

STRONG ESAGS – ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO

Alan Deividson Mendes Gonçalves

Beatriz Harumi Teruya

Jean Pio Santos Barburana

Nascheli Rodrigues Marchesi

Rafaela Guedes Deus

Thales Villela Flores

**e-Boreal**

Santo André

2018

Alan Deividson Mendes Gonçalves

Beatriz Harumi Teruya

Jean Pio Santos Barburana

Nascheli Rodrigues Marchesi

Rafaela Guedes Deus

Thales Villela Flores

**e-Boreal**

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 Villas  
Boas

Santo André

2018

## FOTO DOS AUTORES



Alan Deividson Mendes Gonçalves



Beatriz Harumi Teruya



Jean Pio Santos Barburana



Nascheli Rodrigues Marchesi



Rafaela Guedes Deus



Thales Villela Flores

Dedicamos este trabalho aos nossos familiares, amigos e professores, que foram indispensáveis para o desenvolvimento e conclusão deste.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos a Escola Superior de Administração e Gestão - STRONG por nos proporcionar um ambiente apropriado para o nosso desenvolvimento pessoal e profissional, através de um corpo docente excelente e instalações dignas.

Além de agradecer as nossas famílias pelo apoio e compreensão durante os quatro anos de faculdade, onde foi possível contar com eles para nos ajudar em todos os momentos difíceis que percorremos neste período. Agradecemos a todos os amigos que entenderam as faltas em confraternizações durante estes meses e durante os períodos de prova.

Este trabalho não seria realizado sem a ajuda de vocês, somos muito gratos por tê-los em nossas vidas.

“O sucesso é um péssimo professor,  
pois ensina pessoas inteligentes a  
acharem que não podem perder”

Bill Gates

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo elaborar um plano de negócio para analisar a viabilidade do empreendimento e-Boreal, com atuação em nível nacional. A empresa atuará no ramo de viagens oferecendo uma proposta nova no mercado, realizando todo o orçamento e compra dos pacotes de viagens automaticamente.

O cliente poderá escolher o local para onde deseja viajar colocando uma faixa média de orçamento que deseja gastar e a empresa, via site e aplicativo, será responsável por toda a pesquisa e compra do pacote dentro da faixa de preço definida.

Para o desenvolvimento deste projeto foram aplicadas técnicas e práticas adquiridas durante toda a graduação. O plano de negócios abrange todas as etapas de um projeto, partindo da análise de viabilidade operacional e passando por marketing, RH, financeiro e finalizando em análises futuras sobre o empreendimento.

**Palavras-chave:** e-Boreal, viagem, pacote, orçamento, plano de negócio.

## **ABSTRACT**

The following paperwork has the propose of to elaborate a business plan that analyze the viability of the eBoreal venture.

The enterprise will operate in the tourism segment offering a brand new proposition in the market, making the completely purchase process automatic, based on clients needs. The customers will have the opportunity to choose the destination and fixes the budget that they want to spend, and the app will be responsible to find and buy the travel package.

In the project development was applied many techniques and knowledges obtained throughout graduation program. The business plan cover all project steps, starts in operational viability, and passing around marketing, HR, financials, and finishes in future predictions about the business.

**Key words:** eBoreal; travel; trip; package; budget; business plan.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Business Model Canvas e-Boreal.....	17
Figura 2 - Brasil: Contribuição direta do mercado de turismo ao PIB .....	25
Figura 3 - Brasil: Contribuição total do mercado de turismo para o PIB .....	26
Figura 4 - Brasil: Contribuição total do turismo no mercado de trabalho .....	27
Figura 5 - Fluxograma dos processos operacionais da e-Boreal.....	47
Figura 6 - Layout físico e-Boreal.....	48
Figura 7 - Matriz BCG e-Boreal .....	53
Figura 8 - Esboço do MVP da e-Boreal .....	53
Figura 9 - Publicação e-Boreal 1 .....	55
Figura 10 - Publicação e-Boreal 2 .....	55
Figura 11 - Kit e-Boreal.....	56
Figura 12 - Logo e-Boreal.....	57
Figura 13 - Experiência de compra do cliente.....	59
Figura 14 - Estratégias genéricas de Porter .....	60
Figura 15 - Orgonograma e-Boreal.....	66
Figura 16 – Análise SWOT .....	81
Figura 17- 5W2H .....	83

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Sexo dos respondentes .....	34
Gráfico 2 - Idade dos respondentes.....	35
Gráfico 3 – Quando o assunto é viagem, qual é a sua principal preocupação? .....	35
Gráfico 4 – Como você costuma fechar suas viagens? .....	36
Gráfico 5 – Você já cotou pacote de viagem e agências de turismo e depois fechou diretamente com os provedores (cias aéreas, hotéis, passeios)? .....	37
Gráfico 6 - Quanto você considera importante a presença de um agente de turismo para compra da sua viagem? .....	38
Gráfico 7 - Seria um problema você planejar sua viagem buscando informações em plataformas diferentes? .....	39
Gráfico 8 - Market Share.....	63
Gráfico 9- Curva Salarial e-Boreal .....	70

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Modelo de cinco estágios de decisão de compra .....	31
Tabela 2 - Tabela de serviços oferecidos pelos concorrentes .....	32
Tabela 3 - Comparativo de preços e taxas de concorrentes.....	32
Tabela 4 – Descrição das vantagens competitivas .....	40
Tabela 5 – Indicadores e-Boreal.....	44
Tabela 6 - Equipamentos e materiais necessários para a produção .....	49
Tabela 7 - Estimativa de custos pré-operacionais .....	50
Tabela 8 - Estimativa de custos fixos anuais .....	51
Tabela 9 - Meses de aumento em publicidade .....	61
Tabela 10 - Demanda corrente em 2019 .....	61
Tabela 11 - Demanda mensal 2019.....	62
Tabela 12 - Marketing até 2023 .....	62
Tabela 13 - Provisionamento dos gastos com publicidade em 2019 .....	64
Tabela 14 - Projeção de gastos com publicidade até 2023 .....	64
Tabela 15 – Headcount.....	66
Tabela 16 - Competência e-Boreal .....	68
Tabela 17 - Tabela salarial .....	69
Tabela 18 - Gastos anuais com pessoal em 2019.....	72
Tabela 19 - Investimentos pré-operacionais em 2018 .....	74
Tabela 20 – Faturamento anual para os próximos 5 anos.....	74
Tabela 21- Faturamento mensal em 2019 .....	75
Tabela 22 - Custos Fixos .....	76
Tabela 23 - Custos Variáveis.....	76
Tabela 24 - DRE .....	77
Tabela 25 - Fluxo de caixa.....	78
Tabela 26 - Payback Simples .....	78
Tabela 27- TIR.....	79
Tabela 28 – VPL .....	79
Tabela 29 - Ponto de Equilíbrio .....	80

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	16
1 BUSINESS MODEL CANVAS.....	17
1.1 Proposta de valor .....	17
1.2 Segmentos de mercado .....	18
1.3 Canais de distribuição .....	18
1.4 Relacionamento com consumidores .....	18
1.5 Fontes de receita.....	19
1.6 Recursos principais .....	19
1.7 Atividades principais.....	19
1.8 Parcerias principais .....	19
1.9 Estruturas de custos.....	20
1.10 Análise e diagnóstico da viabilidade da ideia do negócio .....	20
2 SUMÁRIO EXECUTIVO .....	21
2.1 Dados gerais do empreendimento .....	21
2.2 Dados dos empreendedores .....	21
2.3 Missão da empresa e os valores organizacionais .....	21
2.4 Forma jurídica .....	22
2.5 Enquadramento tributário .....	22
2.6 Capital social .....	22
2.7 Fonte de recursos .....	22
3 VIABILIDADE ESTRATÉGICA .....	23
3.1 Estudo do mercado-alvo.....	23
3.1.1 Mercado atual.....	23
3.1.2 Histórico de mercado.....	25
3.1.3 Projeções futuras .....	27
3.1.4 Tendências de mercado .....	28

3.2	Estudo dos clientes .....	28
3.2.1	Identificação das características demográficas dos clientes .....	28
3.2.2	Descrição dos interesses e comportamentos dos clientes .....	29
3.2.3	Identificação dos motivos que levam os clientes a consumir os produtos ou serviços da empresa .....	30
3.3	Análise do ambiente geral por meio do modelo das cinco forças competitivas.....	32
3.3.1	Estudo dos concorrentes.....	32
3.3.2	Estudo de barganha de fornecedores .....	33
3.3.3	Estudo de barganha dos consumidores .....	33
3.3.4	Estudo de novos entrantes.....	33
3.3.5	Estudo de substitutos .....	34
3.4	Pesquisa de mercado.....	34
3.5	Delimitação da estratégia organizacional .....	39
3.5.1	Vantagem competitiva .....	39
3.5.2	BSC.....	40
3.5.3	KPIS .....	44
3.6	Análise e diagnóstico da viabilidade da ideia do negócio.....	45
4	VIABILIDADE OPERACIONAL.....	46
4.1	Plano operacional.....	46
4.1.1	Fluxograma dos processos operacionais .....	46
4.1.2	Layout ou arranjo físico .....	47
4.1.3	Máquinas e equipamentos necessários para a produção .....	48
4.1.4	Projeção da capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviços.....	49
4.1.5	Principais fornecedores .....	49
4.1.6	Plano logístico e de distribuição .....	50
4.1.7	Política de qualidade .....	50

4.2	Estimativa de gastos .....	50
4.3	Análise e diagnóstico da viabilidade operacional .....	51
5	VIABILIDADE MERCADOLÓGICA.....	52
5.1	Plano de Marketing .....	52
5.1.1	Produto e serviços.....	52
5.1.2	Matriz BCG.....	52
5.1.3	MVP.....	53
5.1.4	Preço.....	54
5.1.5	Promoção.....	54
5.1.6	Gestão da marca.....	56
5.1.7	Fluxograma da experiência de compra dos clientes da empresa.....	58
5.1.8	Estratégias de fidelização de clientes:.....	59
5.1.9	Posicionamento da marca:.....	60
5.2	Previsão e mensuração da demanda .....	60
5.2.1	Demanda corrente e futura:.....	60
5.2.2	Market-share .....	62
5.3	Estimativa de gastos .....	63
5.4	Análise e diagnóstico da viabilidade mercadológica .....	64
6	VIABILIDADE DO CAPITAL HUMANO .....	65
6.1	Projeção de colaboradores.....	65
6.1.1	Atividades.....	65
6.1.2	Orgonograma .....	66
6.1.3	Headcount.....	66
6.1.4	Competências .....	67
6.2	Plano de gestão de pessoas .....	68
6.2.1	Recrutamento e seleção.....	68
6.2.2	Remuneração.....	69

6.2.3	Treinamento e Desenvolvimento .....	70
6.2.4	Rotatividade e absenteísmo .....	71
6.3	Estimativa de gastos .....	71
6.4	Análise e diagnóstico da viabilidade do capital humano na organização .....	72
7	VIABILIDADE FINANCEIRA.....	73
7.1	Pressupostos da análise financeira .....	73
7.2	Cálculo do investimento total.....	73
7.3	Estimativa do faturamento mensal para os próximos 5 anos .....	74
7.4	Estimativa mensal dos custos fixos e variáveis para os próximos 5 anos.....	75
7.5	Demonstrativo de resultados para os próximos 5 anos.....	76
7.6	Estimativa do fluxo de caixa futuro para os próximos 5 anos.....	77
7.7	Cálculo e análise dos Indicadores de viabilidade financeira.....	78
7.8	Análise e diagnóstico da viabilidade financeira .....	80
8	VIABILIDADE DO NEGÓCIO: CONCLUSÃO DO TRABALHO .....	81
8.1	Análise SWOT da empresa .....	81
8.2	Plano de ação .....	83
8.3	Considerações finais sobre o negócio.....	83
	REFERÊNCIAS .....	85
	APÊNDICES .....	86

## INTRODUÇÃO

O turismo cada vez mais se torna um objeto de desejo para milhares de brasileiros, proporcionando momentos inesquecíveis em suas vidas. De acordo com o Relatório da Bratzoa<sup>1</sup> (2018), em 1998, segundo dados da OMT, 593 milhões de pessoas no mundo estavam viajando, este número chegou a 1 bilhão em 2013 e 1,32 bilhões de pessoas em 2017. Estes números mostram uma grande oportunidade no setor em tornar o sonho dos brasileiros, realidade.

Com o desejo de fomentar este mercado, a e-Boreal oferecerá um site e um aplicativo onde o cliente poderá realizar sua própria compra sem a necessidade de sair de casa, gerando comodidade, conveniência e rapidez para o usuário. A principal premissa da e-Boreal será a definição de roteiros personalizados, a partir do orçamento informado pelo cliente. Logo que o cliente entrar no site/aplicativo será instruído a preencher um formulário, onde a empresa terá acesso as suas preferências, desta forma o sistema gerará diversas opções de roteiro de acordo com o orçamento e preferências informadas anteriormente.

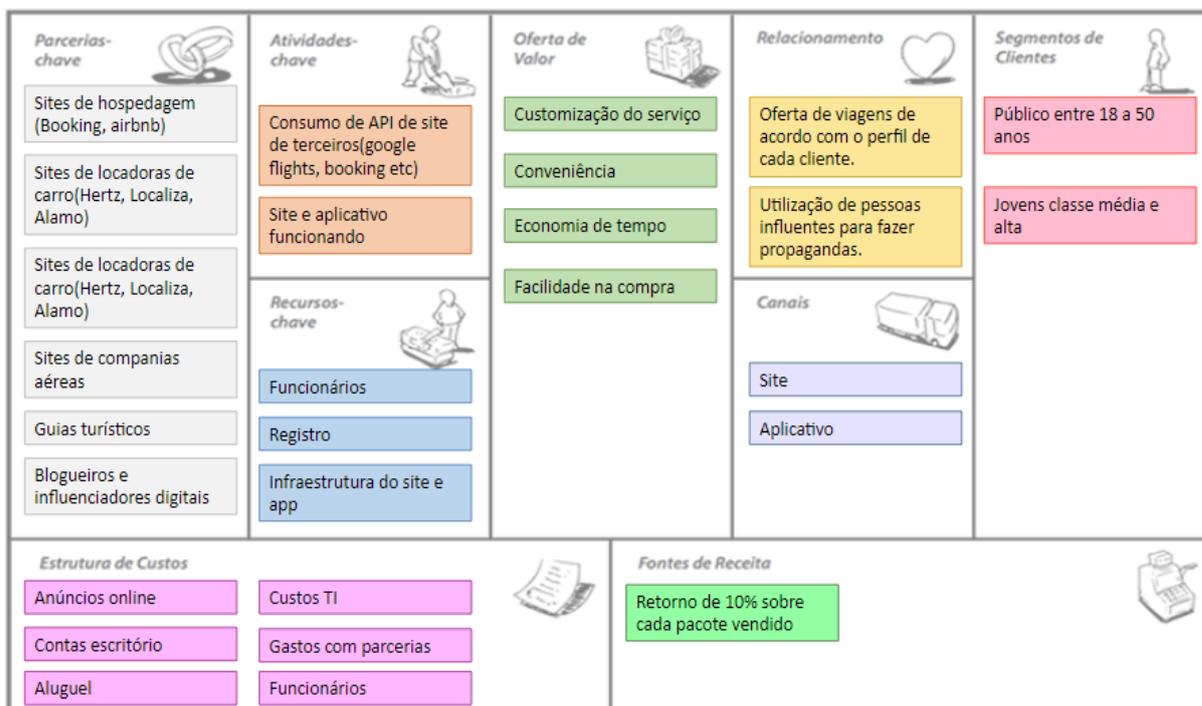
---

<sup>1</sup>[http://braztoa.com.br/wpcontent/uploads/2018/04/ANUARIO\\_BRAZTOA\\_2018\\_OK\\_REV\\_23042018.pdf](http://braztoa.com.br/wpcontent/uploads/2018/04/ANUARIO_BRAZTOA_2018_OK_REV_23042018.pdf)

## 1 BUSINESS MODEL CANVAS

A e-Boreal será um site e aplicativo, para compra fácil e personalizada de pacotes de viagem. Os clientes preenchem um cadastro do seu perfil e orçamento disponível, assim, recebem o pacote ideal para o seu perfil e bolso. O modelo de negócios, Business Model Canvas, pode ser visto na Figura 1.

**Figura 1 - Business Model Canvas e-Boreal**



Fonte: elaborado pelos autores, 2018.

### 1.1 Proposta de valor

A e-Boreal tem como premissa facilitar o planejamento e compra de viagens para os seus usuários. O seu maior diferencial se dará pela facilidade de que o usuário poderá fechar o seu pacote de viagens completo. O site/aplicativo será responsável por buscar o pacote de viagens dentro do orçamento máximo definido pelo usuário e assim que encontrado será feita a compra da viagem com poucos cliques. A comodidade e personalização criada pelo sistema são o que o diferencia de outros players do mercado. A e-Boreal se destacará em diversos pontos dos seus concorrentes. Em relação às agências de viagem o diferencial será o preço, a facilidade e possibilidades de destinos, já em relação aos sites de compras de pacotes de viagens, a busca completa é o que difere o player.

## **1.2 Segmentos de mercado**

O foco será o público entre 18 a 50 anos, que busque uma viagem econômica, mas sabendo exatamente o que irá gastar em toda viagem. Além de esse público ser totalmente integrado nas redes sociais, pois isso irá ajudar a divulgar a empresa e-Boreal. Os produtos serão direcionados para todas as classes sociais.

## **1.3 Canais de distribuição**

O principal canal de distribuição da e-Boreal com o consumidor será a internet, através do site, aplicativo (IOS e Android) e e-mail. Desta forma, a e-Boreal conseguirá atender tanto o público mais tradicional que busca mais informações no site antes de efetuar uma compra online, quanto novos consumidores que tem preferência pelo rápido e fácil acesso a serviços através de aplicativos de celular. Youtubers, influenciadores digitais e anúncios em sites estratégicos serão importantes canais de distribuição a fim de promover e divulgar a e-Boreal. Com todos estes canais a e-Boreal irá estreitar o relacionamento com o cliente, tornando-o confiável, seguro e prático.

## **1.4 Relacionamento com consumidores**

O cliente pode esperar um ótimo serviço, pois o foco é em um serviço de excelência para fidelizar e atrair mais clientes. A única preocupação do cliente será curtir a viagem e registrar seus melhores momentos.

A melhor maneira de manter um cliente sempre satisfeito é entender suas necessidades e objetivos na hora da compra, por isso a e-Boreal investirá bastante na comunicação com os clientes por meio de correspondências personalizadas, com mensagens em datas comemorativas e o canal aberto para um contato mais pessoal com cliente.

A e-Boreal irá investir em marketing e propaganda, com pessoas que tem um bom relacionamento nas mídias sociais, como youtubers e blogueiros, para atingir o público-alvo e expandir os negócios, pois os mais conectados a este tipo de comunicação, gostam de viajar e quase sempre seu companheiro inseparável é o celular e as redes sociais. Estes são peças importantes e fundamentais nos planos de expansão da empresa.

### **1.5 Fontes de receita**

A principal fonte de receita da e-Boreal será a venda de pacotes de viagens (roteiros completos). Sobre este valor será cobrada uma taxa de 10% referente ao serviço prestado.

### **1.6 Recursos principais**

A e-Boreal será composta por cinco departamentos: Financeiro, Marketing, SAC, RH e Equipe de TI. Além dos equipamentos de TI e licenças de softwares, a equipe de TI terá os desenvolvedores de aplicativo para IOS e Android, nativo Backend Frontend e para hospedagem do sistema será contratado uma nuvem.

### **1.7 Atividades principais**

As atividades chave da e-Boreal para manter o site e o aplicativo funcionando com as devidas atualizações e praticidade dos serviços, serão as solicitações das autorizações de APIs de sites de terceiros, como Booking, companhias aéreas, Airbnb, locadoras de veículos, transfers, blogs de viagem, para serem utilizados como banco de dados das montagens dos roteiros.

A e-Boreal contará com dois programadores para que o aplicativo fique disponível em todas as plataformas, Google play e Apple Store. Administrará os cadastros e preferências dos clientes, com um suporte para reclamações, dúvidas ou sugestões de melhorias.

O marketing ficará responsável pelo contato com os divulgadores e ações de publicidade em massa, o RH pela administração da folha de pagamento, benefícios, recrutamento de funcionários e treinamentos. Vale ressaltar que todos os funcionários serão contratados pelo regime de contrato remoto.

### **1.8 Parcerias principais**

As parcerias consideradas importantes para o negócio são: parcerias com órgãos públicos para divulgação de destinos em feiras, revistas especializadas e mídias, através da produção de conteúdo de qualidade abrangendo os destinos já consolidados no mercado e principalmente novos destinos. Considerar de vital importância desenvolver estratégias de divulgação, investimentos constantes, incentivos e promoções de modo a fomentar a procura dos clientes.

### **1.9 Estruturas de custos**

O principal custo da e-Boreal será na contratação de desenvolvedores de aplicativos, estruturação de servidor e armazenamento. Além de gastos com funcionários, compra de equipamentos e as ações para publicidade e propaganda.

### **1.10 Análise e diagnóstico da viabilidade da ideia do negócio**

Através da construção e análise do Business Model Canvas, conclui-se que o projeto é viável, uma vez que, no âmbito dos buscadores de passagens e hospedagem, não existe uma plataforma voltada para buscar as opções de destinos que se encaixam no budget do consumidor final, indo ao encontro de consumidores que segundo levantamento realizado pelo Sebrae<sup>2</sup>, planejam suas viagens com antecedência através de redes sociais, aplicativos e sites, além de checar se o roteiro desejado é viável financeiramente.

A e-Boreal surge como um facilitador para o processo de tomada de decisão do consumidor, agregando valor na combinação de serviços e produtos, otimizando o processo de busca e decisão do destino final.

---

<sup>2</sup>[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/3d98ea3e4e49602196a85fd6951faac1/\\$File/7489.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/3d98ea3e4e49602196a85fd6951faac1/$File/7489.pdf)

## **2 SUMÁRIO EXECUTIVO**

### **2.1 Dados gerais do empreendimento**

O nome da empresa será e-Boreal, e sua razão social e-Boreal LTDA. O plano de negócio será oferecer um pacote de viagens com foco no orçamento do cliente, por meio das plataformas digitais, aplicativo e site.

Nas plataformas, o cliente terá acesso ao pacote com todos os itens inclusos e, com apenas alguns cliques, poderá contratar o serviço de forma prática e segura.

### **2.2 Dados dos empreendedores**

A e-Boreal conta com seis sócios, sendo que dois deles desempenharão funções gerenciais na empresa.

Os dois sócios que desempenharão funções na empresa possuem bacharelado em Administração na Strong Esags FGV.

Os currículos dos sócios da e-Boreal estão nos apêndices de A a F.

### **2.3 Missão da empresa e os valores organizacionais**

#### Missão

Elaborar pacotes com o máximo de valor agregado e adaptar o preço desses produtos à capacidade de pagamento dos clientes.

#### Visão

Tornar o turismo algo mais acessível, rápido e fácil para muitas pessoas, oferecendo serviços e atendimento de qualidade, dedicando-se diariamente a realizar o sonho de cada cliente.

#### Valores

1. Empatia
2. Ousar e criar
3. Trabalho duro
4. Conservar e manter o cliente
5. Acreditar nos sonhos

## **2.4 Forma jurídica**

A e-Boreal se enquadrará na forma de Sociedade Limitada, composta por seis sócios, sendo que dois desempenharão funções na empresa. Em sociedades conhecidas como LTDA, os sócios tem seu patrimônio protegido em caso de falência, fechamento ou desligamento da empresa.

A sociedade contara com partes iguais entre os sócios, cada sócio terá 16,7% da empresa. Mesmo que a responsabilidade seja restrita por cotas, todos respondem por todo o capital social.

Segundo IBGE<sup>3</sup>, 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, nos primeiros anos de atividade da e-Boreal, o enquadramento tributário a ser aplicado nas operações será o Simples Nacional. As empresas enquadradas no programa possuem as rotinas e obrigações mensais facilitadas, além de uma carga tributaria reduzida e unificada (apenas uma guia de impostos para pagar: a DAS).

Nos primeiros anos de funcionamento, os impostos serão pagos através da DAS (Documento de Arrecadação do Simples Nacional), o qual unifica todos os impostos para o pagamento.

## **2.6 Capital social**

Considerando o investimento inicial de R\$111.287,01. Cada sócio contribuirá com R\$18.547,83.

## **2.7 Fonte de recursos**

Os recursos para inicio das atividades da e-Boreal serão de capital próprio.

---

<sup>3</sup><https://concla.ibge.gov.br/buscaonlinecnae.html?subclasse=7990200&tipo=cnae&versao=9&view=subclasse>

### 3 VIABILIDADE ESTRATÉGICA

Nesta seção, estarão disponíveis dados sobre o mercado de turismo e mercado de comércio eletrônico, para argumentação da viabilidade estratégica da e-Boreal.

#### 3.1 Estudo do mercado-alvo

Segundo a 37ª edição da pesquisa Webshoppers<sup>4</sup>, o comércio online teve um crescimento de 15% de consumidores em relação a 2016, isto quer dizer que, mais de 55 milhões de consumidores brasileiros realizaram pelo menos uma compra virtual em 2017. Em 2018, estima-se que serão mais de 60 milhões de compradores virtuais.

Em uma pesquisa realizada, entre o dia 1 e 28 de Junho de 2017, com 5.345 respondentes de todo o Brasil, sobre a experiência de compra online de serviços relacionados a viagens (passagens aéreas, reservas de hotéis, pacote turísticos e outros serviços relacionados a agências de viagem online) foi constatado que 70% destas pessoas consumiram serviços online relacionados a Turismo nos últimos 12 meses.

A pesquisa foi uma parceria entre a Ebit e Expedia, empresa multinacional e enorme no setor de turismo, mostrada na 36ª edição da Webshoppers. Segundo a Diretora da Expedia América Latina, a expectativa é que essa tendência continue nos próximos anos.

##### 3.1.1 Mercado atual

Todos os anos são realizados diversos estudos do mercado de turismo no país e seus impactos na economia. Este tópico será baseado no relatório divulgado em Março de 2018, pela World Travel & Tourism Council<sup>5</sup> e outras pesquisas disponíveis sobre o mercado de comércio eletrônico de turismo.

Segundo o estudo anual da WTTC, o turismo movimentou no país US\$163 bilhões no ano passado, em outras palavras, 7,9% do PIB do país de 2017, isto representa um crescimento de 7% em relação a 2016. O aumento do consumo das famílias, ocasionando o aumento de um 1% do PIB geral de 2017, incentivou além

---

<sup>4</sup><https://www.ebit.com.br/webshoppers>

<sup>5</sup>Disponível em <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/countries-2018/brazil2018.pdf>, acessado em Março, 2018.

da economia como um todo, o setor de serviços e conseqüentemente o setor de turismo no país. Em 2018, estima-se um aumento de 2,5% da contribuição do setor ao PIB.

De acordo com o mesmo estudo, foram criados 6,59 milhões de postos de trabalho, advindos do setor, isto representa 7,3% do total de empregos gerados no Brasil em 2017. Em dez anos, é esperado que esta porcentagem aumente para 7,7%. Em 2018, eles estimam 6,71 milhões de vagas de empregos geradas diretamente, indiretamente e induzidas do turismo, um crescimento de 1,9% em relação a 2017.

A intenção de viagem do consumidor apresentou a maior taxa do ano de 2017, segundo o estudo de Sondagem do consumidor divulgada pelo Ministério do Turismo<sup>6</sup>, este foi feito em Novembro de 2017 e é válido por até 6 meses. O brasileiro tem 27,4% de intenção de viajar durante este período, sendo mais de 80% destas pessoas interessadas em destinos nacionais, principalmente o nordeste brasileiro.

É possível observar que mesmo diante a crise os números do setor de turismo mostram-se positivos, foi registrado um aumento de 4,3% no faturamento médio deste setor, no último trimestre de 2017 quando comparado ao mesmo período de 2016, como foi divulgado pelo Ministério do Turismo<sup>7</sup>.

O setor está aquecido, movido principalmente pela internet, dados apresentados na 36ª edição da Webshoppers, estudo sobre o comércio virtual brasileiro e a principal referência para os profissionais do segmento, o setor no comércio online movimentou R\$30 bilhões em 2016, um aumento de 73% desde 2012, crescimento médio de 15% ao ano. Este aumento é muito representativo, pois é muito maior do que das agências off-line.

Segundo o Sebrae<sup>8</sup>, o comércio eletrônico do setor de turismo é uma tendência para os próximos anos. Nele diz que, de acordo com WTM (World Travel Market), um dos perfis de turistas observado é o viajante autônomo, que está sempre conectado aos aparelhos móveis e aplicativos para buscar informações,

---

<sup>6</sup>Disponível em <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/sondagens-conjunturais/sondagem-do-consumidor-inten%C3%A7%C3%A3o-de-viagem.html>, acessado em Março 2018.

<sup>7</sup>Disponível em <http://www.turismo.gov.br/últimas-noticias/8328-faturamento-das-empresas-do-turismo-cresce-4,3.html>, acessado em Março 2018.

<sup>8</sup>Disponível em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/conheca-as-projecoes-para-o-setor-de-turismo-ate-2018,db5254843636b510VgnVCM1000004c00210aRCRD>, acessado em Março 2018.

encontrar serviços, fazer reservas, compartilhar experiências e dar feedbacks. Ainda ressaltou que as pequenas agências se adaptem a este consumidor “imediatista” que prefere serviços flexíveis, autônomos e que ofereçam praticidade na aquisição.

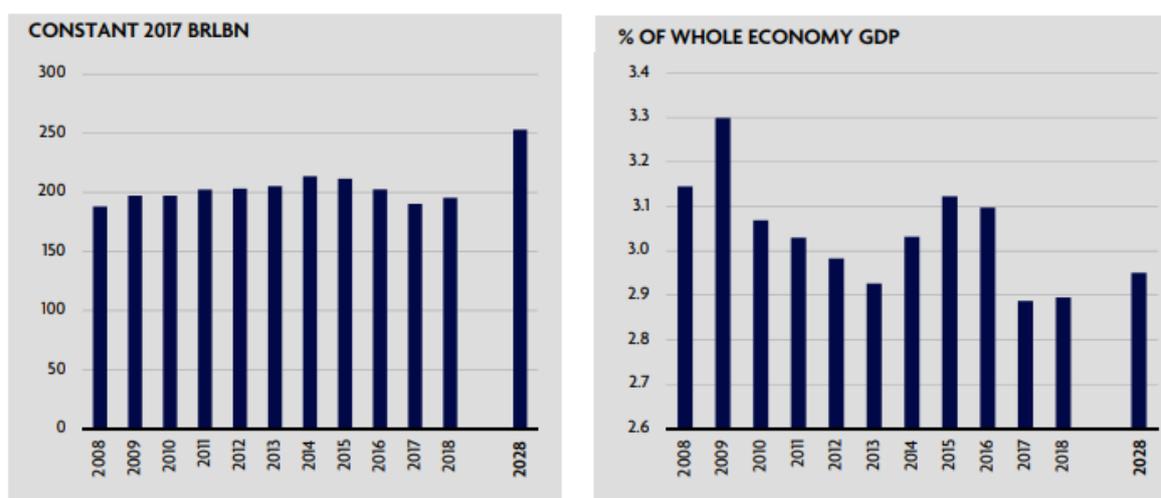
Diante os fatos expostos aqui, mais a divulgação do Sebrae<sup>9</sup>, de investir em roteiros alternativos de viagem, mostra que a ideia de viabilidade da e-Boreal, é positiva, pois busca além de uma compra facilitada de pacotes de viagem através da internet, deseja colocar à disposição dos seus clientes lugares inexplorados e pontos pouco visitados do destino escolhido.

### 3.1.2 Histórico de mercado

Historicamente, o mercado de Turismo influencia diretamente o PIB do país a taxas crescentes com quedas em período de crises e volta da retração a partir de 2015, segundo o estudo anual de 2018 do WTTC (World Travel and Tourism Council)<sup>10</sup>.

Na Figura 2, é possível observar os dados da contribuição do setor no PIB de cada um dos últimos anos:

**Figura 2 - Brasil: Contribuição direta do mercado de turismo ao PIB**



Fonte: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impactresearch/countries-2018/brazil2018.pdf>, Março 2018.

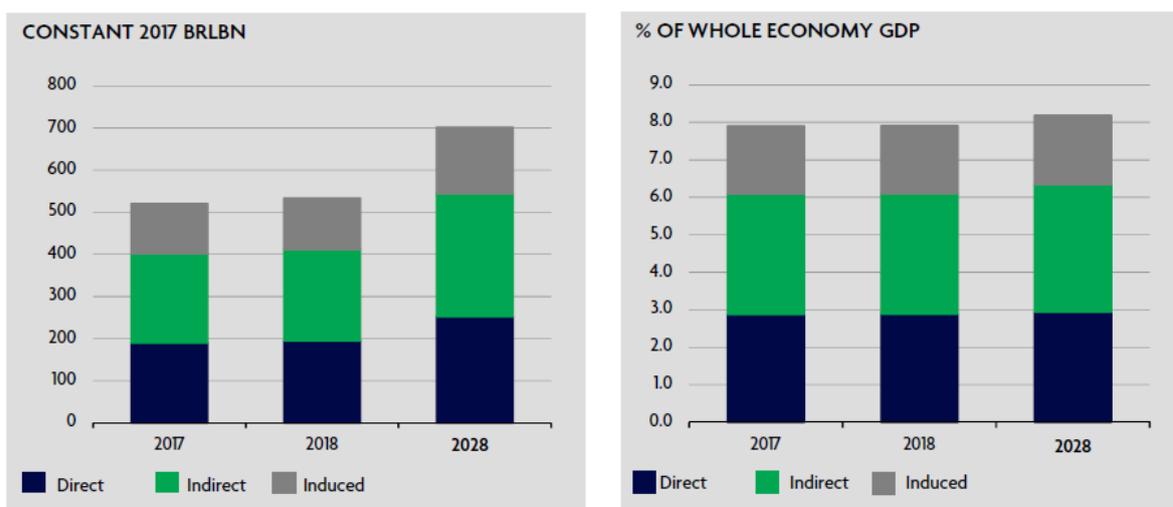
<sup>9</sup>Disponível em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/investa-em-roteiros-alternativos-para-sua-empresa-de-turismo,a967cbbd435ed410VgnVCM1000003b74010aRCRD>, acessado em Março 2018.

<sup>10</sup>Disponível em <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/countries-2018/brazil2018.pdf>, acessado em Março, 2018.

Em 2017, a contribuição direta no PIB foi R\$190,2 bilhões, esta contribuição diz respeito às companhias aéreas, agências de viagens, restaurantes e lugares de lazer que trabalham diretamente para os turistas. Para 2018, é estimado que este valor atingisse R\$195,4 bilhões.

O resultado total do turismo como mercado atuante da economia, seja de maneira induzida, direta ou indireta, pode ser visto na Figura 3.

**Figura 3 - Brasil: Contribuição total do mercado de turismo para o PIB**



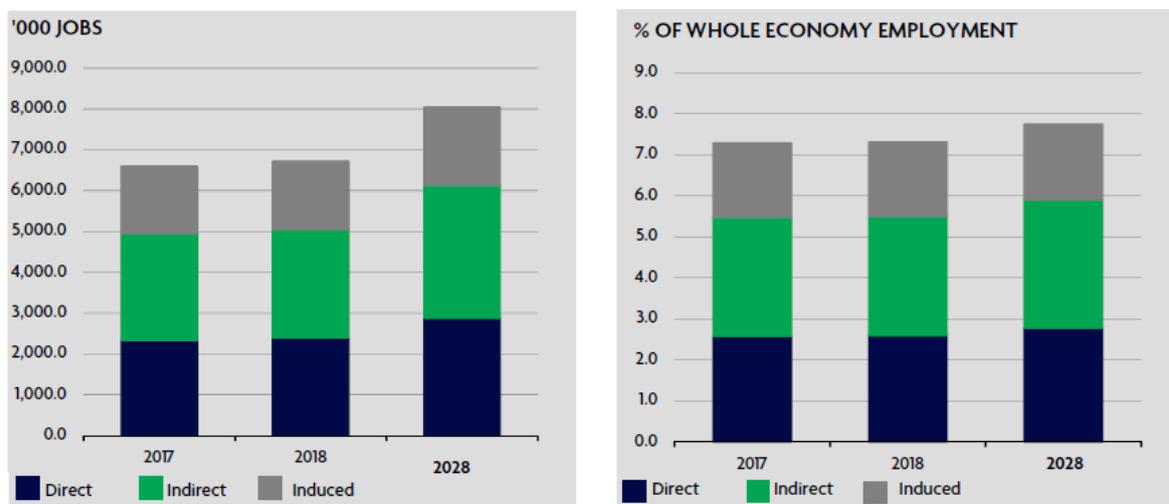
<sup>1</sup> All values are in constant 2017 prices & exchange rates

Fonte: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impactresearch/countries-2018/brazil2018.pdf>, Março 2018.

O número de pessoas que trabalham para o turismo diretamente ou indiretamente também mostram números crescentes, onde deixa os investidores em atenção em relação a este mercado, pois se está empregando é porque existe demanda no mercado. Em 2017, foram 6,59 milhões de postos de trabalho e em dez anos, é esperado que este número chegue em 8,04 milhões de empregos, crescimento médio de 1,8% ao ano.

A figura 4 mostra a evolução das vagas decorrente total do turismo ao longo dos anos:

**Figura 4 - Brasil: Contribuição total do turismo no mercado de trabalho**



Fonte: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impactresearch/countries-2018/brazil2018.pdf>, Março 2018.

Com expectativas cada vez maiores, a e-Boreal constatou que a viabilização da entrada no mercado de turismo é possível pelas estatísticas apresentadas. Além do mercado de turismo, o interesse pelo turismo online cresceu 73% em cinco anos (2012-2016), segundo a eBit<sup>11</sup>, que tem expectativa para crescimentos cada vez maiores.

Os resultados positivos do mercado, mesmo perante a crise, criam esperanças para o ingresso da e-Boreal no mercado oferecendo serviços 100% online e fáceis de manusear.

### 3.1.3 Projeções futuras

Conhecer novos destinos é uma das principais tendências para os próximos anos, em 2015 a porcentagem de pessoas que estavam planejando suas próximas viagens e desejavam ir a um lugar que ainda não conheciam foi de 69%<sup>12</sup>. Para os próximos anos é estimado que 33%<sup>13</sup> dos viajantes tenham um gasto significativamente maior na compra de uma nova viagem, adquirindo como ideia a conquista de uma nova experiência.

<sup>11</sup>Disponível em <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/mercado-de-turismo-online-cresce-73-em-4-anos-e-movimenta-r30-bilhoes/>, acessado em Março 2018.

<sup>12</sup>Disponível em <https://www.treksoft.com/en/blog/travel-tourism-stats-2016>, acessado em Março, 2018.

<sup>13</sup>Disponível em <https://www.treksoft.com/en/blog/travel-tourism-stats-2016>, acessado em Março, 2018.

### 3.1.4 Tendências de mercado

A utilização de aplicativos para analisar a reputação dos hotéis, restaurantes e atrações turísticas vem tendo uma progressão cada vez maior. É de grande relevância a utilização desses tipos de aplicativo, tendo como base de que uma a cada cinco pessoas realizam pesquisas em sites como TripAdvisor para ver o que os outros viajantes acharam dos lugares onde essas pessoas tem o interesse de conhecer.

Pesquisas indicam que 70%<sup>14</sup> das pessoas acabam fazendo a leitura de ao menos 20 críticas realizadas antes de efetivarem suas reservas.

Planejar a viagem inteira pelo celular/computador continua crescendo nas escolhas dos brasileiros, tendo em vista que hoje, 67%<sup>15</sup> dos viajantes já se sentem confortáveis para realizar a compra da sua viagem online.

Para a efetivação de reservas em hotéis é utilizado sites especializados nesse mercado, como o site Booking, esse tipo de procura também vem crescendo muito nos últimos anos. Donos de hotéis relatam que houve um aumento de até 40%<sup>16</sup> em reservas após a adesão do procedimento online.

A última grande tendência no mercado do turismo é a economia compartilhada, que tem projeção de crescimento de 37%<sup>17</sup> até o ano de 2025.

## 3.2 Estudo dos clientes

### 3.2.1 Identificação das características demográficas dos clientes

A e-Boreal tem 42% do público concentrado nas pessoas físicas, precisamente entre 18 a 29 anos, sendo que esses consumidores têm como preocupação o orçamento investido antes da viagem.

#### Pessoa física.

Segundo a pesquisa realizada pelo Ministério do Turismo<sup>18</sup> com os estrangeiros que estiveram no Brasil em 2016, 56,8% dos turistas vieram da América do Sul, sendo a Argentina o país que mais envia turista para o Brasil, seguido dos

<sup>14</sup><https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/micro-moments/travel-booking-trends-book-it-moments>

<sup>15</sup><https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/consumer-travel-smartphone-usage/>

<sup>16</sup><https://globalnews.booking.com/eight-travel-predictions-for-2018-as-revealed-by-bookingcom/>

<sup>17</sup><https://www.treksoft.com/en/blog/travel-tourism-stats-2016>

<sup>18</sup><http://www.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/7659-am%C3%A9rica-do-sul-enviou-56,7-de-todos-os-turistas-estrangeiros-que-vieram-ao-brasil-em-2016.html>

Estados Unidos. Entretanto, não são somente estrangeiros que viajam pelo Brasil. 24,3% dos brasileiros têm a pretensão de viajar e, ao considerar jovens até 35 anos, este número aumenta para 26,3%.

Levantamento do site Trackageblog, mostra 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.

Segundo ministério do turismo, a diversidade de atrativos naturais, culturais, históricos e de lazer tem inspirado cada vez mais os jovens brasileiros a viajar pelo próprio país. De acordo a Sondagem do Consumidor – Intenção de viagem, estudo do Ministério do Turismo<sup>19</sup>, 26,3% dos brasileiros na faixa etária até 35 anos pretendem viajar nos próximos seis meses. O índice é o mais alto entre as quatro faixas etárias monitoradas pelo estudo e representa um crescimento de 19,5% em relação ao mês de janeiro do ano anterior.

Os jovens turistas também manifestaram a maior intenção de viajar para destinos turísticos nacionais nos próximos seis meses (88,8%)<sup>20</sup>, representando um aumento de 20,3% em comparação com o valor registrado em janeiro de 2015.

Segundo Ministério do turismo<sup>21</sup>, estrangeiros injetaram US\$ 779 milhões na economia brasileira em janeiro. Esse é o maior valor para o primeiro mês do ano em toda a série histórica iniciada em 1990.

### 3.2.2 Descrição dos interesses e comportamentos dos clientes

De acordo com uma pesquisa feita pela MindMiners em parceria com o Paypal, os brasileiros escolhem entre dois destinos, nacionais, a procura de pontos turísticos e praias, e internacionais, a procura de compras e a fim de conhecerem uma nova cultura.

No mercado de compra de passagens 75% dos consumidores com destinos nacionais compram o bilhete pela internet, enquanto 20% desloca-se para agências

---

<sup>19</sup><http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/ultimas-noticias/2577-jovens-viajantes-impulsionam-o-turismo-brasileiro.html>

<sup>20</sup><http://www.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/5926-jovens-viajantes-impulsionam-o-turismo-brasileiro.html>

<sup>21</sup><http://www.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/10840-recorde-brasil-registra-melhor-janeiro-da-hist%C3%B3ria.html>

físicas. Já os consumidores com destinos internacionais seguem na mesma linha, 69% pela internet e 25% nas agências físicas.

Os consumidores de destinos nacionais e internacionais utilizam o cartão de crédito como principal forma de pagamento, e com um crescente uso das e-wallets que hoje é utilizado em média por 17% dos consumidores, o que deverá subir até 39% no futuro.

Com base nestes dados identificamos que parte dos consumidores neste mercado opta por resolverem grande parte de seu roteiro de viagem remotamente, sem a necessidade de comparecer até um local físico.

Estudos apontam que 92% dos consumidores pretendem realizar uma viagem nacional contra 79% que pretendem realizar uma viagem internacional (Estados Unidos e Europa).

Outra 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, os clientes da e-Boreal terão o conforto de realizar a busca de todos estes itens em poucos instantes.

### *3.2.3 Identificação dos motivos que levam os clientes a consumir os produtos ou serviços da empresa*

#### *3.2.3.1 Estudos dos padrões de compra:*

A Tabela 1 descreve o estudo do processo de decisão de compra de acordo com o modelo de cinco estágios da decisão de compra:

**Tabela 1 - Modelo de cinco estágios de decisão de compra**

Tipo	Consumidor	e-Boreal
Reconhecimento do problema	Planejar uma viagem com orçamento reduzido.	Disponibilizará viagens de acordo com seu orçamento.
Busca de Informações	Pesquisas em agências, companhias aéreas, lojas físicas.	Disponibilizará para o consumidor todas as informações em uma única plataforma.
Avaliação de alternativas	Realizar comparações dos preços de várias plataformas diferentes.	Facilidade e rapidez na criação de pacotes de viagens.
Decisão de compra	Mensurar a importância e necessidade do serviço.	De forma simples e rápida o cliente consegue reservar o serviço com base no seu orçamento.
Comportamento pós compra	Avaliar o serviço de acordo com suas expectativas.	Durante a realização do serviço será disponibilizado uma atendente 24 horas, caso o cliente tenha dificuldade na utilização do mesmo. Logo, após a realização do serviços, o cliente deve responder uma pesquisa de satisfação sobre o atendimento.

Fonte: elaborado pelos autores, 2018.

### 3.2.3.2 Disciplina de valor

A e-Boreal tem como proposta oferecer um serviço prático, seguro, tecnológico e que corresponda às necessidades dos seus clientes.

Partindo desse princípio, (TREACY & WIERSEMA, 1995) propuseram três disciplinas de valor, sendo uma delas a da Excelência Operacional<sup>22</sup>, em que as empresas oferecerem produtos médios, em relação ao mercado, com o Melhor Custo Total.

Segundo os autores, as empresas que utilizam esta estratégia buscam uma redução contínua dos defeitos, a produção de bens “comoditizados”, redução de tempo para realizar as vendas e a otimização das relações com fornecedores e a eficiência.

A e-Boreal tem como objetivo propor preços de acordo com o bolso do consumidor, esses valores estão ligados a excelência operacional.

Trazer através de uma plataforma digital pacote de viagens com alto valor agregado e que sejam realizadas da melhor maneira para que os clientes estejam satisfeitos e confiantes no serviço.

<sup>22</sup><http://excelenciaempauta.com.br/excelencia-operacional-nunca-um-conceito-tao-antigo-esteve-tao-presente/>

### 3.3 Análise do ambiente geral por meio do modelo das cinco forças competitivas

#### 3.3.1 Estudo dos concorrentes

Os principais concorrentes da e-Boreal serão: Decolar.com, CVC e Latam Travel, sendo que todos eles possuem canal de vendas online e somente CVC e Latam Travel possuem lojas físicas, contando com o agente de turismo para montagem dos pacotes.

Na tabela 2, foram descritos os serviços prestados por cada concorrente:

**Tabela 2 - Tabela de serviços oferecidos pelos concorrentes**

	Hotel	Passagens aéreas	Aluguel de carro	Guia turístico	Passeios	Translado	Seguro	Pacotes	Ingressos
CVC	x	x	x	x	x	x	x	x	x
DECOLAR	x	x	x	-	x	x	x	x	x
LATAM	x	x	x	-	-	x	x	x	-

Fonte: elaborado pelos autores, 2018.

A solicitação do serviço se dá na escolha do destino e orçamento estimado para a viagem, a partir dessas informações, o site busca as melhores opções de preços de passagens aéreas e hotéis, sendo que, na Tabela 3, será demonstrado um comparativo de preços, taxas e condições de pagamento, levando em consideração o seguinte itinerário, bem como data da viagem:

Itinerário - São Paulo (GRU) - Orlando (MCO)

Período: 01 a 15/07/2018

Passageiros: 1

**Tabela 3 - Comparativo de preços e taxas de concorrentes**

	Preço	Taxas e Impostos	Preço Final	Condição de Pagamento
CVC	R\$ 7.172,36	R\$ 344,84	R\$ 7.517,20	10 x sem juros no cartão de crédito
DECOLAR	R\$ 7.166,00	R\$ 1.050,00	R\$ 8.216,00	10 x sem juros no cartão de crédito
LATAM	R\$ 5.716,51	R\$ 510,21	R\$ 6.226,72	10 x sem juros no cartão de crédito

Fonte: elaborado pelos autores, 2018.

De acordo com a Tabela 3, conclui-se que as condições de pagamento são idênticas entre todos, ou seja, pagamento no cartão de crédito em até 10 vezes sem juros. A empresa que pratica o preço mais alto é a Decolar.com, seguida pela CVC e a Latam Travel, que aparece como a melhor opção em termos de preço e

pagamento, pois possui códigos promocionais quando o cliente efetiva a compra, podendo-se obter um desconto ainda maior.

A e-Boreal adotará algumas estratégias para se portar diante dos seus concorrentes, como agregar valor ao produto, oferecendo a conveniência que o cliente deseja, utilizar uma boa estratégia de marketing, estudar a matriz SWOT a fim de transformar as ameaças em oportunidades, melhorar o desempenho da plataforma diariamente e contar com profissionais altamente capacitados para atender a demanda.

### *3.3.2 Estudo de barganha de fornecedores*

A e-Boreal terá como seus principais fornecedores: provedores de espaço em nuvem, sites especializados em registro e domínio, empresa especializada de atendimento remoto ao consumidor, sendo que para mitigar o baixo poder de barganha deve-se negociar regras de reajuste de preço por contrato.

Além de negociar os contratos, a e-Boreal abrirá uma concorrência entre diferentes fornecedores a fim de avaliar o produto fornecido e suas condições, possibilitando maiores chances de negociações.

### *3.3.3 Estudo de barganha dos consumidores*

O preço dos serviços oferecidos pela e-Boreal variam de acordo com a data, destino e preferências do cliente, sendo os principais fatores para formação deste.

O cliente pode a qualquer momento utilizar outras plataformas para consulta de preço, assim o seu poder de barganha é alto, por isso faz-se necessário desenvolvimento de estratégias capazes de gerar diferenciais competitivos no atendimento e prestar um serviço de alta qualidade para agregar valor na economia de tempo e conveniência.

### *3.3.4 Estudo de novos entrantes*

No cenário atual a entrada de novos concorrentes nos negócios digitais é inevitável, porém, trata-se de um serviço de alta complexidade, que demanda alto investimento e ferramentas apropriadas, as quais foram consideradas, o que pode dificultar a entrada.

A estratégia da e-Boreal será oferecer uma plataforma que de modo automático faça buscas de passagens e hotéis, sendo que a mesma requer conhecimento tecnológico e alto custo inicial.

### 3.3.5 Estudo de substitutos

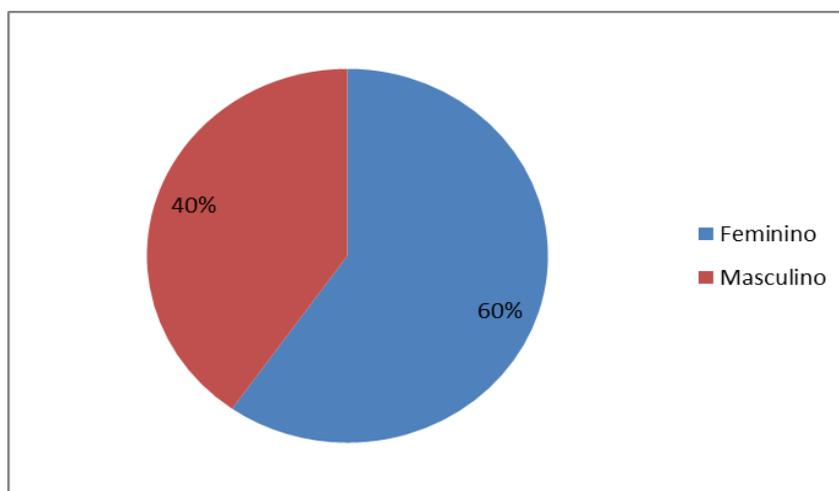
Os principais produtos substitutos são as plataformas de hotéis e companhias aéreas que possuem opção de venda separadamente e não somente em forma de pacotes, que será o foco da e-Boreal, pode-se citar também as agências de viagem físicas, porém com um grau de relevância baixo, pois não será o público alvo.

## 3.4 Pesquisa de mercado

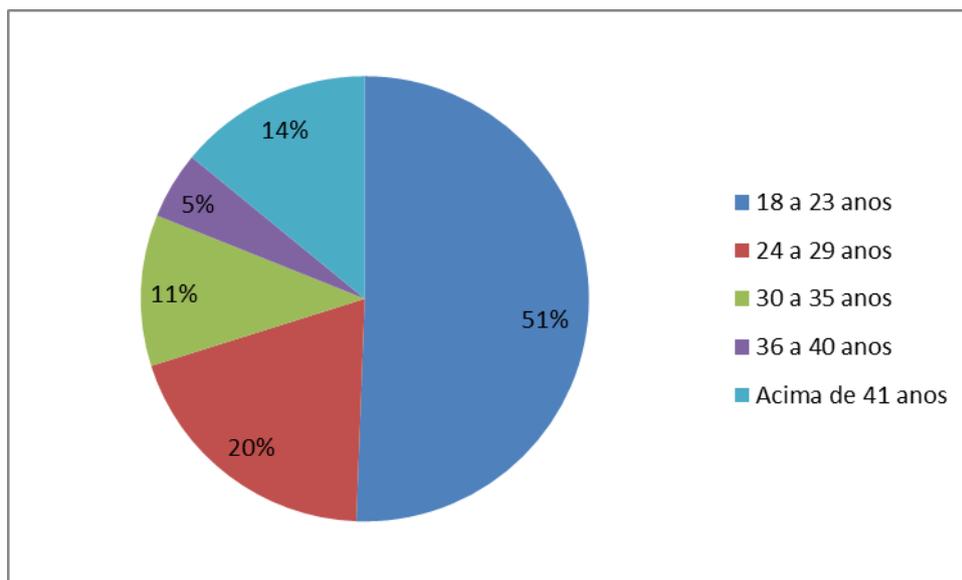
A e-Boreal tem como principal público alvo pessoas físicas de todas as classes sociais. Para a realização desta pesquisa, foram entrevistadas 164 pessoas, de todos os gêneros, idades e níveis sociais.

O público que mais respondeu a pesquisa foi o feminino com idades entre 18 e 23 anos. Como pode ser visto no gráfico 1 e 2.

**Gráfico 1 - Sexo dos respondentes**

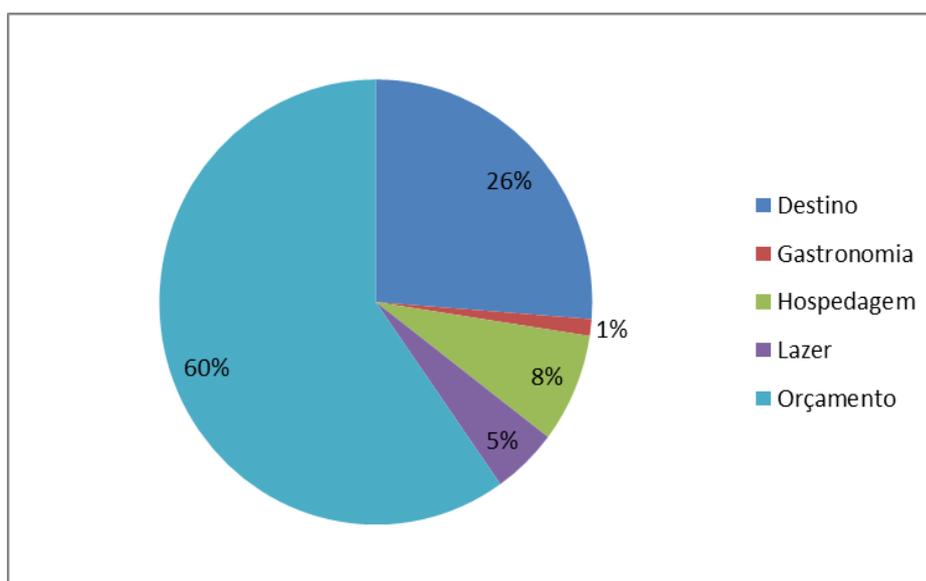


Fonte: pesquisa primária e-Boreal, Março 2018.

**Gráfico 2 - Idade dos respondentes**

Fonte: pesquisa primária e-Boreal, Março 2018.

A pesquisa revelou que 60% dos entrevistados começam a planejar suas viagens focando principalmente em quanto podem gastar. Como pode ser visto no Gráfico 3. Isso demonstra que a e-Boreal, ao sugerir que a pessoa comece sua viagem colocando o orçamento, está de acordo com o perfil dos viajantes presentes no mercado.

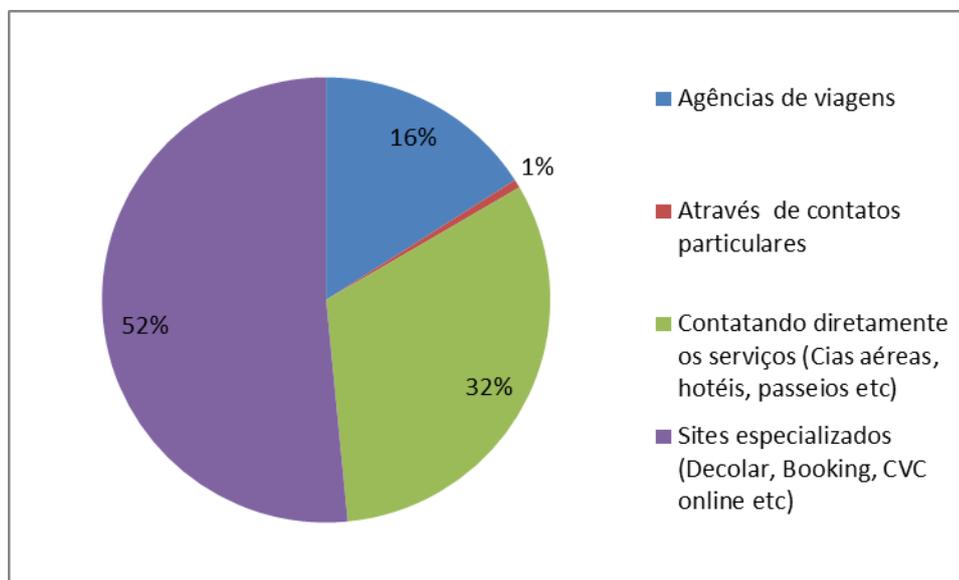
**Gráfico 3 – Quando o assunto é viagem, qual é a sua principal preocupação?**

Fonte: pesquisa primária e-Boreal, Março 2018.

A viabilidade da operação da e-Boreal se dará pelo fato que 52% dos entrevistados optam por fechar seus pacotes de viagens por sites especializados (ex. Decolar, Booking, etc). Isso mostra que a empresa pode adentrar facilmente em

um mercado que possui uma grande fatia dos clientes que consomem esse tipo de serviço, as respostas podem ser vistas no Gráfico 4.

**Gráfico 4 – Como você costuma fechar suas viagens?**

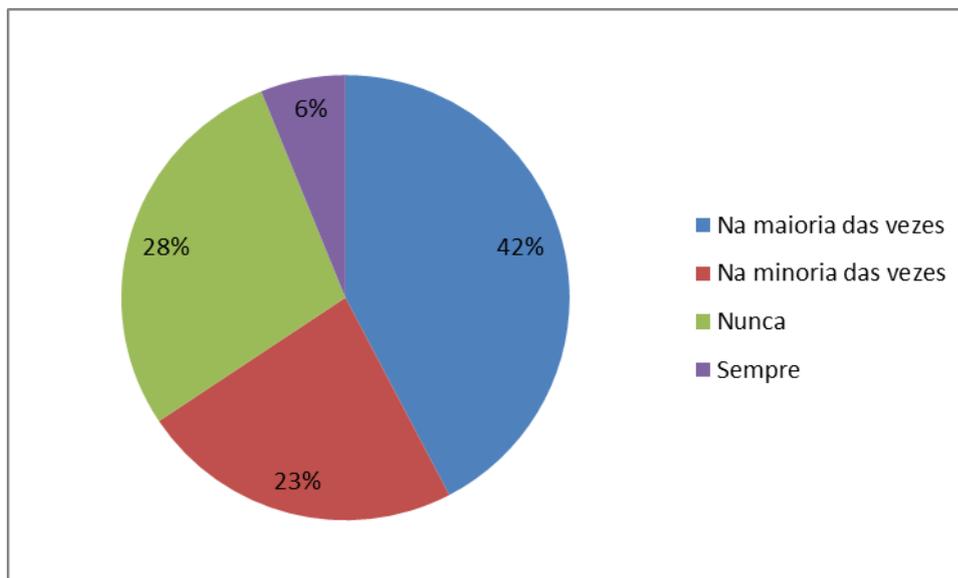


Fonte: pesquisa primária e-Boreal, Março 2018.

Outro dado importante que foi possível verificar é que os três principais serviços contratados ao fechar um pacote são: passeios, aluguel de carro e seguro viagem. Isso cria uma base para a empresa de serviços básicos que devem estar contidos no site/aplicativo da empresa.

Os entrevistados também alegaram que cotam seus pacotes em sites e agências de turismo e depois acabam realizando a compra do pacote diretamente com o provedor do serviço (Cias aéreas, hotéis, etc). Como pode ser visto no Gráfico 5.

**Gráfico 5 – Você já cotou pacote de viagem e agências de turismo e depois fechou diretamente com os provedores (cias aéreas, hotéis, passeios)?**

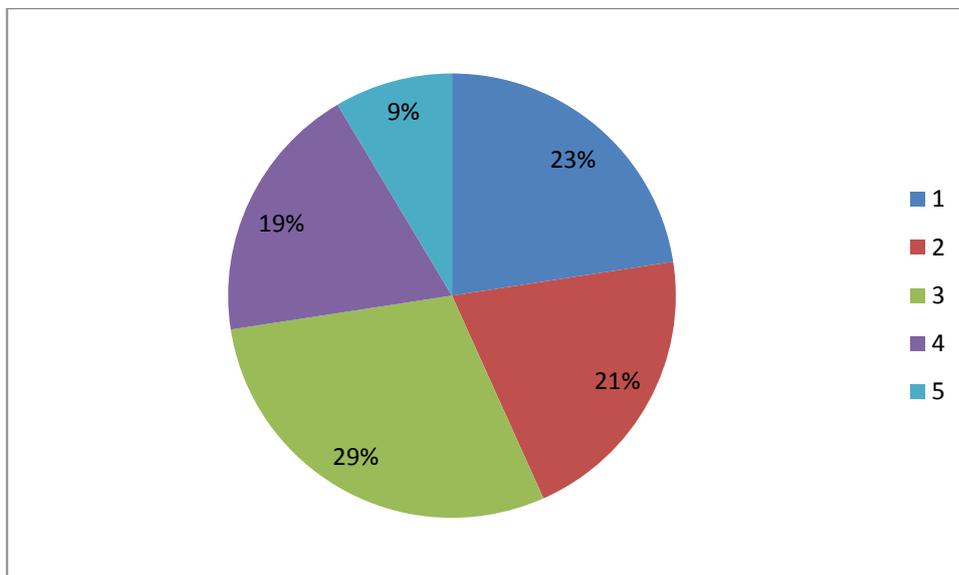


Fonte: pesquisa primária e-Boreal, Março 2018.

A e-Boreal terá vantagem nesse quesito, pois para encontrar um pacote que se encaixe no perfil de cada cliente usará o banco de dados destes sites, sendo o processo para o usuário mais fácil e prático, ele não terá que entrar em contato diretamente com as partes, a e-Boreal prestará este serviço para os clientes.

Os entrevistados foram questionados em relação à importância de um agente físico de viagem para realizar a compra dos pacotes, e o resultado, como já era esperado pelos sócios da e-Boreal deu de média a muito baixa, a escala para esta pergunta foi de 1 a 5, onde 1 é insignificante e 5 muito importante. As respostas podem ser analisadas no Gráfico 6.

**Gráfico 6 - Quanto você considera importante a presença de um agente de turismo para compra da sua viagem?**

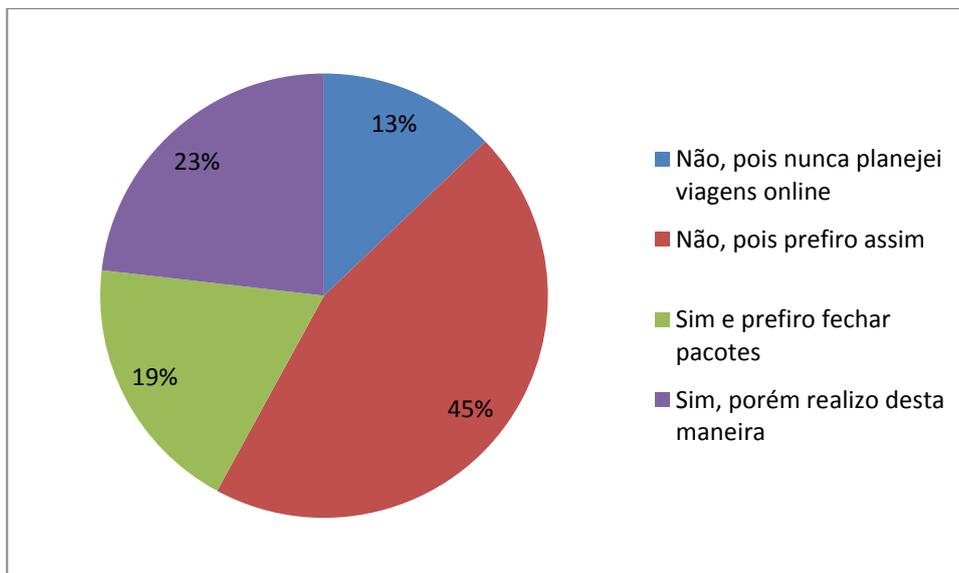


Fonte: pesquisa primária e-Boreal, Março 2018.

Os neutros tiveram a maior ocupação nesta questão, porém é possível observar que em segundo e terceiro lugar ficaram as posições 1 e 2, o que representa que o agente de turismo não é tão importante na hora de fechar os pacotes de viagem do público alvo.

Ao começar o planejamento do modelo de negócio da e-Boreal, surgiu à dúvida dos sócios sobre o quanto era um problema para o público alvo realizar a pesquisa de viagens em diversos sites, por exemplo, um site só para fazer as pesquisas de voos, um site para fazer a pesquisa de hotéis, visitas em blogs para elaborar o roteiro, visto que no mundo moderno, este modelo é o mais utilizado por todos. Os resultados podem ser observados no Gráfico 7:

### Gráfico 7 - Seria um problema você planejar sua viagem buscando informações em plataformas diferentes?



Fonte: pesquisa primária e-Boreal, Março 2018.

O resultado mostra que 45% dos potenciais compradores não veem problemas em realizar a cotação em diversos sites. Porém a e-Boreal vem com uma solução fácil e prática para eles, já que o site/aplicativo realizará a cotação em sites que ele já está acostumado a comprar. Ao oferecer esta praticidade, a e-Boreal tem grandes chances de converter este público em compradores potenciais.

## 3.5 Delimitação da estratégia organizacional

### 3.5.1 Vantagem competitiva

O foco da e-Boreal será oferecer praticidade, conveniência e economia de tempo no processo de compra de roteiros e pacotes turísticos. Constatou-se uma oportunidade em um mercado que projeta crescimento constante, pois segundo a pesquisa secundária, 92% dos entrevistados tentariam viajar domesticamente e 79% tentariam viajar para destinos internacionais. A pesquisa apontou também uma mudança no comportamento do consumidor, que prefere fechar a viagem no conforto de sua casa do que ir presencialmente às agências e lojas físicas, prezando em primeiro lugar pela comodidade.

Para definir a vantagem competitiva do negócio será utilizado o modelo de cadeia de valor de (PORTER, (1989; 2004)) que consiste em desenvolver atributos que permitam melhores condições de competir em relação às condições dos

concorrentes, dessa forma a estratégia operacional, bem como atividades de apoio para a e-Boreal se diferenciar em um mercado altamente competitivo foram descritas na Tabela 4:

**Tabela 4 – Descrição das vantagens competitivas**

<b>ATIVIDADES DE APOIO</b>	<b>Infraestrutura</b>					<b>MARGENS</b>
	Computadores que possuam softwares de desenvolvimento e manutenção da plataforma, softwares e licenças operacionais.					
	<b>Gestão de Recursos Humanos</b>					
	A e-Boreal recrutará desenvolvedores qualificados e com experiência prévia para executar suas funções. Será necessária a realização constante de treinamentos para aperfeiçoamento das técnicas e tecnologias utilizadas no dia-a-dia.					
<b>Desenvolvimento Tecnológico</b>						
Os desenvolvedores serão responsáveis pelas atualizações da plataforma e tecnologia utilizada no sistema, além da manutenção e atualização constante. Visto que o serviço prestado será totalmente tecnológico, buscaremos adotar as melhores práticas e ferramentas existentes no mercado.						
<b>Aquisição/ Compras</b>						
Aquisição de serviço de armazenamento de dados, servidores e compra de computadores para desenvolvimento e manutenção da plataforma.						
<b>Logística de entrada</b>	<b>Operações</b>	<b>Logística de saída</b>	<b>Marketing e vendas</b>	<b>Serviços</b>		
Acesso ao site via internet, utilizando navegadores (Internet Explorer, Google Chrome, Firefox, entre outros) e/ou aplicativo (IOS e Android)	Desenvolvedores de sistemas, softwares e servidores para armazenamento de dados na nuvem	Serviços prestados através de site e aplicativo, possibilitando acesso remoto com alto raio de alcance, segurança e conveniência no ato da compra.	Anúncios online, influenciadores digitais e divulgação em feiras e revistas especializadas.	Oferecer conveniência, praticidade e suporte ao público alvo.		
<b>ATIVIDADES PRIMÁRIAS</b>						

Fonte: elaborado pelos autores, 2018.

A e-Boreal terá seu foco voltado para o quadrante de Serviços, uma vez que seu diferencial competitivo será entregar conveniência e praticidade nas buscas de pacotes de viagens, bem como a otimização do tempo, permitindo que o cliente foque em destinos que se encaixam perfeitamente em seu orçamento.

### 3.5.2 BSC

#### 3.5.2.1 Financeiro

A e-Boreal para conquistar o sucesso financeiro apresentará uma proposta inovadora no mercado nacional para a maioria das pessoas, e, desta forma, atingirá um público que ainda não conhece o seu produto.

Tem como objetivo focar nestes quatro relatórios para controlar os gastos e tem os indicadores que mostre com acuracidade.

Faturamento anual: aumento de 12% ao ano, será analisado através:

$$\text{Faturamento} = \frac{\text{Faturamento do ano atual}}{\text{Faturamento do ano anterior}}$$

Indicador de Lucratividade: é o indicador que aponta a porcentagem que as empresas obtêm entre o seu lucro líquido e a receita total.

Meta: 10% ao ano.

$$\text{Lucratividade} = \frac{\text{Lucro operacional}}{\text{Lucro total}} \times 100$$

Indicador de rentabilidade: indicador que aponta o potencial da empresa em relação a cada investimento feito em diversos períodos.

Meta: 10% ao ano.

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Valor do Lucro Líquido}}{\text{Valor Investido Líquido}} \times 100$$

Ponto de Equilíbrio Contábil: é o ponto em que o lucro da empresa é zero, ou seja, é o ponto no qual a receita total é igual aos custos e despesas totais. Também chamado de Break-even Point ou Ponto de Ruptura ou Ponto Crítico.

$$\text{Ponto de equilíbrio} = \frac{(\text{Custos Fixos} + \text{Despesas Fixas})}{\text{Margem de contribuição unitária}}$$

### 3.5.2.2 Clientes

Para os clientes, a e-Boreal quer oferecer um serviço de viagem que se encaixe em seu orçamento e que ele viaje sem preocupações, assim poderá curtir a viagem ou cumprir com seus compromissos de negócio.

Pesquisa de Satisfação: mensura os sentimentos dos consumidores em relação aos serviços consumidos durante um período.

A forma mais clara e objetiva de medir a satisfação dos clientes se dá através da taxa de desistências. Sendo assim, cria-se um leque de oportunidades para trabalhar em um sistema de atendimento personalizado, promoções e pacotes para fidelizações.

$$\text{Taxa de desistência} = \frac{\text{Nº de desistências}}{\text{Quantidade de viagens realizadas no período}} \times 100$$

Exemplo:  $300/3.000 \times 100 =$  taxa de 10% de desistências.

Um indicador que será utilizado sobre a expansão dos negócios, será a taxa de crescimento, para assim contabilizar o aumento de clientes da e-Boreal.

$$\text{Taxa de crescimento} = \frac{\text{Total de clientes no ano anterior}}{\text{Total de cliente no ano presente}} \times 100$$

### 3.5.2.3 Processos internos

A e-Boreal deve alcançar excelência em desenvolver o melhor pacote com o orçamento que o cliente tem disponível.

As medidas de processo interno, segundo (KAPLAN & NORTON, 1997), devem ser voltadas para aqueles que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa que inclui três processos principais:

**Inovação:** visto que muitas pessoas querem viajar, porém não estão com tal orçamento disponível no momento, a e-Boreal estará com um serviço inovador no mercado brasileiro, que vem com a ideia de suprir essa necessidade.

O serviço da e-Boreal é uma experiência única e diferenciada das outras do mercado, que visa basicamente oferecer um pacote completo de viagem conforme seu orçamento.

**Operação:** os custos que teremos será com contratação de pessoal e manutenção do site e aplicativo, o tempo de resposta é instantâneo, pois no banco de dados, estarão todas as opções possíveis de viagens e segundo orçamento do cliente, o próprio sistema montará o pacote, podendo ser alterado posteriormente pelo cliente.

**Serviço pós-venda:** canal de comunicação direto com o cliente para deixar reclamações, sugestões ou dúvidas.

Para mostrar um nível de excelência em nos serviços oferecidos será estabelecido um cálculo que mostrara qual o nível de satisfação dos clientes com os atendimentos ao cliente:

**Meta:** manter média de 4,5 nos atendimentos aos clientes.

**Exemplo:** Somar todas as avaliações feitas pelos clientes / número de avaliações = média de avaliações

### 3.5.2.4 Aprendizado e crescimento

O aprendizado e o crescimento da companhia vêm de três fontes principais que são: as pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais. Representa um grande interesse dos responsáveis da empresa e dos que arquitetaram o plano de negócios, identificar as capacidades necessárias que a empresa deve dispor para efetuar processos internos capazes de criar valor para clientes e acionistas.

Pessoas: equipe com oito pessoas, sendo dois sócios que desempenharão funções administrativas, quatro pessoas que cuidarão do Relacionamento com o Cliente, e duas pessoas na área de T.I que serão responsáveis pelo desenvolvimento do site e aplicativo.

Sistemas: a e-Boreal utilizará ERP's para auxiliar nas tomadas de decisão e também fornecer informações importantes para o funcionamento da empresa, além disso, o site/aplicativo estará sempre atualizado com as tendências de viagens, assim buscará oferecer sempre o que existe de mais atualizado para os clientes.

Procedimentos organizacionais: reuniões semanais para alinhamento com feedback em tempo real de como está as operações e uma grande reunião semestral para que os processos estejam alinhados ao cronograma da empresa.

Como indicadores importantes podem ser considerados: nível de satisfação dos funcionários, capacitação e treinamento dos funcionários e participação dos funcionários com sugestões para redução de custos e desenvolvimento para novas aplicações, gerando um aumento de receitas.

Nível de satisfação dos funcionários: será mensurado por uma pesquisa feita pelos sócios, para saber o real nível de satisfação dos funcionários da e-Boreal.

Capacitação e treinamento dos funcionários: buscar os melhores funcionários do mercado, aproveitando este momento que o país se encontra, a e-Boreal pode contar com os melhores por um preço bem razoável e buscando sempre dar oportunidades de cursos e especializações para os funcionários.

Participação dos funcionários com sugestões para redução de custos ou aumento de receitas: todos os funcionários terão suas sugestões ouvidas e avaliadas pelos sócios, pois assim todos sentem que fazem parte da equipe.

Desempenho: os gestores de cada área farão uma avaliação semestral dos funcionários, para desta forma alinhar se os projetos estão sendo feitos de maneira satisfatória e dar um feedback a equipe de trabalho .

Metas: Com a equipe de trabalho capacitada e bem instruída buscaremos um crescimento anual de 10% ao ano e desta forma investindo em nossos funcionários e softwares para sempre possamos ofertar aos nossos clientes as últimas novidades em tecnologia e tendências mundiais no segmento de turismo.

Exemplo de indicador a ser seguido pela e-Boreal:

$$\text{Turnover} = \left( \frac{(\text{N}^\circ \text{ de admissões} + \text{N}^\circ \text{ de demissões})}{2} \right) \frac{x100}{\text{Número total de funcionários ativos}}$$

### 3.5.3 KPIS

A e-Boreal utilizará indicadores para medir a lucratividade, o desempenho dos funcionários e a acessibilidade do aplicativo/site, para isto será utilizado os indicadores ilustrados na Tabela 5:

**Tabela 5 – Indicadores e-Boreal**

Frente	Indicador	Objetivo
<b>Operação</b>	Desistência	Mensurar porcentagem de clientes que pesquisaram por pacotes e desistiram de fechar
	Índice de recompra	Analisar a quantidade de clientes que voltaram a fechar pacotes com a empresa em um prazo de 24 meses
	Principais destinos	Analisar quais destinos são mais procurados e comprados para poder realizar ações de marketing sobre os mesmos
	Pesquisa de Satisfação	Quantificar os sentimentos do cliente para com a empresa
<b>Administrativo</b>	Tempo de resolução de problemas	Mensurar tempo médio de resolução dos problemas dos clientes
	Turnover	Mensurar a rotatividade dos funcionários.
	Número de chamados abertos	Mensurar quantidade de problemas que estão sendo gerados.
	Satisfação interna	Analisar como os funcionários se sentem em relação a empresa e ao modo de trabalho
<b>Desenvolvedores</b>	Índice de entrega dentro do prazo do software	Verificar se os lançamentos ou interfaces do aplicativo/site estão lançadas dentro do prazo.
	Número de bugs no aplicativo	Medir a quantidade de vezes que o aplicativo travou
	Horas para correção de bugs	Média de tempo que o site/aplicativo ficou fora do ar.
<b>Financeiro</b>	Ponto de equilíbrio	Medir se a empresa está com prejuízo.
	Faturamento	Comparar o faturamento do ano anterior com o ano atual.
	Índice de rentabilidade	Mensurar o potencial da empresa em relação a cada investimento feito em diversos períodos.
	Índice de lucratividade	Mensurar a porcentagem conquistada que a empresa obtêm entre o seu lucro líquido e a receita total.

Fonte: elaborado pelos autores, 2018.

### **3.6 Análise e diagnóstico da viabilidade da ideia do negócio**

Através da análise lógica da viabilidade estratégica da e-Boreal é possível afirmar que sua execução será viável já que, ela solucionará uma necessidade do consumidor final, que é a definição de roteiros personalizados de acordo com o orçamento e preferências do mesmo, além de oferecer a conveniência do processo de compra do pacote de viagem 100% automatizado, unindo informação e praticidade para otimizar o processo de compra e definição do roteiro.

Devido às fragilidades apresentadas pelo mercado e da ascensão do mercado digital, será necessário desenvolver e propiciar acesso fácil e um site responsivo para o cliente final, já que um de seus focos será a conveniência.

Segundo pesquisa realizada em 2017 pela MindMiners, em parceria com o PayPal, apesar da crise econômica no Brasil, a pesquisa mostra que o setor do turismo não parece ter sido atingido como os demais, pois mesmo com a crise, os brasileiros não perderam a vontade de investir seu dinheiro para conhecer novos locais e novas culturas.

Além disto, de acordo com a pesquisa de campo realizada pelos autores do trabalho é possível observar que 42% dos respondentes consideram um problema realizar a busca de informações para sua viagem em plataformas diferentes.

A e-Boreal eliminará a necessidade de intermédio de agências e de deslocamento até lojas físicas para simular os destinos que se enquadram no orçamento do consumidor. Será possível alimentar o sistema com os destinos previamente estabelecidos, para que busque por passagens e hospedagens, gerando alertas via e-mail para o consumidor sobre o roteiro, custo e demais detalhes, solicitando em seguida a aprovação para compra e reservas do pacote, o que viabilizará a contratação do serviço em razão da redução de preço e otimização do tempo em relação aos demais concorrentes. Antes de solicitar a busca no site, o cliente será instruído a preencher um cadastro apontando o seu perfil para o destino pretendido, ou seja, por exemplo: trata-se de uma viagem de aventura, ou uma viagem romântica? Desta forma o pacote será montado de acordo com a necessidade e perfil do cliente, agregando mais um diferencial da empresa perante seus concorrentes.

## 4 VIABILIDADE OPERACIONAL

### 4.1 Plano operacional

#### 4.1.1 Fluxograma dos processos operacionais

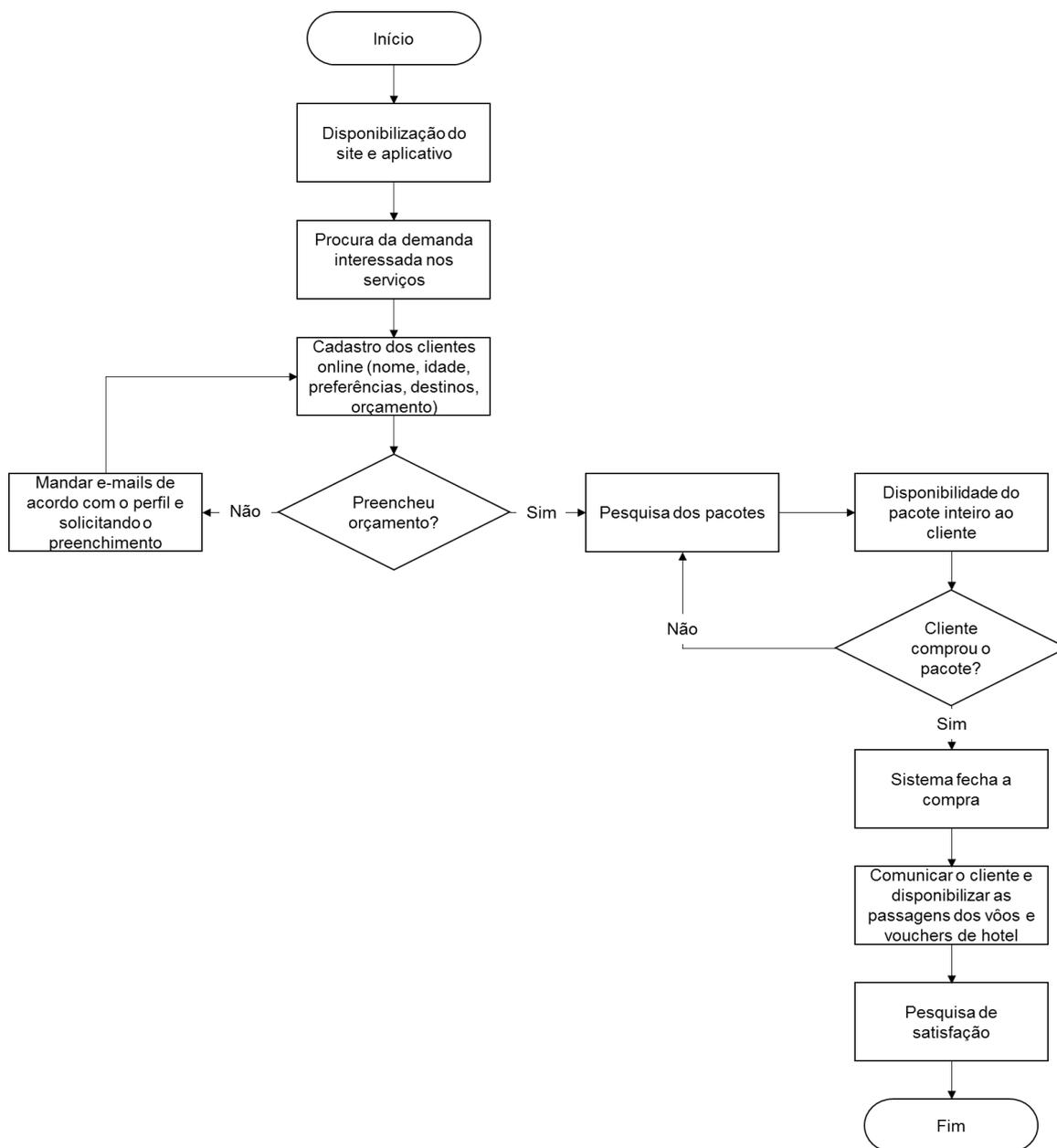
A e-Boreal iniciará seus processos operacionais a partir da disponibilização do site e aplicativo ao público, assim começa a busca da demanda interessada nos serviços. Os clientes interessados devem preencher um cadastro online para navegar no site/aplicativo. O cliente deverá preencher o seu nome, idade, preferências pessoais, destino e orçamento, isto permitirá criar pacotes personalizados de acordo com o orçamento e personalidade de cada cliente.

Depois de preenchidas as preferências do cliente, a empresa deve começar as buscas de aéreo, hotéis, passeios e restaurantes para o pacote, com as buscas finalizadas, a e-Boreal irá disponibilizar a visualização do roteiro para que o cliente decida se deve comprar ou não. Caso compre, o sistema deve fechar o pacote com a compra de passagens, reservas de hotéis, compra de passeios, reservas em restaurantes, etc. Caso o cliente não compre, a e-Boreal deve usar os meios de fidelização do cliente, enviar e-mails e notificações com opções de destinos, orçamentos, períodos, etc.

A e-Boreal ficará responsável por comunicar e disponibilizar para o cliente os horários dos voos, vouchers dos hotéis, ingressos dos passeios e o que mais estiver incluso no roteiro do cliente. No fim do processo o cliente deve realizar a pesquisa de satisfação da empresa.

O processo descrito acima pode ser visto na Figura 5:

**Figura 5 - Fluxograma dos processos operacionais da e-Boreal**



Fonte: elaborado pelos autores, 2018.

#### 4.1.2 Layout ou arranjo físico

A e-Boreal nos primeiros anos de funcionamento não deve ter um espaço físico, funcionando com a hospedagem na nuvem e com oito funcionários (2 Sócios, 2 Desenvolvedores, 3 Analistas de Relacionamento com o Cliente JR, 1 Coordenador de Relacionamento com o Cliente) contratados por contrato remoto. O regime de teletrabalho (trabalho remoto) está em vigor no Brasil desde 11 de

Novembro de 2017, decretado pela Lei nº 13.467/2017, art. 75A até 75E, da Consolidação das Leis Trabalhistas<sup>23</sup>.

A partir do quinto ano de empresa e a verificação da necessidade de um lugar físico para realização de reuniões presenciais de alinhamento e arquivos jurídicos, então a e-Boreal deve alugar uma sala comercial, na região de São Paulo, pois é previsto que o faturamento cubra os custos de aluguel da sala e infraestrutura do escritório. A planta do futuro escritório da e-Boreal, pode ser vista na Figura 6:

**Figura 6 - Layout físico e-Boreal**



Fonte: elaborado pelos autores, 2018.

#### 4.1.3 Máquinas e equipamentos necessários para a produção

A e-Boreal tem como principal foco uma operação enxuta e sem intenção de gerar muitas despesas, sendo assim, para o seu funcionamento serão inicialmente

<sup>23</sup>[https://allanmunhozgomes.jusbrasil.com.br/artigos/556832380/reforma-trabalhista-teletrabalho-art-75-a-e-seguintes-da-clt?ref=topic\\_feed](https://allanmunhozgomes.jusbrasil.com.br/artigos/556832380/reforma-trabalhista-teletrabalho-art-75-a-e-seguintes-da-clt?ref=topic_feed)

disponibilizados os equipamentos para os funcionários trabalharem, sendo eles: computador para todos os funcionários, headset para funcionários do Relacionamento com o Cliente e acesso a sites de gerenciamento de tarefas (ex: Trello, Basecamp etc) para que possa ser realizado o follow-up das atividades. Quanto à hospedagem do site, pensando em diminuir o espaço físico utilizado, economia e suporte, a e-Boreal irá utilizar serviços de hospedagem na nuvem (ex: Amazon AWS, G Cloud, Azure etc).

A Tabela 6 mostra a quantidade e o valor que os equipamentos custarão para a empresa:

**Tabela 6 - Equipamentos e materiais necessários para a produção**

DESCRIÇÃO	MARCA	QUANTIDADE	VALOR	TOTAL
Notebook (desenvolvedores)	Apple	2	R\$ 9.800,00	R\$ 19.600,00
Notebook (administrativo)	Dell	6	R\$ 2.200,00	R\$ 13.200,00
Headset	Sennheiser	3	R\$ 100,00	R\$ 300,00
Cloud	-	N/A	R\$ 1.486,80	R\$ 17.841,70

Fonte: elaborado pelos autores, 2018.

#### 4.1.4 *Projeção da capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviços*

A e-Boreal, como uma empresa de prestação de serviços, deve ser capaz de atender os seus clientes com maior agilidade possível.

A capacidade produtiva deve aumentar, a partir do aumento do headcount da empresa, pois tornará o servidor e o tempo de resposta ao cliente mais rápido. Um funcionário da e-Boreal deve atender, em média, seis clientes na jornada de trabalho de oito horas, em 2020 é previsto que cada pessoa atenda oito clientes.

O planejamento comercial da e-Boreal, deve abranger os anúncios em Facebook, Instagram e divulgação com digital influencers. O gasto médio com publicidade deve ser de R\$1500,00 por mês em anúncios nas redes sociais.

#### 4.1.5 *Principais fornecedores*

Os principais fornecedores da e-Boreal serão empresas de tecnologia que fornecerão as máquinas para os funcionários.

- Para os desenvolvedores o fornecedor será a Apple;
- Para os demais funcionários os equipamentos serão fornecidos pela Dell;

- Os headsets para os funcionários do Relacionamento com o Cliente serão fornecidos pela empresa Sennheiser, devido ao baixo custo e alta qualidade;

A infraestrutura do site ficará alocada em nuvem e também será adquirido o domínio para o mesmo. Além disso, serão utilizados sistemas para o monitoramento do site e controle da empresa, sendo os principais fornecedores:

- Amazon AWS para hospedagem;
- New Relic para monitoramento real time do funcionamento do sistema;
- Bugsnag para auxílio na localização de bugs e erros no código;
- Codeship para integração contínua dos códigos desenvolvidos pela equipe técnica.

#### 4.1.6 Plano logístico e de distribuição

O meio de distribuição da e-Boreal se dará pelos canais de site e aplicativo, sendo que o aplicativo estará disponível na Google Play e na Apple Store.

#### 4.1.7 Política de qualidade

A e-Boreal terá como premissa a facilidade, praticidade e agilidade da compra de pacotes de viagens para seus usuários, para isto, serão medidos o número de bugs no aplicativo e as horas para correção dos tais bugs, como forma de política de qualidade.

## 4.2 Estimativa de gastos

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

**Tabela 7 - Estimativa de custos pré-operacionais**

<b>Estimativa de custos pré-operacionais</b>	
Descrição da despesa	Valor
Notebook (desenvolvedores)	R\$ 19.600,00
Notebook (administrativo)	R\$ 13.200,00
Headset	R\$ 300,00
<b>Total de gastos</b>	<b>R\$ 33.100,00</b>

Fonte: elaborado pelos autores, 2018.

**Tabela 8 - Estimativa de custos fixos anuais**

<b>Estimativa de custos fixos anuais</b>	
Descrição da Despesa	Valor
Domínio	R\$ 40,00
Sistema de TI (codeship, new relic, bugsnag)	R\$ 5.860,80
Cloud (AWS)	R\$ 17.841,60
<b>Total de gastos</b>	<b>R\$ 23.742,40</b>

Fonte: elaborado pelos autores, 2018.

### **4.3 Análise e diagnóstico da viabilidade operacional**

O principal objetivo da e-Boreal será oferecer conveniência e facilidade para o consumidor na escolha da sua viagem de acordo com o seu orçamento e com a conveniência de não se deslocar até um local físico.

Para que a empresa tenha uma viabilização operacional ela contará com seu backoffice, dentre eles, desenvolvedores e suporte administrativo (Relacionamento com o Cliente). A e-Boreal fará sua divulgação por meio de influenciadores digitais, revistas especializadas, anúncios online e divulgação em feiras, visando promover a marca de forma que conquiste sempre novos clientes.

A e-Boreal fará sua divulgação por meio de influenciadores digitais, revistas especializadas, anúncios online e divulgação em feiras, visando promover a marca de forma que conquiste sempre novos clientes.

A fim de manter a qualidade da plataforma e aplicativo, a e-Boreal contará com uma política de qualidade conforme citado no item 4.1.7 para medir o bugs na plataforma e horas para correção dos mesmos, desta forma garantindo segurança e a confiança dos seus clientes. A plataforma estará em constante atualização, buscando sempre novas oportunidades de melhoria e aperfeiçoamento da mesma, assim alcançando excelência sobre seus concorrentes.

## 5 VIABILIDADE MERCADOLÓGICA

### 5.1 Plano de Marketing

#### 5.1.1 Produto e serviços

O serviço oferecido pela e-Boreal vem para sanar uma necessidade que normalmente não é atendida pelo mercado atual de turismo, oferecer viagens que se encaixam em seu bolso e assim alcançar um número maior de clientes que não viajariam com o dinheiro que sobra no final do mês.

O foco é o orçamento do cliente, no momento em que o cliente disponibiliza o seu orçamento a e-Boreal, o sistema faz uma pesquisa no banco de dados e cruza as informações, para assim disponibilizar a melhor opção de pacote de viagem, de acordo com o valor indicado anteriormente. Além disso, terão as opções de serviços extras durante as viagens, passeio de barco, museus etc. Isso será opcional, as alternativas podem variar de acordo com as localidades.

O principal serviço é atender as pessoas que são apaixonadas por viajar, porém que contam com um orçamento limitado. A pesquisa de mercado primária apontou que mais de 42% dos entrevistados utilizariam o serviço que a e-Boreal deseja oferecer.

#### 5.1.2 Matriz BCG

Nos primeiros anos de atividade da empresa, ela atuará ocupando o quadrante “Ponto de Interrogação”, pelo motivo de não ser referência no ramo. Em cinco anos, com a realização de investimentos e aprimoramento pela maior qualidade dos serviços oferecidos, é esperado que a e-Boreal ocupe o quadrante “Estrela” como exibido na Figura 7.

A e-Boreal entende que a marca estará estabelecida no mercado, com clientes satisfeitos e fidelizados, com investimentos em tecnologia para atender melhor todas as plataformas disponíveis, marketing para atingir novos clientes e expansão da marca.

Figura 7 - Matriz BCG e-Boreal



Fonte: Adaptado de <https://blog.boxloja.com/entenda-o-poder-da-matriz-bcg-para-o-seu-e-commerce/>, 2018.

### 5.1.3 MVP

A e-Boreal tem como objetivo fazer seus primeiros testes através do Website, como explícito na Figura 8, o usuário poderá entrar no site da e-Boreal, colocar o valor que estará disposto a gastar, adicionando qual a data pretendida de ida e a volta da viagem:

Figura 8 - Esboço do MVP da e-Boreal



Fonte: elaborado pelos autores, 2018.

Uma pesquisa realizada pelo Ministério do Turismo e publicada pelo site gazeta do povo<sup>24</sup> aponta que paranaense é o povo que mais viaja comparado com a média nacional, 3,35 viagens por ano faz uma pessoa que mora no estado do Paraná, já a média nacional é de 2,8 viagens por ano.

O MVP será aplicado no estado do Paraná, apenas as pessoas que moram no estado terão acesso ao serviço prestado pela e-Boreal. O MVP deve realizar as buscas de voos e hotéis separadamente.

A expectativa é de medir os principais gargalos dos serviços oferecidos, atualizações e, principalmente, a satisfação do consumidor final.

Área de atuação do MVP: Sul – Paraná

Área de atuação do lançamento oficial da e-Boreal: Brasil.

#### 5.1.4 Preço

Os pacotes serão montados de acordo com o valor que o consumidor está disposto a gastar. Segundo o relatório da Braztoa<sup>25</sup> (2018), o ticket médio para 2019 é R\$2779,50 por cliente, foi utilizado uma redução de 10% de inflação, trazendo assim o valor atualizado para 2018, sendo assim o ticket médio da e-Boreal será de R\$ 2.501,55 por cliente.

Será estabelecida uma porcentagem de 10% sobre o ticket médio totalizando um valor médio por pacote fechado de R\$ 250,15, com o objetivo de suprir os custos.

#### 5.1.5 Promoção

As principais mídias sociais serão o Twitter, Facebook, Instagram e Youtube, como meios de divulgação da startup, cujo o foco é promover conteúdo que explique sobre o serviço da empresa e as vantagens que terão ao utilizar os serviços.

Será utilizado o Bing Ads e Google Ads que, por sua vez, são mecanismos inteligentes chamados de palavras-chave, quando algum cliente for procurar alguma palavra relacionada a “viagem”, “turismo”, “férias” etc. Os anúncios serão exibidos ao

---

<sup>24</sup><http://www.gazetadopovo.com.br/vida-e-cidadania/curitibano-e-o-que-mais-viaja-dentro-do-brasil-segundo-ministerio-do-turismo-bz4i5w3i4r6hrfstgp187z9se>

<sup>25</sup>[http://braztoa.com.br/wpcontent/uploads/2018/04/ANUARIO\\_BRAZTOA\\_2018\\_OK\\_REV\\_23042018.pdf](http://braztoa.com.br/wpcontent/uploads/2018/04/ANUARIO_BRAZTOA_2018_OK_REV_23042018.pdf)

lado direito da tela, com promoções e com intuito de alcançar as pessoas certas no momento certo, desta maneira, impulsionando a marca.

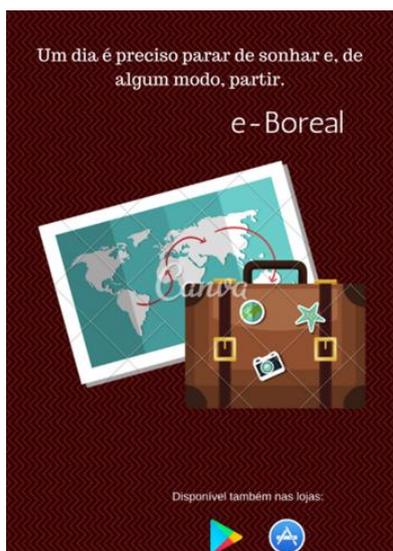
Os exemplos de propagandas que serão publicadas nas redes sociais, podem ser vistos na Figura 9 e 10, as redes sociais da e-Boreal serão atualizadas frequentemente com postagens que visarão interagir com o público e atrair novos visitantes para as plataformas de aplicativo e Website, impulsionando o aumento das vendas.

### Figura 9 - Publicação e-Boreal 1



Fonte: elaborado pelos autores, 2018.

### Figura 10 - Publicação e-Boreal 2



Fonte: elaborado pelos autores, 2018.

Serão sorteados kits nas redes sociais com o objetivo que viajantes utilizam nas suas experiências. O kit será personalizado com o logo da empresa. Sendo

assim, as pessoas sempre terão a imagem da marca nas suas viagens e momentos de felicidade, indicando para pessoas próximas e conhecidos.

O kit entregue para os consumidores tem como objetivo obter maior alcance do público alvo e como consequência uma valorização maior da marca. Também tenta incentivar o cliente a viajar, o que faz com que ele se lembre da empresa para utilizar o seu serviço. Na Figura 11 está exposto o kit que será oferecido pela e-Boreal.

**Figura 11 - Kit e-Boreal**



Fonte: elaborado pelos autores, 2018.

O plano e a implementação de marketing terceirizado custará para a empresa o total de R\$ 3.600,00 por mês. E em meses que a empresa fará campanhas comerciais mais agressivas, o investimento em publicidade online será acrescido de 10% sobre o valor gasto mensalmente.

Outra ação que será tomada são as ações diretas com influenciadores da web, sendo assim a cada 3 meses serão realizadas campanhas conjuntas que serão posts patrocinados nas redes sociais (Instagram, Facebook, Twitter e Youtube). Os custos trimestrais dessas campanhas terão o valor de R\$ 5.000,00.

#### *5.1.6 Gestão da marca*

O nome escolhido para a startup é, e-Boreal, inspirado na aurora boreal, nome dado para um fenômeno óptico composto de um brilho observado nos céus

noturnos nas regiões polares, em decorrência do impacto de partículas de vento solar com a alta atmosfera da Terra, canalizadas pelo campo magnético terrestre.

A aurora boreal pode surgir em vários formatos, tais como: pontos luminosos, faixas no sentido horizontal ou circular. Assim como o fenômeno é uma experiência única, os sócios se inspiraram para proporcionar algo surpreendente para seus consumidores.

As cores preenchendo as diferentes malas de viagens têm como objetivo representar cultura, experiência e costumes de diferentes partes do mundo formando um avião objetivando a liberdade para se locomover entre essas culturas.

Laranja traz espontaneidade e uma visão positiva da vida e é uma cor ótima para usar durante tempos econômicos difíceis, mantendo-nos motivados e ajudando-nos a olhar para o lado bom da vida.

De acordo com a psicologia das cores<sup>26</sup>, rosa é um sinal de esperança. É uma cor com sentimentos quentes, reconfortantes e inspirações positivas, uma sensação de que tudo vai ficar bem, isso remete a segurança da utilização do serviço da e-Boreal.

Verde é diretamente relacionado com a natureza, de modo que você pode usá-lo para promover os produtos ecológicos ou ambientalmente corretos.

Luz roxa evoca sentimentos românticos e nostálgicos.

Sendo assim, as cores escolhidas para a marca serão as que aparecem fenômenos visuais que ocorrem nas regiões polares, enfatizando a relação entre a marca e o nome escolhido para startup. O logo da e-Boreal, pode ser visto na Figura 12.

**Figura 12 - Logo e-Boreal**



Fonte: elaborado pelos autores, 2018.

---

<sup>26</sup><http://www.portaldomarketing.net.br/o-significado-das-cores>

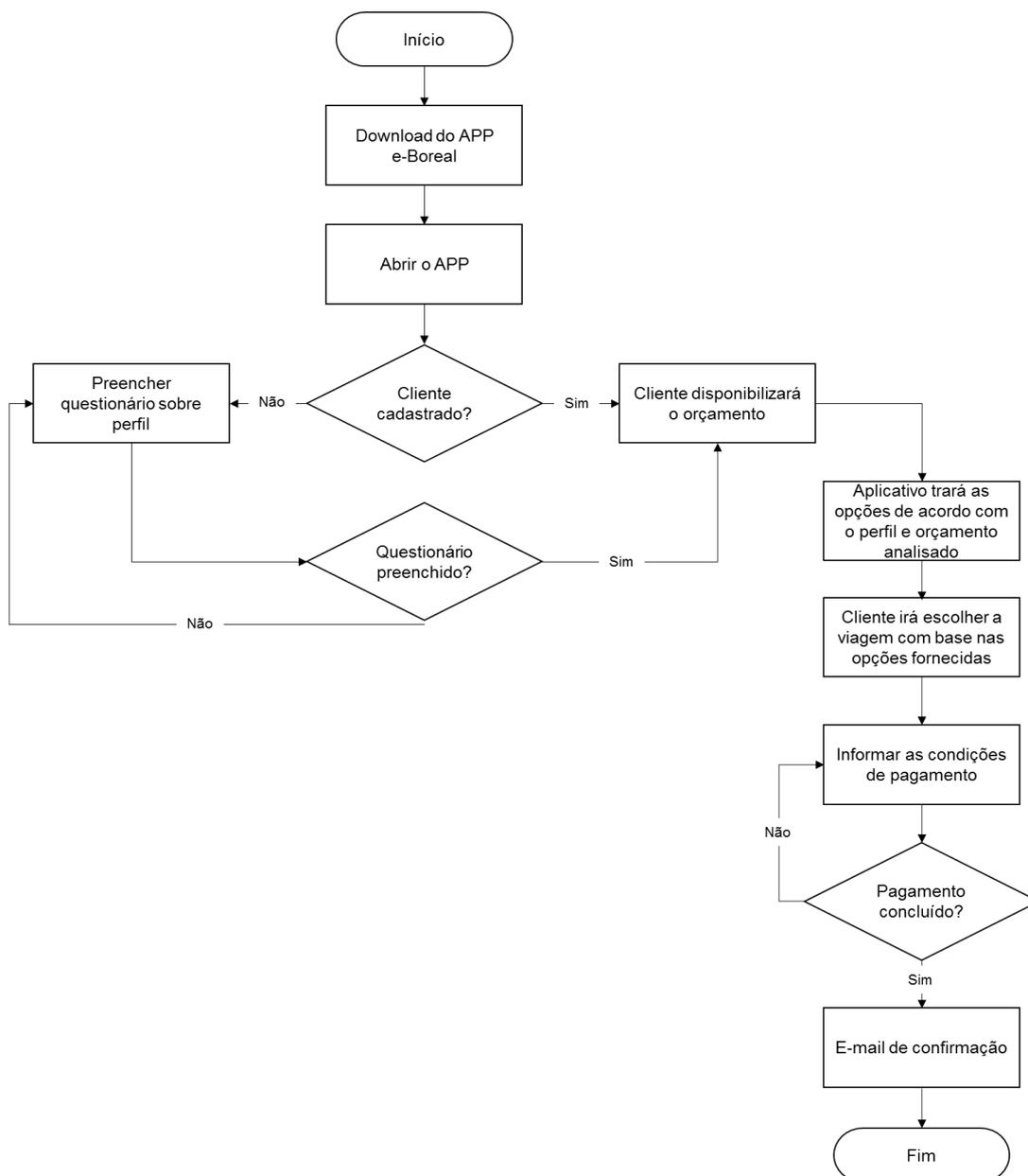
### *5.1.7 Fluxograma da experiência de compra dos clientes da empresa*

A e-Boreal contará com site e aplicativo. O fluxograma, representado na Figura 13, mostra como funcionará a primeira versão do aplicativo, na primeira vez que o cliente for usá-lo.

Após fazer o download e abrir o aplicativo e-Boreal, o usuário terá um questionário para responder que terá como resultado o seu perfil naquele momento, para que, 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. De acordo com o perfil do usuário, o mesmo poderá inserir o orçamento que estará disposto a gastar, o aplicativo dará um retorno com os possíveis lugares e acomodações que possa ser utilizado pelo consumidor.

Logo após a escolha do local pelo cliente, o aplicativo trará as condições de pagamento, com a inserção dos dados e confirmação do serviço escolhido, a e-Boreal enviará um e-mail com a confirmação de viagem contendo os dados do cliente, condições de pagamento, local e data escolhido.

**Figura 13 - Experiência de compra do cliente**



Fonte: elaborado pelos autores, 2018.

#### 5.1.8 Estratégias de fidelização de clientes:

Para fidelizar os clientes, serão construídos conteúdos e matérias exclusivas de acordo com perfil dos consumidores, além de noticiais sobre o mundo de viagens. Isso tudo será enviado através de e-mails e redes sociais, no canal de relacionamento com o cliente terá um espaço aberto para que os consumidores contem às experiências que foram proporcionadas graças aos serviços da e-Boreal.

Será dado um retorno personalizado via e-mail após a primeira viagem pela e-Boreal, agradecendo a escolha e disponibilização de uma pesquisa de satisfação para entender mais sobre a experiência de utilizar o serviço. Além de ofertas para viagens de acordo com o perfil do usuário e felicitações em datas comemorativas.

#### 5.1.9 Posicionamento da marca:

A startup terá o posicionamento estratégico competitivo de diferenciação, pois tem como objetivo promover o serviço de atendimento ao consumidor eficiente, através de um website ou aplicativo, onde os consumidores poderão procurar por pacotes de viagens com base no valor que estão dispostos a gastar, mantendo a excelência e qualidade na produção do serviço. Serão utilizados mecanismos tecnológicos inteligentes para minimizar os custos e aumentar o lucro da startup. O posicionamento da e-Boreal, pode ser visto na Figura 14:

**Figura 14 - Estratégias genéricas de Porter**

		Vantagem estratégica	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
Alvo estratégico	No âmbito de toda a indústria	Diferenciação	Liderança em custo
	Apenas um segmento	Foco	

Fonte: Adaptado de <http://professormarceloneves.blogspot.com/2006/11/as-estrategias-genricas-de-porter.html>, 2018.

## 5.2 Previsão e mensuração da demanda

### 5.2.1 Demanda corrente e futura:

Para determinar a demanda corrente, foi realizada uma pesquisa através do gerenciador de anúncios do Facebook, de acordo com o investimento definido no tópico 4.1.4, constatou-se que o alcance mensal será de 39.468 pessoas, sendo assim foi adotada uma taxa de conversão de serviço gradativa ao longo dos meses,

de acordo com os meses de investimento maior em publicidade, disponível na Tabela 9, pela qual foi possível obter o número de pessoas que utilizariam o site mensalmente.

**Tabela 9 - Meses de aumento em publicidade**

<b>Mês</b>	<b>Motivo</b>
Abril	Planejamento das férias de julho
Agosto	Planejamento das férias de final de ano
Outubro	Planejamento da viagem de carnaval

Fonte: elaborado pelos autores, 2018.

A demanda efetiva de cada mês no primeiro ano de funcionamento foi calculada com base nas taxas de conversão da Tabela 10:

**Tabela 10 - Demanda corrente em 2019**

<b>MÊS</b>	<b>TAXA</b>
jan/19	0,15%
fev/19	0,50%
mar/19	0,70%
abr/19	1,50%
mai/19	1,38%
jun/19	1,20%
jul/19	1,30%
ago/19	1,50%
set/19	1,50%
out/19	2,10%
nov/19	2%
dez/19	3%

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

O total de usuários foi com base nos 42% de clientes potenciais da e-Boreal, visto na pesquisa primária. A demanda mensal de 2019 pode ser vista na Tabela 11:

Tabela 11 - Demanda mensal 2019

	Alcance Mensal	Conversão de cliques	Total de usuários
jan/19	39.468	59	25
fev/19	39.468	197	83
mar/19	39.468	276	116
abr/19	39.468	592	249
mai/19	39.468	545	229
jun/19	39.468	474	199
jul/19	39.468	513	215
ago/19	39.468	592	249
set/19	39.468	553	232
out/19	39.468	829	348
nov/19	39.468	829	348
dez/19	39.468	1184	497
<b>TOTAL</b>			<b>2790</b>

Fonte: elaborado pelos autores, 2018.

De acordo com os investimentos que serão feitos em Marketing, a projeção do alcance da publicidade online aumentará 10%a.a, aumentando o total de usuários, conforme Tabela 12:

Tabela 12 - Marketing até 2023

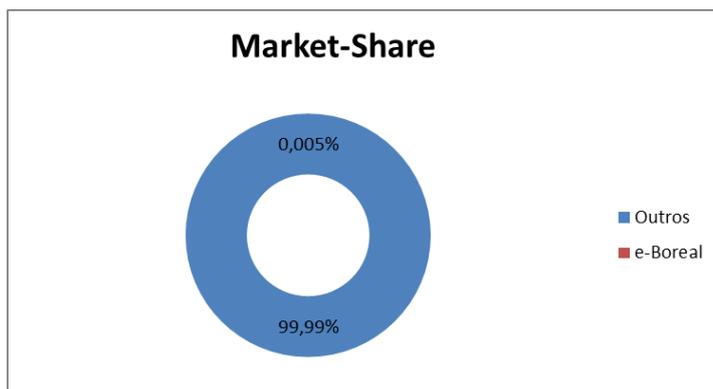
	2019	2020	2021	2022	2023
Alcance Anual (Pessoas)	473616	520978	573075	630383	693421
N de downloads	6642	20839	28654	37823	48539
<b>Total Usuários</b>	<b>2790</b>	<b>8752</b>	<b>12035</b>	<b>15886</b>	<b>20387</b>

Fonte: elaborado pelos autores, 2018.

### 5.2.2 Market-share

Segundo a Associação Brasileira das Operadoras de Turismo<sup>27</sup>, o mercado em 2019 movimentará R\$ 15 bilhões, logo o market-share da e-Boreal foi calculado através do ticket médio de R\$ 250,15 multiplicado pela demanda anual de 2.790 clientes, o que resultou no faturamento anual que será de aproximadamente R\$ 697.000,00, o qual foi dividido pelo valor do mercado, obtendo-se 0,005% de participação, conforme Gráfico 8:

<sup>27</sup>[http://braztoa.com.br/wpcontent/uploads/2018/04/ANUARIO\\_BRAZTOA\\_2018\\_OK\\_REV\\_23\\_042018.pdf](http://braztoa.com.br/wpcontent/uploads/2018/04/ANUARIO_BRAZTOA_2018_OK_REV_23_042018.pdf)

**Gráfico 8 - Market Share**

Fonte: elaborado pelos autores, 2018.

Com base na demanda futura que tem como expectativa de crescimento, de acordo com a pesquisa realizada pela E-Commerce, de até 15% em 2020, acredita-se que o market-share da e-Boreal cresça proporcionalmente.

### 5.3 Estimativa de gastos

Para entrar no mercado já conquistando clientes, o plano de marketing da e-Boreal se baseará no crescimento de sua base de clientes, assim como na fidelização dos já conquistados.

No início da operação para que a empresa possa focar todos os seus esforços em seu produto principal, o trabalho de marketing será realizado por uma empresa terceirizada especializada no ramo.

Pensando no plano inicial, este será baseado em divulgação nos canais com os quais o cliente tem um contato mais direto, como as redes sociais (ex: Facebook, Instagram, Youtube), via propagandas patrocinadas e divulgação com Digital Influencers, assim atraindo o maior número de clientes alvos possíveis para conhecer a plataforma da empresa.

Na Tabela 13 é possível ver o valor estimado a ser gasto mensalmente com marketing da e-Boreal:

**Tabela 13 - Provisionamento dos gastos com publicidade em 2019**

Descrição da despesa	Agência de marketing terceirizada	Investimento adicional	Patrocínio (Digital Influencers)	Brindes	Total
jan/19	R\$ 3.600	-	R\$ 5.000	R\$ 298	R\$ 8.898
fev/19	R\$ 3.600	-	-	R\$ 298	R\$ 3.898
mar/19	R\$ 3.600	-	-	R\$ 298	R\$ 3.898
abr/19	R\$ 3.600	R\$ 360	R\$ 5.000	R\$ 298	R\$ 9.258
mai/19	R\$ 3.600	-	-	R\$ 298	R\$ 3.898
jun/19	R\$ 3.600	-	-	R\$ 298	R\$ 3.898
jul/19	R\$ 3.600	-	R\$ 5.000	R\$ 298	R\$ 8.898
ago/19	R\$ 3.600	R\$ 360	-	R\$ 298	R\$ 4.258
set/19	R\$ 3.600	-	-	R\$ 298	R\$ 3.898
out/19	R\$ 3.600	R\$ 360	R\$ 5.000	R\$ 298	R\$ 9.258
nov/19	R\$ 3.600	-	-	R\$ 298	R\$ 3.898
dez/19	R\$ 3.600	-	-	R\$ 298	R\$ 3.898
Total	R\$ 43.200	R\$ 1.080	R\$ 20.000	R\$ 3.570	<b>R\$ 67.850</b>

Fonte: elaborado pelos autores, 2018.

Para os próximos anos, a e-Boreal deve investir R\$6000,00 a mais anualmente em publicidade online, visando ter um aumento de 1% de taxa de conversão de serviços. O aumento dos gastos pode ser visto na Tabela 14.

**Tabela 14 - Projeção de gastos com publicidade até 2023**

	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Investimento</b>	R\$ 67.850,00	R\$ 73.850,00	R\$ 79.850,00	R\$ 85.850,00	R\$ 91.850,00

Fonte: elaborado pelos autores, 2018.

#### 5.4 Análise e diagnóstico da viabilidade mercadológica

A e-Boreal tem 42% de possibilidade de utilização dos serviços oferecidos pelo seu público alvo, segundo a pesquisa primária realizada em Março de 2018. A empresa deve iniciar sua atuação, com baixa participação no mercado, e é esperado que em cinco anos a empresa conte com uma participação no mercado alta, mais precisamente, com um aumento de Market-share de 15% ao ano.

A principal aposta da e-Boreal será no marketing online, com divulgação em todas as redes sociais, como Facebook, Instagram, Twitter e Youtube. Este deve lhe trazer um retorno que deve cobrir todos os custos operacionais da empresa e com a agência terceirizada de marketing.

Através das informações, foi identificado que mercadologicamente a empresa é viável.

## 6 VIABILIDADE DO CAPITAL HUMANO

### 6.1 Projeção de colaboradores

#### 6.1.1 Atividades

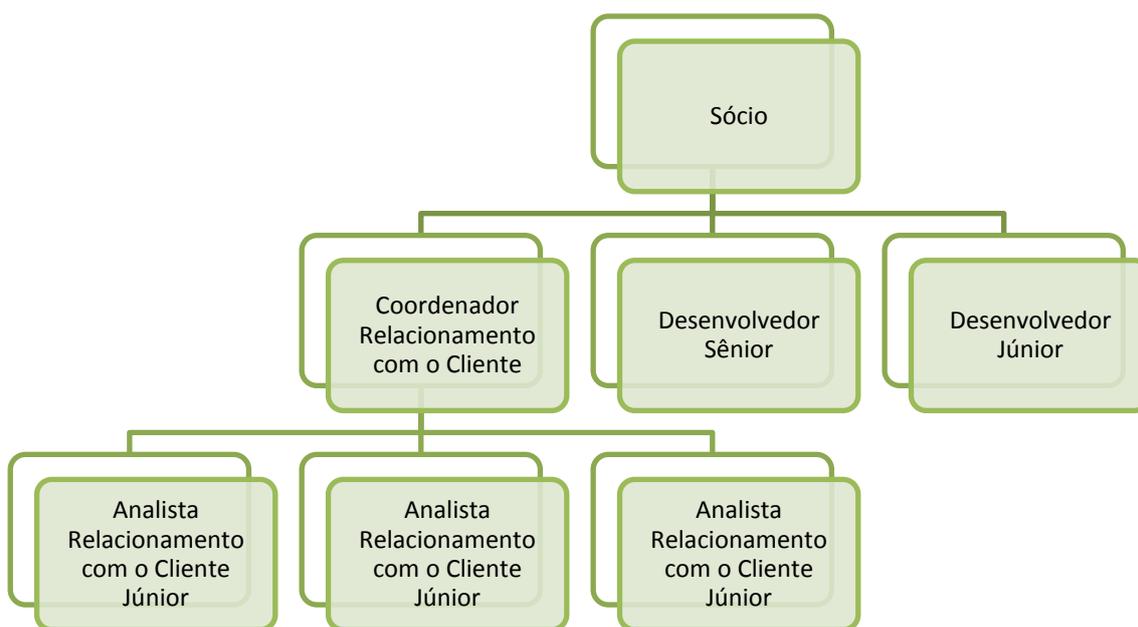
Para que a e-Boreal consiga atender a toda sua demanda e fornecer o seu serviço com primor será necessário à contratação de oito profissionais que executarão as suas tarefas remotamente nos primeiros anos. As principais atividades por cargos serão descritas a seguir:

- Sócio: será responsável por dirigir todas as atividades administrativas da empresa, como, gestão de contratos (recursos humanos, marketing e jurídico), vendas, controles, gestão da equipe, cumprimento das estratégias de curto, médio e longo prazo, bem como elaborar planos de ações para futuras estratégias e desenvolver/fazer a gestão da equipe de desenvolvedores.
- Coordenador Relacionamento com o Cliente: será responsável por coordenar as atividades dos Analistas de Relacionamento com o Cliente Júnior, controlando os índices de reclamações, desempenho e desenvolvimento do atendimento, análise crítica conforme grau de complexidade da situação e captar do mercado as melhores práticas no setor.
- Analista de Relacionamento com o Cliente Júnior: será responsável pelo atendimento aos clientes, resolução de diversas situações que possam surgir pós-venda, retirada de dúvidas, fidelização do cliente, explicação de procedimentos, prover o sistema de todas as informações recebidas por parte do cliente via telefone e e-mail.
- Desenvolvedor Sênior: será responsável pela arquitetura do sistema e o desenvolvimento, implementação da plataforma e por manter a plataforma em constante atualização conforme novas metodologias de mercado, assegurar a sua qualidade, realizar a manutenção e reparar possíveis bug's que possam surgir, além do gerenciamento da equipe.
- Desenvolvedor Júnior: será responsável pelo desenvolvimento de novas funcionalidades, correção de bugs e identificação de melhorias no sistema.

### 6.1.2 Orgonograma

A e-Boreal terá oito funcionários no primeiro ano, sendo eles, os sócios da empresa que deverão ficar responsáveis pela gestão dos funcionários neste momento, 1 Coordenador de Relacionamento com o Cliente, 3 Analistas de Relacionamento com o Cliente Júnior, 1 Desenvolvedor Sênior e 1 Desenvolvedor Júnior, conforme mostra a Figura 15:

**Figura 15 - Orgonograma e-Boreal**



Fonte: elaborado pelos autores, 2018.

### 6.1.3 Headcount

No seu primeiro ano de atividade, a e-Boreal contará com oito funcionários para cumprir com o plano operacional da empresa conforme análise de demanda, como mostra a Tabela 16:

**Tabela 15 – Headcount**

	2019	2020	2021	2022	2023
Cargo	Quantidade	Quantidade	Quantidade	Quantidade	Quantidade
Sócios	2	2	2	2	2
Coordenador Relacionamento com o Cliente	1	1	1	1	1
Analista Relacionamento com o Cliente Júnior	3	3	3	4	5
Desenvolvedor Sênior	1	1	1	1	2
Desenvolvedor Júnior	1	2	2	2	2
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>12</b>

Fonte: elaborado pelos autores, 2018.

A partir do segundo ano de atividade da e-Boreal, considerando o aumento do Market-share de 15% ao ano, o quadro de funcionários terá um aumento, e, seguindo a mesma premissa até 2023.

#### *6.1.4 Competências*

Para cada cargo na e-Boreal existem diversas competências conforme a atividade exercida. Em geral, todos os funcionários deverão ter as competências globais, ou seja, além das competências específicas de cada atividade, a e-Boreal contará também com as competências globais que serão: trabalho em equipe, espírito inovador, pro atividade, interesse, pensamento estratégico e relacionamento interpessoal. Referente às competências nominais as atividades, serão necessárias as seguintes habilidades conforme Tabela 16:

Tabela 16 - Competência e-Boreal

Cargo	Competências
Sócios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientação para resultado;</li> <li>- Foco no resultado do cliente;</li> <li>- Visão sistêmica e analítica;</li> <li>- Liderança;</li> <li>- Gestão de Pessoas;</li> <li>- Capacidade de tomada de decisão;</li> </ul>
Coordenador Relacionamento com o Cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade para solução/orientação de problemas;</li> <li>- Gestão de Pessoas;</li> <li>- Trabalhar sob pressão;</li> <li>- Senso de urgência;</li> <li>- Empatia;</li> <li>- Ótima comunicação oral e escrita.</li> </ul>
Analista Relacionamento com o Cliente Júnior	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade para solução/orientação de problemas;</li> <li>- Trabalhar sob pressão;</li> <li>- Senso de urgência;</li> <li>- Ótima comunicação oral e escrita;</li> <li>- Empatia;</li> <li>- Visão analítica;</li> <li>- Habilidade de argumentação.</li> </ul>
Desenvolvedor Sênior	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabalhar sob pressão</li> <li>- Excelentes conhecimentos em banco de dados relacionais (Mysql e Postgre)</li> <li>- Bons conhecimentos em banco de dados não relacionais (Mongo, Redis, Cassandra)</li> <li>- Conhecimentos em AWS</li> <li>- Conhecimento em CI</li> <li>- TDD</li> <li>- Experiência prévia mínima de 1 ano com liderança de equipes</li> <li>- Raciocínio lógico;</li> <li>- Fluência em linguagem de programação orientada a objeto (Ex.: Python, Ruby, Java, Go)</li> </ul>
Desenvolvedor Júnior	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimento em banco de dados relacional (Mysql e Postgre)</li> <li>- TDD</li> <li>- Experiência prévia de 1 ano na área</li> <li>- Experiência prévia com AWS</li> <li>- Conhecimento em linguagem de programação orientada a objeto (Python, Ruby, Java, Go)</li> <li>- Raciocínio lógico;</li> <li>- Codificação de programas;</li> <li>- Conhecimento de sistemas;</li> <li>- Noções de CI</li> <li>- Diagnósticos de problemas de aplicativos;</li> </ul>

Fonte: elaborado pelos autores, 2018.

## 6.2 Plano de gestão de pessoas

### 6.2.1 Recrutamento e seleção

A e-Boreal terá uma equipe de Recursos Humanos terceirizada responsável pelas admissões de novos funcionários. Esta equipe deverá realizar a divulgação da vaga em sites especializados, triagem de currículos, entrevistas com candidatos

potenciais e os candidatos pré-aprovados deverão ser encaminhados aos sócios para entrevista final.

### 6.2.2 Remuneração

A remuneração dos funcionários da e-Boreal serão baseadas no modelo de remuneração funcional, pois será feito a partir das funções do integrante, das pesquisas salariais do mercado e da política salarial da empresa.

Os valores pagos aos funcionários da empresa serão estratégicos, a startup adotará os salários dos desenvolvedores com base em empresas de tecnologia/startups, devido às atividades exercidas por estes, como foi mostrado no tópico 6.1.1, especialmente para esta área é preciso pessoas capacitadas e altamente especializadas no assunto.

Os demais funcionários serão remunerados com o valor médio pago pelas pequenas empresas do mercado.

A tabela salarial da e-Boreal com salário, encargos e benefícios em comparação com o mercado atual, pode ser visto na Tabela 17:

**Tabela 17 - Tabela salarial**

	Tipo	Salário	Encargos	Benefícios	Total
Analista Relacionamento com o Cliente JR	Mercado	R\$ 1.909,04 <sup>28</sup>	R\$ 643,35	R\$ 477,26	R\$ 3.029,65
	Empresa	<b>R\$ 1.500,00</b>	<b>R\$ 505,50</b>	<b>R\$ 375,00</b>	<b>R\$ 2.380,50</b>
Coordenador Relacionamento com o Cliente	Mercado	R\$ 5.510,00 <sup>29</sup>	R\$ 1.856,87	R\$ 1.377,50	R\$ 8.744,37
	Empresa	<b>R\$ 3.800,00</b>	<b>R\$ 1.280,60</b>	<b>R\$ 950,00</b>	<b>R\$ 6.030,60</b>
Desenvolvedor JR	Mercado	R\$ 3.375,00 <sup>30</sup>	R\$ 1.137,38	R\$ 843,75	R\$ 5.356,13
	Empresa	<b>R\$ 4.000,00</b>	<b>R\$ 1.348,00</b>	<b>R\$ 1.000,00</b>	<b>R\$ 6.348,00</b>
Sócios	Mercado	R\$ 6.041,05 <sup>31</sup>	-	-	R\$ 6.041,05
	Empresa	<b>R\$ 10.000,00</b>	-	-	<b>R\$ 10.000,00</b>
Desenvolvedor SR	Mercado	R\$ 7.680,00	R\$ 2.588,16	R\$ 1.920,00	R\$ 12.188,16
	Empresa	<b>R\$ 7.000,00</b>	<b>R\$ 2.359,00</b>	<b>R\$ 1.750,00</b>	<b>R\$ 11.109,00</b>

Fonte: elaborado pelos autores, 2018

Foi adotado que 33,7% do salários serão gastos com encargos financeiros e será utilizado uma média de 25% dos salários para a compra de benefícios. Os benefícios oferecidos pela empresa incluirão plano de saúde, vale alimentação e seguro de vida.

<sup>28</sup> <https://www.sine.com.br/media-salarial-para-analista-de-relacionamento>

<sup>29</sup> <https://www.lovemondays.com.br/salarios/cargo/salario-coordenador-de-relacionamento>

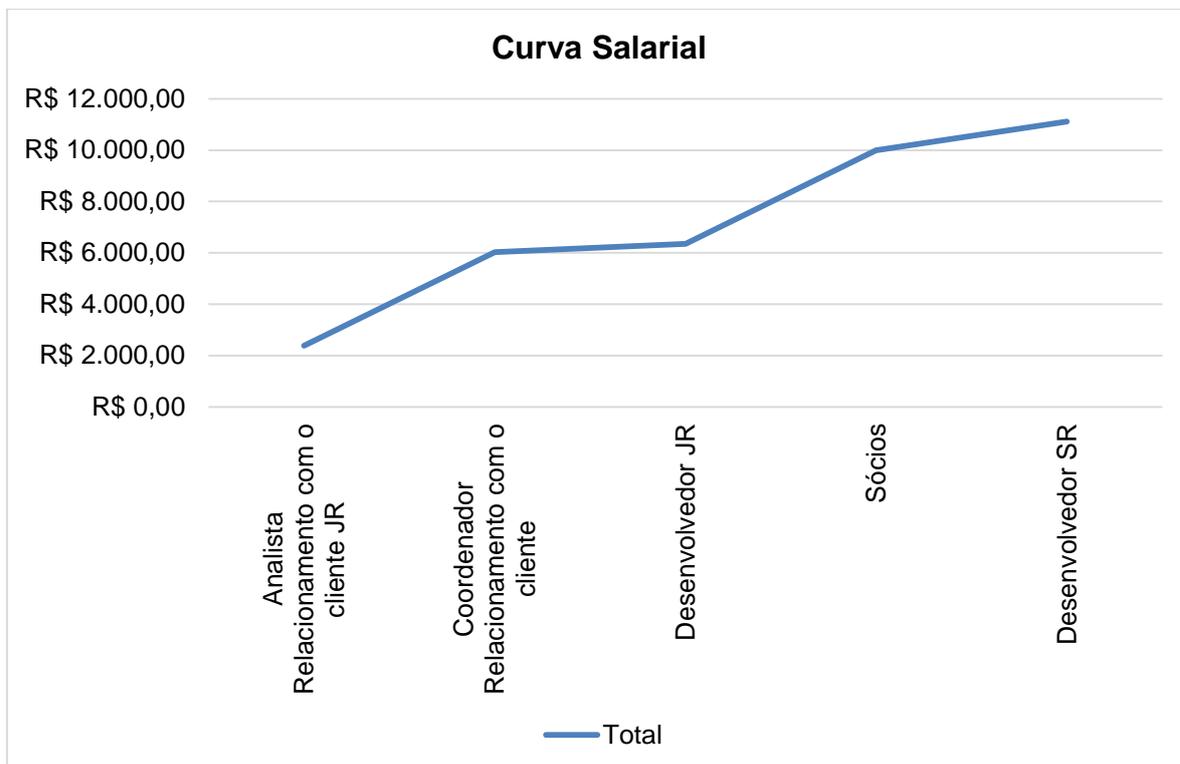
<sup>30</sup> <https://startuphr.com.br/1o-pesquisa-de-cargos-e-salarios-de-desenvolvedores-em-startups/>

<sup>31</sup> <https://www.sine.com.br/media-salarial-para-gerente-administrativo>

Os sócios devem receber pró-labore e os dividendos dos lucros da empresa, como forma de remuneração.

As médias de salário por cargo da e-Boreal, podem ser analisados na curva salarial mostrado no Gráfico 9:

**Gráfico 9- Curva Salarial e-Boreal**



Fonte: elaborado pelos autores, 2018.

### 6.2.3 *Treinamento e Desenvolvimento*

Inicialmente a e-Boreal deve apresentar treinamentos técnicos e comportamentais aos seus funcionários, de acordo com as necessidades iniciais verificadas pelos sócios da empresa.

A partir do primeiro ano de empresa, a e-Boreal deve realizar os treinamentos, de acordo com o LNT (Levantamento das necessidades de treinamento) realizado por seus integrantes.

O Levantamento das necessidades de treinamento mostrará quais serão os cursos/treinamentos necessários e requeridos para que os funcionários da e-Boreal possam realizar suas atividades com eficácia e, desta forma, contribuir para que os objetivos da empresa sejam atingidos.

Este levantamento deve ser realizado anualmente, pelos sócios da e-Boreal, buscando atingir as necessidades organizacionais e individuais.

Os instrumentos utilizados para a realização do LNT poderão ser: formulários, entrevistas e reuniões com a equipe para definição destas necessidades, utilizando como base as competências, habilidades, treinamentos e experiência necessária para a execução das atividades.

Os custos com treinamento deverão ser R\$50,00 por mês e por funcionário, sendo investido para este fim, totalizando R\$3.600,00 por ano.

#### *6.2.4 Rotatividade e absenteísmo*

A rotatividade da e-Boreal, será calculada, a partir da média de funcionários ativos e demitidos dividido pelo total de funcionários ativos.

A e-Boreal estima que nos primeiros anos de funcionamento a rotatividade deve ser baixa, devido ao modelo de negócio, com o contrato remoto que permite que o funcionário trabalhe em casa.

Segundo a Telework Research Network<sup>32</sup>, o índice de absenteísmo reduz cerca de 25% em casos de regime de teletrabalho (home office), bastante representativo para a empresa, pois adotará este tipo de trabalho para seus funcionários. Os funcionários da e-Boreal terão a carga horária de 8 horas por dia, o que representa 140 horas mensais, em caso de absenteísmo, a equipe responsável deverá fazer a conta das horas que o funcionário não trabalhou no mês e que devia estar trabalhando, dividido pelas horas totais mensais.

### **6.3 Estimativa de gastos**

Na Tabela 18 será apresentada a estimativa dos gastos totais com capital humano em 2019.

---

<sup>32</sup> <https://www.xerpa.com.br/blog/trabalho-remoto/>

**Tabela 18 - Gastos anuais com pessoal em 2019.**

	Salário	Encargos	Benefícios	Total	Total anual
<b>Analista Relacionamento com o cliente JR</b>	R\$ 1.500,00	R\$ 505,50	R\$ 375,00	R\$ 2.380,50	<b>R\$ 85.698,00</b>
<b>Coordenador Relacionamento com o cliente</b>	R\$ 3.800,00	R\$ 1.280,60	R\$ 950,00	R\$ 6.030,60	<b>R\$ 72.367,20</b>
<b>Desenvolvedor JR</b>	R\$ 4.000,00	R\$ 1.348,00	R\$ 1.000,00	R\$ 6.348,00	<b>R\$ 76.176,00</b>
<b>Sócios</b>	R\$ 10.000,00	-	-	R\$ 10.000,00	<b>R\$ 240.000,00</b>
<b>Desenvolvedor SR</b>	R\$ 7.000,00	R\$ 2.359,00	R\$ 1.750,00	R\$ 11.109,00	<b>R\$ 133.308,00</b>
<b>GASTOS TOTAIS ANUAIS</b>					<b>R\$ 607.549,20</b>

Fonte: elaborado pelos autores, 2018.

Para treinamento e desenvolvimento, será disponibilizado o valor de R\$50,00 por mês e por integrante, de forma a atingir melhores resultados para a companhia e a capacitação do funcionário para atingir as metas da empresa.

A agência de recursos humanos terceirizada custará R\$500,00 por mês para a empresa, totalizando R\$6.000,00 no ano.

#### **6.4 Análise e diagnóstico da viabilidade do capital humano na organização**

O capital humano é um importante recurso utilizado nas empresas atualmente, este recurso pode agregar muito valor, como também ser algo frustrante para o empregador e empregado.

A e-Boreal buscará sempre os melhores profissionais do mercado, a fim de proporcionar para seu cliente final a melhor experiência. Para que isto seja possível e algo em constante aprimoramento a empresa fornecerá diversos treinamentos específicos para cada atividade exercida, prática de feedbacks, incentivando o desempenho dos profissionais. Além de manter os profissionais capacitados tecnicamente a e-Boreal também fornecerá cursos/treinamentos/palestras comportamentais.

Sendo assim, a empresa contará com excelentes profissionais altamente capacitados para atenderem a demanda, viabilizando o capital humano na organização.

## **7 VIABILIDADE FINANCEIRA**

### **7.1 Pressupostos da análise financeira**

A análise financeira da e-Boreal terá como premissa a previsão de demanda para os próximos 5 anos, calculada com base no retorno de clientes previsto com os investimentos em publicidade e propaganda. Sendo estes anúncios em redes sociais e divulgação por digital influencers.

A empresa atuará como Sociedade Limitada e será enquadrada pelo regime do Simples Nacional, que oferece facilidade e simplificação dos impostos para micro empresas e empresas de pequeno porte.

A demanda inicial estimada 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 42% utilizariam os serviços oferecidos pela e-Boreal.

A seguir serão apresentados os demais cálculos como investimento total, gastos operacionais e pré-operacionais.

### **7.2 Cálculo do investimento total**

A e-Boreal iniciará as atividades três meses antes da abertura total do empreendimento para desenvolvimento da plataforma. Os custos para iniciar a empresa, englobarão materiais de trabalho, sistemas de TI, domínio, salário dos desenvolvedores, agência de recursos humanos terceirizada, responsáveis por contratação de pessoal e administração da folha de pagamento, empresa de contabilidade terceirizada, responsável por emissão de notas e registro da empresa. O gasto total, pode ser visto na Tabela 19:

**Tabela 19 - Investimentos pré-operacionais em 2018**

DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	TOTAL
Notebook	8	R\$ 32.800,00
Headset	3	R\$ 300,00
Sistemas de TI	4	R\$ 5.925,60
Domínio	1	R\$ 40,00
Desenvolvimento das Plataformas	-	R\$ 50.371,00
Consultoria de Recrutamento e Seleção	-	R\$ 1.500,00
Contabilidade	-	R\$ 1.800,00
Registro da empresa	-	R\$ 500,00
<b>TOTAL</b>		<b>R\$ 93.236,60</b>

Fonte: elaborado pelos autores, 2018.

O investimento inicial total da e-Boreal será R\$111.287,01, já projetando o prejuízo que a empresa terá em 2019.

### 7.3 Estimativa do faturamento mensal para os próximos 5 anos

O faturamento anual foi calculado com base na demanda prevista para cada ano e também é composto pelos 10% cobrados em cima do Ticket Médio da e-Boreal previsto de 2019 a 2023. Os valores anuais para os próximos 5 anos, podem ser vistos na Tabela 20:

**Tabela 20 – Faturamento anual para os próximos 5 anos**

	Ticket Médio	Clientes	Faturamento
<b>2019</b>	R\$ 2.501,55	2.790	R\$ 697.891,19
<b>2020</b>	R\$ 2.701,67	8.752	R\$ 2.364.619,55
<b>2021</b>	R\$ 2.917,81	12.035	R\$ 3.511.460,03
<b>2022</b>	R\$ 3.151,23	15.886	R\$ 5.005.937,42
<b>2023</b>	R\$ 3.403,33	20.387	R\$ 6.938.229,26

Fonte: elaborado pelos autores, 2018.

O faturamento mensal de 2019 foi calculado com base na demanda prevista mensalmente pela e-Boreal, o resultado pode ser visto na Tabela 21:

**Tabela 21- Faturamento mensal em 2019**

<b>MÊS</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>FATURAMENTO MENSAL</b>
JANEIRO	25	R\$ 6.220,06
FEVEREIRO	83	R\$ 20.733,55
MARÇO	116	R\$ 29.026,97
ABRIL	249	R\$ 62.200,64
MAIO	229	R\$ 57.224,59
JUNHO	199	R\$ 49.760,51
JULHO	215	R\$ 53.907,22
AGOSTO	249	R\$ 62.200,64
SETEMBRO	232	R\$ 58.053,93
OUTUBRO	348	R\$ 87.080,90
NOVEMBRO	348	R\$ 87.080,90
DEZEMBRO	497	R\$ 124.401,28

Fonte: elaborado pelos autores, 2018.

#### **7.4 Estimativa mensal dos custos fixos e variáveis para os próximos 5 anos**

A estimativa mensal dos custos fixos, aqueles que não têm alteração com o aumento ou diminuição da demanda, será baseada nos serviços oferecidos em cada ano de empresa. Nos quatro anos iniciais, a empresa deve funcionar via contrato remoto de todos os funcionários, sendo assim, foram considerados os gastos com treinamento, publicidade, salários e benefícios, serviços de contabilidade, serviços de RH e sistemas de TI.

A partir de 2023, a empresa passará a ter um espaço físico, onde englobará os custos de aluguel, água, luz, telefone, internet e serviços de limpeza. Os valores dos cinco anos podem ser vistos na Tabela 22:

**Tabela 22 - Custos Fixos**

Descrição	2019	2020	2021	2022	2023
Treinamento	R\$ 3.600,00				
Publicidade	R\$ 67.850,00	R\$ 73.850,00	R\$ 79.850,00	R\$ 85.850,00	R\$ 91.850,00
Salários e Benefícios	R\$ 607.549,20	R\$ 744.643,20	R\$ 744.643,20	R\$ 820.819,20	R\$ 1.016.995,20
Serviços de Contabilidade	R\$ 7.200,00				
Serviços de RH	R\$ 6.000,00				
Sistemas de TI	R\$ 23.742,40				
Materiais Escritório	-	-	-	-	R\$ 1.000,00
Aluguel	-	-	-	-	R\$ 24.000,00
Água	-	-	-	-	R\$ 2.124,00
Luz	-	-	-	-	R\$ 3.912,00
Internet + Telefone	-	-	-	-	R\$ 1.198,68
Serviço de Limpeza	-	-	-	-	R\$ 1.440,00
<b>Total Custo Fixo</b>	<b>R\$ 715.941,60</b>	<b>R\$ 859.035,60</b>	<b>R\$ 865.035,60</b>	<b>R\$ 947.211,60</b>	<b>R\$ 1.183.062,28</b>

Fonte: elaborado pelos autores, 2018.

A e-Boreal terá dois custos variáveis que são mostrados na Tabela 23:

**Tabela 23 - Custos Variáveis**

Descrição	2019	2020	2021	2022	2023
Notebook	-	R\$ 9.800,00	-	R\$ 2.200,00	R\$ 12.000,00
Headset	-	-	-	R\$ 100,00	R\$ 100,00
<b>Total Custo Variável</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ 9.800,00</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ 2.300,00</b>	<b>R\$ 12.100,00</b>

Fonte: elaborado pelos autores, 2018.

## 7.5 Demonstrativo de resultados para os próximos 5 anos

O DRE da e-Boreal para os próximos cinco anos, pode ser visto na Tabela 24. Para esta, serão adotados os impostos utilizados no regime do Simples Nacional até o ano de 2021. A partir de 2022, a empresa deve adotar o ISS, devido ao faturamento ultrapassar o valor de R\$3.600.000,00.

Tabela 24 - DRE

Descrição	0	2019	2020	2021	2022	2023
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	-	R\$ 697.891,19	R\$ 2.364.619,55	R\$ 3.511.460,03	R\$ 5.005.937,42	R\$ 6.938.229,26
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	-	-	-	-	-	-
ISS (5%)	-	-	-	-	R\$ 250.296,87	R\$ 346.911,46
Total Impostos	-	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 250.296,87	R\$ 346.911,46
LUCRO BRUTO	-	R\$ 697.891,19	R\$ 2.364.619,55	R\$ 3.511.460,03	R\$ 4.755.640,55	R\$ 6.591.317,80
(-) CUSTO PRE OPERACIONAL	R\$ 93.236,60	-	-	-	-	-
(-) DESPESA MATERIAIS	-	-	R\$ 9.800,00	-	R\$ 2.300,00	R\$ 12.100,00
(-) DEPRECIAÇÃO	-	-	-R\$ 6.620,00	-R\$ 5.296,00	-R\$ 4.236,80	-R\$ 3.389,44
(-) DESPESAS PUBLICIDADE	-	R\$ 67.850,00	R\$ 73.850,00	R\$ 79.850,00	R\$ 85.850,00	R\$ 91.850,00
(-) DESPESAS RH	-	R\$ 617.149,20	R\$ 754.243,20	R\$ 754.243,20	R\$ 830.419,20	R\$ 1.026.595,20
(-) DESPESAS CONTABILIDADE	-	R\$ 7.200,00				
(-) DESPESAS SISTEMAS TI	-	R\$ 23.742,40				
(-) DESPESAS SERVIÇOS GERAIS	-	-	-	-	-	R\$ 33.674,68
TOTAL DESPESAS	-R\$ 93.236,60	R\$ 715.941,60	R\$ 862.215,60	R\$ 859.739,60	R\$ 945.274,80	R\$ 1.191.772,84
RESULTADO OPERACIONAL ANTES DO IMPOSTO	-R\$ 18.050,41	R\$ 1.502.403,95	R\$ 2.651.720,43	R\$ 2.651.720,43	R\$ 3.810.365,75	R\$ 5.399.544,96
(-) ALÍQUOTA (13,5%)	-	R\$ 94.215,31	-	-	-	-
(-) ALÍQUOTA (21%)	-	-	R\$ 496.570,11	R\$ 737.406,61	-	-
(-) ALÍQUOTA (33%)	-	-	-	-	R\$ 1.651.959,35	R\$ 2.289.615,66
LUCRO LÍQUIDO	-R\$ 93.236,60	-R\$ 112.265,72	R\$ 1.005.833,84	R\$ 1.914.313,82	R\$ 2.158.406,40	R\$ 3.109.929,30

Fonte: elaborado pelos autores, 2018.

Para análise mês a mês do ano durante o ano de 2019, consultar o Apêndice G.

## 7.6 Estimativa do fluxo de caixa futuro para os próximos 5 anos

A estimativa do fluxo de caixa futuro para os próximos 5 anos, incluirá todas as entradas e saídas da empresa, sendo as entradas, as vendas realizadas pela empresa e as saídas, os gastos da empresa, no geral.

A empresa, na fase pré-operacional, não deve ter um caixa, ocasionando um prejuízo no fluxo de caixa, porém a partir do segundo ano de funcionamento, as entradas já devem cobrir as saídas, como pode ser observado na Tabela 25:

Tabela 25 - Fluxo de caixa

DESCRIÇÃO	CUSTO PRÉ OPERACIONAL	2019	2020	2021	2022	2023
<b>ENTRADAS</b>						
(+) PREVISÃO DE VENDAS	-	R\$ 697.891,19	R\$ 2.364.619,55	R\$ 3.511.460,03	R\$ 5.005.937,42	R\$ 6.938.229,26
<b>SAÍDAS OPERACIONAIS</b>						
(-) Notebook	R\$ 32.800,00	-	R\$ 9.800,00	-	R\$ 2.200,00	R\$ 12.000,00
(-) Headset	R\$ 300,00	-	-	-	R\$ 100,00	R\$ 100,00
(-) Sistemas de TI	R\$ 5.925,60	R\$ 23.702,40	R\$ 23.702,40	R\$ 23.702,40	R\$ 23.702,40	R\$ 23.702,40
(-) Domínio	R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 40,00	R\$ 40,00
(-) Desenvolvimento das Plataformas	R\$ 50.371,00	-	-	-	-	-
(-) Consultoria de Recrutamento e Seleção	R\$ 1.500,00	-	-	-	-	-
(-) Contabilidade	R\$ 1.800,00	-	-	-	-	-
(-) Registro da empresa	R\$ 500,00	-	-	-	-	-
(-) Treinamento	-	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00
(-) Publicidade	-	R\$ 67.850,00	R\$ 73.850,00	R\$ 79.850,00	R\$ 85.850,00	R\$ 91.850,00
(-) Salários e Benefícios	-	R\$ 607.549,20	R\$ 744.643,20	R\$ 744.643,20	R\$ 820.819,20	R\$ 1.016.995,20
(-) Serviços de Contabilidade	-	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00
(-) Serviços de RH	-	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00
(-) Materiais Escritório	-	-	-	-	-	R\$ 1.000,00
(-) Aluguel	-	-	-	-	-	R\$ 24.000,00
(-) Água	-	-	-	-	-	R\$ 2.124,00
(-) Luz	-	-	-	-	-	R\$ 3.912,00
(-) Internet + Telefone	-	-	-	-	-	R\$ 1.198,68
(-) Serviço de Limpeza	-	-	-	-	-	R\$ 1.440,00
<b>TOTAL DAS SAÍDAS OPERACIONAIS</b>	<b>R\$ 93.236,60</b>	<b>R\$ 715.941,60</b>	<b>R\$ 868.835,60</b>	<b>R\$ 865.035,60</b>	<b>R\$ 949.511,60</b>	<b>R\$ 1.195.162,28</b>
<b>ENTRADAS - SAÍDAS</b>	<b>-R\$ 93.236,60</b>	<b>-R\$ 18.050,41</b>	<b>R\$ 1.495.783,95</b>	<b>R\$ 2.646.424,43</b>	<b>R\$ 4.056.425,82</b>	<b>R\$ 5.743.066,98</b>
<b>SALDO ACUMULADO</b>	<b>-R\$ 93.236,60</b>	<b>-R\$ 111.287,01</b>	<b>R\$ 1.384.496,94</b>	<b>R\$ 4.030.921,37</b>	<b>R\$ 8.087.347,19</b>	<b>R\$ 13.830.414,17</b>

Fonte: elaborado pelos autores, 2018.

## 7.7 Cálculo e análise dos Indicadores de viabilidade financeira

A e-Boreal irá apresentar os principais indicadores financeiros para viabilidade do negócio, através do Payback, TIR (Taxa Interna de retorno), VPL (Valor Presente Líquido) e Ponto de equilíbrio.

O Payback da e-Boreal, ou seja, o tempo que o investimento inicial demora para ser pago, será de 1 ano e 1 mês. Este valor será pago através do fluxo de caixa acumulado de cada ano, o cálculo do indicador pode ser visto na Tabela 26, onde mostra que a e-Boreal terá fluxo negativo no ano um, e, a partir de Janeiro do ano dois, o fluxo já apresenta saldo positivo.

Tabela 26 - Payback Simples

PAYBACK SIMPLES		
ANO	FLUXO DE CAIXA LIVRE	FLUXO DE CAIXA ACUMULADO
0	-R\$ 93.236,60	-R\$ 93.236,60
1	-R\$ 18.050,41	-R\$ 111.287,01
2	R\$ 1.495.783,95	R\$ 1.384.496,94
3	R\$ 2.646.424,43	R\$ 4.030.921,37
4	R\$ 4.056.425,82	R\$ 8.087.347,19
5	R\$ 5.743.066,98	R\$ 13.830.414,17

Fonte: elaborado pelos autores, 2018.

Após a análise do Payback, outro importante indicador é a Taxa interna de retorno (TIR), que demonstra a rentabilidade da e-Boreal, os valores utilizados para o cálculo da TIR, podem ser observados na Tabela 27:

**Tabela 27- TIR**

ANO	FLUXO DE CAIXA
<b>Investimento</b>	-R\$ 111.287,01
<b>1</b>	-R\$ 18.050,41
<b>2</b>	R\$ 1.495.783,95
<b>3</b>	R\$ 2.646.424,43
<b>4</b>	R\$ 4.056.425,82
<b>5</b>	R\$ 5.743.066,98
<b>TIR</b>	<b>351%</b>

Fonte: elaborado pelos autores, 2018.

O próximo índice tem correlação com o TIR apresentado acima, pois a TIR calcula a taxa de desconto que deve ter um fluxo de caixa para que seu Valor Presente Líquido (VPL) iguale-se a zero. O indicador de Valor Presente Líquido mostrará que os 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 15% baseado no rendimento de Títulos do governo<sup>33</sup>, sendo que o valor total foi representado na Tabela 28:

**Tabela 28 – VPL**

ANO	VPL
0	-R\$ 93.236,60
1	-R\$ 18.050,41
2	R\$ 1.495.783,95
3	R\$ 2.646.424,43
4	R\$ 4.056.425,82
5	R\$ 5.743.066,98
<b>Total</b>	<b>R\$ 7.936.755,89</b>

Fonte: elaborado pelos autores, 2018.

O cálculo exige um índice a ser aplicado a cada resultado do fluxo de caixa anual da empresa, o índice utilizado foi o de 15%.

O Ponto de Equilíbrio demonstra quantos serviços deverão ser prestados para que a receita se iguale aos custos e é exposto na Tabela 29.

<sup>33</sup> <http://www.tesouro.gov.br/-/rentabilidade-acumulada>

**Tabela 29 - Ponto de Equilíbrio**

	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Custo fixo</b>	R\$ 715.941,60	R\$ 868.835,60	R\$ 865.035,60	R\$ 949.511,60	R\$ 1.195.162,28
<b>Ticket Médio</b>	R\$ 250,15				
<b>Ponto de equilíbrio</b>	<b>2862</b>	<b>3473</b>	<b>3458</b>	<b>3796</b>	<b>4778</b>

Fonte: elaborado pelos autores, 2018.

Serão necessários 13 meses para o alcance do Ponto de Equilíbrio.

### **7.8 Análise e diagnóstico da viabilidade financeira**

A princípio, a demanda da e-Boreal atingirá 0,005% do Market Share, constituindo um faturamento que cobrirá parte dos custos totais da empresa. Considerando um ticket médio de R\$ 250,15 a receita estimada do primeiro ano foi de R\$ 697.891,19, sendo que no final do primeiro ano, a quantidade suposta de clientes é de 2.790.

Através das divulgações e ações de marketing nas redes sociais, será possível atrair mais clientes, isso fará com que a demanda da e-Boreal aumente constantemente.

Os custos com capital humano terão maior impacto dentro da empresa, vale ressaltar que nos primeiros anos os funcionários trabalharão remotamente para minimizar os custos com estrutura e locomoção.

Através da análise dos indicadores Payback, TIR, VPL e Ponto de Equilíbrio constata-se que a proposta da e-Boreal é viável financeiramente. Mesmo com resultado negativo de -R\$111.287,01 presente na DRE no primeiro ano de existência, no seu segundo ano já é previsto um resultado positivo, chegando a um lucro de R\$13.830.414,17 no quinto ano.

Por tanto pode-se concluir que do ponto de vista financeiro, a proposta de negócio apresentada pela e-Boreal é considerada viável.

## 8 VIABILIDADE DO NEGÓCIO: CONCLUSÃO DO TRABALHO

### 8.1 Análise SWOT da empresa

A análise SWOT disponibiliza uma visão crítica aos sócios, em relação aos ambientes internos e externos que a empresa atua, auxiliando nas tomadas de decisão e os planos de ação a se desenvolver a curto e longo prazo.

Na Figura 16 está disponível a análise da e-Boreal, em relação às forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, e, em seguida, as explicações detalhadas de cada um dos tópicos.

**Figura 16 – Análise SWOT**

<b>ANÁLISE SWOT</b>	
<b>Forças</b>	<b>Oportunidades</b>
Comodidade de compra Rapidez nos serviços Conhecimento de mercado Personalização	Segmento em ascensão Crescimento do turismo online
<b>Fraquezas</b>	<b>Ameaças</b>
Dependência de tecnologia Funcionários terceirizados Baixo controle sob os serviços oferecidos	Agências de turismo Concorrência online Sazonalidade da demanda

Fonte: elaborado pelos autores, 2018.

#### **Forças (Strengths)**

Uma das forças da e-Boreal será a comodidade de compra, já que o site tratará das pesquisas de roteiros de viagem completos ao cliente, sendo a pesquisa realizada em sites que o usuário já está acostumado a comprar, como Decolar, Trivago, Airbnb, Booking, etc.

A rapidez nos serviços se dá aos poucos cliques para finalização da compra, sendo que a e-Boreal, que ficará encarregada pelo contato com as partes contratadas, como as companhias aéreas, reservas dos hotéis, restaurantes, passeios, etc.

Os sócios acreditam que o conhecimento de mercado que detêm, entender os períodos de sazonalidade da demanda e o perfil de público que querem atingir, é passível de mais segurança de retorno aos investidores.

Os serviços oferecidos pela e-Boreal, terão caráter de personalização. O cliente deverá preencher um cadastro com as informações sobre seu perfil e quanto

deseja gastar nesta viagem. Com estas informações, a e-Boreal deverá buscar o pacote de viagens que se encaixará com o seu orçamento e preferências.

### **Fraquezas (Weakness)**

A dependência de tecnologia será uma das fraquezas enfrentadas pela startup, os bugs, as atualizações do aplicativo, as autorizações de APIs, serão um dos indicadores mais importantes para a companhia saber como está o seu espaço no mercado. Caso estejam ruins, poderão afetar diretamente as vendas dos serviços.

A empresa optará pela terceirização da área de RH, contabilidade e marketing. A empresa pode obter economias com capital humano a partir das contratações deste, porém corre riscos de serviços desalinhados a cultura e competências da empresa, prejudicando a imagem da mesma.

O baixo controle do serviço prestado será devido a e-Boreal ser 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.

### **Oportunidades (Opportunities)**

O segmento de turismo, como foi visto, em vários tópicos do trabalho, está em ascensão, com números de crescimento bastante otimistas. Este nicho no modelo online, também está com um cenário positivo, que mostra que os clientes estão cada vez mais interessados em fechar viagens através do mercado online, onde podem planejar suas viagens de maneira autônoma e sem precisar sair de casa.

### **Ameaças (Treats)**

Como principal ameaça, a e-Boreal compete diretamente com agências de viagens, devido à ideia da inexistência de um ponto físico de compra, aqueles que não utilizam tecnologia, recorrem diretamente a estes players.

A sazonalidade da demanda é o que diz respeito, a épocas de “alta temporada”. O setor de turismo conhece que o consumidor tem maiores pretensões de viajar em certos meses do ano. Assim, o setor de turismo tem picos de demanda em meses específicos, ocorrendo à baixa da demanda em meses considerados de baixa temporada. Isto torna a e-Boreal vulnerável ao mercado e pode afetar diretamente as estratégias da empresa.

## 8.2 Plano de ação

A e-Boreal apresentará o plano de ação da empresa, mostrado na Figura 17, através da metodologia 5W2H, pois deixa bem claro aos envolvidos o que fazer, por que fazer, onde fazer, quem deve fazer, quando fazer e quanto isto custará a empresa para colocar o plano em prática:

**Figura 17- 5W2H**

PLANO DE AÇÃO: Implantação do Plano de Negócio  
DATA PREVISÃO: de jul/18 jan/19



5W					2H	
What?	Why?	Where?	Who?	When?	How?	How Much?
Registrar a empresa na junta comercial	Necessário para operar no mercado	São Paulo	Sócios	jul/18	Através da contratação de um contador	
Compra de equipamentos	Necessário para desenvolver a plataforma.	Brasil	Sócios	ago/18	Solicitando cotações a empresas especializadas.	
Contratação de RH terceirizado	Será responsável por todo processo de contratação	São Paulo	Sócios	ago/18	Realizando a cotação de empresas do ramo e contratando a com o melhor custo benefício	
Contratação da equipe técnica	Necessidade de desenvolver a plataforma	Brasil	Empresa de RH e Sócios	set/18	Divulgação das vagas, triagem, entrevista com o RH, entrevista com os sócios e contratação	
Desenvolvimento da plataforma	Criar o MVP para o início da operação da empresa	Brasil	Desenvolvedores	set/18	Desenvolvimento e testes	
Publicação da versão beta para testes	Testar o correto funcionamento do sistema	Curitiba	Desenvolvedores	dez/18	Identificando usuários chave e convidando-os para a utilização da plataforma	
Contratação da equipe do SAC	Suportar clientes finais	Brasil	RH terceirizado	dez/18	Divulgação das vagas, triagem, entrevista com o RH, entrevista com os sócios e contratação	
Correção de bugs no sistema	Ter um sistema com melhor funcionamento quando publicado nacionalmente	Brasil	Desenvolvedores	jan/19	Analisando feedback de usuários e logs do sistema	
Publicação da versão final do MVP	Início da operação em nível nacional	Brasil	Desenvolvedores	jan/19	Liberando plataforma para uso de todo	

Fonte: elaborado pelos autores, 2018.

## 8.3 Considerações finais sobre o negócio

Observando a praticidade na contratação dos serviços prestados pela e-Boreal unido à tendência de mercado na qual estará inserida, entende-se que a proposta inicial exposta pela startup é viável proporcionando valor e agilidade nas suas operações.

A e-Boreal sempre estará ligada nas novidades do mercado, com intuito de modificar suas operações para elevar a satisfação dos clientes e se manter um passo à frente dos concorrentes.

Manter o foco na otimização de operações para ter um quadro de funcionários reduzido, com atividades equilibradas e distribuídas de formas condizentes às suas

respectivas competências profissionais. Os treinamentos constantes para os clientes internos com intuito de elevar os conhecimentos e promover um atendimento com qualidade para os clientes externos. Além dos investimentos em marketing, para promover a marca e tornar os serviços da e-Boreal conhecida no mercado, atingindo novos clientes e fidelizando os mesmos.

Visando o cenário financeiro, através dos indicadores, o negócio é viável e o mesmo se sustenta ao longo dos anos, comprovando sua eficiência e viabilidade.

Diante dos pontos descritos acima, é comprovado que a proposta exposta pelos sócios da e-Boreal é factível e executável.

## REFERÊNCIAS

- KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. (1997). *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. 6. Ed. Rio de Janeiro: CAMPUS.
- PORTER, M. ((1989; 2004)). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- TREACY, M., & WIERSEMA, F. (1995). *A disciplina dos líderes de mercado: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado*. 3. ed. Rio de Janeiro: Rocco,.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – CURRICULUM VITAE

# Alan Deividson Mendes Gonçalves

Brasileiro, Solteiro, 20 anos

Rua das Palmeiras, 101 – CEP: 09973230

Eldorado – Diadema – São Paulo

Telefone: 11 4049-3286 - 963376993 / E-mail: Alan\_sqe@live.com

#### FORMAÇÃO

---

- Escola Superior de Administração e Gestão – FGV (Ensino Superior)  
Início: 01/Agosto/2014 - Conclusão: 01/julho/2018

#### EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

---

- **Bacardi Martini – início: 11/2013 - Conclusão: 03/2015**  
Cargo: Aprendiz de Marketing

- **BASF AS**

Cargo: Estagiario de Transport Management (Atual)

Principais atividades: Planejamento de transporte inbound & outbound, análise das informações, desenvolvimento de novos projetos, planejamento de demanda (FORECAST).

#### QUALIFICAÇÕES E ATIVIDADES COMPLEMENTARES

---

- Curso técnico de Administração de Empresas - ETEC JUSCELINO KUBITSCHEK DE OLIVEIRA – Início: 02/2012 Conclusão: 06/2013
- Informatica – EASYCOMP - Início: 2007 Conclusão: 2011
- Inglês –Intermediário - CNA
- Espanhol – Basico - FISK

## APÊNDICE B – CURICULUM VITAE

### Beatriz Harumi Teruya

22 anos, solteira, brasileira  
+55 11 94259-2021  
+55 11 4436-7365  
Santo André – SP  
[beaharumi024@gmail.com](mailto:beaharumi024@gmail.com)

#### Objetivo

---

Trabalhar na área de Recursos Humanos.

#### Resumo Profissional

---

Cursando Administração de Empresas na Escola Superior de Administração e Gestão – STRONG FGV, com vivências nas áreas de Recursos Humanos e Comercial em empresas multinacionais. Experiência com follow-up de processos, indicadores de RH (turnover, absenteísmo), gestão do clima organizacional, integração de novos funcionários, suporte a processos de abertura de vagas e desligamento, análise e elaboração de planilhas para gerar dados estatísticos, organização do departamento, atendimento aos funcionários para sanar dúvidas de temas de recursos humanos.

#### Formação e cursos complementares

---

- Graduação em Administração de Empresa – ESAGS STRONG FGV (Conclusão em 12/2018)

**Idiomas:**

- Inglês - Avançado.

**Outros cursos:**

- Curso de Excel Avançado (SENAC – novembro/2014)

#### Experiência Profissional

---

- **Bridgestone** (Multinacional americana, segmento pneumático)

Início: Jun/2016 Término: Atual

**Cargo: Estagiária na área de Recursos Humanos**

Principais Atividades:

- Suporte aos Business Partners da companhia
- Desenvolvimento de integração para novos funcionários
- Elaboração e acompanhamento de indicadores de Recursos Humanos
- Responsável pela entrega de ferramentas de trabalho aos funcionários da empresa
- Responsável pelo preenchimento e controle das aberturas de vagas, movimentações de pessoal e desligamentos da companhia, incluindo acompanhamento durante o processo de demissão e controle das datas de homologação
- Análise e controle da jornada de trabalho e banco de horas
- Contato com os integrantes para sanar dúvidas e dar orientações gerais sobre temas de RH
- Elaboração de apresentações para o departamento
- Envolvimento nas ações de clima organizacional, auxílio em reuniões, dinâmicas, etc

• **TCT Mobicel - alcatel** (Multinacional coreana, segmento eletrônicos)

Início: Março/2016 Término: Maio/2016

**Cargo: Estagiário na área Comercial**

Principais atividades:

- Elaboração de relatório de vendas do e-commerce da marca
- Shopping de preços, análise de mercado
- Desenvolvimento de propaganda do e-commerce

• **Delegacia da Receita Federal**

Início: Nov/2014 Término: Nov/2015

**Cargo: Estagiária na área de Recursos Humanos**

Principais atividades:

- Contratação de estagiário
- Controle de recessos
- Pagamentos de estagiário
- Emissão de memorando
- Elaboração de tabelas de controle
- Conferência e arquivo de documentos/processos em geral
- Envio e recebimento de atestados médicos
- Inclusão de documentos no sistema E-PROCESSO e COMPROTDOC

**APÊNDICE C – CURRICULUM VITAE****Jean Pio Santos Barburana**

Brasileiro, 22 anos, Solteiro

Estrada Pedreira Alvarenga 1304 / Eldorado – Diadema

Contato: 95194-1698/ 97642-7186

E-mail: jeanbarburana@gmail.com

**AREA DE INTERESSE**

Administração

**EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL**

Auxiliar de logística Renner- abril-setembro 2014

Estagiário Secretaria do Meio Ambiente – agosto 2016 / Atualmente

**CURSOS COMPLEMENTARES**

Princípios de design em apresentações eletrônicas, Escola Superior de Administração e Gestão. (março de 2017) - Concluído

Gestão do tempo, Escola Superior de Administração e Gestão. (fevereiro de 2017) – Concluído

Comportamento do Consumidor, Escola Superior de Administração e Gestão. (setembro de 2016) - Concluído

**FORMAÇÃO**

Técnico em Logística – Etec Juscelino Kubitschek de Oliveira

Ensino médio – E.E. Professor Miguel Reale

Ensino superior cursando – Strong Esags FGV

## APÊNDICE D – CURRICULUM VITAE

### Nascheli Rodrigues Marchesi

29 anos, Casada, Brasileira

naschelipires@gmail.com

(011) 3907-2601 (res.)

(011) 994072765 (cel.)

Rua dos Vianas, 1.420, Baeta Neves, 09760-510 - São Bernardo do Campo, São Paulo - Brasil

#### Formação Acadêmica e Complementar

Administração,	ESAGS	FGV
(Julho-2014 a Julho de 2018) - Cursando		

#### Idiomas

Inglês (Cultura Inglesa) - Intermediário

Italiano (Spazio Italiano) - Básico

#### Resumo Profissional

Experiência com gestão e desenvolvimento de fornecedores e projetos, try-outs junto à manufatura, análise e alteração de estruturas de produtos, sistemas de gestão da qualidade e auditorias de processo e SAP. Contato com clientes e fornecedores no desenvolvimento de novos projetos.

#### MAGNETI MARELLI COFAP CIA. FABRICADORA DE PEÇAS

Analista de Logística - Desenvolvimento de embalagens (Agosto/2012 até o momento)

Atuando na Logística Central com desenvolvimento de embalagens plásticas, metálicas, papelão e etiquetas para o mercado automotivo; Responsável pelo projeto de embalagens para novos produtos e componentes; Interface direta com fornecedores e clientes – nacionais, internacionais e com fornecedores de embalagens para desenvolvimento destas em projeto; Validação técnica das condições de acondicionamento e registro de toda documentação da embalagem proposta, seguida do acompanhamento de todo o desenvolvimento até a fase de industrialização da peça; Validação dos protótipos virtuais e físicos através de try outs das embalagens junto a

montadoras e áreas internas envolvidas: Qualidade, Segurança do Trabalho, Ergonomia, Fabricação, Engenharia de Processos, Fluxos Logísticos e demais interessados; Estudos recorrentes para melhoria de performance e volume embalado das embalagens desenvolvidas, a partir de sua definição até a fase em que a peça entra em série. Elaboração de budget anual de investimentos em embalagens; Participação no grupo interfuncional de redução de custo (VAVE); Coordenação de projetos de redução de custos, gerando redução de 1,5 M em 2017 e 500 K em 2018.

### **MAGNETI MARELLI COFAP CIA. FABRICADORA DE PEÇAS**

Assistente da Qualidade (Qualidade Fornecedores) - de Abril/2008 a Agosto/2012

Análise de fornecedores desqualificados ou com desempenho abaixo da meta e reuniões mensais junto ao departamento de Compras para definição de ações; Emissão e Gerenciamento de recuperação de custos junto a fornecedores; Abertura de requisição de compra; Gestão e Análise Crítica de desempenho de Fornecedores; Gestão de Auditoria de Processo em Fornecedores; Responsável pelo fechamento, análise e divulgação dos indicadores mensais de fornecedores;

Responsável pelo fechamento de indicadores internos, e indicadores de desempenho do grupo (Magneti Marelli Brasil);

Realização de auditorias de processo em fornecedores, dos seguintes commodities: borracha, estampados, usinados, formação e trefilação de tubos;

Análise Crítica e Revisão de Normas e Procedimentos Internos;

Tratativa de Não Conformidades junto a Fornecedores (utilizando ferramenta MASP);

Participação e organização de Workshops de melhoria continua para fornecedores;

Desenvolvimento de ações de melhoria, como criação de banco de dados para PPAP's digitalizados.

### **MAGNETI MARELLI COFAP CIA. FABRICADORA DE PEÇAS**

Estagiária de Administração (Nível Técnico) - de Maio/2006 a Dezembro/2007

Atendimento de fornecedores;

Registro de entrada e saída de materiais produtivos no sistema;

Inclusão no sistema de lotes recebidos não conforme;

Arquivo de documentos;

Planejamento, solicitação e prestação de contas de viagens executivas;

Controle e solicitação de férias, horas extras e reembolso;

Elaboração e emissão de relatórios gerencias;

Planejamento de reuniões;  
Responsável pelos indicadores e performance de fornecedores;  
Organização e controle de treinamentos internos para fornecedores.

### **Cursos Complementares**

#### **CURSO AUDITOR INTERNO DA QUALIDADE COM ÊNFASE EM NBR ISO 9001:2008 E NO VDA 6.3**

Auditor Interno da Qualidade com ênfase em NBR ISO 9001:2008 e no VDA 6.3,  
Amaro Consultoria, Assessoria e Treinamento Ltda..  
(Fevereiro de 2010) - Concluído

## APÊNDICE E – CURRICULUM VITAE

### Rafaela Guedes Deus

Brasileira, solteira, 22 anos

Av Armando Ítalo Setti 820

Baeta Neves – São Bernardo do Campo – SP

Celular: (11) 99667-8257

Rafaelaguedes96@gmail.com

#### OBJETIVO:

---

Atuação na área de Business Partner.

#### FORMAÇÃO:

---

- Graduação em Administração de empresas. ESAGS – escola superior de administração e gestão (FGV), Cursando 8º semestre, previsão de conclusão dezembro/2019.

#### EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

---

- **Maio/2017 a atual**

Cargo: Estagiária Business Partner

Atuação na área de Business Partner, responsável por suportar os negócios dentro da empresa, avaliação de desempenho, garantir processos e políticas de RH, gestão de indicadores e acompanhamento dos clientes internos.

- **Janeiro/2016 a Março/2017**

Cargo: Estagiária treinamento técnico

Atuação na área de treinamento técnico, com foco na transferência das diretrizes de Engenharia, sendo apoio na implantação na metodologia de capacitação, desenvolvimento de soluções de aprendizagem, gerenciamento de portal do desenvolvimento e logística de treinamento. Assim como, acompanhamento financeiro e de indicadores.

- **Setembro/2014 a Dezembro/2015 – SP Equipamentos.**

Cargo: Estagiária suporte ao cliente

Atuação no departamento de suporte ao cliente, criando estratégias e designando tarefas as áreas responsáveis para devidas ações corretivas.

#### ATIVIDADES COMPLEMENTARES:

---

- Inglês – intermediário.
- Espanhol - básico.
- Adobe Captivate, Heliosfera.
- Pacote Office, Esags FGV.
- Como elaborar um Plano Financeiro para Plano de Negócios, Esags FGV.
- Quiz Business English, Esags FGV
- Desing em Apresentações, Esags FGV

## APÊNDICE F – CURRICULUM VITAE

### **Thales Flores**

Santo André - São Paulo

**(11) 99487-0988**

[thalesvflores@gmail.com](mailto:thalesvflores@gmail.com)

### **Experiência**

Outubro 2017 - Presente

**Icomm Group** - Desenvolvedor Backend

- Desenvolvimento de softwares utilizando Ruby on Rails
- Correção de bugs

Fevereiro 2017 - Outubro 2017

**Totvs** - Analista programador

- Desenvolvimento sobre a plataforma fluig
- Redesenho do processo do cliente baseado na plataforma nova

Setembro 2015 - Janeiro 2017

**Totvs** - Estagiário

- Mapeamento e redesenho de processos
- Análise técnica de processos e sistemas

### **Educação**

2014 - 2018

**Esags - Administração**

2011 - 2013

**Singular - Ensino Médio Técnico**

### **Skills**

- Ruby on Rails
- SQL e NoSQL
- Docker
- AWS
- Elixir

### **Linguas**

- Inglês - Fluente
- Francês – Básico

## APÊNDICE G – DRE MÊS A MÊS 2019

Descrição	0	Janeiro	Fevereiro	Março
RECEITA OPERACIONAL BRUTA		R\$ 6.220,06	R\$ 20.733,55	R\$ 29.026,97
LUCRO BRUTO		R\$ 6.220,06	R\$ 20.733,55	R\$ 29.026,97
(-) CUSTO PRE OPERACIONAL	R\$ 93.236,60	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) DESPESA MATERIAIS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) DESPESAS PUBLICIDADE	R\$ -	R\$ 8.897,50	R\$ 3.897,50	R\$ 3.897,50
(-) DESPESAS RH	R\$ -	R\$ 51.429,10	R\$ 51.429,10	R\$ 51.429,10
(-) DESPESAS CONTABILIDADE	R\$ -	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00
(-) DESPESAS SISTEMAS TI	R\$ -	R\$ 2.015,20	R\$ 1.975,20	R\$ 1.975,20
(-) DESPESAS SERVIÇOS GERAIS	R\$ -	-	-	-
TOTAL DESPESAS	R\$ 93.236,60	R\$ 62.941,80	R\$ 57.901,80	R\$ 57.901,80
RESULTADO OPERACIONAL ANTES DO IMPOSTO	-R\$ 93.236,60	-R\$ 56.721,74	-R\$ 37.168,25	-R\$ 28.874,83
(-) ALÍQUOTA (13,5%)	R\$ -	R\$ 839,71	R\$ 2.799,03	R\$ 3.918,64
LUCRO LÍQUIDO	-R\$ 93.236,60	-R\$ 57.561,44	-R\$ 39.967,28	-R\$ 32.793,47

	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro
R\$	62.200,64	57.224,59	49.760,51	53.907,22	62.200,64	58.053,93
R\$	62.200,64	57.224,59	49.760,51	53.907,22	62.200,64	58.053,93
R\$	-	-	-	-	-	-
R\$	-	-	-	-	-	-
R\$	9.257,50	3.897,50	3.897,50	8.897,50	4.257,50	3.897,50
R\$	51.429,10	51.429,10	51.429,10	51.429,10	51.429,10	51.429,10
R\$	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
R\$	1.975,20	1.975,20	1.975,20	1.975,20	1.975,20	1.975,20
-	-	-	-	-	-	-
R\$	63.261,80	57.901,80	57.901,80	62.901,80	58.261,80	57.901,80
-R\$	1.061,16	677,21	8.141,29	8.994,58	3.938,84	152,13
R\$	8.397,09	7.725,32	6.717,67	7.277,47	8.397,09	7.837,28
-R\$	9.458,25	8.402,53	14.858,96	16.272,05	4.458,25	7.685,15
	Outubro	Novembro	Dezembro			
R\$	87.080,90	87.080,90	124.401,28			
R\$	87.080,90	87.080,90	124.401,28			
R\$	-	-	-			
R\$	-	-	-			
R\$	9.257,50	3.897,50	3.897,50			
R\$	51.429,10	51.429,10	51.429,10			
R\$	600,00	600,00	600,00			
R\$	1.975,20	1.975,20	1.975,20			
-	-	-	-			
R\$	63.261,80	57.901,80	57.901,80			
R\$	23.819,10	29.179,10	66.499,48			
R\$	11.755,92	11.755,92	16.794,17			
R\$	12.063,18	17.423,18	49.705,31			