet, DevExpress.

Desenvolvimento e manutenção de views e procedures no SQL Server 2008 R2. 2012

Projetos realizados:

Front Office

- Sustentação do sistema Front Office
- Manutenção nos boletos de Cambio, BM&F, SWAP, NDF

Sistema Gerenciador de Lastro - SGL

- Sustentação do sistema SGL
- Atendimento a chamados de erros
- Manutenção nos arquivos de integração CETIP

Títulos Agrícolas – T.A

- Sustentação no sistema Títulos Agrícolas
- Atendimento a chamados de erros
- Implantação do sistema no Banco PINE
- Implantação do sistema no banco ANDBANK
- Criação da rotina de Inadimplencia com possibilidade de liquidações parciais
- Realização de todos os relatórios do sistema (Estoque, Movimento, Baixas e Perdas, Inadimplente)
- Realização de todas as interfaces do sistema (Integração CETIP, Interface de Conta Corrente, 3040, CIR, Contábil)
- Evolução da rotina de Contabilização

SWAP

- Projeto de migração SWAP Net
- Criação de todo o fluxo de operações com modalidade Knock In/Out, Reset
- Desenvolvimento da rotina de contabilização

Certificado de Operações Estruturadas – COE

- Sustentação no sistema COE
- Implantação no cliente Easynvest

Opções Flexíveis – OPF

- Sustentação no sistema OPF

Cadastro Corporativo – CPN

- Sustentação no sistema CPN

BM&F

- Sustentação no sistema BM&F
- Evolução nas rotinas de importação PIS/COFINS, Ativos e Séries.

CRK Informática – Grupo CRK**02/2013 a 06/2013**

Trainee Analista de Sistemas

Desenvolvimento de aplicações WEB utilizando Visual Studio 2012, framework 4.0.

Manutenções evolutivas de framework desenvolvido internamente pela instituição.

Uso de tecnologias e linguagens C#, Asp.Net, Java Script, JQuery, Ajax, DevExpress.

Desenvolvimento de views e procedures no SQL Server 2008.

Projetos realizados:***Migração PROTEU Net***

- Realização de desenvolvimentos conforme especificação para migração do sistema PROTEU Net, de Delphi para .Net

IDIOMAS

Inglês

Nível: Avançado.

Estabelecimento: Wizard

Período: Jan/2010 a Out/2012

Estabelecimento: PBF

Período: Mar/2008 a Nov/2009

APÊNDICE E – CURRICULUM VITAE

Maiara de Carvalho Beraldi

E-mail: maiaraberaldi@hotmail.com | (11) 3458-5903 (11) 99608-5596

Rua Manicoré, 29 – Vila Floresta – Santo André – SP

SUMÁRIO

Cursando bacharelado em administração, com experiência profissional nas áreas de Auditoria Interna (empresa multinacional do ramo farmacêutico), Comércio Exterior e vivência de trabalho internacional (SeaWorld Parks & Entertainment – Orlando, EUA), com conhecimento relevante do Pacote Office, inglês avançado e atualmente cursando espanhol.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

Produtos Roche Químicos e Farmacêuticos S.A. – junho/2016 - presente

Estagiária de auditoria interna

Revisar e publicar as políticas e procedimentos a fim de mitigar eventuais riscos e aperfeiçoar os processos internos. Executar auditorias de acordo com a demanda da diretoria, reportar os resultados e implementar ações corretivas necessárias.

Monitorar e testar a efetividade de controles relacionados à segregação de funções e de ICFR (Internal Control over Financial Reporting).

Suportar as demandas locais pertinentes a área, tais como implementar melhorias nos arquivos internos e elaborar apresentações.

Participação ativa no Projeto de Simplificação de Processos, cujo objetivo foi reduzir os processos burocráticos da Diretoria de Finanças. Membro do grupo GEOS (Global Employee Opinion Survey) que realiza ações que visam melhorias do ambiente corporativo e promove a participação dos colaboradores em ações voluntárias.

SeaWorld Parks & Entertainment (Orlando-EUA) – dezembro/2015 a março/2016

Work and Travel program – Park Operations

Operar a atração “Journey to Atlantis”.

Realizar diariamente a checagem do sistema operacional, mantendo seu regular funcionamento.

Atuar diretamente em situações de quebra ou parada da atração, executando os procedimentos de segurança e emergência.

Instruir os visitantes em inglês e português, garantindo a segurança e satisfação destes durante sua visita ao parque.

Prysmian Energia Cabos e Sistemas do Brasil S/A – maio/2015 a novembro/2015

Estagiária de comércio exterior

Usar o sistema SAP para atividades em geral, como cadastro e consulta de clientes.

Elaborar mensal de indicadores de qualidade da área comercial para acompanhamento de metas. Confeccionar aditivos contratuais.

Atender clientes e representantes comerciais, dando suporte em caso de dúvidas ou informações.

Beraldi Administradora e Corretora de Seguros - agosto/2013 a abril/2015

Técnica de seguros

Cotar seguros do ramo de automóveis e controlar a emissão de propostas. Controlar o recebimento e pagamento de comissões para corretores prepostos.

Efetuar o cadastro de clientes, apólices e comissões no sistema Sics.

Emitir relatórios mensais para acompanhamento dos resultados de vendas.

FORMAÇÃO ACADÊMICA

ESAGS-FGV – 2014 - 2017

Bacharelado em Administração

IDIOMAS E CURSOS COMPLEMENTARES

Inglês – avançado | **Espanhol** – básico

Excel Módulo I – Impacta – Julho/2016

Excel Avançado – SENAC – Junho/2014

Técnicas de liderança – SENAC – Março/2015

APÊNDICE F – PESQUISA PRIMÁRIA

QUESTIONS

RESPONSES

325

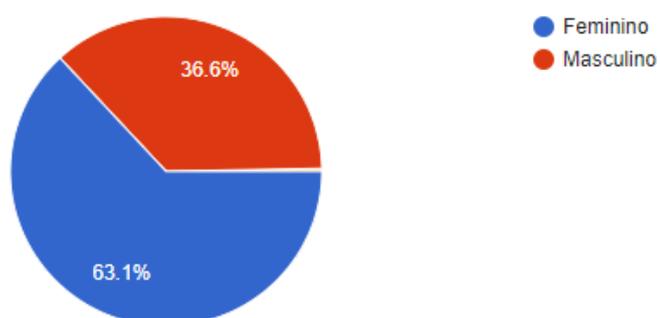
Qual o ano do seu nascimento?

325 responses

1996 (64)
1997 (41)
1995 (39)
1994 (26)
1993 (22)
1998 (14)
1992 (9)
1999 (9)
1990 (6)
1986 (5)
1991 (5)
1988 (4)

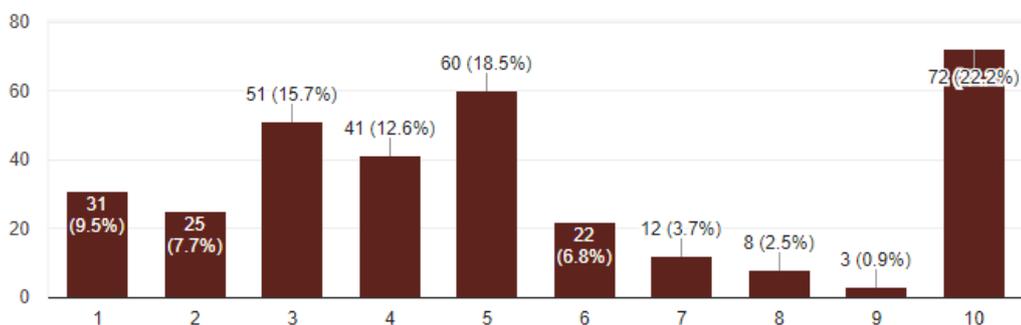
Qual é o seu sexo?

325 responses



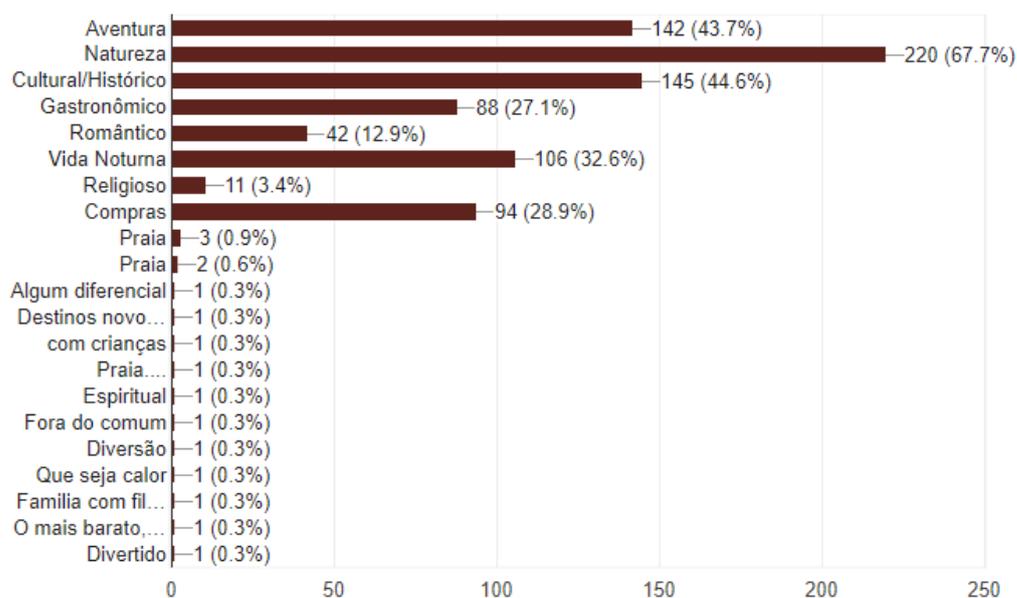
Quantas vezes você viajou para novos destinos nos últimos 5 anos?

325 respostas



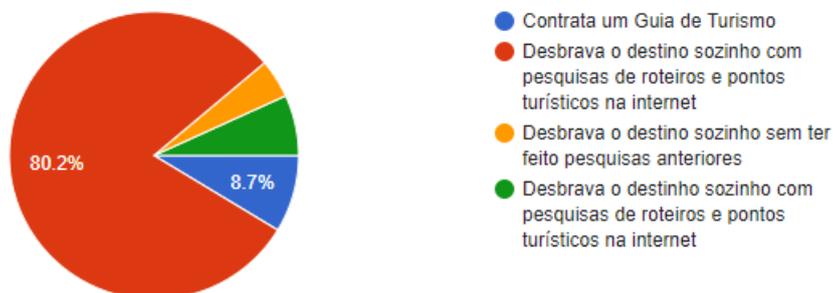
Quando quer conhecer um lugar novo, que tipo de destino você escolhe?

325 respostas



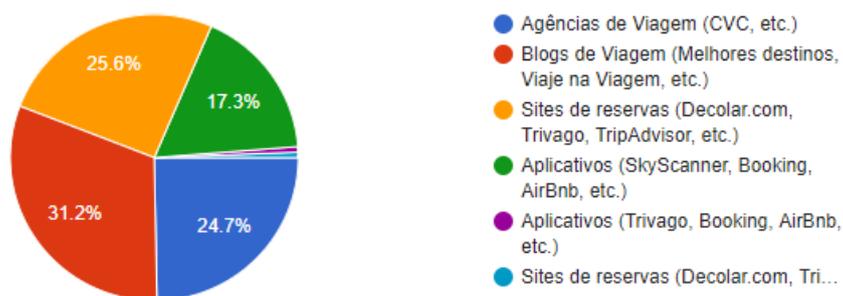
Quando vai para um destino novo, o que você faz?

323 responses



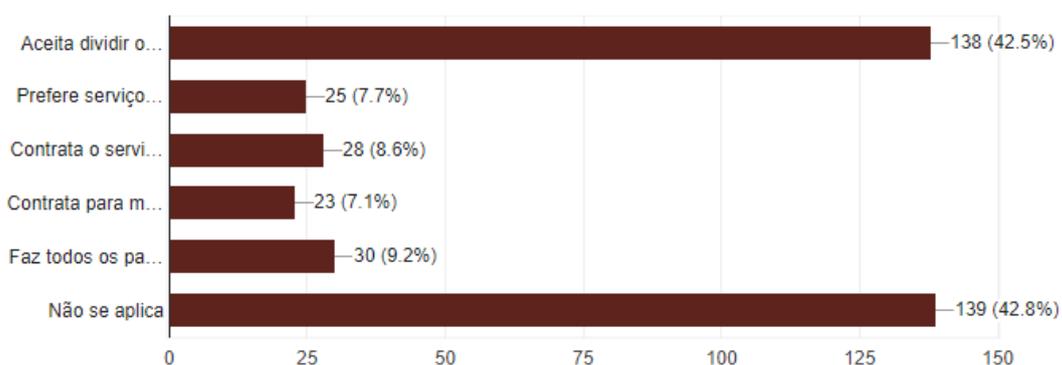
Qual é a maneira mais utilizada pra planejar suas viagens?

324 responses



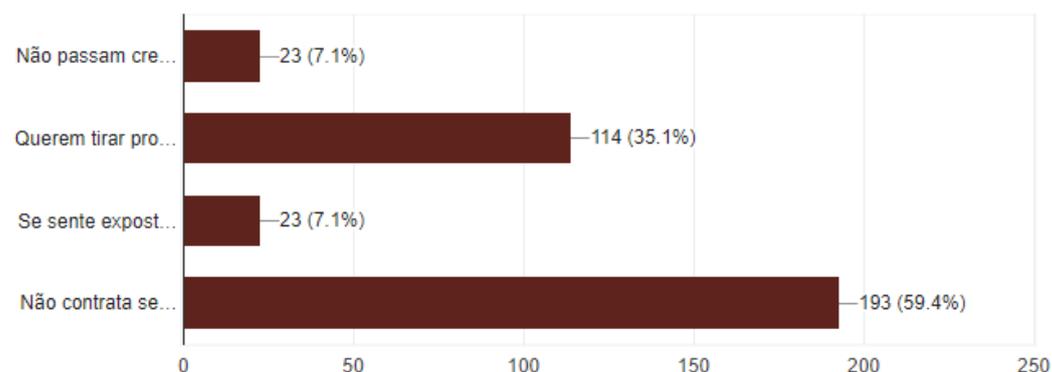
Quando você contrata um Guia de Turismo, você:

325 responses



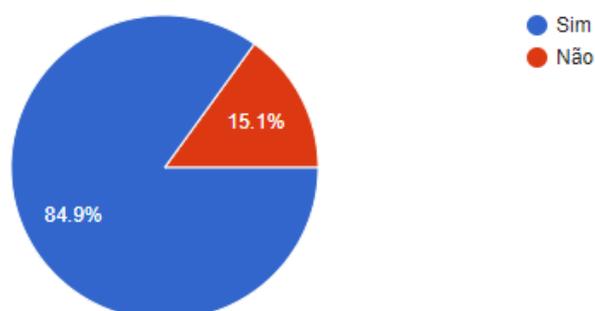
Por que você não contrataria um Guia de Turismo?

325 responses



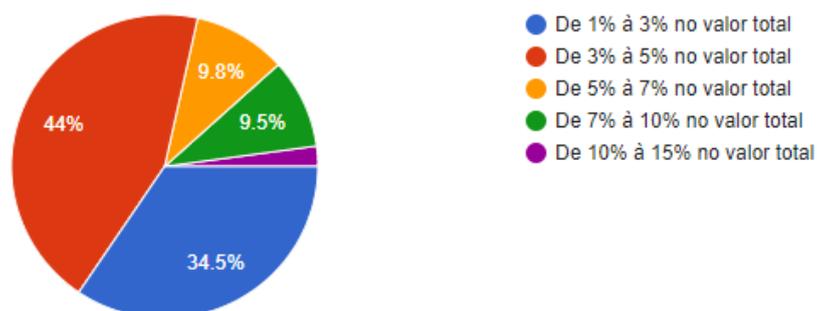
Você utilizaria uma plataforma online (exemplo: Uber, AirBnb, etc.) que fizesse a conexão entre um Guia de Turismo e você?

325 responses



Qual a porcentagem adicional no preço do serviço você acha justo cobrar para utilizar essa plataforma?

325 responses



APÊNDICE G – DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS DE EXERCÍCIO PARA OS 5 ANOS

Descrição	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	R\$ 2.606,18	R\$ 3.952,71	R\$ 5.443,51	R\$ 7.965,62
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA				
Impostos	R\$ 156,37	R\$ 237,16	R\$ 326,61	R\$ 477,94
6%				
= RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	R\$ 2.449,81	R\$ 3.715,55	R\$ 5.116,90	R\$ 7.487,69
= RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	R\$ 2.449,81	R\$ 3.715,55	R\$ 5.116,90	R\$ 7.487,69
(-)Despesa Operacional	R\$ 67.478,14	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-)Despesas Administrativas	R\$ 5.799,89	R\$ 5.659,89	R\$ 5.659,89	R\$ 5.659,89
(-)Despesas de Marketing	R\$ 1.860,00	R\$ 840,00	R\$ 930,00	R\$ 1.800,00
(-)Despesas RH	R\$ 29.843,00	R\$ 29.843,00	R\$ 29.843,00	R\$ 29.843,00
Total Despesa	R\$ 104.981,03	R\$ 36.342,89	R\$ 36.432,89	R\$ 37.302,89
= LUCRO LÍQUIDO	-R\$ 102.531,22	-R\$ 32.627,34	-R\$ 31.315,99	-R\$ 29.815,20

MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO
R\$ 10.571,81	R\$ 13.093,92	R\$ 15.700,11	R\$ 17.190,91
R\$ 634,31	R\$ 785,64	R\$ 942,01	R\$ 1.031,45
R\$ 9.937,50	R\$ 12.308,29	R\$ 14.758,10	R\$ 16.159,45
R\$ 9.937,50	R\$ 12.308,29	R\$ 14.758,10	R\$ 16.159,45
R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
R\$ 5.659,89	R\$ 5.659,89	R\$ 5.659,89	R\$ 5.659,89
R\$ 1.860,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.860,00	R\$ 930,00
R\$ 29.843,00	R\$ 31.843,00	R\$ 29.843,00	R\$ 29.843,00
R\$ 37.362,89	R\$ 39.302,89	R\$ 37.362,89	R\$ 36.432,89
-R\$ 27.425,39	-R\$ 26.994,60	-R\$ 22.604,79	-R\$ 20.273,44

SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
R\$ 19.713,02	R\$ 22.319,21	R\$ 24.841,32	R\$ 27.447,50
R\$ 1.182,78	R\$ 1.339,15	R\$ 1.490,48	R\$ 1.646,85
R\$ 18.530,24	R\$ 20.980,05	R\$ 23.350,84	R\$ 25.800,65
R\$ 18.530,24	R\$ 20.980,05	R\$ 23.350,84	R\$ 25.800,65
R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
R\$ 5.659,89	R\$ 5.659,89	R\$ 5.659,89	R\$ 5.659,89
R\$ 1.800,00	R\$ 1.860,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.860,00
R\$ 29.843,00	R\$ 29.843,00	R\$ 29.843,00	R\$ 52.643,00
R\$ 37.302,89	R\$ 37.362,89	R\$ 37.302,89	R\$ 60.162,89
-R\$ 18.772,65	-R\$ 16.382,84	-R\$ 13.952,05	-R\$ 34.362,24

Impostos	6%	16%	16%	21%	19,10%
Descrição	2018	2019	2020	2021	2022
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	R\$ 170.845,82	R\$ 728.010,31	R\$ 1.781.283,47	R\$ 3.383.506,73	R\$ 5.534.680,07
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA					
PIS (0,65%)					R\$ 35.975,42
CONFINS (3%)					R\$ 166.040,40
ISS (5%)					R\$ 276.734,00
Total Impostos	R\$ 10.250,75	R\$ 116.481,65	R\$ 285.005,36	R\$ 710.536,41	R\$ 478.749,83
= RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	R\$ 160.595,07	R\$ 611.528,66	R\$ 1.496.278,12	R\$ 2.672.970,32	R\$ 5.055.930,25
= RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	R\$ 160.595,07	R\$ 611.528,66	R\$ 1.496.278,12	R\$ 2.672.970,32	R\$ 5.055.930,25
(-)Gasto pré-operacional	R\$ 67.478,14				
(-)Despesas Administrativas	R\$ 68.058,68	R\$ 70.470,68	R\$ 70.470,68	R\$ 70.470,68	R\$ 70.470,68
(-)Despesas de Marketing	R\$ 19.200,00	R\$ 19.200,00	R\$ 19.200,00	R\$ 19.200,00	R\$ 19.200,00
(-)Despesas RH	R\$ 382.916,00	R\$ 522.135,20	R\$ 564.429,60	R\$ 611.792,00	R\$ 688.352,00
Total Despesa	R\$ 537.652,82	R\$ 611.805,88	R\$ 654.100,28	R\$ 701.462,68	R\$ 778.022,68
= RESULTADO OPERACIONAL ANTES DO IMPOSTO					R\$ 4.277.907,57
(-) IRPJ e CSLL					R\$ 578.173,19
= LUCRO LÍQUIDO	-R\$ 377.057,75	-R\$ 277,22	R\$ 842.177,84	R\$ 1.971.507,64	R\$ 3.699.734,38

APÊNDICE H– DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS DE EXERCÍCIO CENÁRIOS

Cenário pessimista:

Descrição	2018	2019	2020	2021	2022
	2.071	8.824	21.591	41.012	67.087
RECEITA OPERACIONAL BRUTA					
Prestação de Serviços	R\$ 136.676,66	R\$ 582.408,25	R\$ 1.425.026,78	R\$ 2.706.805,38	R\$ 4.427.744,06
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA					
Impostos	R\$ 8.200,60	R\$ 78.625,11	R\$ 228.004,28	R\$ 568.429,13	R\$ 1.461.155,54
	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
= RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	R\$ 128.476,06	R\$ 503.783,13	R\$ 1.197.022,49	R\$ 2.138.376,25	R\$ 2.966.588,52
= RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	R\$ 128.476,06	R\$ 503.783,13	R\$ 1.197.022,49	R\$ 2.138.376,25	R\$ 2.966.588,52
(-) DESPESA OPERACIONAL	R\$ 67.478,14				
(-) Despesas Administrativas	R\$ 68.058,68	R\$ 70.590,68	R\$ 70.710,68	R\$ 70.830,68	R\$ 70.950,68
(-) Despesas de Marketing	R\$ 19.200,00	R\$ 19.200,00	R\$ 19.200,00	R\$ 19.200,00	R\$ 19.200,00
(-) Despesas RH	R\$ 378.916,00	R\$ 518.135,20	R\$ 560.429,60	R\$ 607.792,00	R\$ 684.352,00
= RESULTADO OPERACIONAL ANTES DO IMPOSTO	-R\$ 405.176,76	-R\$ 104.142,75	-R\$ 546.682,21	-R\$ 1.440.553,57	-R\$ 2.192.085,84
(-) PIR (irpj e csll)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
= LUCRO LÍQUIDO	-R\$ 405.176,76	-R\$ 104.142,75	-R\$ 546.682,21	-R\$ 1.440.553,57	-R\$ 2.192.085,84

Cenário otimista:

Descrição	2018	2019	2020	2021	2022
	2.566	12.108	31.953	62.955	105.117
RECEITA OPERACIONAL BRUTA					
Prestação de Serviços	R\$ 169.362,52	R\$ 799.153,31	R\$ 2.108.878,14	R\$ 4.155.060,40	R\$ 6.937.700,10
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA					
Impostos	R\$ 10.161,75	R\$ 127.864,53	R\$ 442.864,41	R\$ 1.371.169,93	R\$ 600.111,06
= RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	R\$ 159.200,77	R\$ 671.288,78	R\$ 1.666.013,73	R\$ 2.783.890,47	R\$ 6.337.589,04
= RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	R\$ 159.200,77	R\$ 671.288,78	R\$ 1.666.013,73	R\$ 2.783.890,47	R\$ 6.337.589,04
(-) DESPESA OPERACIONAL	R\$ 67.478,14				
(-) Despesas Administrativas	R\$ 68.058,68	R\$ 70.590,68	R\$ 70.710,68	R\$ 70.830,68	R\$ 70.950,68
(-) Despesas de Marketing	R\$ 19.200,00	R\$ 19.200,00	R\$ 19.200,00	R\$ 19.200,00	R\$ 19.200,00
(-) Despesas RH	R\$ 378.916,00	R\$ 518.135,20	R\$ 560.429,60	R\$ 607.792,00	R\$ 684.352,00
= RESULTADO OPERACIONAL ANTES DO IMPOSTO	-R\$ 374.452,05	-R\$ 63.362,90	-R\$ 1.015.673,45	-R\$ 2.086.067,79	-R\$ 5.563.086,36
(-) PIR (irpj e csll)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 730.821,77
= LUCRO LÍQUIDO	-R\$ 374.452,05	-R\$ 63.362,90	-R\$ 1.015.673,45	-R\$ 2.086.067,79	-R\$ 4.832.264,59