

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

FÁBIO DOS SANTOS SEIXAS
VINÍCIUS AMARANTE PENEIRAS

**ANÁLISE DE VIABILIDADE MERCADOLÓGICA E FINANCEIRA DE UMA
STARTUP DE BASE TECNOLÓGICA**

FLORIANÓPOLIS
2015

FÁBIO DOS SANTOS SEIXAS
VINÍCIUS AMARANTE PENEIRAS

**ANÁLISE DE VIABILIDADE MERCADOLÓGICA E FINANCEIRA DE UMA
STARTUP DE BASE TECNOLÓGICA**

Trabalho de Conclusão apresentado ao
Curso de Graduação em Administração da
Universidade Federal de Santa Catarina,
como requisito à obtenção do título de
Bacharel em Administração

Orientadora: Prof. Dr^a Gabriela Gonçalves
Silveira Fiates

FLORIANÓPOLIS
2015

FÁBIO DOS SANTOS SEIXAS
VINÍCIUS AMARANTE PENEIRAS

**ANÁLISE DE VIABILIDADE MERCADOLÓGICA E FINANCEIRA DE UMA
STARTUP DE BASE TECNOLÓGICA**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do departamento de Administração - CENTRO Sócio Econômico da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

Florianópolis, Novembro de 2015

Prof.
Coordenador de Estágios

Professores Avaliadores

Prof. Dr^a Gabriela Gonçalves Silveira Fiates
Orientadora

Avaliador

Avaliador

SEIXAS, Fábio dos Santos; PENEIRAS, Vinícius Amarante. **Análise de viabilidade mercadológica e financeira de uma startup de base tecnológica.** 2015. 94 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Centro de Sócio Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

RESUMO

O desenvolvimento de um plano de negócios é processo imprescindível para o empreendedor na criação de um modelo de negócios voltado à qualquer tipo de organização. Ele serve como base para o estudo do mercado, além de ajudar a compreender a realidade em que o negócio se encontra. O presente trabalho estuda a viabilidade mercadológica e financeira da criação de uma startup de base tecnológica na área de turismo e hotelaria, com a oferta de um serviço de software de gestão para o segmento de hostels. Para a realização do estudo, os autores realizaram uma pesquisa qualitativa por meio de entrevistas semi-estruturadas com gestores de hostels de Florianópolis, onde pôde-se conhecer mais do mercado à ser abordado. A partir desta análise, foi possível aprofundar-se no conhecimento do mercado (clientes e concorrentes), no desenvolvimento de estratégias de posicionamento e comunicação com o segmento de clientes alvo, e avaliação dos investimentos necessários para a viabilidade do negócio. Baseado no plano, foi elaborado um modelo de negócio adequado à realidade do mercado estudado. Finalmente, por meio da análise interna e externa do mercado à ser explorado, o plano de negócios fornece embasamento para conclusões de natureza mercadológica e financeira no que se refere à implementação da organização.

Palavras-chave: Plano de Negócios. Startup. Empreendedorismo. Hostels. Software. Turismo.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Qualidade interna e externa de software	20
Quadro 2 - Técnica de coleta de dados e desenvolvimento das etapas	41
Quadro 3 - Análise de qualidade de softwares	49
Quadro 4 - Matriz FOFA	53
Quadro 5 - Modelo canvas (próxima página).....	59
Quadro 5 - Quadro de pessoal	68
Quadro 6 - Quadro de Pessoal II.....	69

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Business Model Canvas	23
Figura 2 - Forças de Porter.....	30
Figura 3 - Mix de Marketing	34
Figura 4 – Matriz F.O.F.A.	39
Figura 5 - Canal entre software e cliente	66

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Investimentos	70
Tabela 2 – Projeção de resultados	71
Tabela 3 – Projeções 12 meses.....	73
Tabela 4 - Despesas.....	75
Tabela 4 – Despesas (Cont.)	77
Tabela 5 - Equipe.....	77
Tabela 5 – Equipe (Cont.)	79
Tabela 6 – Projeção dos resultados.....	80
Tabela 7 – Projeção de despesas.....	82
Tabela 8 – Análise do investimento	84

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	Contextualização e apresentação do problema de pesquisa	9
1.2	Objetivos	11
1.2.1	OBJETIVO GERAL	11
1.2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
1.3	Justificativa	12
1.3.1	IMPORTÂNCIA	12
1.3.2	OPORTUNIDADE	13
1.3.3	VIABILIDADE	14
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1	Empreendedorismo	15
2.2	Conceitos e categorias de software	17
2.3	A indústria de software no Brasil	18
2.4	Qualidade de Software	20
2.5	Empresas de Base tecnológica	21
2.5.1	Startup	22
2.6	Modelo de Negócios	22
2.7	Plano de Negócios	26
2.7.1	ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS	27
2.7.1.1	Sumário Executivo	28
2.7.1.2	Análise de mercado	29
2.7.1.3	Rivalidade entre concorrentes	31
2.7.1.4	Ameaça de novos entrantes	31
2.7.1.5	Poder de barganha dos fornecedores	31
2.7.1.6	Poder de barganha dos compradores	32
2.7.1.7	Ameaça de Produtos ou bens substitutos	32
2.7.2	PLANO DE MARKETING	33
2.7.2.1	Mix de Marketing	33
2.7.2.2	Plano Operacional	36
2.7.2.3	Plano Financeiro	37
2.7.2.4	Avaliação Estratégica	39
3	METODOLOGIA	41
4	HOSTEL SOCIETY: PLANO DE NEGÓCIOS E PROPOSTA DE MODELO CANVAS	43
4.1	Plano de negócios	43

4.1.1	SUMÁRIO EXECUTIVO	43
4.1.2	PLANO DE MARKETING	46
4.1.3	MIX de MARKETING.....	55
4.1.4	PLANO OPERACIONAL	65
4.1.5	LOCALIZAÇÃO E LAYOUT.....	67
4.1.6	PLANO DE PESSOAL.....	67
4.2	Plano financeiro	70
4.2.1	PRIMEIROS 12 MESES.....	70
4.2.2	Ano II, Ano III, Ano IV e Ano V	80
4.3	Avaliação do plano.....	86
5	CONCLUSÃO	88
	REFERÊNCIAS.....	89
	APÊNDICE A	93
	APÊNDICE B	95

1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que, desde a revolução industrial na Europa do século XIX, a realidade do mercado de trabalho vem apresentando constante evolução. Mudanças e transições ocorridas no mercado econômico mundial, o aumento do desemprego, privatizações, concorrência elevada e alto poder de barganha do consumidor, além da facilidade de acesso à informação e desenvolvimento da tecnologia, fazem com que os profissionais do século XXI passem a ter uma visão diferente das oportunidades à serem exploradas.

Com essas transições, as pessoas passaram a deparar-se com novas possibilidades e cenários no âmbito organizacional, fazendo com que surgissem diversos meios de atuação no mercado, e novos projetos de diferentes propostas e modelos. O presente trabalho trata de uma dessas novas propostas de atuação, que utiliza de importantes ferramentas para seu desenvolvimento.

Segundo Almeida (2011), o primeiro capítulo de um projeto é de grande importância, pois constitui a base de todo o restante que será desenvolvido. Sendo assim, faz-se necessária uma introdução devidamente explicitada. Para tal, serão apresentados os conceitos de empreendedorismo, startup e desenvolvimento de software, explicitando suas características e seus impactos para a economia. Com isso, teremos embasamento para tornar possível e compreensível o fator motivador para estudo a ser realizado.

1.1 Contextualização e apresentação do problema de pesquisa

A ideia do presente estudo surgiu a partir de uma conversa entre os dois autores, que compartilham da mesma paixão: viagens, hostels, turismo, línguas e diferentes culturas. Hostels são opções baratas de hospedagem, geralmente com boa localização, que oferecem recursos para ajudar o viajante explorar lugares desconhecidos e viver uma experiência diferente. O conceito de hostel foi, com o tempo, popularizando-se no mundo todo e, hoje, é a uma das opções de mochileiros e viajantes que geralmente buscam uma solução barata, aconchegante e descontraída para suas viagens.

Nos hostels, além da considerável comodidade e conforto, é possível se deparar com as mais diversas culturas, o que o representa como um ambiente amigável e ideal para viajantes que procuram conhecer e interagir com realidades diferentes das que estão acostumados.

Os hostels são muito famosos na Europa por acolherem principalmente jovens e mochileiros do mundo todo, em quartos individuais ou coletivos a preços reduzidos. Já no Brasil, o mercado ainda está em evolução, segundo dados da Cadastur (Cadastro de Prestadores de Serviços Turísticos), o número de hostels cadastrados cresceu 33% em 2013, chegando a 114.

Para embasamento da proposta e desenvolvimento do modelo de negócios, foi realizada pelos autores uma pesquisa exploratória, por meio de entrevistas semiestruturadas com os empreendedores do mercado de hostels de Florianópolis. Estas entrevistas foram efetuadas no período de Agosto à Setembro de 2015, quando foram entrevistados os gestores de 4 empreendimentos da região.

Com estas conversas, e por meio de uma análise dos problemas enfrentados na gestão dos hostels, foi possível detectar a necessidade de um sistema de gestão interno de reservas, que possua integração com os sites nos quais as camas são disponibilizadas automatizando assim o processo de gestão da oferta/demanda de camas, independente do porte do empreendimento.

Identificado tal problema e, após momentos de reflexão e evolução da ideia, verificou-se a possibilidade de criar um ambiente de inovação e tecnologia, a partir do desenvolvimento de um modelo de negócio que atendesse às necessidades e oportunidades do mercado de turismo e hospedagem. A proposta, com um serviço único de gestão interna de reservas, era oferecer um serviço facilitador deste processo, apresentando dados para interação e captação de clientes.

Após vários debates sobre o tema, autores perceberam que muitos detalhes do negócio ainda estavam incertos, e que o desenvolvimento de um modelo de negócios adequado, com proposta inovadora e serviço diferenciado, exigia a elaboração de um plano de negócios, principalmente levando em consideração as dificuldades do mercado, a concorrência elevada e as mudanças no comportamento do consumidor.

A partir deste momento, os autores passaram a focar na elaboração de um novo plano de negócio que atendesse à necessidade identificada no mercado de hostels e, para o seu desenvolvimento, precisou-se entender mais do mercado empresarial, a fim de conhecer as possibilidades a serem exploradas.

Segundo o Indicador Serasa Experian (2014), somente no primeiro semestre de 2014 foram criadas 944.678 empresas no Brasil. Este número representa um aumento de 4,3% em relação ao mesmo período de 2013, quando 905.468 novos empreendimentos surgiram.

Já a ideia citada, de um modelo de negócio exclusivo, cuja proposta envolve inovação e um cenário de incerteza, remete ao mercado de empresas interessadas e projetadas para oferecer um serviço/produto diferenciado, que são denominadas startups.

O planejamento de um negócio leva em conta vários fatores importantes, dentre eles: a viabilidade e rentabilidade, comportamento e tamanho do mercado, etc. Tudo isso visando minimizar os riscos e otimizar os processos.

A partir do exposto surge o problema de pesquisa: *“Mercadologicamente e financeiramente, é viável a criação de uma startup para o desenvolvimento de um software no setor de turismo e hotelaria, atendendo o mercado de hostels?”*

1.2 Objetivos

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Desenvolver um plano de negócios que verifique a viabilidade mercadológica e financeira de uma startup para o desenvolvimento de um software de gestão interna de reservas na área de turismo e hotelaria, atendendo ao mercado específico de hostels.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) validar o problema com o perfil do cliente- alvo;
- b) identificar o que gera valor para este cliente-alvo;
- c) estruturar o modelo de negócios – para geração de receitas;
- d) analisar a viabilidade financeira do empreendimento.

1.3 Justificativa

Segundo Almeida (2011), um bom estudo pode ser justificado, isto é, sua execução pode ser defendida com base em argumentos quanto à importância, originalidade, viabilidade e oportunidade.

1.3.1 IMPORTÂNCIA

Em um nível pessoal e profissional, os autores consideram o presente trabalho de grande importância para o desenvolvimento do negócio, já que servirá de guia para a evolução da ideia principal. Isso os motiva a buscar sempre novas possibilidades e tentar colocá-las em prática.

De acordo com o Sebrae (2014), em 2011 os pequenos negócios correspondiam a mais de um quarto do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Neste mesmo ano, as pequenas empresas representavam 27% do PIB, um resultado que veio crescendo nos últimos anos. Atualmente, são cerca de 9 milhões de micro e pequenas empresas no País, que representam mais da metade dos empregos formais. “O empreendedorismo vem crescendo muito no Brasil nos últimos anos e é fundamental que cresça não apenas a quantidade de empresas, mas a participação delas na economia”, afirma o diretor-presidente do Sebrae Nacional, Luiz Barretto.

Já as startups, segundo dados do G1, apenas em 2012 movimentaram, no Brasil, quase 2 bilhões de reais. Segundo a Abstartups (Associação Brasileira de Startups), as grandes empresas estão tornando-se clientes de startups para manterem-se competitivas.

“A inovação deixou de ser algo desejável nas organizações e se tornou obrigatória. No entanto, o grande desafio é fazer com que as ações de inovação da organização exijam o menor esforço possível e não conflitem com as atividades do dia a dia. Por isso, grandes companhias estão se aproximando

cada vez mais de startups, para unir suas expertises de mercado com processos de inovação menos custosos e mais eficientes." afirma Guilherme Junqueira, Gerente Executivo da ABStartups e Coordenador do Pitch Corporate.

1.3.2 OPORTUNIDADE

Sabe-se que o Brasil possui uma forte influência no turismo, com regiões atrativas e diferentes possibilidades para pessoas de todo o mundo. Segundo dados do WTTC (2015), em 2014 a participação direta do setor de Turismo e Viagens no Brasil equivaleu a 3,5% do PIB, já no que corresponde a contribuição total, tem-se 9,6% do PIB.

No que se refere aos empregos, a contribuição de forma direta é de 3,1% (3,140,500 empregos), e na concepção total que inclui postos diretos e indiretos, o percentual atingiu 8,8%, o que corresponde a 8,829,000 empregos. A visão da WTTC (2015) é positiva ao estimar para os próximos 10 anos, um aumento da contribuição do setor em cerca de: 3,2% ao ano no PIB (direto); 3,3% aa no PIB (total); 3,4% (direto) de empregos em 2025 e; 9,4% de empregos diretos e indiretos (total) em 2025.

No âmbito nacional do setor, com dados do Ministério do Turismo (BRASIL, 2014), o Brasil estaria na quadragésima quinta posição no *ranking* global de turismo receptivo, o mesmo em que a França é a primeira colocada. De acordo com os dados analisados, em 2014 o Brasil teria recebido por suas vias de acesso um total de 6.429.852 milhões de turistas, dentre as quais a via aérea seria a mais representativa (4.540.509).

Já no setor de desenvolvimento de software, outra relevante oportunidade identificada para o presente plano de negócios foi baseada no estudo realizado em 2012 pela ACATE (Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia), que propôs a criação de verticais de empresas de tecnologia entre as empresas associadas. Segundo a associação, o objetivo do estudo foi criar um grupos de empresas que atuem em mercados semelhantes e complementares, estimulando o associativismo e o relacionamento entre as empresas.

Os verticais são representados em empresas de tecnologia nos segmentos de telecomunicações, saúde, têxtil, segurança, energia, educação, games, agronegócios, governo, sustentabilidade, manufatura e cloud computing. Com essa constatação, identificamos que não existe um vertical para softwares de gestão, bem como não existe um grupo voltado às empresas de tecnologia do setor de turismo.

Portanto, conclui-se que não há número significativo de empresas neste segmento, havendo, portanto, espaço para a inserção no mercado de softwares de gestão, sobretudo para o setor de turismo. Adicionalmente considera-se a ideia oportuna tendo em vista a própria necessidade do setor conforme identificado na pesquisa exploratória com gestores de hostels.

1.3.3 VIABILIDADE

Por tratar-se de um modelo de negócio inovador, o desenvolvimento e formulação do estudo será tido com base nos conhecimentos adquiridos pelos autores durante a graduação, nas competências desenvolvidas em relação aos temas empreendedorismo e startups, bem como nas pesquisas para coleta dos dados necessários.

Como citado anteriormente, em virtude das entrevistas realizadas com os hostels, sabe-se da necessidade de uma ferramenta interna de gestão, que integre com os sites por onde as reservas são efetuadas. A partir deste problema, serão tomadas decisões estratégicas para, com foco no cliente, conceber um plano de negócios apropriado, com uma visão sistêmica e envolvendo diferentes áreas da administração.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Essa parte do estudo é uma das mais importantes porque vai abordar os temas que o trabalho abrange. Neste capítulo serão apresentados conceitos sobre assuntos fundamentais, que serão abordados nos capítulos seguintes, para a melhor compreensão da pesquisa e seus resultados. Primeiramente serão apresentadas algumas definições do que é empreendedorismo segundo alguns dos principais autores do tema.

Além do empreendedorismo, será tratado também, dentro desse tema, o processo empreendedor em uma empresa de base tecnológica e a definição de startup segundo Eric Ries. Também será citado o conceito de software, e seu impacto na economia nacional. Em seguida, se explicará o que é um plano de negócios: o que o compõe, sua importância e necessidade. A partir dessa explicação será abordado, em sua totalidade, o modelo de negócios denominado Business Model Canvas, a partir da conceituação dada pelos criadores do modelo: Alexander Osterwalder e Yves Pigneur.

2.1 Empreendedorismo

Existem hoje diversos conceitos para o termo empreendedorismo, porém para que se chegasse a este ponto, o assunto passou por algumas mudanças, que aconteceram também por conta da sociedade estar em constante transformação. Para Landström, Harirchi, Aström *apud* Verga e Silva (2014), provavelmente a função é tão antiga como o intercâmbio e o comércio entre os indivíduos na sociedade, mas, no entanto, este conceito não era discutido, e somente a partir da evolução dos mercados econômicos os cientistas se interessaram pelo fenômeno.

Segundo Ronstadt *apud* Hisrich (2004), o empreendedorismo pode ser entendido como o processo dinâmico de gerar mais riqueza a partir do comprometimento de indivíduos que assumem os principais riscos em termos de patrimônio ou provêm valor algum produto ou serviço.

Outro conceito que não contradiz a idéia apresentada anteriormente, mas, que agrega à definição de empreendedorismo o conceito de criação de

valor a partir do trabalho de indivíduos que se organizam, é o de Costa, Cericato e Melo (2007, p. 36), que dizem que:

[...] a criação de valor por pessoas e organizações trabalhando juntas para implementar uma ideia por meio da aplicação de criatividade, capacidade de transformação e o desejo de tomar aquilo que comumente se chamaria de risco. O empreendedorismo pode ser considerado como o despertar do indivíduo para o aproveitamento integral de suas potencialidades racionais e intuitivas. É a busca do autoconhecimento em processo de aprendizado permanente, em atitude de abertura para novas experiências e novos paradigmas. Portanto, é uma questão de liberdade individual, qualquer pessoa pode ativar a motivação para empreender.

Na definição a seguir podemos encontrar elementos das anteriores, como por exemplo a questão do empreendedorismo ser uma prática que se dá através da participação de mais de um indivíduo, porém aqui é colocado a questão do empreendedorismo como forma de subsistência. Para Bueno *apud* Orso (2008, p.11), empreendedorismo é:

[...] um sistema social ou comportamental de busca por oportunidades de negócios e de pesquisa e desenvolvimento constante de inovações. Trata dos conhecimentos interdisciplinares e habilidades técnicas e profissionais que tornam o indivíduo um agente consciente e encontra formas de trabalhar e de se desenvolver para alcançar e manter sua subsistência pessoal e profissional nesse contexto.

Dentro do contexto brasileiro é possível dizer que a nossa população se destaca no que diz respeito ao empreendedorismo, não só por esta ser dinâmica e criativa, mas também pelo fato do governo incentivar cada vez mais a criação de novos negócios (MACHADO, 2012).

A partir da conceituação do que é empreendedorismo, é importante também entender quem é o agente desse fenômeno: o empreendedor. Para Joseph Schumpeter *apud* Dornelas (2001, p.25) o empreendedor é “aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”.

Conforme citado anteriormente, o foco do negócio proposto é na indústria de tecnologia da informação, mais precisamente no desenvolvimento de software. Para isso, aplicaremos o empreendedorismo tecnológico, ou empreendedorismo de base tecnológica, com um novo modelo de negócios

voltado à este tipo de mercado. Assim, é necessário apresentar uma idéia do conceito de software, seus tipos e características, além de relatar dados do mercado no Brasil.

2.2 Conceitos e categorias de software

O software é, basicamente, um serviço que é responsável pelo desenvolvimento de uma série de instruções. Ele pode ser utilizado para diferentes tarefas e também pode ser comercializado de muitas maneiras. Por isso, serão apresentadas algumas formas de classificação utilizadas pelo setor.

De acordo com Pressman (2006), um software é um conjunto composto por instruções de computador, estrutura de dados e documentos. Pressman (2010) diz que um software oferece o mais importante produto da atualidade: a informação. Também comenta que ele trabalha com dados pessoais de maneira que estes possam ser mais úteis em determinada ocasião; organiza informações para melhoria da competitividade; fornece ferramentas para as redes de informação num contexto mundial e oferece meios para a obtenção de informação em todas as suas formas.

Existem algumas categorias de software definidas por Pressman (2010), ele enumera sete, que apresentam grandes desafios contínuos para os engenheiros de software, são eles:

- Software de sistemas: é um junção de programas descritos para oferecer valor à outros programas. Neles, existe uso intenso por múltiplos usuários; operações que requerem organização, compartilhamento de recursos e gestão de processos; estruturas de dados complexas e interfaces externas múltiplas
- Software de aplicação: são programas isolados que solucionam um necessidade específica de um negócio. Essas aplicações processam dados comerciais ou técnicos de maneira que facilita as operações ou gestão técnica do negócio. Além disso o software de aplicação é usado para controlar funções do negócio em tempo real (por exemplo, processamento de transações no ponto-de-venda)
- Software científico e de engenharia: suas aplicações envolvem desde astronomia à vulcanologia, análise automotiva de tensões, dinâmica

orbital de um ônibus espacial, etc. São projetos apoiados por computadores, simulação de sistemas e outras aplicações interativas

- Software embutido: se encontra inserido em um produto ou sistema e é utilizado para a implementação e controle de características e funções para o usuário final e também para o sistema. Ele pode realizar funções específicas e simples, ou oferecer serviço significativo e de capacidade de controle.
- Software para linhas de produtos: desenvolvido para oferecer uma capacidade única a ser usada por muitos clientes diferentes, podendo focar em um mercado limitado e especial, ou também dirigir-se ao mercado de consumo em massa (planilhas, gráficos por computador, aplicações financeiras, etc)
- Aplicações da web: esse tipo de software abrange um grande número de possíveis aplicações. No modelo mais simples, pode ser um conjunto de arquivos ligados por hipertexto, com informações de texto e poucos gráficos. Porém, vêm evoluindo juntamente com o crescimento do e-commerce e mercado B2B, abrangendo ambientes computacionais que oferecem integração com banco de dados da empresa e aplicações do negócio
- Software para inteligência artificial: utiliza-se de algoritmos não numéricos para a solução de problemas complexos que não podem ser avaliados por computação ou análise direta. Este meio envolve a robótica, sistemas especialistas, prova de teoremas e jogos.

2.3 A indústria de software no Brasil

A indústria de software nasceu nos EUA, a partir das necessidades do governo para a construção de projetos estratégicos.

No Brasil, acreditava-se muito que a escala da indústria brasileira era pequena e, juntamente com a falta de empresas de grande porte, havia uma barreira para o surgimento de empresas brasileiras líderes neste segmento. Entretanto, o surgimento de empresas de tecnologia e aumento da demanda por este tipo de serviço fez com que os investimentos em TI, mais

especificamente em softwares, viessem crescendo muito em relação à outras potencias mundiais.

Segundo o estudo da Associação Brasileira das Empresas de Software (ABES, 2015), em parceria com a IDC (International Data Corporation), com dados de 2014, os investimentos em Tecnologia da Informação no ano passado mostraram um pequeno declínio na sua taxa de crescimento em relação aos anos anteriores, ainda com um aumento de 6,7% em relação ao ano 2013.

Mas, em comparação com as demais economias mundiais, o país ainda se destacou, considerando que a média mundial de crescimento dos investimentos em Tecnologia da Informação foi de 4,04%. Com esse resultado, o Brasil se mantém na lista dos países que apresentaram maior crescimento no setor, mantendo a 7ª posição no ranking mundial de investimentos em TI.

O mercado doméstico de Tecnologia da Informação, que inclui hardware, software e serviços, movimentou 60 bilhões de dólares em 2014, representando 2,6% do PIB brasileiro e 3% do total de investimentos de TI no mundo, um resultado praticamente igual às participações apontadas no ano anterior. Deste valor, 11,2 bilhões vieram do mercado de software e 13,9 bilhões do mercado de serviços.

De acordo com o estudo, o setor de software teve um crescimento de 12,8% sobre 2013. Já o setor de serviços apresentou um crescimento mais modesto, com aumento de 7,3% sobre o ano anterior. No conjunto, software e serviços tiveram um crescimento de 9,7%, acima da grande maioria dos demais setores da economia brasileira, e também acima do PIB do país, mas um dos menores da série histórica do setor na última década.

Em relação à participação, a produção nacional atingiu praticamente 25% do total do mercado. Foram identificadas cerca de 12.660 empresas dedicadas ao desenvolvimento, produção, distribuição de software e de prestação de serviços no mercado nacional, sendo que 55% delas com atividade principal voltada para desenvolvimento e produção de software ou prestação de serviços. daquelas que atuam no desenvolvimento e produção de software, cerca de 93% são classificadas como micro e pequenas empresas, quando analisadas pelo critério de número de funcionários.

2.4 Qualidade de Software

De acordo com Pressman (2010), qualidade é uma característica ou atributo de alguma coisa. Ele diz que, para um item, a qualidade representa características mensuráveis mas, para um software, que é uma ferramenta intelectual, a caracterização é mais difícil.

Como um meio de avaliação da qualidade de um produto de software, a norma NBR ISO/IEC 9126-1 (2003) define um modelo de qualidade para a utilização na definição de metas de qualidade para tais produtos/serviços. Para tal, apresenta um modelo de qualidade externa e interna, apresentando características e subcaracterísticas de avaliação da qualidade de um software. Apresentamos no quadro 1 o modelo definido pela norma:

Quadro1 - Qualidade interna e externa de software

Qualidade interna e externa de software						
Características	Funcionalidade	Confiabilidade	Usabilidade	Eficiência	Manutenibilidade	Portabilidade
Subcaracterísticas	Adequação	Maturidade	Inteligibilidade	Comportamento em relação ao tempo	Analisabilidade	Adaptabilidade
	Acurácia	Tolerância a falhas	Apreensibilidade		Modificabilidade	Capacidade para ser instalado
	Interoperabilidade	Recuperabilidade	Operacionalidade		Estabilidade	Coexistência
	Segurança de acesso		Atratividade		Testabilidade	Capacidade para substituir
Pergunta	Atende às necessidades explícitas e implícitas?	Mantém um nível de desempenho especificado?	É fácil de ser utilizado?	Apresenta um desempenho apropriado sem desperdiçar recursos?	É fácil de ser modificado?	É facilmente adaptável à diferentes plataformas?

Fonte: Elaborado pelos autores

A NBR ISO/IEC 9126-1 (2003) define como 6 as principais características para a qualidade de software: funcionalidade, confiabilidade, usabilidade, eficiência, manutenibilidade e portabilidade. Dentro destas estão, respectivamente: adequação, acurácia, interoperabilidade e segurança de acesso; maturidade, tolerância à falhas e recuperabilidade; inteligibilidade, apreensibilidade, operacionalidade e atratividade; comportamento em relação ao tempo; analisabilidade, modificabilidade, estabilidade e testabilidade; e por fim adaptabilidade, capacidade para ser instalado, coexistência e capacidade para substituir.

Cada subcaracterística possui algumas especificações, porém, as próprias subcaracterísticas já representam basicamente o que contempla cada característica principal. E para facilitar o processo de avaliação dos softwares concorrentes que serão posteriormente analisados, foram resumidas algumas perguntas chave que, quando respondidas, definem a avaliação de cada característica.

Além do envolvimento com a indústria de software, este trabalho abrange o desenvolvimento de um plano de negócios para uma Empresa de Base Tecnológica (EBT), por isso, é importante que o leitor tenha uma compreensão conceitual do que esse tipo de empresa se trata, principalmente no que diz às características de tal empreendimento. Para isso, apresentamos a seguir, algumas definições de EBT.

2.5 Empresas de Base tecnológica

Houve uma evolução no que diz respeito à definição do que se pode chamar de EBT (Empresa de Base Tecnológica). No ano de 1998, Carvalho et al. apud Ribeiro (2012, p. 25) entendiam que EBT eram: “Micro e pequenas empresas comprometidas com o projeto, desenvolvimento e produção de novos produtos e/ou processos, caracterizando-se ainda pela aplicação sistemática de conhecimento técnico-científico (ciência aplicada e engenharia)”. Já no ano de 2010, a FINEP apud Ribeiro (2012, p.26) definiu uma EBT como “Empresa de qualquer porte ou setor que tenha inovação tecnológica nos fundamentos de sua estratégia competitiva. Desenvolvem produtos ou processos tecnologicamente novos ou melhorias tecnológicas significativas em produtos ou processos existentes.”

Ao analisar as definições anteriores é possível notar uma mudança no conceito de EBT, principalmente no que diz respeito ao porte que uma empresa precisa ter para ser considerada de base tecnológica. Enquanto que inicialmente se diziam que eram pequenas ou micro empresas, posteriormente verificou-se que essa classificação não tem relação direta com o porte da companhia, mas sim à atividade desempenhada por ela.

Para um melhor entendimento do estudo, faz-se necessário uma melhor compreensão da diferenciação entre uma empresa de base tecnológica e uma empresa no modelo Startup.

2.5.1 STARTUP

Ao contrário do que muitos pensam, uma Startup não é, necessariamente uma empresa de base tecnológica e tampouco uma versão menor de uma empresa grande. Para o trabalho atual, a melhor definição de Startup é a dada por Ries (2012, p.7) “Uma startup é uma instituição humana desenhada para criar um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza.”

No que se refere ao processo de empreender, é difícil imaginar que pequenas empresas atuem de forma isolada e consigam almejar o sucesso e a lucratividade. Elas são incapazes de gerar ou obter todo o conhecimento e informação que necessitam e de conseguir escala suficiente para atuar de forma globalizada (TERRA, 2001).

Uma vez que se compreende os conceitos acima discutidos, de maneira que haja conhecimento dos temas a serem abordados, faz-se possível, então, a apresentação de uma importante técnica que pode ser utilizada para o processo de validação de uma idéia, trata-se do Desenvolvimento do Modelo de Negócios.

2.6 Modelo de Negócios

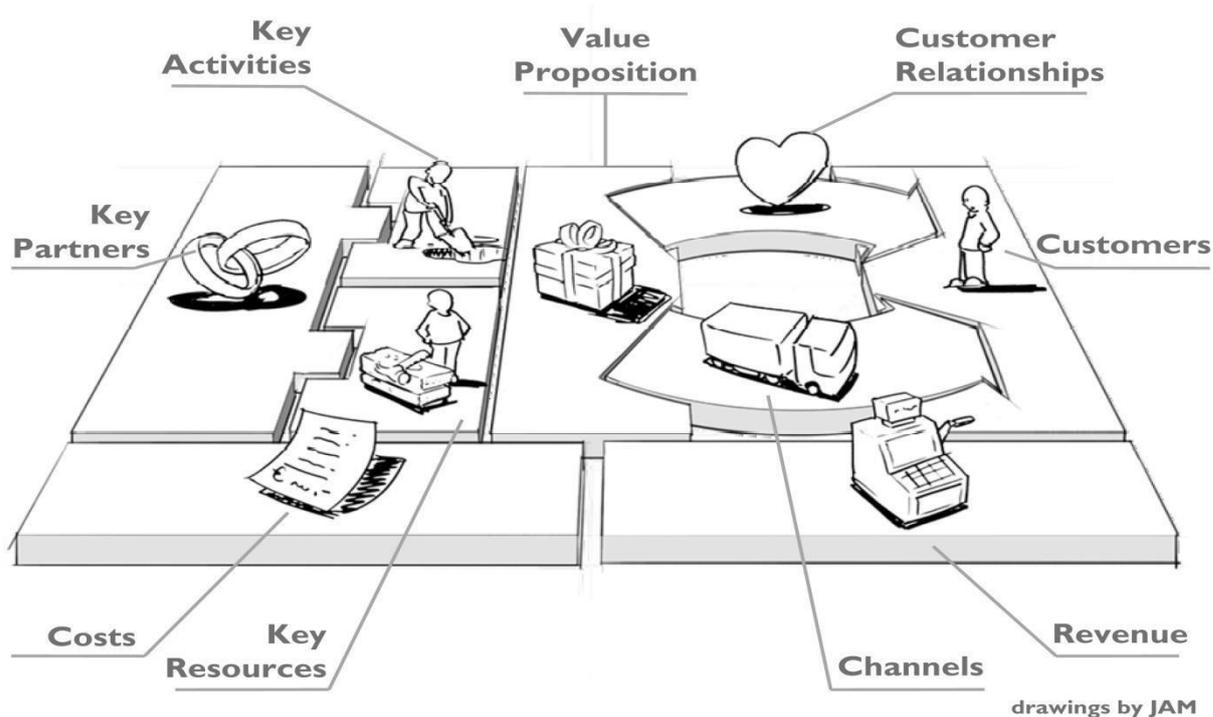
Apesar de cada organização, sendo lucrativa ou não, ter distintas características, é possível encontrar processos que algumas possuam em comum. Além disso, todas elas servem a algum propósito, ou seja, tem uma razão de existir. A partir dessa idéia, cada uma adota uma estratégia para alcançar seus objetivos planejados.

Para Osterwalder e Pigneur (2011, p.15), o modelo de negócios é: “um esquema para a estratégia a ser implementado através das estruturas organizacionais dos processos e sistemas”. O Modelo de Negócios deve responder como a empresa se estrutura para gerar valor para seus clientes e

receita para seus sócios ou proprietários.

Para descrever o modelo de negócios e simplificá-lo de forma que se torne adaptável a praticamente todos os tipos de negócios existentes no mercado, Osterwalder e Pigneur (2011) criaram o business model canvas. Nesse modelo se apresentam 9 componentes conforme figura 1.

Figura 1 – Business Model Canvas



Fonte: Business model generation, 2011

1. Segmento de clientes

Ao contrário da visão que existia no começo das ciências da administração, onde se acreditava que um bom produto gerava uma demanda proporcional à sua qualidade, hoje vemos que as empresas se voltam para o que o mercado deseja, ou seja, à qual “fatia” do composto de clientes a sua organização oferecerá uma proposta de valor. “Os clientes são o âmago de qualquer Modelo de Negócios. Sem clientes, nenhuma empresa pode sobreviver por muito tempo. Para melhor satisfazê-los, uma empresa precisa agrupá-los em segmentos distintos, cada qual com necessidades comuns, comportamentos comuns e outros atributos comuns”. (OSTERWALDER;

PIGNEUR, 2011, p.21).

2. Proposta de valor

Proposta de valor é uma das principais formas de diferenciar-se da concorrência, é através dela, também, que seu cliente irá avaliar se a oferta de sua organização equivale à demanda exigida por ele. Osterwalder e Pigneur (2011, p.23) definem proposta de valor como:

“o motivo pelo qual os clientes escolhem uma empresa ou outra. Ela resolve um problema ou satisfaz uma necessidade do consumidor. Cada proposta de valor é um pacote específico que supre as exigências de um segmento de clientes específico. Nesse sentido a proposta de valor é uma agregação ou conjunto de benefícios que uma empresa oferece aos clientes”.

3. Canais

Os canais envolvem os meios pelos quais uma organização se direcionará aos seus clientes, ou seja, de que maneira irá alcançar os segmentos de clientes definidos e fazer com que estes conheçam as características e propostas de valor do seu negócio.

O componente canais descreve como uma empresa se comunica e alcança o segmentos de clientes para entregar e oferecer sua proposta de valor. Canais de comunicação, distribuição e venda compõem a interface da empresa com os clientes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p.21).

4. Relacionamento com o Cliente

Cada vez mais as empresas de sucesso estão adotando um posicionamento mais sério e uma dedicação mais intensa de recursos ao relacionamento com o cliente, principalmente por esse ser um dos principais fatores de retenção e fidelização dos mesmos. Para Osterwalder e Pigneur (2011, p. 28) “O componente Relacionamento com Clientes descreve os tipos de relação que uma empresa estabelece com Segmentos de Clientes específicos. Uma empresa deve esclarecer o tipo de relação que quer com cada segmento de cliente.” Os mesmos autores citam três motivações para que a empresa defina seu relacionamento com clientes:

- Conquista do cliente;
- Retenção do cliente; e

- Ampliação das vendas.

5. Fontes de Receita

Toda a empresa deve gerar riqueza para sobreviver a longo prazo. Ao entregar uma proposta de valor ao cliente, este gera uma receita para a organização. Osterwalder e Pigneur (2011) apontam dois tipos de fontes de receita:

1. Transações de renda resultantes de pagamento único; e
2. Renda recorrente, resultante do pagamento constante, advindo da entrega de uma proposta de valor aos clientes ou do suporte pós-compra.

6. Recursos Principais

Todas as atividades anteriores visam atender os clientes da melhor forma possível dentro das necessidades dos mesmos. Recursos Principais são todos os recursos necessários para que as atividades anteriores aconteçam de fato (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Por estes mesmos autores esses recursos são divididos em:

- Físico;
- Intelectual;
- Humano; e
- Financeiro.

7. Atividades-Chave

São as atividades principais do negócio que dão embasamento e direcionamento para a realização de processos efetivos. O sucesso e crescimento de uma empresa dependem de atividades bem definidas para alcançar os objetivos propostos por ela, e atingir um nível de vendas suficiente para o aprimoramento contínuo do produto/serviço.

Osterwalder e Pigneur (2011) definem:

“Todo Modelo de negócios pede por um número de Atividades-Chave. São as ações mais importantes que uma empresa deve executar para operar com sucesso. Assim como os recursos principais, elas são necessárias para criar e oferecer a proposta de valor, alcançar os mercados, manter relacionamento com o cliente e

gerar renda”.

8. Parcerias Principais

Atualmente vem crescendo o número de empresas que tornam-se parceiras. Os motivos são diversos, um deles é que o mercado competitivo de hoje exige cada vez mais agilidade na criação e entrega de valor. Para Osterwalder e Pigneur (2011, p.38), “Empresas criam alianças para otimizar seus modelos, reduzir riscos ou adquirir recursos”. Estes autores ainda citam quatro tipos diferentes de parcerias:

1. Alianças estratégicas entre não competidores;
2. Coopetição: parcerias estratégicas entre concorrentes;
3. *Joint Ventures* para desenvolver novos negócios;
4. Relação comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis.

9. Estrutura de Custo

Toda empresa tem custos, e estes são gerados de diversas formas distintas. Existem dois tipos de direcionamentos de estruturas de custo que as empresas adotam segundo Osterwalder e Pigneur (2011):

1. Direcionadas pelo custo: empresas que se concentram em minimizar o custo sempre que possível. Este método visa criar e manter a estrutura de custo menor possível, utilizando Propostas de Valor de baixo preço;
2. Direcionadas pelo Valor: empresas menos preocupadas com os custos de um Modelo de Negócios se concentram na criação de valor. Propostas de valor de alto nível de personalização frequentemente caracterizam modelos de negócio direcionados pelo valor.

É importante entender também que o modelo de negócios é sempre criado e desenvolvido a partir da identificação das necessidades do cliente pelos empreendedores que propõe esse modelo. Uma vez que ele é criado, faz-se necessário a utilização de uma ferramenta determinante para o embasamento da abertura de qualquer empresa: o plano de negócios.

2.7 Plano de Negócios

Em um ambiente de incertezas, com relativa alta taxa de inflação e

carga tributária elevada, como o que acontece no Brasil, faz-se necessário que, antes de investir na abertura de uma empresa, seja feito um estudo ou planejamento mais elaborado a fim de minimizar os riscos de tal investimento.

Assim como o conceito de empreendedorismo, o plano de negócios tem diversas interpretações. A seguir apresentamos algumas delas:

- Dornelas (2005, p.98): O Plano de Negócio é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócio que sustenta a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e, ainda, permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócio;
- Plano de Negócios é um documento que apresenta as características do negócio: desde como ele (o negócio) vai funcionar, até suas estratégias, estimativa de despesas e receitas e possíveis resultados financeiros (HOCHMAN; RAMAL, 2005);
- Segundo o SEBRAE (2013, p.13):

Um plano de negócios é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócios permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.

Os autores citados anteriormente deixam claro o conceito de plano de negócios e suas definições se complementam, pois cada uma ressalta um elemento importante que constitui o mesmo. Para entender melhor o que é um plano de negócios e como ele será feito, faz-se necessário explicar o que o compõe, qual a sua estrutura e o objetivo de cada um dos elementos que contemplam o plano.

2.7.1 ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS

Assim como o plano de negócios possui diversas definições, ele também possui várias formas de elaboração e estruturas propostas. Cada empresa e setor de atuação têm características particularidades e objetivos específicos. Segundo Degen (1989), o plano de negócios deve possuir um mínimo de seções, as quais proporcionarão um entendimento completo do projeto

empresarial ou novo empreendimento. O mesmo autor acrescenta ainda que:

Essas seções são organizadas de forma a manter uma sequência lógica, que permita a qualquer leitor do plano entender como a empresa é organizada, seus objetivos, seus produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de marketing e sua situação financeira.

Apesar da estrutura do plano de negócios apresentar abordagens que diferem umas das outras e estas serem assunto de discussão para diversos autores, uma coisa é certa: não existe plano certo ou errado, e sim o plano com a estrutura ideal para o seu tipo de negócio e para a finalidade a que se destina o plano.

SEBRAE (2013) propõe na obra “Como elaborar um plano de negócios” a seguinte estrutura:

- Sumário Executivo;
- Análise de mercado;
- Plano de Marketing;
- Plano Operacional;
- Plano Financeiro;
- Construção de cenários;
- Avaliação estratégica;
- Avaliação do Plano de Negócios;

Como essa estrutura servirá de base para o desenvolvimento da pesquisa, se faz necessário nos próximos tópicos, explicar todas as seções de acordo com o mesmo autor.

2.7.1.1 Sumário Executivo

O sumário executivo pode ser tido como a única parte do artigo que qualquer leitor utilizará para um entendimento prévio do negócio. Ele deve, portanto, apresentar características necessárias para atender às expectativas do interessado e atrair seu interesse para a continuidade da leitura.

Segundo SEBRAE (2013, p.19), o sumário executivo é um resumo do Plano de Negócio. Não se trata de uma introdução ou justificativa e, sim, de um sumário contendo seus pontos mais importantes. Nele irá constar:

- Resumo dos principais pontos do plano de negócio;

- Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições;
- Dados do empreendimento;
- Missão da empresa;
- Setores de atividades;
- Forma jurídica;
- Enquadramento tributário;
- Capital social;
- Fonte de recursos.

O autor ainda acrescenta que: “Embora o sumário executivo compreenda a primeira parte do plano, ele só deve ser elaborado após a conclusão do mesmo. Ao ser lido por interessados, ele deverá deixar clara a ideia e a viabilidade de sua implantação. Informações mais detalhadas virão nas partes seguintes.” (SEBRAE, 2013, p.20)

Posteriormente, tem-se a necessidade de avaliar o mercado de atuação, para analisar as melhores estratégias a serem adotadas em relação aos clientes, concorrentes e todos os stakeholders da empresa.

2.7.1.2 Análise de mercado

Nesta seção, temos como direcionamento a busca de informações relevantes acerca do mercado alvo, que são basicamente as pessoas ou segmentos que comprarão o serviço/produto. São os clientes que realmente necessitam do valor que está sendo proposto. Mas, além disso, é importante o estudo da concorrência, com uma análise do ambiente externo para conhecimento das barreiras à serem enfrentadas para a inserção e manutenção da organização no mercado.

Neste tópico, deve-se avaliar se existe oportunidade de negócio no mercado externo e se ela pode ser aproveitada para a solução do problema estudado.

Para isso, o estudo deve ser baseado no tamanho do mercado, e também seu crescimento. Estes indicadores mostrarão se há espaço para a inserção de uma nova empresa neste segmento e quais desafios serão enfrentados para tal. Também faz parte desta análise a segmentação, que visa identificar os segmentos mais acessíveis e interessantes para a empresa.

“Na seção de Análise de Mercado, você deverá mostrar que conhece muito bem o mercado consumidor do seu produto/serviço (através de pesquisas de mercado): como está segmentado, as características do consumidor, análise da concorrência, a sua participação de mercado e a dos principais concorrentes, os riscos de negócio etc.” (SEBRAE, 2013, p. 17)

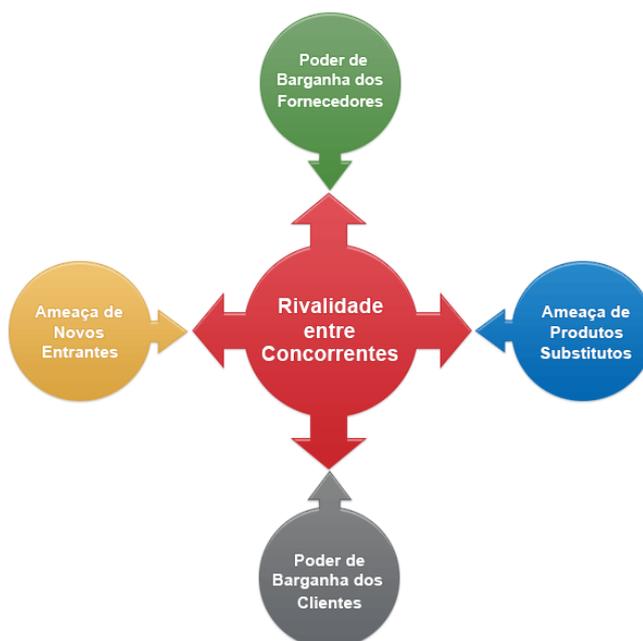
A análise de mercado, segundo SEBRAE (2013) deve conter pelo menos:

- Estudo dos Clientes;
- Estudo dos concorrentes;
- Estudo dos fornecedores;

Conforme apresentado por Serra, Torres e Torres (2004), a análise do ambiente externo pode ser realizada a partir das cinco forças da competitividade, desenvolvido por Michael Porter, nos anos 70. Eles afirmam, ainda, que o conhecimento das forças rivais num ramo de negócios é essencial para o correto desenvolvimento do plano estratégico.

Com esta análise, será identificada qual a melhor posição a ser tomada pela companhia, com objetivo de melhor defender-se contra essas forças competitivas e torná-las um fator favorável ao negócio. O conhecimento destas forças e o entendimento da influência de cada uma será importante para a identificação de oportunidades e ameaças, além de levar em consideração as forças e fraquezas. A figura 2 abaixo mostra as características de cada uma:

Figura 2 - Forças de Porter



Fonte: Porter (1986)

2.7.1.3 Rivalidade entre concorrentes

A rivalidade de concorrentes é uma briga que sempre irá existir, em maiores ou menores proporções. Ela é expressa por variáveis como preço, campanhas de publicidade, valor ao cliente, programas de pós-venda, aumento de serviços, etc.

Segundo Serra, Torres e Torres (2004), esta força é tida como a mais significativa. Neste contexto, deve-se considerar as atividades realizadas e agressividade dos concorrentes diretos, aqueles que vendem um mesmo serviço/produto no mesmo mercado que a organização em questão.

2.7.1.4 Ameaça de novos entrantes

A ameaça de entrada em um segmento está relacionada diretamente com as barreiras de entrada existentes. Além de ser necessário observar as ações das empresas concorrentes e o mercado em que atuam, Porter (1986) diz que a seriedade da ameaça de entrada depende da expectativa dos entrantes em relação às barreiras existentes e à relação dos concorrentes.

Estas barreiras são os fatores que atrapalham o aparecimento de novas empresas para concorrerem em determinado setor. Segundo o autor, algumas das principais barreiras são: economia de escala; grau de diferenciação do produto; acesso aos canais de distribuição, necessidade de capital, etc.

2.7.1.5 Poder de barganha dos fornecedores

Fornecedores são capazes de exercer poder de negociação sobre seus clientes em um determinado setor através da elevação de preços ou redução da qualidade de bens e serviços (PORTER, 1986). Eles têm poder de barganha quando: o setor é dominado por poucas empresas fornecedoras; os produtos são exclusivos, diferenciados, e o custo para trocar de fornecedor é muito alto;

o setor de negócios em questão não tem representatividade no faturamento deste fornecedor.

Com isso, cabe a empresa verificar sua relação com os fornecedores, e identificar o real poder de barganha destes. No caso do serviço que será apresentado, não haverá dependência de fornecedores de produtos, porém há necessidade de pessoas engajadas com o serviço para manter uma base sólida de dados e alimentar o software conforme necessário.

2.7.1.6 Poder de barganha dos compradores

Da mesma forma que os fornecedores, os clientes também são capazes de forçar as baixas dos preços e influenciar nas estratégias das organizações. Porter (1986) diz que esta força competitiva tem a ver com o poder de decisão dos compradores sobre os atributos do produto, principalmente quanto a preço e qualidade. Assim, os consumidores têm poderes quando: as compras do setor são de grande volume; os produtos a serem comprados são padronizados, e sem grande diferenciação; as margens de lucro do setor são estreitas. Do mesmo modo, a influência dos clientes será analisada frente ao serviço oferecido, para avaliar o impacto de suas preferências e do mercado em relação a definição de preço.

2.7.1.7 Ameaça de Produtos ou bens substitutos

Produtos substitutos são aqueles que não são os mesmos que o seu, mas atendem à mesma necessidade. Segundo Porter (1986), estes produtos limitam o potencial de um setor, por imporem um teto aos preços. Por isso, é prudente avaliar este tipo de produto. Geralmente surgem em mercados situados nos extremos e após certo tempo este se estabiliza em toda a região.

Empresas concorrentes, com sistemas de reservas de hotéis, por exemplo, podem oferecer um produto substituto com foco exclusivamente em gestão interna de reservas, sem diferenciais. Mesmo assim, é possível que os mesmos clientes optem pelo serviço deles, apenas por resolver um problema específico que a empresa apresentava.

Após a análise dos concorrentes, deve-se analisar os tipos de clientes,

fornecedores e o mercado de atuação, para ter como base argumentos que serão úteis no planejamento do negócio, sobretudo com relação à entrega de valor, ao atendimento às necessidades e expectativas dos clientes e definição dos diferenciais do negócio. Adicionalmente, a análise do ambiente externo com a identificação de suas ameaças e oportunidades baliza a análise das forças internas da futura organização. A análise dessas informações subsidiam o plano de marketing, visto a seguir.

2.7.2 PLANO DE MARKETING

O processo de planejamento de marketing é responsável por ajustar o produto/serviço ao mercado estudado. Após a análise do ambiente externo, estudo dos clientes, dos concorrentes e análise de oportunidade do negócio, é necessária a realização de um planejamento de marketing com a descrição de como a empresa efetuará as suas vendas e como atingirá o seu público alvo.

O SEBRAE (2011) explica que o Plano de Marketing:

Apresenta como você pretende vender seu produto/serviço e conquistar seus clientes, manter o interesse dos mesmos e aumentar a demanda. Deve abordar seus métodos de comercialização, diferenciais do produto/serviço para o cliente, política de preços, projeção de vendas, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade.

Segundo SEBRAE (2013), o Plano de Marketing é composto pelos seguintes elementos:

- Descrição dos principais produtos e serviços;
- Preço;
- Estratégias Promocionais;
- Estrutura da comercialização; e
- Localização do negócio.

2.7.2.1 Mix de Marketing

Dentro dos elementos que compõem um plano de marketing, existem algumas ideias e direcionamentos à serem tomados para a estratégia mercadológica de qualquer negócio. E uma delas, muito importante e

conhecida quando o assunto é marketing, que contempla os elementos acima citados, o chamado mix de marketing.

Segundo Kotler (2009), as atividades de marketing podem assumir muitas formas. E uma maneira de classificá-las é a partir do mix de marketing, cuja definição pode ser tida como: ferramentas de marketing que a empresa utiliza para alcançar seus objetivos.

McCarthy (1960) denominou de 4 p's de marketing os quatro grupos existentes para a classificação dessas ferramentas, sendo eles: produto, preço, praça e promoção. Kotler (2009) cita que os 4 p's representam a visão que a empresa fornecedora do serviço/produto possui das ferramentas de marketing disponíveis para influenciar os potenciais compradores.

As variáveis de cada P estão mostradas na figura 3:

Figura 3 - Mix de Marketing



Fonte: Kotler (2009)

As estratégias de marketing definem como os clientes serão abordados, e quais meios serão adotados para que eles conheçam o produto e se tornem fidelizados após tal conhecimento. Estas estratégias definem como o produto será posicionado frente aos consumidores, e também em relação aos concorrentes.

Para isso, é muito importante a relação dos 4 p's:

- Produto/serviço: deve ser condizente com a realidade do mercado estudado e com a proposta da empresa. Nele estão definidos quais as principais características e como ele será oferecido aos consumidores
- Preço: deve ser definido conforme sua relação com o mercado, em termos de comparação com os concorrentes, além da estimativa do valor oferecido ao cliente e custo do serviço oferecido.
- Praça: é relacionado com a maneira como a empresa irá alcançar os seus clientes, ou seja, como estão estruturados os canais de distribuição que serão utilizados para a venda. Dependem das necessidades dos clientes e viabilidade financeira.
- Promoção: é entendida como a maneira com que seu produto será comunicado com o consumidor final. A partir dela, ele passará a conhecer os benefícios do produto/serviço. É uma parte de muita importância pois será o método de divulgação e abordagem do cliente, por meio de propagandas, marketing digital, divulgações em redes sociais, etc.

Pode-se concluir que muitas variáveis influenciam para a definição de cada P do mix de marketing, e deve ser definida a partir do segmento de atuação de cada empresa, no caso de serviço de software, temos como principal característica a qualidade e o serviço oferecido, por exemplo.

Assim, é importante a definição clara dos componentes do mix de marketing, para o real conhecimento das oportunidades de mercado, e consequente influência para o mercado consumidor. Uma vez que se tem claro como a empresa deseja atender a necessidade do consumidor, faz-se necessário que ela planeje quais operações serão essenciais para que isso seja realizável.

2.7.2.2 Plano Operacional

O Plano Operacional é a parte do PN em que são apresentadas as características físicas e como estarão organizados os processos de produção da empresa, é nessa fase que o empreendedor deve descrever como funcionarão as operações do negócio, independentemente do setor de atuação (SEBRAE, 2009).

O autor continua destacando os elementos que compõe o Plano Operacional:

Layout: é por meio do layout que se define como será a distribuição dos diversos setores da empresa, de alguns recursos e das pessoas no espaço que a empresa tem à sua disposição. Um bom arranjo físico pode trazer uma série de benefícios, como: aumento da produtividade, diminuição do desperdício e melhoria na comunicação entre os setores e as pessoas. (SEBRAE, 2013)

Capacidade produtiva/comercial/serviços: com o objetivo de diminuir a ociosidade e o desperdício, faz-se necessário estimar a capacidade instalada da empresa, ou seja, o quanto pode ser produzido ou quantos clientes podem ser atendidos com a estrutura existente.(SEBRAE, 2013)

Processos operacionais: nessa etapa são descritas como serão feitas as atividades do dia-a-dia na empresa. É nela que estará relatado, cada fase da criação de um produto, ou prestação de um serviço. (SEBRAE, 2013)

Necessidade de pessoal: uma vez que se faz o levantamento dos passos anteriores é possível fazer uma estimativa de quantas pessoas e que habilidades cada uma delas precisa ter para que seja possível a realização das atividades da empresa.

Neste estudo, o plano de negócios proposto avalia a viabilidade de abertura de uma empresa de base tecnológica EBT no modelo startup. Essa modalidade de empreendimento tem como necessidade básica de sobrevivência e desenvolvimento o fator inovação, que Fiates *et al.* define como (2010, p82) “the difference that organizations should pursue to achieve stronger levels of competitiveness” e por esse motivo, todos os processos do Plano Operacional devem ser pensados e elaborados com o objetivo de promover um ambiente inovador.

Após o plano operacional ser descrito é possível então calcular os

custos que a empresa terá que arcar para atender seus clientes, assim como qual preço pretende praticar e se o negócio é viável ou não. Para isso é realizado então o plano financeiro.

2.7.2.3 Plano Financeiro

O planejamento financeiro é um dos componentes mais importantes do plano de negócios, além de ser a última parte dele. Ele será útil para saber se a empresa é lucrativa ou não, a curto, médio e longo prazo, e se a sua criação é viável. Também é de grande importância para a relação com investidores pois apresenta a análise das condições financeiras da organização.

SEBRAE *apud* Zamberlan (2011, p.24) diz que “A seção de finanças deve apresentar em números todas as ações planejadas de sua empresa e as comprovações, através de projeções futuras (quanto precisa de capital, quando e com que produto), de sucesso do negócio.”

O plano financeiro deve contemplar todas as ferramentas e análises necessárias para o estudo da viabilidade do negócio. No momento inicial, deve mostrar qual o investimento inicial necessário para a abertura do negócio.

A seguir serão detalhados as partes integrantes do plano financeiro utilizado no trabalho:

- **Investimentos fixos:** todos os bens que você deve comprar para que seu negócio possa funcionar de maneira apropriada. (SEBRAE, 2013, p.66);
- **Estimativa de faturamento mensal:** uma forma de estimar o quanto a empresa irá faturar por mês é multiplicar a quantidade de produtos a serem oferecidos pelo seu preço de venda, que deve ser baseado nas informações de mercado. (SEBRAE, 2013 p.82);
- **Estimativa de custos com comercialização:** segundo o SEBRAE (2013), é um custo variável que incide diretamente sobre o número de vendas, são normalmente impostos e comissões de vendedores e representantes;
- **Custos de mão-de-obra:** após definir quantas pessoas e qual qualificação a empresa precisa é importante pesquisar os valores

praticados no mercado e assim definir quanto cada um receberá. É somado aos salários a porcentagem dos encargos sociais. A soma desses valores é o total de custo de mão-de-obra. (SEBRAE, 2013);

- **Custo com depreciação:** divide a vida útil (em anos) dos equipamentos pelo seu valor para saber o custo anual e mensal com a depreciação, considerando as tabelas fixadas para Imposto de Renda. (SEBRAE, 2013)
- **Custos fixos operacionais mensais:** são custos que não se alteram em função da variação da produção ou da quantidade vendida no período. (SEBRAE, 2013);

Além dessas partes existem também os indicadores de viabilidade, entre os que existem os utilizados no estudo serão:

- **Retorno sobre o investimento:** é o indicador que aponta o tempo necessário para que o empreendedor recupere o que investiu em seu negócio sua fórmula é representada por:

$$\text{Prazo de Retorno do Investimento} = \frac{\text{Investimento Total}}{\text{Lucro Líquido}}$$

(SEBRAE, 2013);

- **Valor presente líquido (VPL):** é um indicador que considera o valor do dinheiro no tempo. Ele desconta de valores futuros uma taxa apropriada de juros e o custo do investimento inicial para determinar seu valor presente. (ORSO, 2008); sua fórmula é representada por:

$$\text{VPL} = \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+i)^t}$$

onde: FC é o fluxo de caixa no período t ;

t é o enésimo período no tempo em que o dinheiro será investido no projeto (começa no período 1, quando há efetivamente o primeiro fluxo de dinheiro);

n é o número de períodos t ;

i é o custo do capital;

- **Taxa interna de retorno(TIR):** TIR é a taxa de retorno que, se usada para o cálculo do Valor Presente Líquido, atribuirá a este um valor

exatamente igual ao valor do investimento inicial (DOLABELA *apud* ORSO, (2008, p.25). Sua fórmula é:

$$VPL = 0 = \text{Investimento Inicial} + \sum_{t=1}^N \frac{F_t}{(1 + TIR)^t}$$

Com o plano financeiro finalizado, os indicadores analisados e as projeções feitas, é importante entender quais fatores internos e externos influenciam nas atividades da empresa e como utilizar os recursos que a empresa já possui a seu favor. Para isso existe a avaliação estratégica.

2.7.2.4 Avaliação Estratégica

Além de uma minuciosa análise do mercado e um planejamento de marketing bem estruturado para o sucesso do contato e retenção do o cliente, é importante a definição e conhecimento das variáveis que influenciam diretamente no crescimento de qualquer empresa.

Como visto em tópicos anteriores, é importante a definição de uma estratégia a longo prazo do negócio, com a manifestação de rumos estratégicos para a organização como: missão, visão, metas de curto e longo prazo. E para o estabelecimento destes rumos, é necessária a realização de uma análise externa, além de uma projeção das competências e recursos da empresa futura. Esta análise é conhecida como Análise SWOT ou matriz FOFA.

SEBRAE (2013, p.108), diz que a matriz F.O.F.A. é um instrumento de análise simples e valioso. Seu objetivo é detectar pontos fortes e fracos, com a finalidade de tornar a empresa mais eficiente e competitiva, corrigindo assim suas deficiências. Já Dornelas (2001, p.47) acrescenta que “a matriz SWOT traça uma análise da situação atual do negócio e deve ser refeita regularmente, dependendo da velocidade de seu ambiente, seu setor e sua própria empresa”.

Figura 4 – Matriz F.O.F.A.

<p>Forças Faça uso das forças</p> <p>São características internas da empresa ou de seus donos que representam vantagens competitivas sobre seus concorrentes ou uma facilidade para atingir os objetivos propostos.</p> <p>Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atendimento personalizado ao cliente • Preço de venda competitivo • Equipe treinada e motivada • Localização estratégica da empresa 	<p>Oportunidades Explore as oportunidades</p> <p>São situações positivas do ambiente externo que permitem à empresa alcançar seus objetivos ou melhorar sua posição no mercado.</p> <p>Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existência de linhas de financiamento • Poucos concorrentes na região • Aumento crescente da demanda • Disponibilidade de bons imóveis para locação
<p>Fraquezas Elimine as fraquezas</p> <p>São fatores internos que colocam a empresa em situação de desvantagem frente à concorrência ou que prejudicam sua atuação no ramo escolhido.</p> <p>Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pouca qualificação dos funcionários • Indisponibilidade de recursos financeiros (capital) • Falta de experiência anterior no ramo • Custos de manutenção elevados 	<p>Ameaças Evite as ameaças</p> <p>São situações externas nas quais se têm pouco controle e que colocam a empresa diante de dificuldades, ocasionando a perda de mercado ou a redução de sua lucratividade.</p> <p>Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impostos elevados e exigências legais rigorosas • Existência de poucos fornecedores • Escassez de mão de obra qualificada • Insegurança e violência na região

Fonte: SEBRAE 2013

3 METODOLOGIA

A metodologia é parte essencial de uma pesquisa. Corresponde a um conjunto de procedimentos adotados em estudos aos quais se atribui a confiabilidade do rigor científico. Ao descrever o método adotado na elaboração do seu estudo, supõe-se que qualquer outra pessoa que adote os mesmos procedimentos chegará aos mesmos resultados (ALMEIDA, p.19, 2011)

Quanto à classificação do trabalho, pode-se citar que é de natureza aplicada, já que o plano aqui apresentado foi desenvolvido de forma realística de forma a satisfazer uma necessidade real. Sua abordagem será fundamentalmente qualitativa a partir de entrevistas semiestruturadas e dados secundários, mas usará dados quantitativos do mercado para a análise de viabilidade. Do ponto de vista dos objetivos, foi efetuada uma pesquisa exploratório-descritiva, exploratória no que tange às entrevistas prévia para identificação de uma necessidade do setor e conhecimento do mercado, e descritiva quando descreve o negócio, seu mercado e a forma como ele será desenvolvido a partir da análise concreta da realidade. Quanto aos procedimentos foram utilizados a pesquisa bibliográfica e o estudo de campo.

Para a coleta de dados, foram feitas entrevistas semiestruturadas com os gestores dos hostels com objetivo de identificar quais suas necessidades e deficiências, afim de identificar possíveis soluções. Uma das entrevistas foi realizada com um gestor do setor de software de Florianópolis para identificar a oferta e necessidade de mão-de-obra da cidade, bem como os valores de remuneração praticados e outra com gestores de hotéis, para que como usuários de softwares de gestão hoteleira concorrentes pudessem prover uma análise qualitativa dos mesmos.

Quadro 2- Técnica de coleta de dados e desenvolvimento das etapas

Etapas	Objetivos	Informações buscadas	Como (método)	Variáveis/ categorias de análise
Análise dos concorrentes	dimensionar o mercado concorrente, sua proposta de valor	tamanho do mercado, legislação vigente,	contato por e-mail com gestores do setor hoteleiro usuários de	usabilidade; funcionalidade; eficiência; preço

	para os clientes e preço cobrado	características dos produtos e empresas concorrentes	softwares concorrentes	
Análise mercado	dimensionar o tamanho do mercado e identificar oportunidades e ameaças	número de hostels na região e em âmbito nacional	análise documental	número de hostels no Brasil, taxa de crescimento de mercado
Análise cliente	entender o cliente e suas necessidades	principais dificuldades, soluções desejadas, serviço de software utilizado	Entrevista semiestruturada	percepção de valor, percepção da necessidade de melhoria no processo de gestão
Análise de mão-de-obra	definir valor salarial e dimensionar oferta local de mão-de-obra	salário médio de profissionais da área na região, existência de profissionais qualificados	pesquisa com gestor do setor de softwares em Florianópolis	valor salarial mensal
Ambiente de trabalho	avaliar pelo ambiente mais favorável para o desenvolvimento da empresa	oferta de localidades	pesquisa online	localização; estrutura; preço; impostos
Matriz FOFA	detectar as variáveis positivas e negativas da empresa, com o objetivo de torná-la mais eficiente e competitiva, corrigindo assim suas deficiências.	<ul style="list-style-type: none"> - Pontos Fortes - Pontos Fracos - Oportunidades - Ameaças 	análise dos dados das etapas anteriores	

Fonte: Elaborado pelos autores

Cada entrevista durou em média 2 horas, o suficiente para entender a realidade de cada empreendimento e viabilizar a conclusão a partir dos dados identificados.

Os dados coletados serviram então para uma análise qualitativa e posteriormente subsidiaram a descrição do negócio proposto, bem como a definição de valor do negócio, e da forma como ele será desenvolvido e ofertado aos clientes.

4 HOSTEL SOCIETY: PLANO DE NEGÓCIOS E PROPOSTA DE MODELO CANVAS

Uma vez que os fundamentos teóricos foram apresentados, que a metodologia de pesquisa foi descrita e os objetivos foram estabelecidos juntamente com a pergunta de pesquisa, o seguinte capítulo tem como função principal apresentar o estudo de viabilidade utilizando as duas ferramentas propostas: o modelo Canvas e o Plano de Negócios. Neste capítulo serão descritos os resultados encontrados a partir das entrevistas com clientes e estudos de mercado além do detalhamento das características do negócio proposto, apresentando ainda o Canvas e a Avaliação do Plano, o que dará embasamento para a análise de viabilidade do negócio.

4.1 Plano de negócios

4.1.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

- **RESUMO**

A Hostel Society nasceu com a identificação da dificuldade que diversos hostels apresentam em gerenciar suas reservas em razão da terceirização da atividade de divulgação e venda de suas camas ou unidades habitacionais dependendo do porte do empreendimento. Com o advento do uso de sites de reservas pelos turistas que se hospedam em hostels pelo mundo, os gestores deste tipo de estabelecimento identificaram uma oportunidade de aumentar seu fluxo de clientes através da adoção de sites como Booking.com e Hostelworld.com para a oferta de camas disponíveis. Estes por sua vez divulgam as camas e efetuam reservas (cobrando uma porcentagem em cima de cada reserva). A partir daí surge um problema relatado pelos gestores pesquisados: cada site tem seu sistema de gestão de reservas que funciona somente para a gestão das reservas de seus próprios portais.

A Hostel Society tem como foco a solução desse problema através da criação de uma plataforma digital cujo objetivo é integrar todos os sites de reservas em uma única ferramenta, automatizando assim o processo de gestão

de reservas que muitas vezes toma grande parte do tempo da pessoa responsável por essa função, e mesmo assim, por se tratar de um processo manual, é comum a ocorrência de erros e venda dupla de camas, gerando o *overbooking*.

Na prática, a plataforma tem como proposta de valor poupar tempo do gestor ou da pessoa responsável pelas reservas do hostel e garantir que as reservas sejam feitas sem erros que possam gerar *overbooking*. A partir de uma mensalidade estabelecida através de contrato, o usuário tem acesso à plataforma que, além de automatizar o processo de gestão, oferece uma base de dados dos clientes e seus consumos durante a estadia.

- **DADOS DOS EMPREENDEDORES**

A equipe atualmente é formada por dois sócios fundadores:

Vinícius Amarante - paulistano, 24 anos graduando da UFSC em Administração de Empresas. Desde o início do curso de graduação, seu foco foi na área de Marketing, cursando durante um ano (2013) o curso de Marketing na Universidad de León na Espanha como intercâmbio bilateral. Pelo fato de ter feito diversas viagens ao longo de sua experiência de intercâmbio e nos anos subsequentes, vivenciou diversas vezes momentos agradáveis e desagradáveis ao se hospedar em um hostel, inclusive foi “vítima” do *overbooking*, vivenciando o problema e percebendo a necessidade real do negócio proposto. Seu papel na Hostel Society é o de atuar no campo do Marketing, com ênfase na aprendizagem validada, ou seja, direcionar o desenvolvimento do serviço de acordo com os feedbacks dos usuários durante a sua interação com o mesmo. Junto ao seu sócio, vai selecionar talentos e focar em construir uma equipe forte e consistente voltada para resultados. Tem ampla experiência na área de vendas e gestão de pessoas e equipes.

Fábio, 23 anos, é paulista. Possui experiência na área de marketing e forte intimidade com línguas, sendo fluente em inglês e espanhol. Já morou na Califórnia, onde cursou inglês padrão e voltado à negócios, e também em Barcelona, onde estudou por um semestre. Ficou hospedado um mês em um hostel na Europa, onde pode conhecer mais sobre o negócio e adquirir a paixão que possui atualmente. Possui espírito empreendedor, trazendo sempre

inovações às coisas ao seu alcance. Facilidade em relacionar-se com pessoas, e grande poder de negociação. Dentro da empresa irá desempenhar o papel de responsável pela área de vendas, relações públicas, promoções e relacionamento com o cliente.

Em vista de que o conhecimento em desenvolvimento de software é imprescindível e é a base para o desenvolvimento do produto, os sócios têm como interesse a incorporação de mais um membro que além de experiência com softwares, deve também, ter perfil empreendedor, buscando sempre soluções para os desafios encontrados e sendo proativo na cooperação das tarefas cotidianas.

- **MISSÃO DA EMPRESA**

Oferecer o melhor software de gestão interna de reservas do mercado, entregando valor para o gestor dos hostels no mundo, a um preço justo e com excelência na prestação de serviço.

- **VISÃO DA EMPRESA**

Ser reconhecida como a melhor empresa de software de gestão para hostel do Brasil em 5 anos.

- **VALORES DA EMPRESA**

A Hostel Society será baseada nos princípios de: ética, profissionalismo, transparência, qualidade, excelência e respeito ao cliente.

- **SETORES DE ATIVIDADES**

A Hostel Society atuará no setor de prestação de serviços de tecnologia.

- **CAPITAL SOCIAL**

Os sócios, por acreditarem no negócio e em seu potencial vão investir inicialmente o valor de R\$ 10.000,00 cada um, totalizando R\$ 20.000,00 de capital social. Além disso os sócios abrirão mão do pró-labore no primeiro ano de empresa.

- **FONTES DE RECURSOS**

Pela proposta de valor da Hostel Society ser inovadora e, ao mesmo tempo, o ambiente em que a empresa estará inserida se tratar de algo incerto, existem duas formas de fontes de recursos possíveis para o negócio: capital próprio dos sócios e investidores (investidores anjo, fundos de capital semente de capital de risco). A empresa buscará investimento proveniente de investidores anjo, principalmente pelo fato de que este tipo de investidor tem um perfil (normalmente) de não demonstrar interesse em participar das decisões da empresa, e conseqüentemente, influenciam menos o processo de gestão possibilitando a autonomia de gestão por parte dos fundadores. A maneira como a Hostel Society se posicionará para atrair esse tipo de investimento, além de um plano financeiro bem definido, é através da oferta de ações da empresa.

4.1.2 PLANO DE MARKETING

Para desenvolver um plano de marketing é preciso conhecer o público para quem o negócio é direcionado, características do setor/mercado, bem como características de concorrentes e fornecedores.

- **Análise de Mercado: Tamanho**

O mercado de hostels está em crescimento e em evolução exponencial. Segundo dados do Cadastur (Cadastro de Prestadores de Serviços Turísticos), o número de hostels cadastrados com eles cresceu 33% em 2013, chegando a 114. “Os cadastros aumentaram porque a procura por hospedagens simples também está aumentando. Muitas pessoas estão deixando de ir para os hotéis para buscar essa experiência do albergue, que é

mais barato”, explica o coordenador geral de Serviços Turísticos, Jair Galvão.

Obviamente, o número de hostels cadastrados no Cadastur não representa a quantidade real de empreendimentos existentes no Brasil. De acordo com o site hostels.com, existem 710 hostels em todo o território nacional, número que demonstra um mercado com certa representatividade, e com um potencial interessante de trabalho e interação para ampliação do negócio.

Ainda de acordo com hostels.com, na cidade de Florianópolis existem 53 hostels. Portanto, podemos avaliar na cidade um mercado potencial a ser alcançado já no início do negócio, com empreendimentos mais antigos e recentes, o que representa uma oportunidade identificada à ser aproveitada.

- **Clientes**

O segmento de clientes no qual a empresa irá focar é formado por estabelecimentos de hotelaria classificados como hostels de médio a grande porte (com mais de 25 camas) que sentem a necessidade de otimizar a gestão de suas reservas e que procuram ter como diferencial a experiência vivida pelo hóspede durante a sua estadia, deixando assim, as tarefas diárias administrativas automatizadas e otimizadas tanto quanto possível.

Através de entrevistas realizadas com gestores de 4 hostels da cidade de Florianópolis, foi possível perceber algumas das dificuldades que eles possuem na gestão e também o que eles valorizam. A partir dessas conversas, foi possível observar que um problema comum, principalmente na alta temporada, é o chamado *overbooking*, que nada mais é do que alugar mais camas do que o estabelecimento tem disponível naquele momento. Isso acontece principalmente pelo fato de que a pessoa responsável por cuidar da gestão muitas vezes comete um erro no processo manual de controle das reservas. Esse processo é feito da mesma maneira em todos os hostels: o funcionário tem que verificar os emails recebidos na caixa de entrada várias vezes ao dia para saber se alguma cama foi reservada por algum dos sites que o hostel divulga suas camas e, se a cama foi reservada, o funcionário deve então registrar a reserva no sistema do hostel.

Segundo os gestores, quando acontece um *overbooking* eles têm a obrigação de realocar o hóspede que ficou sem cama para um outro

estabelecimento, isso gera constrangimento e muitas vezes comentários negativos dos clientes em relação ao hostel. Foi possível notar, também, que os donos e gestores dos hostels de regiões próximas conversam entre si e se ajudam em ocasiões de *overbooking*.

Para nosso cliente alvo, terceirizar o serviço de divulgação das camas através do uso de sites como Booking, HostelWorld e Hostels.com é a melhor maneira (no sentido de custo x benefício) de fazer propaganda de seus estabelecimentos e de concretizar vendas para clientes geograficamente mais distantes. Eles não querem abrir mão do benefício que esses sites trazem porém, usar essas plataformas traz inevitavelmente o problema do *overbooking* acima citado. Um dos entrevistados declarou: “nós aqui já chegamos ao ponto de considerar fortemente disponibilizar nossas camas somente em um desses sites para que o processo de gestão de reservas ficasse mais simples e assim pudéssemos evitar alugar mais camas do que as que temos disponíveis.”

Já no sentido do que é lucrativo e muito valorizado por eles, verificou-se a importância da venda dos serviços internos dos estabelecimentos. Hostels possuem atrativos como bar, aluguel de pranchas e bicicletas, espaço para deixar objetos de valor, etc. Esses serviços oferecidos são responsáveis por boa margem da lucratividade destes empreendimentos. Assim, conclui-se que para eles é muito importante saber quais as preferências e consumos internos de seus clientes, além do pagamento das diárias.

Ao final das entrevistas foi apresentado aos entrevistados a proposta de valor da Hostel Society e todos se demonstraram interessados em conhecer o software no futuro, além disso alguns deles se ofereceram para ter acesso as primeiras versões de teste.

Análise da Concorrência

Após o estudo do mercado, onde entendemos seu tamanho e quais as possibilidades para a evolução do negócio, e também dos clientes, conhecendo-os e detectando os problemas de gestão que eles enfrentam, é necessária uma análise dos possíveis concorrentes que oferecem serviços de software para gestão interna de reservas.

Para uma análise mais eficaz destes concorrentes, verificou-se a

necessidade de avaliar os critérios de qualidade dos softwares diretamente com os empresários que os utilizam. Assim decidiu-se contatar gestores do mercado hoteleiro para identificar os concorrentes do negócio proposto e dar um embasamento mais robusto de cada software utilizado por eles.

A abordagem desses empresários foi realizada por email, onde foram enviados os critérios de qualidade anteriormente apresentados e, a partir das respostas de cada um e comentários sobre cada característica, foi possível o conhecimento mais aprofundado de cada concorrente, como mostra o quadro 3 abaixo:

Quadro 3 - Análise de qualidade de softwares

Características	Qualidade de software					
	Funcionalidade	Confiabilidade	Usabilidade	Eficiência	Manutenibilidade	Portabilidade
Pergunta	Atende às necessidades implícitas e explícitas?	Mantém um nível de desempenho especificado?	É fácil de ser utilizado?	Apresenta um desempenho especificado sem desperdiçar recursos?	É fácil de ser modificado?	É facilmente adaptável a diferentes plataformas?
InnManager	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
CmNet	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	NÃO
Hotel Management	NÃO	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	NÃO

Fonte: Elaborado pelos autores

Seguem algumas observações acerca de cada um dos softwares analisados:

InnManager

O primeiro, InnManager, com valor mensal de R\$200,00, de acordo com o proprietário, não apresenta uma boa funcionalidade de acordo com a realidade da empresa, já que segundo ele o software está projetado para atender às necessidades de um hotel. E como o seu negócio trata-se de um hostel, que possui características diferentes como citado anteriormente, o software não está tão bem adequado, ou seja, adaptado ao contexto do empreendimento.

Em relação à confiabilidade, o entrevistado citou que a ferramenta mantém um nível de desempenho especificado, já que existe um suporte adequado e direto ao cliente conforme a demanda, e não apresenta problema técnicos significativos.

Já a usabilidade, ele cita que é limitada já que “é como se estivesse trabalhando no excel 2000”. Sua aparência não é atrativa e a utilização não

apresenta fácil interação com o usuário, necessitando uma frequente relação para a sua utilização.

A eficiência ele cita que não é muito apropriada já que demanda muito tempo para o dia-dia de quem o utiliza, e como tempo também é recurso, o proprietário comenta que sua eficiência poderia ser aprimorada em relação ao tempo investido para a sua utilização.

O entrevistado diz, também, que não apresenta facilidade de manutenção, pois para a modificação de alguma propriedade do InnManager, é necessário o investimento de muito tempo, e auxílio pessoal de algum técnico que entenda dos processos para a efetuação de quaisquer modificações.

Comentando sobre a portabilidade, ele diz que não é facilmente adaptável pois, apenas para a instalação da ferramenta no seu modelo de negócios, foram investidas quase duas semanas, com a presença de um técnico que veio da cidade de São Paulo apenas para isto.

Cmnet

Além do InnManager, pôde-se conhecer mais também sobre o software Cmnet, utilizado em um hotel. A mensalidade é de R\$380,00.

Quanto à funcionalidade, o proprietário diz que o sistema é funcional, sendo adequado às necessidades do empreendimento e auxiliando na sua gestão em todas as áreas.

Em relação ao critério confiabilidade, cita que o software é confiável, com um desempenho maduro e sem apresentar falhas.

Sobre a usabilidade, comentou que é fácil de ser utilizado, com boa interação e apresentando dinamicidade. Citou que em apenas uma semana de treinamento a pessoa consegue manipular o sistema de forma eficiente.

No critério eficiência, expõe que oferece um bom desempenho, otimizando o tempo de quem o utiliza sem desperdiçar recursos. Comenta que este fator faz com que seja poupado tempo, com possibilidade de investir em outros processos do negócio.

No quesito manutenibilidade, cita que o Cmnet não é facilmente modificável, e quando necessária alguma alteração é demandado bastante tempo, com possibilidade de execução apenas pelos donos da plataforma.

Quanto à portabilidade, o proprietário explica que o sistema não é

facilmente adaptável, e leva um tempo considerável quando necessária alguma alteração ou substituição.

Hotel Management

O último software concorrente analisado, foi o Hotel Management, que possui algumas diferenças em relação aos avaliados anteriormente por oferecer um serviço gratuito, o que pode levar a hostels mais novos e menores a utilizarem-no por ser um software sem custo, porém ele se propõe apenas à gestão básica das camas do empreendimento. Com isso, verificou-se algumas limitações no sentido dos principais critérios de qualidade definidos no trabalho e nos processos internos do hostel.

Em relação à funcionalidade, o gestor comenta que o software não atende às necessidades da sua empresa, já que possui muitas limitações e oferece apenas um esquema de gestão manual de camas, sem interação com outros sites ou outras funcionalidades.

Sobre a confiabilidade, cita que o desempenho do produto é fraco, já que é sempre passível de erros, e não apresenta um desempenho mínimo para o que seu negócio necessita.

Comenta que a usabilidade é boa, com uma interface dinâmica e intuitiva. “Talvez por ser algo mais simples, também seja mais fácil de ser utilizado se comparado com outras ferramentas mais robustas”.

Já na questão de eficiência, comenta que justamente por necessitar alterações manuais frequentes, com demanda de tempo e possibilidade de erros que tomam ainda mais recursos, não é um software eficiente.

O gestor também explana que manutenibilidade é limitada, já que não possui muitas outras opções de atuação e não oferece possibilidades de alteração.

Por fim, comenta que não tem conhecimento sobre a portabilidade por ainda não haver necessidade de alguma modificação.

Análise das cinco forças competitivas de Porter

- **Rivalidade entre concorrentes:**

Sabe-se que, no segmento em que a empresa atuará, não existirá foco no mercado em massa, e as campanhas de marketing não são expostas em outdoors, por exemplo. Entretanto, a competitividade estará envolvida na atração de novos clientes, quando competiremos com softwares de gestão hoteleira para alcançá-los.

Porém, como o foco da empresa será no mercado de hostels, oferecendo um serviço exclusivo de gestão interna e base de dados dos clientes, com informações estratégicas para o estudo e fidelização de clientes, será muito explícita a diferença de produto/serviço proposto, e a rivalidade será tida como algo natural e saudável. Como pudemos avaliar com o preço dos outros softwares,

- **Ameaça de novos entrantes:**

O fato do mercado de hostels ser carente de ferramentas específicas e exclusivas para seu negócio, como um serviço de controle do consumo interno e da experiência vivida por cada hóspede, faz com que a ameaça da inserção do nosso negócio torne-se limitada. Apesar disso, a dificuldade de acesso a informações de outros softwares faz com que novos entrantes do mercado não tenham a oportunidade de conhecer seus concorrentes de maneira mais aprofundada.

- **Poder de barganha dos fornecedores:**

Como o negócio apresentado se define como um software, não serão necessários fornecedores diretos. Entretanto, pode-se dizer que os fornecedores serão a mão-de-obra relacionada ao processo de desenvolvimento e manutenção do produto, que envolve muito conhecimento técnico e de programação.

- **Poder de barganha dos clientes:**

No caso da Hostel Society, os consumidores não terão poder direto de barganha, já que o negócio se trata de um serviço customizado e com mercado direcionado, diferente de produtos do dia-dia voltados ao público em massa.

Obviamente o preço definido será de acordo com a realidade do mercado, mas, como as vendas serão orientadas à um segmento já definido, e o produto apresentado será composto de um diferencial com proposta de valor voltada a eles, o preço pode adequar-se à solução que estará sendo oferecida.

- **Ameaça de produtos ou bens substitutos:**

Conforme citado anteriormente, o produto/serviço oferecido será exclusivo, voltado ao segmento de hostels e com proposta de solução para as necessidades identificadas. A partir da proposta de integração entre sites, base de dados de clientes e ferramenta de controle de consumo interno, a necessidade de um bom suporte e relacionamento com cliente é outro ponto muito importante do negócio.

Por isso, mesmo que criada uma empresa com a mesma proposta, não substituirá em relação à proximidade e preocupação com a relação empresa-cliente.

Análise da matriz FOFA

Conforme descrito na fundamentação teórica, a matriz FOFA é uma ferramenta estratégica de análise externa e interna, que apresenta uma definição de todas as possíveis variáveis externas e internas que influenciam positiva ou negativamente no crescimento da organização.

Quadro 4 - Matriz FOFA

Matriz FOFA	
Forças	Fraquezas
Produto diferenciado para a gestão interna	Não possui experiência no mercado
Oferece informações estratégicas	Terá de investir em mkt e comunicação para divulgar o produto aos clientes
Oportunidades	Ameaças
Poucos concorrentes com foco em hostels	Outros softwares concorrentes
Necessidade do produto pelos clientes alvo	Pouco crescimento do mercado de hostels

Fonte: elaborado pelos autores

Fonte: Elaborado pelos autores

Forças: as forças do negócio proposto certamente serão os diferenciais oferecidos ao cliente. Além de uma gestão interna eficaz, evitando *overbookings* e automatizando o processo de reservas e cancelamentos, será oferecido a possibilidade da criação de uma base de dados para os clientes, onde será possível a realização de um controle de quem esteve hospedado no empreendimento, tal como quais produtos/serviços internos o cliente consumiu.

Essas forças, como citado anteriormente, serão importantes para a clareza do diferencial do nosso serviço, que será responsável pela otimização de toda a gestão de reservas e conhecimento dos clientes.

Fraquezas: O fato dos sócios não possuírem experiência no mercado hoteleiro pode ser considerado uma fraqueza, já que será necessária a inserção da empresa no segmento e a elaboração de um plano pré-operacional que prospecte clientes iniciais e faça com que adquiramos experiência na relação com esse tipo de segmento. Além disso, será necessária a produção de conteúdo para a atração de potenciais clientes nos canais de comunicação, o que exigirá pesquisas e análises para a geração de conteúdo relacionado à viagens e viajantes.

Oportunidades: O fato de termos constatado, com o estudo, a

necessidade de uma ferramenta interna de gestão de reservas para o mercado de hostels, faz com que observemos como uma oportunidade para o nosso negócio, já que sabemos que uma ferramenta com gestão integrada seria aplicável aos processos internos dos clientes.

Além disso, outra oportunidade é o fato dos hostels ainda utilizarem softwares voltados à hotéis, o que não proporciona a eles a oportunidade de trabalharem com uma ferramenta voltada exclusivamente para o seu negócio que possui características distintas de um hotel, e mostra que ainda falta investimentos para ferramentas voltadas ao setor. Tal circunstância faz com que o mercado esteja aberto à novas alternativas para o aprimoramento da gestão interna.

Ameaças: uma possível ameaça para o negócio é, como ocorre em praticamente todos os segmentos, a concorrência. Com o crescimento do mercado, é possível e provável que cada vez mais apareçam empresas voltadas a esse tipo de mercado, o que deixa a concorrência acirrada e faz com que seja necessária a evolução frequente dos processos e do produto/serviço. Certamente o diferencial da Hostel Society é o que atrairá e fidelizará os clientes, mas para que estes continuem utilizando o nosso serviço, e as vendas mantenham-se em um patamar regular, sabe-se da necessidade do aprimoramento contínuo e excelência no atendimento aos usuários.

Além disso, não se pode deixar de relatar a possibilidade da estagnação do mercado de hostels e/ou de turismo em geral, fatos que, se ocorrerem, certamente serão prejudiciais ao negócio proposto.

4.1.3 MIX DE MARKETING

Para a criação de valor competitivo no segmento de softwares em Florianópolis, o presente estudo apresentará os componentes dos 4 p's do mix de marketing (produto, preço, praça e promoção), com o objetivo de avaliar os diferenciais competitivos que a Hostel Society irá oferecer para o mercado.

Produto: a proposta do produto que será desenvolvido é atender e contemplar os valores entendidos pelo cliente. Para isso, será apresentado um software

que tenha foco exclusivamente no segmento de hostels, e otimize os processos necessários para simplificar as atividades diárias.

Pode-se concluir, com a análise da avaliação dos critérios de qualidade pelos usuários de software concorrentes, que a funcionalidade, usabilidade e eficiência da ferramenta com que estes trabalham é essencial para oferecer de algo que realmente seja adequado à realidade deste segmento.

Portanto, será desenvolvido um sistema funcional, que atenda à todas as exigências do processo de gestão interna de reservas e clientes, e adequar-se à suas rotinas de gestão, oferecendo segurança e garantia de algo com uma funcionalidade de alto nível. Além disso, o foco será em um produto prático, dinâmico, intuitivo e de fácil usabilidade, com características de interação entre todas as ofertas e reservas de camas realizadas pelos sites com que o usuário trabalha.

Essa interação será possível a partir da compilação automática de informações de sites como por exemplo: Booking, The Hostel World e Hostel Bookers, onde sempre que efetuada alguma reserva ou cancelamento de em qualquer um deles, será gerado um aviso no software e atualizado o número de camas ocupadas, reservadas, ou disponíveis. Desta maneira, haverá um rígido controle da gestão interna do empreendimento, evitando problemas como overbooking, camas ociosas e alto investimento de tempo para alterações manuais no software interno de acordo com as reservas efetuadas nos sites.

Outra característica importante do produto será a sua eficiência que, com um sistema adequado às necessidades de um hostel, tornará possível um grau de desempenho elevado, sem desperdício de recursos, como por exemplo o tempo despendido pelos funcionários.

Paralelamente às características citadas, será proporcionado um software customizável, já que se sabe que cada usuário trabalha com diferentes tipos de sites. Assim, será possível inserir todos os sites com que trabalham, adicionar e excluir algum quando necessário, e adicionar comentários de eventuais problemas ocorridos com cada um.

Como um complemento da proposta de valor aos hostels, o software garantirá uma base de dados de clientes, com controle das pessoas que já passaram pelo estabelecimento, quantas vezes voltaram e informações de quais serviços internos foram consumidos por cada um, possibilitando um

controle e entendimento das principais estratégias à serem utilizadas na abordagem de cada perfil.

Pelo fato de envolver diferentes plataformas de reservas, e o software interagir com elas, sabe-se que, após a efetuação da venda, é imprescindível o acompanhamento e suporte ao usuário para a resolução de possíveis problemas. Para isso, serviços de suporte farão parte do processo de pós venda, durante a utilização do produto, para a solução de possíveis problemas ocorridos.

Além disso, o pós-venda também será responsável por avaliar o entendimento e satisfação dos usuários na utilização do produto. Assim, faremos um treinamento e acompanhamento até o momento em que o usuário estiver totalmente a par das utilidades da ferramenta.

Preço: o preço da assinatura mensal do software foi baseado em três fatores principais: o preço praticado pelos concorrentes, a proposta de valor oferecida por eles e o valor que os hostels percebem na solução oferecida pelo software da Hostel Society. A partir da análise dos concorrentes foi possível observar que nenhuma das empresas estudadas oferece uma gestão integrada das reservas e nesse sentido a proposta de valor do presente modelo se torna um diferencial. Os preços praticados pelos softwares de gestão voltados para hotelaria que analisamos foi de R\$ 200,00 e R\$ 380,00.

A partir das entrevistas realizadas com os gerentes de hostels, ficou claro que o problema da falha na gestão de reservas, além de ser recorrente, acaba acarretando no surgimento de uma série de outros contratemplos. Em média um funcionário tem que acessar de duas a três vezes por dia os sites de reservas e isso faz com que ele deixe de realizar outras funções.

Com base nos fatores acima citados, os autores optaram pelo valor de assinatura mensal de R\$ 200,00, pois apesar de ser o mesmo preço praticado por uma das empresas concorrentes analisada, a proposta de valor é diferente, o que, em si, é um diferencial em relação a concorrentes com propostas similares.

Promoção: as formas como a empresa promoverá seu negócio estão baseadas nas características que os clientes apresentam no sentido de: onde

estão, quais canais buscam informações e como se relacionam com o mercado num todo (clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros). Levando em consideração esses aspectos, a empresa utilizará de ferramentas web como blog, redes sociais e web site para promover seus serviços, além estar presente em feiras, exposições, encontros e congressos onde pretende se posicionar desde o início como uma empresa séria, e finalmente contar com profissionais que prestam um serviço de qualidade a um preço justo.

Dentro dessas ferramentas de divulgação, além da proposta de marketing, faremos com que os potenciais clientes se cadastrem em nosso site e blog, para que eles possam avaliar o conteúdo presente neles. Com certeza não teremos apenas potenciais clientes que se interessarão pelos conteúdos, porém entre muitos ao menos alguns serão hostels que se interessam pelo assunto. A partir daí, teremos dados para entrar em contato via email demonstrando nosso produto e despertando neles um possível interesse. Esse meio de atração chama-se marketing inbound.

Outras formas de promoção serão as licenças de uso gratuitas de teste, onde o cliente em potencial terá a oportunidade de ter um contato mais prático com o produto (software), porém em versão com algumas funcionalidades restritas e o serviço (suporte), e assim avaliar se o que a Hostel Society oferecere valor para ele.

Os hostels que têm influência de compra ou são referência para outras empresas, ditos como “formadores de opinião”, terão acesso ao serviço de forma gratuita para que, a partir do uso do software, possam dar seu feedback para a Hostel Society e também fazer recomendação do produto se assim quiser.

Dessa maneira, a empresa quer fazer com que o cliente potencial e o mercado tenham cada vez mais conhecimento do produto e possam se interessar em adquirir a solução oferecida e assim tornarem-se clientes da empresa, finalizando assim o processo de atração.

Praça: Após a atração do cliente, quando ele tomará conhecimento da empresa e produto através dos canais de divulgação e prospecção, entraremos em contato por meio de emails, apresentando a nossa idéia e procurando trazer os clientes para a empresa. Assim, será possível manter um

relacionamento mais estreito e facilitar o processo de venda.

A relação com o cliente, desde a prospecção, será basicamente virtual. A internet será o principal meio de interação e relacionamento com o cliente, já que o produto se trata de um software e o suporte pode ser realizado à distância. Obviamente, quando necessária alguma alteração técnica, funcionários visitarão os clientes pessoalmente para possíveis alterações.

Entretanto, a venda em si será feita de maneira diferente conforme o perfil de cada cliente. Já sabemos através dos dados coletados que muitos possuem a necessidade da ferramenta, porém outros sequer entendem a real necessidade do produto no ponto de vista de otimização de tempo e processos.

Assim, será realizado atendimento personalizado para cada um, dependendo da necessidade e realidade da empresa. Faremos contato via email, telefone, ou até mesmo pessoalmente por meio de reuniões de apresentação e efetivação da venda.

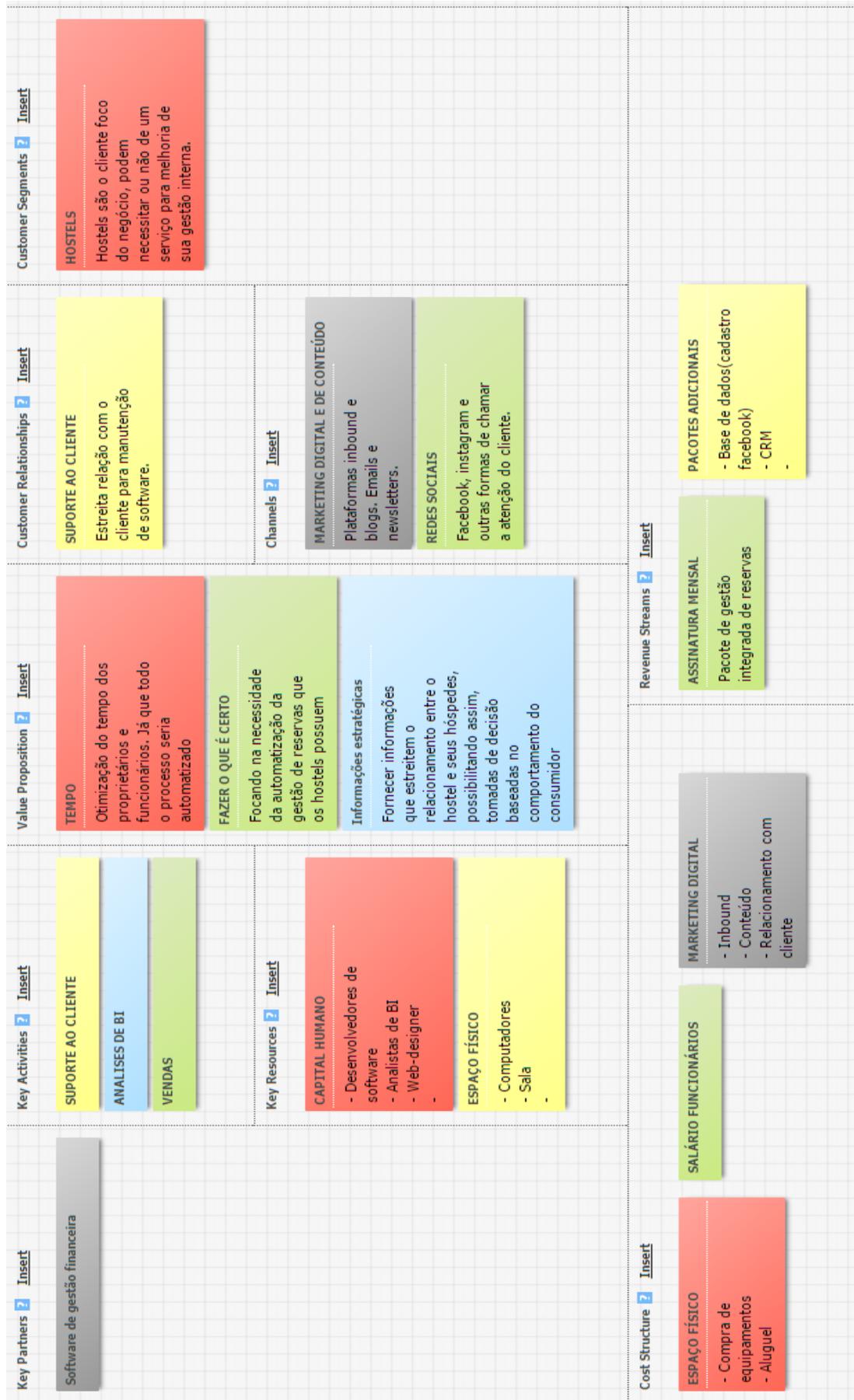
Uma vez que os 4 P's da Hostel Society foram descritos, é possível apresentar o Modelo Canvas, que é desenvolvido baseando-se nas análises de mercado e nos resultados dos 4 P's.

Quadro 5 - Modelo canvas (próxima página)

Fonte: Elaborado com auxílio do site Canvanizer.com

● **Segmentos de Clientes:**

Nossos clientes são hostels que utilizam sites de reservas como Booking, Hostel World e Hostels.com para divulgar suas camas. Esse cliente



tem dificuldade para gerenciar as reservas feitas por cada site, justamente pelo fato de que cada empresa de reservas tem o seu próprio sistema. Para esse segmento de clientes, a rapidez e a eficiência com que a gestão de suas camas é realizada é de suma importância. Diversos casos de *overbooking* fazem com que esse cliente busque uma solução para um problema que é recorrente, principalmente nas altas temporadas: vender uma cama em um site de reservas e não registrar a reserva no sistema do hostel por algum motivo.

- **Proposta de valor:**

O produto/serviço terá três propostas de valor, sendo que o cliente pode optar por aquela que sente mais necessidade.

- A primeira delas é a **otimização do tempo**: com o software da Hostel Society o cliente terá a facilidade de gerenciar todas as reservas dos principais sites de forma rápida, automática e integrada, podendo assim dedicar seu tempo, ou o de seu funcionário às outras atividades. Isso permite ao cliente voltar sua atenção ao que realmente interessa (segundo os clientes entrevistados) que é a experiência do hóspede.
- a segunda proposta de valor é **fazer o que é certo**: o nosso produto, por estar integrado aos sites de reservas, garantirá que erros como *overbooking* não aconteçam mais, pois uma vez que o hóspede faz sua reserva por qualquer um dos sites integrados, automaticamente a cama reservada fica indisponível por aquele período.
- a terceira proposta de valor é dar acesso para o cliente a **informações estratégicas**: são informações que aproximam o hostel de seu hóspede, fazendo com que o gestor possa entender melhor o que seu cliente realmente quer, precisa ou valoriza, e a partir disso consiga gerenciar seu relacionamento com consumidor (CRM - *customer relationship management*). A partir de um dispositivo, pulseira ou cartão, o hóspede gerará informações sobre tudo o que consome (ou já consumiu em outros hostels com o mesmo sistema) durante sua estada. Essas informações poderão ser cruzadas com o perfil do cliente no Facebook.

- **Canais:**

O local onde o cliente está presente de forma mais significativa é a internet, redes sociais e sites de turismo e viagens. A partir das entrevistas, identificou-se que os *hostels* participantes tem perfil no *facebook*, e-mail institucional, site próprio e instagram. A Hostel Society se comunicará com seus clientes atuais e potenciais a partir do uso desses canais, através da geração de conteúdo relevante. Além disso, também será criado um blog para a produção de conteúdo próprio, que será responsável pela atração e prospecção de clientes.

- **Relacionamento:**

Segundo os criadores do modelo Canvas, Osterwalder e Pigneur (2011), o relacionamento deve ter três focos: conquista do cliente; retenção do cliente; e ampliação das vendas.

- Em relação à **conquista** nós utilizaremos conteúdo relevante para atrair o cliente potencial e a partir das interações dele com nosso site, blog e/ou newsletter ofereceremos os nossos serviços como solução para os problemas que ele está tentando resolver a partir da leitura do nosso conteúdo. Além disso, será disponibilizada uma versão gratuita de teste onde o usuário terá um primeiro contato com a plataforma. Cortesias serão distribuídas para os clientes considerados como formadores de opinião.
- Na **retenção** serão oferecidas promoções e condições especiais de pagamento como forma de incentivo para renovação de contrato dos clientes;
- Na **ampliação das vendas** participaremos de eventos, congressos, encontros e feiras do ramo a fim de, não só efetuar vendas, mas também conhecer as tendências de mercado e fazer possíveis parcerias.

- **Fonte de receita:**

O negócio terá duas fontes de receitas que serão geradas a partir da entrega de valor para o cliente:

- **Assinatura de serviço:** para ter acesso à plataforma, o cliente deverá contratar nosso serviço. A assinatura desse serviço terá um tempo

limitado e se o cliente estiver interessado em continuar a utilizar nosso produto após esse período deverá assinar outro contrato. O pagamento pelos serviços será mensal, existindo também uma taxa de adesão.

- **Pacote adicional:** para ter acesso à ferramenta que gerencia o relacionamento com o hóspede, o nosso cliente pagará um valor adicional em relação à mensalidade do plano já contratado, gerando assim um novo contrato

- **Recursos principais:**

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011) os recursos que toda empresa precisa estão divididos em quatro categorias: físico, humano, intelectual e financeiro.

- **Físico:** nessa categoria, a empresa Hostel Society não precisará de muito espaço, pelo menos no início de suas atividades. Isso porque o número de pessoas trabalhando na fase inicial da startup será pequeno e o espaço que cada uma delas irá ocupar é reduzido, pois cada pessoa necessitará somente de um computador. A princípio uma sala comercial padrão já satisfará as necessidades espaciais.
- **Humano:** os recursos humanos que a empresa necessitará para ter um funcionamento ideal é basicamente de pessoas com perfil empreendedor, que tenham pró-atividade para solucionar problemas e que se sintam parte do negócio.
- **Intelectual:** para que o que foi proposto no modelo de negócios seja cumprido, existe a necessidade de ter uma equipe com determinadas propriedades intelectuais. São pessoas com conhecimentos nas áreas de: desenvolvimento web, programação, marketing digital, administração, design e matemática financeira.
- **Financeiro:** em relação à este recurso, vamos necessitar de um investimento que possa cobrir os gastos iniciais da empresa até que o modelo de negócios consiga se mostrar viável, escalável e sustentável do ponto de vista financeiro. Mais detalhes no plano financeiro.

- **Atividades principais:**

As atividades chave do negócio proposto serão - citando em ordem de acontecimentos - as vendas, ou seja, prospecção e abordagem de clientes para a apresentação e oferta do produto. Essas prospecções serão efetuadas a partir dos canais acima citados (redes sociais, emails e blogs), onde teremos possibilidade de alcançar os potenciais clientes de maneira efetiva. Com esse contato inicial, teremos possibilidade de despertar a atenção dos clientes e agendar possíveis reuniões para a apresentação pessoal do produto e consolidação da venda.

Ao final de todo o processo de prospecção e vendas, será realizado um acompanhamento junto aos clientes, oferecendo-lhes suporte para o real entendimento do uso da ferramenta, além de identificar possíveis problemas técnicos ou de usabilidade por parte dos mesmos, com solução pela equipe de desenvolvimento. Esta será uma das atividades chave do negócio, pois com base no estudo sabe-se da necessidade de um apoio constante ao cliente.

Após certa experiência de uso e número suficiente de clientes de hostels que ficaram hospedados após o início da utilização de nosso produto, também será possível uma análise interna de base de dados de clientes, buscando saber quais as suas reais preferências quando hospedados, conhecer o perfil de cada um, para criar uma relação estreita e amigável, com objetivo de facilitar a fidelização com os hostels e o processo de retenção para futuras estadias.

- **Parceiros principais:**

Sabe-se que parceiros são muito importantes em qualquer tipo de negócio, e pode colaborar muito para a evolução de algum processo ou atividade importante não apenas na questão do produto, mas também da relação com os clientes e divulgação da marca.

No contexto apresentado, um parceiro importante pode ser uma empresa que oferece software de gestão financeira, o que colaboraria muito para a gestão interna do negócio. Fluxo de caixa, gestão de clientes, dados históricos apresentando evolução das vendas, são exemplos de ferramentas interessantes para o acompanhamento do crescimento da empresa. Em troca, haveria divulgação do produto do parceiro para a base de clientes da Hostel Society, que também necessitam de uma boa gestão financeira. Portanto, o

tipo de parceria interessante para nosso modelo de negócio seria a de aliança estratégica entre empresas não competidoras.

- **Estrutura de Custo:** dentro do nosso modelo de negócio e em função da nossa proposta de valor, a estrutura de custo será voltada para a criação de valor, ou seja, os custos estarão voltados a agregar valor ao produto para o cliente

Após do modelo Canvas ter sido descrito, é importante que seja apresentado o Plano Operacional onde será detalhada toda a estrutura, recursos e operações para que o plano possa ser posto em prática

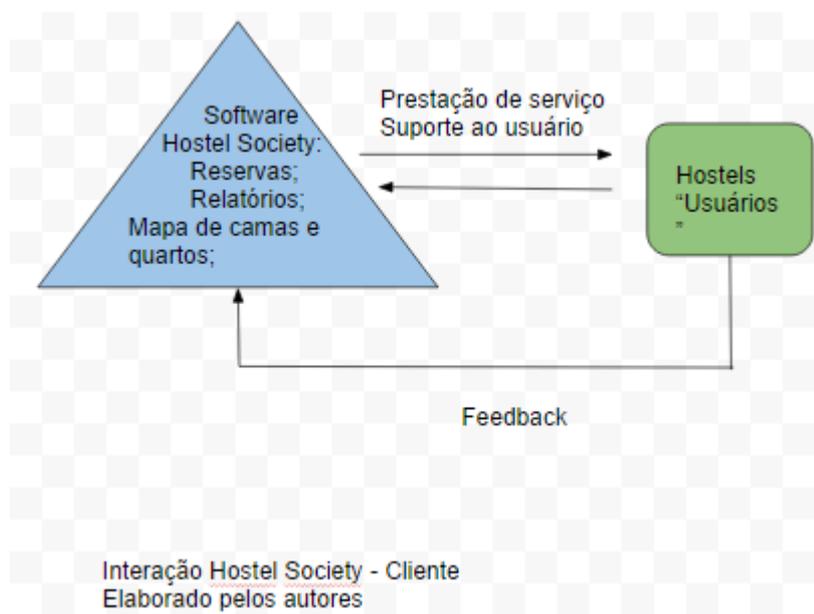
4.1.4 PLANO OPERACIONAL

Pelo fato do produto (software) que a Hostel Society se propõe a oferecer ser inovador, é necessário então que haja um desenvolvimento do mesmo. Isso implica que na fase inicial da empresa, um determinado período será dedicado a desenvolver o software junto aos clientes potenciais, ou seja, baseado em seus feedbacks. Essa será a fase pré-operacional, onde a empresa não dará início as atividades comerciais pois, terá o foco no desenvolvimento do produto. Baseado nas entrevistas que foram feitas para este estudo, será criada a primeira versão de teste, essa versão será disponibilizada aos clientes que se demonstraram interessados em utilizar a plataforma para aperfeiçoá-la. Conforme os usuários forem relatando problemas encontrados ou soluções possíveis que não foram contempladas na primeira versão, o software irá sofrer mudanças que, ao final da fase pré-operacional, farão com que o programa esteja adaptado às reais necessidades dos clientes. Por conta de tudo que foi citado esse período terá a duração de cerca de seis meses.

Ao final da fase pré-operacional, a Hostel Society terá um software que tem como proposta facilitar o processo de gestão de reservas dos hostel clientes através da oferta de uma plataforma simples e intuitiva. Prestar esse serviço com eficiência implica que algumas operações além de otimizadas

devem também se tornar rotina da empresa. A figura a seguir representa o processo da prestação de serviço e a relação da organização e seus clientes.

Figura 5 - Canal entre software e cliente



Fonte: Elaborado pelos autores

Como é possível notar no esquema da Figura 4, a empresa fará com que a experiência do usuário gere feedbacks constantes, da mesma maneira que na fase pré-operacional, afim de otimizar o produto baseado no que o cliente realmente quer, precisa e valoriza. O processo pode ser descrito da seguinte maneira:

- a) o usuário ganha acesso ao software;
- b) a empresa realiza um treinamento presencial ou não;
- c) o usuário interage com o software;
- d) a partir da experiência o usuário, ele fornece feedbacks sobre dificuldades e facilidades que encontrou na interação;
- e) a equipe recebe o feedback e o classifica dentre as categorias pré-estabelecidas;
- f) os feedbacks são avaliados;
- g) os desenvolvedores buscam a melhor maneira de adaptar o software às mudanças necessárias;
- h) uma nova versão do software é criada pela empresa;
- i) o usuário ganha acesso a nova versão;

j) o processo se repete.

4.1.5 LOCALIZAÇÃO E LAYOUT

Atualmente na cidade de Florianópolis, há vários mecanismos para promoção de empresas de base tecnológica que permitem o início da empresa com poucos recursos em área instalada. Por questões estratégicas e também pelo fato da própria definição de startup estar implícita que a empresa que opera nesse modelo surge em condições de extrema incerteza (RIES, 2012), é importante operar com o mínimo de gastos fixos iniciais possível até que o empreendimento se mostre capaz de se replicar e crescer.

Existem hoje na cidade de Florianópolis, organizações que facilitam esse processo de locação de um espaço para empresas na situação descrita acima. Um exemplo são os espaços de coworking, que representam um novo modelo de trabalho, onde diversos profissionais compartilham o mesmo espaço, porém, trabalham de forma independente, criando uma comunidade empreendedora, onde todos podem contribuir para o crescimento dos outros e compartilhar entre si ideias, experiências e negócios (SMARTMOB, 2015). Outro bom exemplo, são as incubadoras de empresas que são instituições que auxiliam no desenvolvimento de micro e pequenas empresas nascentes e em operação, que buscam a modernização de suas atividades para transformar ideias em produtos, processos e serviços (SEBRAE, 2015).

A partir da captação de recursos financeiros, a Hostel Society irá começar suas primeiras atividades em um dos ambientes de coworking que existem em Florianópolis. A escolha levará em consideração fatores como: a estrutura física, localização e custo, buscando o melhor equilíbrio entre esses fatores a fim de que a empresa possa funcionar de maneira dinâmica, já que por ser uma prestação de serviço de software, o negócio não necessitará inicialmente de um espaço físico de grande porte.

4.1.6 PLANO DE PESSOAL

Após entender quais processos serão realizados para que a empresa consiga prestar o serviço pretendido, é importante estabelecer critérios de perfil dos funcionários, assim como os cargos e número de pessoal.

De acordo com o tipo de negócio proposto e da necessidade contínua de que seu produto seja atualizado, melhorado e novas funcionalidades sejam introduzidas, será preciso que a equipe seja formada por pessoas com os seguintes conhecimentos/habilidades:

- Programação\desenvolvimento;
- Web Designer;
- Marketing;
- Vendas;
- Finanças;

Para que isso seja realizável dentro do orçamento proposto, o quadro de pessoal será composto da seguinte maneira:

Quadro 5 - Quadro de pessoal

Cargo	Conhecimento	Responsabilidade	Carga Horária semanal esperada
Fundador Fábio	Administração de Marketing, representação comercial	Vendas, relações públicas, promoções, relacionamento com o cliente	40h mínimo
Fundador Vinícius	Marketing Digital, recursos humanos	Coordenação de equipe, produção e gestão de conteúdo web, financeiro	40h mínimo
Programador Pleno	Programação de software, suporte ao usuário	Desenvolvimento de software, coordenação de equipe e ajustes no produto	40h
Auxiliar de Programação (estagiário)	Programação de software	Auxílio ao programador pleno	30h
Diretor de Suporte ao usuário*	Programação, conhecimento pleno do software (produto)	Suporte ao usuário final	40h

* contratação após período de desenvolvimento do software

Fonte: Elaborado pelos autores

A partir do segundo ano de existência a Hostel Society realizará algumas contratações visando atender melhor seus clientes. O quadro 6 a seguir mostra os conhecimentos, responsabilidades e carga horária semanal esperados para cada cargo:

Quadro 6 - Quadro de Pessoal II

Cargo	Conhecimentos	Responsabilidade	Carga Horária semanal esperada
Ano 2			
Web designer	Desenvolvimento de website, blog e redes sociais	Acompanhamento das redes e gestão do website	40h
Auxiliar em Marketing	Pesquisa mercadológica, marketing digital	Auxílio nas campanhas e nas análises dos clientes	40h
Ano 3			
Diretor Financeiro	Finanças, contabilidade, investimentos	Controle financeiro	40h
Analista de Marketing	Business intelligence, Marketing inbound e digital	Criação de campanhas estudos dos clientes e análise de mercado	40h

Fonte: Elaborado pelos autores

Ao final do plano operacional fica estabelecido quais atividades a empresa vai desempenhar para entregar valor ao cliente e qual estrutura será necessária para tornar isso possível. Assim sendo, o plano financeiro na sequência projetará os custos e receitas que a empresa pretende ter, além de demonstrar os indicadores financeiros, permitindo assim, uma análise da viabilidade financeira do empreendimento.

4.2 Plano financeiro

Cada modelo de negócio, quando criado, possui características que o diferem do resto do mercado e principalmente de seus concorrentes. Inovação é uma das características mais importantes quando falamos de startups e EBTs. Por conta disso o “ano 1” terá os seus primeiros 6 meses dedicados somente ao desenvolvimento do software junto aos clientes. A consequência disso é que no primeiro semestre não haverá receita, pois não haverá produto a ser vendido.

A seguir será descrito o plano financeiro do negócio nos primeiros 12 meses de atividade.

4.2.1 PRIMEIROS 12 MESES

- Investimentos fixos

Tabela 1 – Investimentos

Investimentos

A GASTOS NA IMPLANTAÇÃO - Investimento Inicial					14.350,00
A.1 Investimentos Fixos					14.350,00
#	Desembolso	Descrição	Qtd.	Valor Unitário	Total
1	1/1/2016	computadores	03	4.000,00	12.000,00
2	1/1/2016	material de escritório	01	150,00	150,00
3	10/1/2017	impressora	02	1.100,00	2.200,00
A.2 Formação do Capital de Giro (reserva financeira)					-
B AMPLIAÇÕES - Investimentos Futuros e Melhorias					-
B.1 Investimentos Fixos					-
C FONTES DE RECURSOS					20.000,00
C.1 Recursos Próprios					20.000,00
Capital investido pelos sócios					20.000,00
Caixa da Empresa (patrimônio líquido)					-
C.2 Empréstimos					-
Nome			Data	Valor	
Empréstimo 4			1/1/2016	-	
Empréstimo 4			1/1/2016	-	
Empréstimo 4			1/1/2016	-	
Empréstimo 4			1/1/2016	-	
Empréstimo 4			1/1/2016	-	
C.3 Outras receitas					-
C.4 Doações					-

Fonte: Elaborado pelos autores com auxílio do programa Make Money

Os investimentos fixos para que a empresa funcione na fase pré-operacional são os descritos acima. Os materiais de escritório serão materiais padrão: lápis, caneta, post it, agendas etc. Serão necessários, na fase inicial, três computadores e cada um deles possuirá as seguintes configurações:

- Processador Intel inside modelo i7;
- 8gb (gigas) de memória RAM;
- HD de 1tb (tera bite);
- Monitor Samsung 21' (polegadas) Wide dimensão de 16:9;
- mouse Microsoft;
- teclado Microsoft;

Os materiais de escritório terão um investimento total de R\$ 150,00 e cada computador terá o investimento de R\$ 4000,00. Após o término do primeiro ano será feita a compra de duas impressoras de R\$ 1100,00 para utilidades gerais do escritório. Os investimentos totalizam assim o valor de R\$ 14.350,00.

Para dar início às atividades da empresa, o capital social será de R\$ 20.000,00 pois cada sócio fará o investimento de R\$ 10.000,00 possibilitando assim que os investimentos fixos sejam pagos.

- **Projeção dos resultados**

Tabela 2 – Projeção de resultados

Projeção dos resultados

	jan-2016	fev-2016	mar-2016	abr-2016	mai-2016	jun-2016	jul-2016	ago-2016
1 Receita Bruta de Vendas	-	-	-	-	-	-	4.000,00	4.800,00
(-) Impostos sobre faturamento	-	-	-	-	-	-	(240,00)	(288,00)
(-) Comissões e taxas sobre vendas	-	-	-	-	-	-	-	-
2 (=) Receita Líquida de Vendas	-	-	-	-	-	-	3.760,00	4.512,00
3 (-) Custos de Produção/Entrega	-	-	-	-	-	-	-	-
Compras/Insumos	-	-	-	-	-	-	-	-
Fretes & Embalagens	-	-	-	-	-	-	-	-
4 (=) Lucro Bruto (Margem de Contribuição)	-	-	-	-	-	-	3.760,00	4.512,00
5 (-) Despesas Operacionais	(6.885,23)	(6.885,23)	(6.885,23)	(6.885,23)	(6.885,23)	(6.885,23)	(10.898,33)	(10.898,33)
Despesas Administrativas	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)
Equipe Própria (com encargos)	(5.685,23)	(5.685,23)	(5.685,23)	(5.685,23)	(5.685,23)	(5.685,23)	(9.698,33)	(9.698,33)
Terceiros	-	-	-	-	-	-	-	-
6 (=) Resultado Operacional (EBITDA/LAJIDA)	(6.885,23)	(6.885,23)	(6.885,23)	(6.885,23)	(6.885,23)	(6.885,23)	(7.138,33)	(6.386,33)
7 (+/-) Receitas/Despesas não Operacionais	(201,25)	(201,25)	(201,25)	(201,25)	(201,25)	(201,25)	(201,25)	(201,25)
(-) Depreciação	(201,25)	(201,25)	(201,25)	(201,25)	(201,25)	(201,25)	(201,25)	(201,25)
(+) Outras receitas não operacionais	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Taxas/Juros de Financiamentos	-	-	-	-	-	-	-	-
8 (=) Resultado Tributável	(7.086,48)	(7.086,48)	(7.086,48)	(7.086,48)	(7.086,48)	(7.086,48)	(7.339,58)	(6.587,58)
(-) Imposto sobre Lucro	-	-	-	-	-	-	-	-
9 (=) Lucro Líquido	(7.086,48)	(7.086,48)	(7.086,48)	(7.086,48)	(7.086,48)	(7.086,48)	(7.339,58)	(6.587,58)
(-) Dividendos (distribuídos/provisionados)	-	-	-	-	-	-	-	-
10 (=) Resultado do Exercício	(7.086,48)	(7.086,48)	(7.086,48)	(7.086,48)	(7.086,48)	(7.086,48)	(7.339,58)	(6.587,58)
Margem de Contribuição	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	94,0%	94,0%
Ponto de Equilíbrio Financeiro*	-	-	-	-	-	-	11.808,06	11.808,06

Fonte: Elaborado pelos autores com auxílio do Programa Make Money

A planilha a seguir mostra as projeções de setembro a dezembro do mesmo ano e os resultados totais dos 12 meses.

Tabela 3 – Projeções 12 meses

	set-2016	out-2016	nov-2016	dez-2016	TOTAL Ano I
Receita Bruta de Vendas	5.760,00	6.912,00	8.294,40	9.953,28	39.719,68
(-) Impostos sobre faturamento	(345,60)	(414,72)	(497,66)	(597,20)	(2.383,18)
(-) Comissões e taxas sobre vendas	-	-	-	-	-
Receita Líquida de Vendas	5.414,40	6.497,28	7.796,74	9.356,08	37.336,50
Custos de Produção/Entrega	-	-	-	-	-
Compras/Insumos	-	-	-	-	-
Fretes & Embalagens	-	-	-	-	-
Lucro Bruto (Margem de Contribuição)	5.414,40	6.497,28	7.796,74	9.356,08	37.336,50
Despesas Operacionais	(10.898,33)	(10.898,33)	(10.898,33)	(10.898,33)	(106.701,30)
Despesas Administrativas	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(1.200,00)	(14.400,00)
Equipe Própria (com encargos)	(9.698,33)	(9.698,33)	(9.698,33)	(9.698,33)	(92.301,30)
Terceiros	-	-	-	-	-
Resultado Operacional (EBITDA/LAJIDA)	(5.483,93)	(4.401,05)	(3.101,59)	(1.542,24)	(69.364,80)
(-) Receitas/Despesas não Operacionais	(201,25)	(201,25)	(201,25)	(201,25)	(2.415,00)
(-) Depreciação	(201,25)	(201,25)	(201,25)	(201,25)	(2.415,00)
(+) Outras receitas não operacionais	-	-	-	-	-
(-) Taxas/Juros de Financiamentos	-	-	-	-	-
Resultado Tributável	(5.685,18)	(4.602,30)	(3.302,84)	(1.743,49)	(71.779,80)
(-) Imposto sobre Lucro	-	-	-	-	-
Lucro Líquido	(5.685,18)	(4.602,30)	(3.302,84)	(1.743,49)	(71.779,80)
(-) Dividendos (distribuídos/provisionados)	-	-	-	-	-
Resultado do Exercício	(5.685,18)	(4.602,30)	(3.302,84)	(1.743,49)	(71.779,80)
Margem de Contribuição	94,0%	94,0%	94,0%	94,0%	94,0%
Ponto de Equilíbrio Financeiro*	11.808,06	11.808,06	11.808,06	11.808,06	116.081,17

Fonte: Elaborado pelos autores com auxílio do programa Make Money

Como é possível perceber e como foi descrito no plano operacional, nos primeiros seis meses de atividade a Hostel Society desenvolverá seu software e não efetuará vendas. A partir do sétimo mês a projeção de vendas (baseada

na prospecção que será realizada durante o desenvolvimento do software) é de 20 assinaturas (2,8% de 710 hostels atualmente registrados no Hostels.com) no valor de R\$ 200,00 cada uma, totalizando uma receita bruta de R\$ 4.000,00. Levando em consideração o estudo realizado sobre o mercado nacional e a estratégia de atração e retenção de clientes proposta, foi tomado como estimativa o valor de crescimento mensal de 20% nas vendas do primeiro ano.

Os resultados projetados para o primeiro ano se encontram nas tabelas 2 e 3. É importante dar ênfase ao fato de que houve prejuízo, ou seja, o negócio não atinge o ponto de equilíbrio e conseqüentemente não gera lucro, porém é possível notar um aumento gradativo na receita, que termina ao final do período em R\$ 39.719,68. O resultado foi de R\$ 71.779,80 negativos.

- **Despesas**

Tabela 4 - Despesas

Fonte: Elaborado pelos autores com auxílio do programa Make Money

Tabela 4 – Despesas (Cont.)

set-2016	out-2016	nov-2016	dez-2016	TOTAL Ano I
200,00	200,00	200,00	200,00	2.400,00
1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	12.000,00
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	14.400,00

Fonte: Elaborado com auxílio do programa Make Money

As despesas desse período se limitaram ao aluguel (baseado no valor cobrado pelo ambiente de Coworking Vilaj) que já inclui internet e as contas de telefone água e luz. O valor mensal projetado é de R\$ 200,00 para água, luz e telefone e R\$ 1.000,00 para aluguel do espaço. Os valores respectivos do ano 1 são R\$ 2.400,00 e R\$ 12.000,00.

- **Equipe**

Tabela 5 - Equipe

Equipe

	qtd	jan-2016	fev-2016	mar-2016	abr-2016	mai-2016	jun-2016	jul-2016	ago-2016	set-2016	out-2016
A EQUIPE PRÓPRIA		4.250,00	4.250,00	4.250,00	4.250,00	4.250,00	4.250,00	7.250,00	7.250,00	7.250,00	7.250,00
A.1 desenvolvedor de software	1	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00
A.2 auxiliar de desenvolvedor	1	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00
A.3 diretor de suporte ao usuário	1	-	-	-	-	-	-	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
A.4 diretor financeiro	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
A.5 analista de marketing	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
A.6 web designer	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
A.7 auxiliar em marketing	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ENCARGOS SOCIAIS	33,77%	1.435,23	1.435,23	1.435,23	1.435,23	1.435,23	1.435,23	2.448,33	2.448,33	2.448,33	2.448,33
DESPESAS COM ALIMENTAÇÃO & TRANSPORTE		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL		5.685,23	5.685,23	5.685,23	5.685,23	5.685,23	5.685,23	9.698,33	9.698,33	9.698,33	9.698,33
B TERCEIROS - PRESTADORES DE SERVIÇOS	qtd	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
C DIVIDENDOS/DISTRIBUIÇÃO DOS LUCROS		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
C.1 Sócio Vinicius		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
C.2 Sócio Fábio		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALS (A + B + C + Encargos Sociais)		\$ 5.685,23	\$ 5.685,23	\$ 5.685,23	\$ 5.685,23	\$ 5.685,23	\$ 5.685,23	\$ 9.698,33	\$ 9.698,33	\$ 9.698,33	\$ 9.698,33

Fonte: Elaborado com auxílio do programa Make Money

Tabela 5 – Equipe (Cont.)

nov-2016	dez-2016	TOTAL Ano I
7.250,00	7.250,00	69.000,00
3.500,00	3.500,00	42.000,00
750,00	750,00	9.000,00
3.000,00	3.000,00	18.000,00
-	-	-
-	-	-
-	-	-
2.448,33	2.448,33	23.301,30
-	-	-
9.698,33	9.698,33	92.301,30
-	-	-
-	-	-
-	-	-
\$ 9.698,33	\$ 9.698,33	\$ 92.301,30

Fonte: Elaborado com auxílio do programa Make Money

Em entrevista com um empresário da área de software e tecnologia, os seguintes valores de mão-de-obra foram descritos:

- Salário Mensal para Desenvolvedor de Software período integral (40 horas): de R\$ 3000,00 a R\$ 4000,00
- Bolsa de estágio de auxiliar de desenvolvedor de software (6 horas): de R\$ 700,00 a R\$ 800,00.

Com o objetivo de tornar a vaga atrativa, recrutar e selecionar profissionais de talento e ao mesmo tempo não sobrecarregar a empresa com custos de mão de obra na fase inicial, o salário oferecido para o cargo de desenvolvedor será de R\$ 3500,00. Já a bolsa terá um valor de R\$ 750,00. Os encargos sociais somam R\$ 1.435,23 e com os salários dá um total de custo de mão-de-obra igual a R\$ 5.431,95.

A partir do segundo semestre, pelo fato de que a empresa começará a atender seus primeiros clientes, será necessário que haja um profissional dedicado ao atendimento e suporte dos usuários. Para esse cargo foi

estipulado o valor salarial de R\$ 3.000,00 também baseado no valor de mercado para um profissional com as mesmas funções e responsabilidades.

O valor gasto com a equipe no primeiro ano será de R\$ 69.000,00 com remuneração, R\$ 23.301,30 com encargos sociais. Totalizando R\$ 92.301,30.

4.2.2 ANO II, ANO III, ANO IV E ANO V

A seguir será apresentado a projeção do plano financeiro para os 4 anos seguintes ao final dos 12 primeiros meses de funcionamento da Hostel Society. As projeções foram baseadas no estudo de mercado e na estratégia adotada no plano de negócios.

- **Projeção dos Resultados**

Tabela 6 – Projeção dos resultados

	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V	TOTAL
1 Receita Bruta de Vendas	39.719,68	119.159,04	357.477,12	464.720,26	604.136,33	1.585.212,43
(-) Impostos sobre faturamento	(2.383,18)	(7.149,54)	(29.348,87)	(47.680,30)	(68.327,82)	(154.889,71)
(-) Comissões e taxas sobre vendas	-	-	-	-	-	-
2 (=) Receita Líquida de Vendas	37.336,50	112.009,50	328.128,25	417.039,96	535.808,51	1.430.322,72
3 (-) Custos de Produção/Entrega	-	-	-	-	-	-
Compras/Insumos	-	-	-	-	-	-
Fretes & Embalagens	-	-	-	-	-	-
4 (=) Lucro Bruto (Margem de Contribuição)	37.336,50	112.009,50	328.128,25	417.039,96	535.808,51	1.430.322,72
5 (-) Despesas Operacionais	(106.701,30)	(162.018,50)	(228.228,10)	(228.728,10)	(230.228,10)	(955.904,10)
Despesas Administrativas	(14.400,00)	(21.560,00)	(23.560,00)	(24.060,00)	(25.560,00)	(109.140,00)
Equipe Própria (com encargos)	(92.301,30)	(140.458,50)	(204.668,10)	(204.668,10)	(204.668,10)	(846.764,10)
Terceiros	-	-	-	-	-	-
6 (=) Resultado Operacional (EBITDA/LAJIDA)	(69.364,80)	(50.009,00)	99.900,15	188.311,86	305.580,41	474.418,62
7 (+/-) Receitas/Despesas não Operacionais	(2.415,00)	(2.855,00)	(2.855,00)	(2.855,00)	(2.855,00)	(13.835,00)
(-) Depreciação	(2.415,00)	(2.855,00)	(2.855,00)	(2.855,00)	(2.855,00)	(13.835,00)
(+) Outras receitas não operacionais	-	-	-	-	-	-
(-) Taxas/Juros de Financiamentos	-	-	-	-	-	-
8 (=) Resultado Tributável	(71.779,80)	(52.864,00)	97.045,15	185.456,86	302.725,41	460.583,62
(-) Imposto sobre Lucro	-	-	-	-	-	-
9 (=) Lucro Líquido	(71.779,80)	(52.864,00)	97.045,15	185.456,86	302.725,41	460.583,62
(-) Dividendos (distribuídos/provisionados)	-	(48.000,00)	(48.000,00)	(60.000,00)	(60.000,00)	(216.000,00)
10 (=) Resultado do Exercício	(71.779,80)	(100.864,00)	49.045,15	125.456,86	242.725,41	244.583,62
Margem de Contribuição	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Ponto de Equilíbrio Financeiro*	-	-	-	-	-	-

*Aproximado. Valor exato depende da distribuição das vendas entre os produtos e serviços e da variação dos custos de produção e despesa administrativas em relação ao volume de vendas

Fonte: Elaborado com auxílio do programa Make Money

Na 6, é possível verificar os resultados projetados para os primeiros 5 anos de Hostel Society. Em relação à receita bruta de vendas há um crescimento de R\$ 82.439,36 do Ano 1 para o Ano 2, R\$ 238.318,00 do Ano 2 para o Ano 3, R\$ 107.243,14 do Ano 3 para o Ano 4 e R\$ 139.416,00 do Ano 4 para o Ano 5.

Com esses resultados em receita o negócio só apresentará lucro líquido ao final do Ano 3 no valor de R\$ 97.045,15 que depois dos dividendos gerará um resultado do exercício de R\$ 49.045,15. É importante notar que junto com o aumento do faturamento, os impostos e os custos fixos também podem aumentar o que afetaria diretamente o resultado do exercício.

- **Projeção de Despesas**

Tabela 7 – Projeção de despesas

	Crédito de impostos	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V	TOTAL
1	Água, Luz e Telefone	2.400,00	2.760,00	2.760,00	2.760,00	2.760,00	13.440,00
2	Aluguéis, Condomínios e IPTU	12.000,00	13.800,00	13.800,00	13.800,00	13.800,00	67.200,00
3	Marketing & Publicidade	-	5.000,00	7.000,00	7.500,00	9.000,00	28.500,00
4	Internet	-	-	-	-	-	-
5	Material de Escritório	-	-	-	-	-	-
6	Treinamentos e Viagens	-	-	-	-	-	-
7	Manutenção & Conservação	-	-	-	-	-	-
8	Seguros	-	-	-	-	-	-
	TOTALS	14.400,00	21.560,00	23.560,00	24.060,00	25.560,00	109.140,00

Fonte: Elaborado com auxílio do programa Make Money

As despesas não têm um aumento significativo quando se trata de água, luz e telefone e aluguel pois estes não variam tanto em relação ao número de pessoas na empresa nem em relação ao número de vendas. Já a partir do Ano 2 haverá uma despesa relacionada ao Marketing e Publicidade. Os totais das despesas dos 5 anos são:

- Água, luz e telefone: R\$ 13.440,00;
 - Aluguel: R\$ 67.200,00;
 - Marketing e Publicidade: R\$ 28.500,00.
-
- Análise do investimento

Tabela 8 – Análise do investimento

Avaliando os resultados e números do planejamento financeiro da empresa, é possível perceber que o negócio é atrativo: a taxa interna de retorno (TIR) de 29,5% ao ano é maior que a taxa de atratividade (0,00%), tendo em vista que o planejamento foi feito baseando-se na realidade de não possuir nenhum investimento inicial além do capital social. O tempo de retorno do investimento é de 5 anos, com o valor presente líquido (VPL) de R\$ 264.068,62. Também se for levado em consideração estes mesmos valores nas projeções de 10 anos que tem valor presente líquido (VPL) de R\$ 1.491.970,68 e taxa interna de retorno (TIR) de 55%.

4.3 Avaliação do plano

Quando se trata de abrir um negócio, tanto o Modelo Canvas quanto o Plano de Negócios são as ferramentas mais comumente utilizadas e é a partir delas que o empreendedor tem a noção da viabilidade do negócio, do tamanho de mercado e da necessidade do cliente em relação à proposta de valor. É uma oportunidade de cometer erros antes de colocar o negócio para funcionar. (SEBRAE, 2013; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Apesar do empreendimento se mostrar um investimento atrativo existem alguns empessílhos. O principal entrave para que o negócio possa ser aberto, na atual situação é a questão do capital de giro necessário para cobrir os gastos até o fim do Ano 3. Os resultados demonstram que tanto no Ano 1 quanto no Ano 2 o resultado do exercício é negativo, respectivamente: R\$ 71.779,80 e R\$ 100.864,00. Atualmente os sócios possuem capital para investir no negócio, R\$ 20.000,00 no total como descrito anteriormente, porém este valor não supre as necessidades da empresa até o Ano 3. Além disso, no plano os empreendedores pretendem abrir mão de seu pró-labore no primeiro ano.

Analisando a viabilidade mercadológica do negócio é evidente que o cliente sente necessidade de otimização no processo da gestão de reservas, o mercado está em crescimento tanto localmente quando nacionalmente e hoje não há oferta de software que tenha a mesma proposta de valor.No entanto, as condições financeiras anteriormente citadas dificultam muito a abertura da empresa e partindo deste ponto de vista o negócio de mostra inviável, porém se houver um investimento que possibilite que o

prejuízo dos dois primeiros anos de R\$ 172.643,80 seja coberto, o negócio poderia ser bem sucedido, principalmente tendo em vista o resultado da análise mercadológica.

5 CONCLUSÃO

O estudo teve como objetivo desenvolver um plano de negócios que verificasse a viabilidade mercadológica e financeira de uma startup para desenvolvimento de um software de gestão interna de reservas, atendendo ao mercado de hostels.

Diante do problema identificado nas entrevistas com os hostels, foi possível orientar o estudo diante desta realidade, ao fim de entender se o mercado possui um potencial de expansão, e como poderia ser projetada uma solução para deficiências deste tipo de empreendimento.

Além da deficiência na gestão interna, foi possível, por meio da pesquisa com os clientes e análise dos concorrentes, a compreensão de que o mercado de softwares voltados à gestão ainda se encontra com algumas limitações, e são poucas as propostas voltadas exclusivamente para este tipo de empreendimento.

Considerando a identificação da expansão do mercado estudado, e um número considerável de hostels em Florianópolis e no Brasil, avaliando o negócio, pode-se constatar que existe uma oportunidade e viabilidade mercadológica para o plano proposto.

Do ponto de vista financeiro, identificou-se com o plano que o investimento é atrativo e com potencial de lucratividade, porém com um longo prazo para a amortização do valor inicial a ser investido. Portanto, para que haja viabilidade financeira do negócio, como citado na avaliação, é necessário um investimento externo como sustentação da empresa.

Finalmente, pode-se dizer que o trabalho foi de grande importância para que o mercado fosse entendido com mais profundidade, a ideia fosse analisada e testada, assim como para afirmar a relevância do plano de negócio como ferramenta empreendedora. Já os próximos passos seriam os de buscar investimento para que o negócio possa iniciar e o desenvolvimento do software possa ser realizado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABSTARTUPS. **Em busca de inovação, grandes empresas se tornam clientes de startups brasileiras.** 2015. Disponível em: <<http://www.abstartups.com.br/noticias/1>>. Acesso em: 25 out. 2015.

ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva.** 1.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ABES - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE SOFTWARE. **Mercado Brasileiro de Software: Panoramas e Tendências.** Disponível em: <<http://central.abessoftware.com.br/Content/UploadedFiles/Arquivos/Dados%202011/ABES-Publicacao-Mercado-2015-digital.pdf>>. Acesso em 12 de out de 2015.

BEY, Yan Daniel. **Elaboração de um plano de negócios: brazilian sport hostel.** 2011. 100 f. TCC (Graduação) - Curso de Economia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

BUENO, José Lucas Pedreira. **O empreendedorismo como superação do estado de alienação do trabalhador.** Florianópolis, 2005. (Banco de Teses e Dissertações da UFSC)

COSTA, Alexandre Marino; CERICATO, Domingo; MELO, Pedro Antonio. O empreendedorismo corporativo: uma nova estratégia para a inovação em organizações contemporâneas. **Revista de Negócio**, v. 12, p. 1, 2007.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: Fundamentos da iniciativa empresarial.** São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2001

_____. **Empreendedorismo: Transformando ideias em Negócio.** 2ª Edição, São Paulo: Elsevier, 2005.

FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira, et.al. Innovation Environment in Small Technology-Based Companies. **Journal of Technology Management and Innovation**, Santiago, 30, ago, 2010. Volume 5, p.82-95

G1. **Mercado de startups cresce no Brasil e movimentada quase R\$ 2 bi.** 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2014/01/mercado-de-startups-cresce-no-brasil-e-movimentada-quase-r-2-bi.html>>. Acesso em: 10 out. 2015.

HISRICH, Robert D.; MICHAEL P. Peters. **Empreendedorismo.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HOCHMAN, Nelson; RAMAL, Silvana Ana. **Construindo plano de negócio:** Todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócio de sucesso. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ISO/IEC TR 9126-2, **Software engineering** - Product quality - Part 2: External metrics
ISO/IEC TR 9126-3, **Software engineering** - Product quality - Part 3: Internal metrics

ISO/IEC TR 9126-4, **Software engineering** - Product quality - Part 4: Quality in use metrics

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** São Paulo: Afiliada, 2009

MACHADO, Elizandra. **Plano de Negócios:** uma abordagem baseada na gestão de conhecimentos. 2012. 110 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

MACCARTHY, E. Jerome. **Basic Marketing – a managerial approach.** Homewood, Illinois: Richard D, Irwin, 1960.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Hospedagem alternativa cresceu mais do que a tradicional.** Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/ultimas-noticias/3577-hospedagem-alternativa-cresceu-mais-do-que-a-tradicional.html>>. Acesso em: 20 de set de 2015.

ORSO, Juliana Brust. **Plano de Negócios:** Dona Graciosa. 2008. 76 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation:** inovação em modelos de negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 18ª Edição. São Paulo-SP: Campus, 1986.

PRESSMAN, Roger. **Engenharia de Software.** São Paulo: McGraw-Hill, 2006

_____. - **Engenharia de Software.** São Paulo: McGraw-Hill, 2010

QUADROS, Felipe Zurita. **Plano de Negócios e a pequena empresa de base tecnológica:** um estudo de caso na incubadora de empresas MIDI Florianópolis. 2004. 133 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

RIBEIRO, Gabriel de Oliveira. **Lean startup**: análise exploratória sobre sua utilização por novas empresas brasileiras. São Paulo: Dissertação, 2014.

RIES, Eric. **A Startup Enxuta**: the lean startup. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Como elaborar um plano de negócios. Brasília: Núcleo de Comunicação, 2013.

_____. – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Como elaborar um plano de negócios**. Brasília, DF: SEBRAE, 2009.

_____. - **O Sebrae pode ajudar o seu negócio a ser apoiado por incubadoras, com suporte técnico e gerencial**: A sua ideia pode virar um projeto real. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/As-incubadoras-de-empresas-podem-ajudar-no-seu-neg%C3%B3cio>>. Acesso em 30 de out de 2015.

_____. - **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em 15 de out de 2015.

SERASA EXPERIAN. **Número de novas empresas no Brasil bate recorde no primeiro semestre do ano**. Disponível em: <<http://noticias.serasaexperian.com.br/numero-de-novas-empresas-no-brasil-bate-recorde-no-primeiro-semester-do-ano-revela-serasa-experian>>. Acesso em: 15 de set. 2015.

SERRA, Fernando A. Ribeiro. TORRES, Alexandre Pavan. TORRES, Maria Cândida S. **Administração estratégica**: conceito, roteiros práticos e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

SmartMob Coworking. **O que é coworking**. Disponível em: <http://www.smartmob.com.br/>. Acessado em 30 de out de 2015.

TERRA, Jose Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio empresarial. 2 Ed. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

VERGA, Everton; SILVA, Luiz Fernando Soares da. Empreendedorismo: Evolução Histórica, Definições e Abordagens. **VIII Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE)**, 2014. Disponível em: Acesso em: 20 Mar 2015

VERTICAIS ACATE. Disponível em: <<https://www.acate.com.br/verticais>>. Acesso em: 09 de out. 2015.

WTTC – World Travel & Tourism Council. **The Comparative Economic Impact of Travel & Tourism**. Disponível em:< http://www.wttc.org/-/media/files/reports/benchmark%20reports/the_comparative_economic_impact_of_travel_tourism.pdf> . Acesso em: 02 de out de 2015.

ZAMBERLAN, Eliete Inês Bonini. **Plano de Negócios para implantação de uma pizzeria**. 2011. 84 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós Graduação Latus Sensu em Controladoria e Gestão Empresarial, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2011.

APÊNDICE A: Roteiro de entrevista semi-estruturada realizada com gestores dos hostels para validar a necessidade de solução do problema proposto



Entrevista Semi-estruturada

Nome _____ da
empresa: _____
Data da fundação: _____
Nome do Empreendedor: _____
Idade: _____

1. Você decidiu abrir um hostel por necessidade ou viu uma oportunidade?
2. Na sua opinião, o que leva alguém a empreender no ramo de turismo/hotelaria/hostels?
3. Quando iniciou sua empresa, qual era seu objetivo inicial em relação ao mercado que iria atender? E qual público seu empreendimento realmente recebe?
4. Quais canais de comunicação (redes sociais, sites) você utiliza para falar com eles?
5. Como você trabalha em períodos de sazonalidade? Você possui estratégias para suprir a baixa demanda?
6. Você possui um sistema próprio de gestão de reservas?

7. Você utiliza algum site de reservas para divulgação e efetuação de reservas? (qual o melhor? porque?)
8. Que tipo de contrato você possui com estes sites? Publicidade; priorização(divulgação) do hostel; % de reservas efetuadas pelo site(taxa de reserva). Qual o investimento médio gasto para esse serviço?
9. Conte os principais problemas que você teve com algum deles. Conte outra positiva.
10. Da última vez que você passou por esse problema, como você resolveu?
11. Se você tivesse uma varinha mágica, como você acha que seria a solução ideal para esse problema?
12. Quais as principais funcionalidades que, no seu entendimento, um sistema de reservas deve possuir para atender às necessidades de seu hostel?
13. Você acredita que, de uma maneira geral, quem inicia um novo negócio neste setor busca informações e conhece o mercado onde vai atuar? Possui conhecimento do negócio? Por quê?
14. Como você desenvolveria uma solução ideal para o sistema de reservas do seu empreendimento?
15. Quais as principais funcionalidades que você pensa que um sistema de reservas deve ter para atender às suas necessidades?

APÊNDICE B: Questionário aplicado com empresário que atua no ramo de software em Florianópolis para saber o preço praticado no mercado para salário de profissionais de desenvolvimento de software.

PERGUNTAS PARA PROFISSIONAL DO MERCADO:

- 1) Qual é o salário mensal médio de um programador pleno (40 horas semanais) com experiência de mercado e capaz de desenvolver um software de complexidade alta?
- 2) Qual o valor de bolsa média de um estudante de TI ou qualquer outra área, que seja capaz de auxiliar o programador pleno no desenvolvimento de um software (estágio de 6 horas diárias)
- 3) Qual o valor que se cobra (ou como calcular esse valor) pela manutenção mensal de um software, baseando-se no mercado de Florianópolis?
- 4) Qual o valor da taxa de adesão ou compra de licença de uso de um software de solução em gestão?