

PROJETO

PLANO DE AÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO E GESTÃO DO CARTÃO TURISMO CARIOCA (RIO T-PASS)

Dezembro 2012



Grupo:

- Francisco Galvão
- Manoela Guerrante
- Roberta Souza
- Sérgio Fróes

Sumário

1	– INTRODUÇÃO	3
1.1	- Problema a ser quer enfrentado	3
1.2	- Descrição	3
1.3	– Transtornos e dificuldades para os turistas estrangeiros no Rio	3
1.4	- Porque o problema ocorre e quais as possíveis dificuldades a enfrentar	4
1.5	- Como resolver o problema	4
2	- DESCRIÇÃO DO SETOR ONDE O PROBLEMA OCORRE	6
3	- CONCEITOS/MODELOS/TÉCNICAS ESTUDADAS DURANTE O CURSO	7
3.1	– Gestão de Projetos	7
3.1.1	Escopo do Produto	7
3.1.2	Escopo do Projeto	8
3.1.3	Exclusões (pontos fora do escopo)	8
3.1.4	Premissas	8
3.1.5	Restrições	8
3.1.6	EAP – Estrutura Analítica do Projeto	8
3.1.7	Gerenciamento de Stakeholders	9
3.1.8	Gerenciamento de Riscos	10
3.2	– Planejamento Estratégico	12
3.2.1	Análise da Indústria do Turismo no Rio de Janeiro	12
3.2.2	Análise do Ambiente	12
3.2.3	Oportunidades	13
3.2.4	Ameaças	14
3.2.5	Público-Alvo	14
3.3	- Qualidade	15
3.3.1	Diagrama de Ishikawa	15
3.3.2	Matriz GUT	15
3.3.3	Plano de Ação – 5W2H	16
3.4	– Custos em Administração	16
3.5	– Análise de Investimentos	17
4	- ESTUDO DE VIABILIDADE	18
5	- PLANO DE AÇÃO	22
6	- CONCLUSÕES	23

1 – INTRODUÇÃO

1.1 - Problema a ser quer enfrentado

O problema a ser enfrentado é a inexistência de um cartão, que por um preço fixo, os turistas estrangeiros, que visitam o Rio de Janeiro, tenham livre acesso ao transporte público municipal e a algumas atrações turísticas e culturais, bem como descontos em outras atrações e em serviços como restaurantes, espetáculos, casas noturnas etc.

1.2 - Descrição

As mais importantes cidades turísticas do mundo disponibilizam cartões (pass, cards) que facilitam o uso do transporte público pelos visitantes, além de oferecer descontos e vantagens no acesso às principais atrações turísticas e culturais.

Já o Rio de Janeiro, apesar de receber um grande número de visitantes, não oferece esse tipo de serviço. Essa falta gera grandes complicações para os turistas estrangeiros que visitam a cidade, pois não conseguem o acesso aos transportes públicos por meio de um único cartão de acesso. É comum assistir cenas de turistas nos ônibus que circulam pelo Rio de Janeiro, tentando com grande dificuldade pagar sua passagem diretamente ao motorista ou trocador. Isso é inaceitável numa cidade considerada uma das capitais turísticas do mundo.

Além da falta de oferta de um cartão que facilite o transporte pela cidade, não há também um produto que ofereça descontos e/ou facilidade de acesso aos principais pontos turísticos, atrações culturais, restaurantes etc.

1.3 – Transtornos e dificuldades para os turistas estrangeiros no Rio

A cidade do Rio de Janeiro é um importante destino turístico do Brasil, recebendo, de acordo com o Plano Estratégico da Prefeitura do Rio de Janeiro, 34% de todos os turistas estrangeiros que visitam o país.

De acordo com o Anuário Estatístico 2012 do Ministério do Turismo (pág. 136), o Brasil recebeu 5.433.354 (cinco milhões quatrocentos e trinta e três mil trezentos e cinquenta e quatro) turistas estrangeiros em 2011. Considerando a informação de que desse total 34% visitam a cidade, podemos estimar em 1.847.340 (um milhão oitocentos e quarenta e sete mil trezentos e quarenta) o quantitativo de turistas estrangeiros no município do Rio de Janeiro em 2011.

O primeiro transtorno encontrado por esse contingente de turistas é na utilização do transporte público da cidade. Os visitantes estrangeiros não podem adquirir o Riocard, usado pelos cidadãos brasileiros, pelo fato de ser exigida a informação de CPF para sua compra. Deste modo, quando deseja utilizar um ônibus é preciso que compre a passagem por meio de dinheiro diretamente com motorista ou trocador, o que muitas vezes pode ser uma experiência difícil e desagradável.

Já o cartão utilizado no metro pode ser adquirido pelo turista, mas esse meio de transporte é restrito por cobrir uma pequena parte da cidade. O principal transporte público utilizado, pelos turistas, é o realizado pelos ônibus urbanos.

O segundo transtorno encontrado é na visita às atrações turísticas e culturais, pois para cada uma delas precisa adquirir o ingresso separadamente, muitas vezes enfrentando filas. Com o produto objeto desse projeto, os turistas que adquirirem o Rio T-Pass teriam livre acesso a uma parcela das atrações turísticas e culturais ou descontos em outras.

Considerando que o número de turistas estrangeiros na cidade aumente de forma considerável nos próximos anos, não é mais possível aceitar os transtornos causados pela falta de um cartão que facilite a estadia dos visitantes estrangeiros.

1.4 - Porque o problema ocorre e quais as possíveis dificuldades a enfrentar

Essa situação acontece atualmente no Rio de Janeiro pela falta de um planejamento estratégico, nos anos anteriores, voltado para incrementar o turismo na cidade, facilitar a estadia dos turistas e aumentar as receitas do setor.

As principais dificuldades que podem ser encontradas para a implantação do modelo proposto seria a não priorização do projeto dentre os projetos de turismo da PCRJ, bem como o estabelecimento de parcerias com a Fetraspor, Riocard, atrações turísticas e estabelecimentos comerciais. Além disso, haverá a necessidade de um patrocinador financeiro para financiar o projeto em troca de uso de sua marca no cartão em conjunto com a Prefeitura.

1.5 - Como resolver o problema

Este projeto tem por objetivo apresentar um modelo de implantação e gestão do Rio T-Pass que, por um preço fixo, oferecerá ao visitante livre acesso ao transporte público municipal e a algumas atrações turísticas e culturais, bem como descontos em outras atrações e em serviços como restaurantes, espetáculos, casas noturnas etc.

A gestão do Rio T-Pass será realizada por meio de prestação de serviço por um prazo de cinco anos. A empresa prestadora do serviço será selecionada por licitação, que terá como um dos requisitos a obtenção de um patrocinador financeiro que poderá utilizar a sua marca no cartão em conjunto com a PCRJ, no mesmo modelo utilizado pelo serviço Bike Rio.

O desenvolvimento e implantação do cartão destinado aos turistas estrangeiros em visita à cidade do Rio de Janeiro se pautam nas seguintes diretrizes:

- Facilitar a mobilidade por meio de transporte público;
- Possibilitar rapidez e conforto nos acessos às atrações e serviços, através de uma rede de alianças estratégicas com empresas do setor privado;

- Monitorar a movimentação do turista na cidade para a sustentação de políticas públicas de desenvolvimento do setor;
- Promover a diversificação territorial através de uma agenda cultural que valorize novos recursos e espaços urbanos;
- Vincular a oferta de serviços turísticos da cidade à imagem da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro.

O Rio T-Pass se encaixa na Iniciativa Estratégica 'Rio Capital do Turismo' pois, ao facilitar o deslocamento do turista pela cidade e seu acesso a atrações e serviços com mais rapidez e conforto, atrairá um número cada vez maior de turistas e possibilitará que eles explorem a cidade com mais qualidade e segurança, aumentando seu consumo e tempo de permanência. O incremento do número de visitantes e de sua circulação pelo Rio irá requerer uma ampliação da oferta de serviços e, conseqüentemente, a criação de novos postos de trabalho.

O uso do cartão permitirá, ainda, o monitoramento da movimentação do turista na cidade, gerando informações importantes para o planejamento e gestão turística, tanto na esfera pública como na privada.

Fará parte do projeto uma etapa de teste com duração estimada de 3 meses, em que será disponibilizado um número reduzido de cartões para avaliação do modelo de gestão elaborado e do nível de aceitação do produto.

2 - DESCRIÇÃO DO SETOR ONDE O PROBLEMA OCORRE

O Rio sempre atraiu visitantes por sua beleza natural, pela simpatia dos seus habitantes, pelo clima e pelas festas consagradas como o Carnaval e o Reveillon. Atualmente, a boa posição do Brasil no cenário econômico mundial e a visibilidade internacional do Rio por sediar a Copa do Mundo de 2014, as Olimpíadas de 2016 e outros grandes eventos culturais, trazem ao Rio um número crescente de visitantes.

Nesse contexto, a oferta de serviços especializados deve atender à diversidade da demanda, possibilitando que a cidade receba com qualidade os “cidadãos temporários” e, ao mesmo tempo, movimente a economia, gerando emprego e renda.

A proximidade dos grandes eventos, em especial as Olimpíadas, onde os equipamentos esportivos estarão espalhados por diversas áreas do Rio, bem como a expansão e integração dos modais de transporte, que permitirão ao público circular mais facilmente por toda a cidade, fazem deste momento uma oportunidade única para o desenvolvimento do projeto.

Por fim, com a proximidade dos grandes eventos que acontecerão na cidade e com as ações de fomento da indústria de turismo no município do Rio de Janeiro, contempladas na iniciativa estratégica ‘Rio Capital do Turismo’ do Planejamento Estratégico 2013-2016, podemos concluir que o número de visitantes estrangeiros superará em muito, nos próximos anos, o quantitativo de 1.847.340 (um milhão oitocentos e quarenta e sete mil trezentos e quarenta) de turistas estrangeiros em 2011.

3 - CONCEITOS/MODELOS/TÉCNICAS ESTUDADAS DURANTE O CURSO

Os conceitos das seguintes disciplinas foram utilizados na construção do modelo de implantação e gestão do Rio T-Pass:

3.1 – Gestão de Projetos

3.1.1 Escopo do Produto

Plano de Ação para implantação e gestão do Rio T-Pass que, por um preço fixo, oferecerá ao visitante livre acesso ao transporte público municipal e a algumas atrações turísticas e culturais, bem como descontos em outras atrações e em serviços como restaurantes, espetáculos, casas noturnas etc.



O modelo proposto deve contemplar a implantação e gestão de um cartão com a característica de ser um "cartão inteligente", parecido com um cartão de crédito com chip, que permitirá a utilização dos transportes públicos da cidade e a entrada em algumas atrações turísticas e culturais sem usar dinheiro. Depois de comprar o cartão, o turista não precisará pagar as passagens nos transportes e a entrada das atrações cobertas pelo produto. Além disso, o cartão permitirá desconto em atrações e estabelecimentos comerciais parceiros.

O chip registrará quando e onde o turista começa a usar seu cartão, bem como sua validade. Isso significa que o cartão é ativado no momento do primeiro uso em uma atração, serviço ou transporte. A partir daí, o Rio T-Pass será válido pelo número de dias comprados, que poderão ser 1, 2, 3 ou 7 dias, havendo a obrigatoriedade do uso em dias consecutivos, bem como somente uma visita a cada atração coberta pelo cartão e um só desconto nos estabelecimentos comerciais e atrações parceiras.

Cada Rio T-Pass virá acompanhado de um guia com mapas da cidade, dos meios de transporte, horas de operação e instruções para cada atração e dicas exclusivas. O guia deverá estar disponível em inglês, espanhol, alemão, francês, italiano e português.

A venda do cartão será feita pela internet ou em postos de entrega/venda na cidade. Quando comprado pela internet, o turista deverá retirar o seu cartão num dos postos de entrega/venda disponíveis.

O uso do cartão permitirá, ainda, o monitoramento da movimentação do turista na cidade, gerando informações importantes para o planejamento e gestão turística, tanto na esfera pública como na privada.

Fará parte do projeto a previsão de uma etapa de teste com duração estimada de 3 meses, em que será disponibilizado um número reduzido de cartões para avaliação do modelo de gestão elaborado e do nível de aceitação do produto.

3.1.2 Escopo do Projeto

O escopo do projeto contempla o planejamento, composto pelo levantamento (pesquisa/benchmark), análise de viabilidade e definição do modelo, para a elaboração do Plano de Ação para implantação e gestão do Rio T-Pass.

3.1.3 Exclusões (pontos fora do escopo)

Os seguintes pontos estão fora do escopo do projeto Rio T-Pass:

- a) O cartão não contemplará áreas e estabelecimentos fora do Município do Rio de Janeiro;
- b) O cartão não tem como foco o turista nacional.

3.1.4 Premissas

Devem ser consideradas as seguintes premissas no desenvolvimento do projeto:

- a) Firmar contrato com patrocinador financeiro;
- b) Obter aprovação e parceria da Fetranspor e RioCard;
- c) Garantir a priorização do projeto dentre os projetos de turismo da Prefeitura do Rio de Janeiro;
- d) Estabelecer parceria com pelo menos 50 (cinquenta) estabelecimentos comerciais na 1ª fase;
- e) Vender 3.000(três mil) cartões na 1ª fase.

3.1.5 Restrições

Devem ser consideradas as seguintes restrições no desenvolvimento do projeto:

- a) O cartão deve estar plenamente implantado 1 (um) ano antes das Olimpíadas (2015).

3.1.6 EAP – Estrutura Analítica do Projeto

O escopo do projeto contempla o planejamento, composto pelo levantamento (pesquisa/benchmark), análise de viabilidade e definição do modelo, para a elaboração do Plano de Ação com um modelo de implantação e gestão do Rio T-Pass. Entretanto, para efeito de especificar todos os pontos que precisam ser tratados na implantação e gestão do cartão, apresentamos a Estrutura Analítica do Projeto (EAP) até a sua implantação e monitoramento:

I. Rio T-Pass

I.1. Planejamento

- I.1.1. Levantamento - Pesquisa / Benchmarking;
- I.1.2. Análise de Viabilidade;
- I.1.3. Definição do Modelo de Gestão.

I.2. Licitação e contratação

I.2.1. Elaboração do Termo de Referência no modelo de prestação de serviço;

I.2.2. Licitação e contratação da empresa prestadora de serviço;

I.3. Construção

I.3.1. Estabelecimento do Patrocinador;

I.3.2. Estabelecimento das Parcerias;

I.3.3. Construção do Sistema de Informação – Módulo Venda pela Internet;

I.3.4. Construção do Sistema de Informação – Módulo Gestão;

I.3.5. Formação de Equipe;

I.3.6. Definição dos Pontos de Vendas.

I.4. Implantação

I.4.1. Pontos de Venda;

I.4.2. Estabelecimentos Credenciados;

I.4.3. Comunicação;

I.4.4. Meios de Transporte.

I.5. Monitoramento

I.5.1. Movimentação do Turista;

I.5.2. Acompanhamento de Vendas;

I.5.3. Acompanhamento de Satisfação;

I.5.4. Ajustes após Testes.

3.1.7 Gerenciamento de Stakeholders

Devem ser considerados os seguintes stakeholders, que precisam ser gerenciados no desenvolvimento do projeto:

REGISTRO DE PARTES INTERESSADAS (Stakeholders)						
ID	Parte Interessada	Papel/ Entidade	Avaliação		Posicion.	Interesses/Requerimentos
			Interesse	Poder		
A	Secretário da Casa Civil	Patrocinador político do projeto	MA	MA	A	- Receber informações do gerente sobre o desempenho do projeto; - Ser solicitado para aprovações em decisões do projeto; - Projeto concluído com sucesso.
B	Presidente da Riotur	Cliente	MA	A	A	- Receber informações do gerente sobre o desempenho do projeto; - Aprovar a(s) entrega(s) do projeto; - Projeto concluído com sucesso.

C	Representante da Riotur	Gerente	MA	A	A	- Receber informações da equipe sobre o desempenho do projeto; - Ser solicitado pela equipe em aprovações de decisões do projeto.	NA
D	Equipe	Equipe	MA	B	A	- Receber informações sobre as decisões e aprovações do projeto; - Receber os recursos necessários para a realização do projeto.	- Fornecer informações sobre as decisões e aprovações do projeto; - Fornecer os recursos necessários para a realização do projeto.
E	Apoiador Privado	Patrocinador financeiro do projeto	MA	MA	A	- Receber informações do gerente sobre o desempenho do projeto; - Ser solicitado para aprovações em decisões do projeto; - Projeto concluído com sucesso.	- Fornecer informações sobre o desempenho do projeto e dos pontos de atenção; - Submeter aprovações sobre decisões do projeto.
F	Empresa Prestadora do Serviço - Ganhadora da Licitação	Prestadora do serviço contratado	MA	MA	A	- Receber informações sobre as especificações para prestação do serviço contratado; - Receber informações sobre as decisões e aprovações do projeto.	- Fornecer informações sobre as especificações do serviço contratado; - Fornecer informações sobre as decisões e aprovações do projeto; - Fornecer informações sobre o desempenho do projeto e dos pontos de atenção.
G	Fetranspor	Parceiro	A	MA	A	- Receber informações sobre o andamento do projeto.	- Fornecer informações sobre o andamento do projeto.
H	Metrô	Parceiro	A	MA	A	- Receber informações sobre o andamento do projeto.	- Fornecer informações sobre o andamento do projeto.
I	Supervia	Parceiro	A	A	A	- Receber informações sobre o andamento do projeto.	- Fornecer informações sobre o andamento do projeto.
J	Bike Rio	Parceiro	A	A	A	- Receber informações sobre o andamento do projeto.	- Fornecer informações sobre o andamento do projeto.
K	Estabelecimentos Privados	Parceiro	A	A	A	- Receber informações sobre o andamento do projeto.	- Fornecer informações sobre o andamento do projeto.
L	Estabelecimentos Públicos	Parceiro	A	A	A	- Receber informações sobre o andamento do projeto.	- Fornecer informações sobre o andamento do projeto.
M	Mídia	Mídia	B	B	N	- Receber informações sobre o andamento do projeto.	- Fornecer informações sobre o andamento do projeto.
N	Turista	Usuário	A	B	N	- Receber o Rio T-Pass para utilização.	- Fornecer o Rio T-Pass ao fim do projeto.

Interesse/Poder	
MB	Muito Baixo
B	Baixo
A	Alto
MA	Muito Alto

Posicionamento	
A	Apoiador
N	Neutro
R	Resistente

3.1.8 Gerenciamento de Riscos

Devem ser considerados os seguintes riscos que precisam ser gerenciados no desenvolvimento do projeto:

REGISTRO DE RISCOS - RISK REGISTER							
I	DESCRIÇÃO	PROBABILIDADE	IMPACTO	P x I	ESTRATÉGIA	AÇÃO	RESPONSÁVEL
1	Devido a dificuldade de conseguir um patrocinador financeiro poderá ocorrer uma paralisação no projeto, o que levará a atrasos nas fases ou até mesmo o seu cancelamento	3	3	9	Evitar	Selecionar 5 grandes instituições financeiras e 5 grandes empresas que tenham interesse em associar sua marca ao turismo da cidade para apresentar o projeto em busca de patrocínio	Gerente do Projeto
2	Devido a dificuldade de conseguir obter parceria da Fetransport e da Riocard poderá ocorrer uma paralisação no projeto, o que levará a atrasos nas fases ou até mesmo o seu cancelamento	3	3	9	Evitar	Levar aos patrocinadores político e financeiro do projeto a necessidade de obter parceria da Fetransport e da Riocard para a viabilidade do projeto	Gerente do Projeto
3	Devido a falta de priorização do projeto dentre os projetos da área de turismo da PCRJ poderá ocorrer uma demora na tomada de decisões, o que levará a atrasos nas fases	2	3	6	Transferir	Solicitar apoio ao patrocinador político (secretário da Casa Civil) para conseguir priorização do projeto na área de turismo da PCRJ	Gerente do Projeto
4	Devido dificuldade de estabelecer parcerias com pelo menos 50 (cinquenta) estabelecimentos comerciais na 1ª fase poderá ocorrer uma baixa aceitação do produto pelos turistas, o que levará a dificuldades em atingir as metas estipuladas para essa fase	2	2	4	Mitigar	Diminuir o objetivo para o mínimo de 40 estabelecimentos comerciais parceiros na 1ª fase	Gerente do Projeto

5	Devido dificuldade de conseguir vender 3.000(três mil) cartões na 1ª fase poderá ocorrer uma diminuição no interesse dos estabelecimentos comerciais em fazer parceria, o que levará a dificuldades em atingir as metas estabelecidas para essa fase	2	2	4	Evitar	Estimular ações de marketing para divulgação do produto Rio T-Pass	Gerente do Projeto
---	--	---	---	---	--------	--	--------------------

3.2 – Planejamento Estratégico

3.2.1 Análise da Indústria do Turismo no Rio de Janeiro

Dentre os principais destinos turísticos brasileiros, a cidade do Rio de Janeiro é sem dúvida um dos maiores destaques. De acordo com o Anuário Estatístico 2012 do Ministério do Turismo (pág. 136), o Brasil recebeu 5.433.354 (cinco milhões quatrocentos e trinta e três mil trezentos e cinquenta e quatro) turistas estrangeiros em 2011. Considerando a informação de que desse total 34% visitam a cidade, podemos estimar em 1.847.340 (um milhão oitocentos e quarenta e sete mil trezentos e quarenta) o quantitativo de turistas estrangeiros no município do Rio de Janeiro em 2011.

O Rio sempre atraiu visitantes por sua beleza natural, pela simpatia dos seus habitantes, pelo clima e pelas festas consagradas como o Carnaval e o Reveillon. Atualmente, a boa posição do Brasil no cenário econômico mundial e a visibilidade internacional do Rio por sediar a Copa do Mundo de 2014, as Olimpíadas de 2016 e outros grandes eventos culturais, trazem ao Rio um número crescente de visitantes.

Desde que o Rio de Janeiro foi anunciado como sede das olimpíadas de 2016, com expectativas de investimento da ordem de R\$ 28,8 bilhões (GOLDBERG, 2010), as lideranças da cidade vêm mostrando empenho não só para consolidar uma imagem positiva do destino, mas principalmente, para desenvolver a sua infraestrutura urbana e seus serviços turísticos, visando deixar um grande legado para os cidadãos.

Apesar dos investimentos e da quantidade de turistas recebida, o Rio de Janeiro ainda apresenta deficiências em vários segmentos da indústria. A falta de um planejamento estratégico específico e um programa que gestione os efeitos da atividade turística na cidade deixa o Rio muito vulnerável aos riscos e, ao mesmo tempo, com dificuldades de esgotar as oportunidades.

3.2.2 Análise do Ambiente

Fatores Econômicos

O atual cenário de crescimento econômico do País e a especial situação do Rio de Janeiro, impulsionada pelos grandes eventos como Copa do Mundo e Olimpíadas, vem atraindo investimentos em todos os setores, principalmente nos segmentos de turismo.

Apesar da situação favorável no país, a crise econômica mundial é uma ameaça ao turismo brasileiro, já que a instabilidade econômica e os altos índices de desemprego vêm dificultando as viagens dos europeus.

Fatores Sócio-Culturais

Atualmente a baixa qualificação dos profissionais do turismo receptivo, em especial a falta de conhecimento de outros idiomas, é uma ameaça ao sucesso da indústria do turismo no Rio de Janeiro. Investimentos em capacitação e treinamento de mão-de-obra são essenciais para que se possa melhorar a recepção ao turista.

Fatores Políticos e Legais

O Rio de Janeiro possui um ambiente político bastante favorável ao desenvolvimento da economia, aumentando a segurança e atratividade do destino turístico. As três esferas de Governo - Municipal, Estadual e Federal – estão alinhadas, o que garante mais recursos e potencializa os investimentos na cidade. Além disso, a reeleição do Prefeito Eduardo Paes assegura a continuidade de inúmeros projetos que objetivam a meta estratégica “Rio Capital do Turismo”.

As instituições governamentais, em função dos grandes eventos que ocorrerão no Brasil, lançaram programas de financiamento especiais para o turismo e fundos de investimento privados começaram a atuar no setor, possibilitando a atração de novos parceiros comerciais.

A Política de Pacificação das Favelas, implementada pelo Governo do Estado do Rio de Janeiro em comunidades antes dominadas pelo tráfico, faz cariocas e turistas subirem os morros e negócios crescerem. As Unidades de Polícia Pacificadora – UPPs permitiram a chegada do turismo a áreas antes isoladas. Seja pela curiosidade de como vivem seus moradores ou pela vista de cima dos morros, as favelas se consolidaram como importante destino turístico, principalmente no roteiro dos visitantes estrangeiros. Nos anos 90, inúmeros jipes passaram a circular pela Rocinha, lotados de turistas. Nos últimos anos, com a pacificação, os destinos se diversificaram. Comunidades como Dona Marta, em Botafogo, e Chapéu Mangueira e Babilônia, no Leme, despertam para o potencial de geração de trabalho e renda dessa atividade.

A burocracia para retirada do visto brasileiro, especialmente em relação ao EUA, reduz a atratividade do destino, pois dificulta o acesso e aumenta o inconveniente para os viajantes.

Fatores Ambientais

Este ano a cidade do Rio de Janeiro tornou-se a primeira do mundo a receber o título da Unesco de Patrimônio Mundial da Humanidade como Paisagem Cultural Urbana, pela interação da beleza natural com a intervenção humana. O Rio entrou para a Lista na categoria de paisagem cultural pelo cenário urbano excepcional da cidade, constituído por elementos naturais que moldam e inspiram seu desenvolvimento: desde a entrada da Baía de Guanabara, aos Morros do Pão de Açúcar; passando pela enseada de Botafogo e a orla de Copacabana; até alcançar os pontos mais altos das montanhas do Parque Nacional da Tijuca. A chancela da Unesco garante mais políticas públicas para áreas turísticas.

Os recursos naturais do Rio de Janeiro são atrações turísticas e fontes de vantagem competitiva, portanto é necessário garantir a preservação dessas áreas a partir de políticas integradas de habitação, urbanismo e meio ambiente.

3.2.3 Oportunidades

- O atual cenário econômico do País, em especial do Rio de Janeiro;
- Grandes eventos como Copa do Mundo e Olimpíadas;
- Ambiente político favorável pela união das três esferas de Governo – Municipal, Estadual e Federal;
- Programas de financiamento especiais para o turismo e atuação de fundos de investimentos privados, em função dos grandes eventos;
- Pacificação das favelas, através das UPPs, que aumentou a sensação de segurança e fez o turismo chegar com força às favelas.
- Beleza natural e novo título do Rio de Patrimônio Mundial da Humanidade como Paisagem Cultural Urbana, pela Unesco;

3.2.4 Ameaças

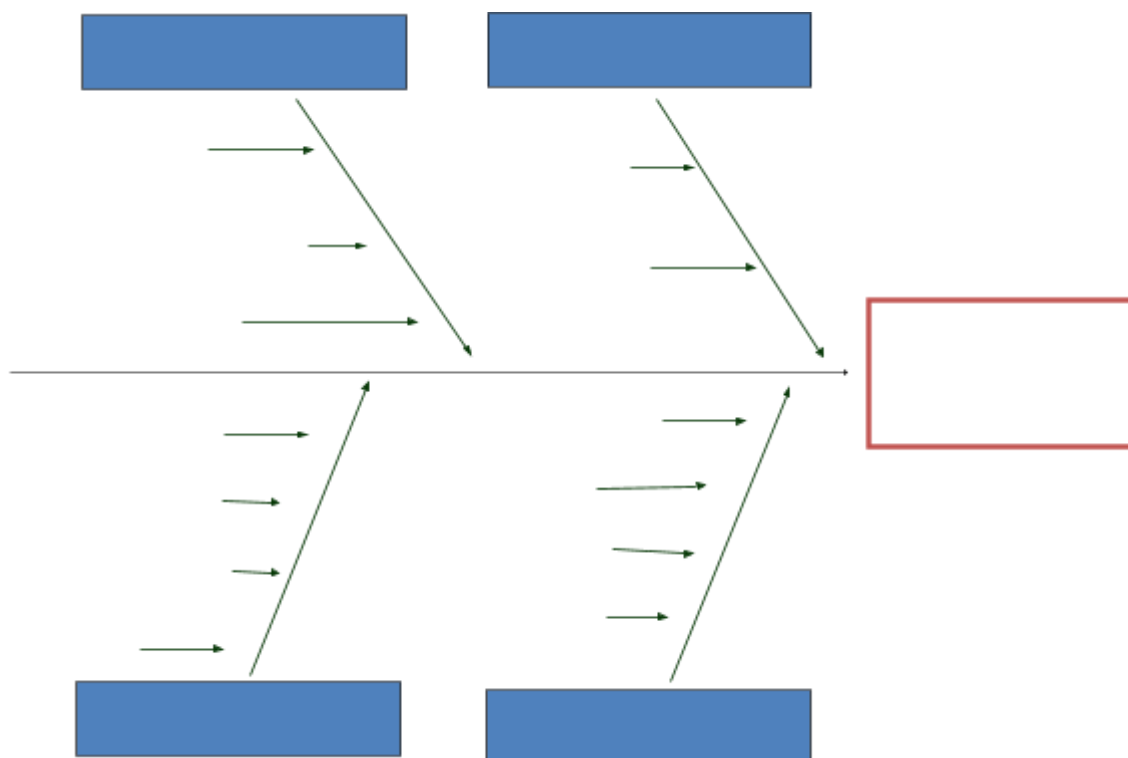
- Baixa qualificação dos profissionais do turismo receptivo, em especial a falta de conhecimento de outros idiomas.
- A infraestrutura turística no Rio de Janeiro que, apesar dos investimentos, precisa de melhorias para aumentar a sua competitividade;
- Crise econômica mundial que tende a diminuir o número de turistas europeus no Rio de Janeiro;
- A gestão não-sustentável dos recursos naturais e a falta de controle das ocupações irregulares, principalmente nas áreas de interesse ambiental, que pode comprometer a principal vantagem competitiva do turismo no Rio de Janeiro;
- A burocracia para retirada do visto brasileiro.

3.2.5 Público-Alvo

Turistas estrangeiros que costumam acessar a internet, principal meio de divulgação e de compra desse tipo de produto; que utilizam cartão de crédito; com hábito de viajar e alguma experiência na utilização de transporte público nas cidades visitadas; que querem economizar tempo e dinheiro; que buscam praticidade e conforto no acesso às atrações turísticas; que gostam de estar atualizados sobre locais “da moda” e sobre a agenda cultural da cidade visitada; que gostem de se sentir cidadãos temporários na cidade visitada.

3.3 - Qualidade

3.3.1 – Diagrama de Ishikawa



3.3.2 Matriz GUT

Causa	G (Gravidade)	U (Urgência)	T (Tendência)	Total
Patrocinador	3	3	3	27
Captação de parcerias com Fetranspor/ Riocard	3	3	3	27
Site de venda (Desenvolvimento do Sistema)	3	3	3	27
Captação de parcerias com atrações turísticas	3	3	2	18
Integração Fetranspor/Riocard e atrações	3	3	2	18
Captação (restaurantes, bares, etc – descontos)	3	2	2	12
Captação e Treinamento das Equipes (postos de venda e entrega)	3	2	2	12
Treinamento dos Parceiros	2	2	2	8
Testes	2	2	2	8
Divulgação em sites parceiros e de busca	2	2	1	4

Divulgação em Agências de Viagens	2	2	1	4
Divulgação em Hotéis / Pousadas / Hostels	2	2	1	4
Divulgação em sites SETUR / Riotur	2	2	1	4

Escala de Variação 1 a 27

Valor/aspecto	1	2	3
G (Gravidade)	Sem gravidade	Tem certa gravidade	Extremamente grave
U (Urgência)	Não tem pressa	O mais cedo possível	É necessária uma ação imediata
T (Tendência)	Não vai piorar e pode melhorar	Vai piorar no médio prazo	Vai piorar rapidamente

3.3.3 Plano de Ação – 5W2H

Vide item 5 – Plano de Ação

3.4 – Custos em Administração

O desenvolvimento e implantação do projeto cartão turismo carioca (RIO T-PASS) necessitará de uma avaliação acurada dos seus custos, pois a empresa que irá operar o sistema deverá conhecê-los corretamente para que o negócio possa tornar-se rentável, além de permitir a tomada de decisão mais ágil. Para tanto, procurou-se identificar os custos fixos e variáveis mais relevantes para o projeto. Estes custos estão elencados abaixo e são importantes para a análise de viabilidade econômico-financeira que desenvolveremos a seguir.

Os custos fixos mensais estão descritos na planilha abaixo. Esses envolvem basicamente os custos de operação dos pontos de venda/retirada dos cartões e os custos operacionais de pessoal, espaço físico e informática.

Nos custos de pessoal estão estimados os salários mais os encargos, sendo que para os funcionários administrativos e operacionais optou-se por utilizar um valor médio de salário.

Para os serviços de hospedagem e manutenção do sistema estimou-se um percentual anual de 20% do valor global de desenvolvimento do sistema de gestão e vendas, o que acarreta um custo mensal de hospedagem e manutenção na ordem de 1,67%.

Custos Fixos - mês:	Unitário	Quantidade	Total
Aluguel de espaço físico para entrega/venda cartão	R\$ 4.000,00	3	R\$ 12.000,00

Salários+encargos de funcionários bilíngues nos pontos de venda	R\$ 5.000,00	6	R\$ 30.000,00
Salário+encargos (médio) dos funcionários administrativos e operacionais	R\$ 10.000,00	20	R\$ 200.000,00
Aluguel do escritório central+despesas	R\$ 10.000,00	1	R\$ 10.000,00
Serviço de hospedagem e manutenção do sistema	R\$ 35.000,00	1	R\$ 35.000,00
Total:			R\$ 287.000,00

Os custos variáveis foram calculados em função da quantidade de dias que o turista gostaria de utilizar nos transportes públicos cariocas. Optou-se pelos formatos de 1 dia, 2 dias, 3 dias e 7 dias. Para cada dia foram calculadas 6 passagens a um valor médio de R\$3,00. Os outros custos foram: confecção do cartão, do folheto informativo e repasse integral dos ingressos no Pão de Açúcar e no Corcovado.

O preço de equilíbrio foi obtido através da equação do ponto de equilíbrio para cada um dos casos, partindo da premissa de que o volume de comercialização dos cartões será de 30.000 unidades por mês. Este número corresponde à 20% do fluxo mensal médio de turistas, que seria de 150.000 (no ano de 2011 o volume de turistas estrangeiros foi de 1.800.000). Os valores estão apresentados em reais e em dólares (taxa de US\$1,00 = R\$2,20) e foram arredondados para o valor inteiro superior.

Equação
do
Ponto
de
Equilíbrio:
o:

$$L = (P - CV) \times V - CFT$$

Custos variáveis	Cartão 1 dia	Cartão 2 dias	Cartão 3 dias	Cartão 7 dias
Confecção do cartão	R\$ 5,00	R\$ 5,00	R\$ 5,00	R\$ 5,00
Repasse das passagens (6/dia)	R\$18,00	R\$36,00	R\$54,00	R\$126,00
Repasse para as atrações	R\$98,00	R\$98,00	R\$98,00	R\$98,00

Folheto	R\$1,00	R\$1,00	R\$1,00	R\$1,00
Total	R\$122,00	R\$140,00	R\$158,00	R\$230,00
Preço de equilíbrio	R\$ 132,00 US\$ 60,00	R\$ 150,00 US\$ 68,00	R\$ 168,00 US\$ 77,00	R\$ 240,00 US\$ 109,00

3.5 – Análise de Investimentos

Vide item 4 – Estudo de Viabilidade.

4 - ESTUDO DE VIABILIDADE

A análise econômica financeira partiu de um valor estimado de investimento inicial conforme apresentado na Tabela 1. Os valores orçados para os testes incluíram apenas os custos das atrações e da confecção dos cartões. O valor das passagens não foi considerado porque elas foram cedidas pelas empresas de transporte envolvidas.

Investimentos:	Unitário	Qtde	Total
Montagem de escritório	R\$ 100.000,00	1	R\$ 100.000,00
Desenvolvimento do Sistema (site) de vendas e gestão	R\$ 2.000.000,00	1	R\$ 2.000.000,00
Montagem de 3 pontos de entrega/venda	R\$ 20.000,00	3	R\$ 60.000,00
Marketing	R\$ 2.000.000,00	1	R\$ 2.000.000,00
Leitoras com garantia de 12 meses	R\$ 100,00	300	R\$ 30.000,00
Testes de 3 meses c/3000 cartões (confecção + atrações)	R\$ 103,00	3000	R\$ 309.000,00
Tabela 1 - Investimento Inicial			
Total:			R\$ 4.499.000,00

A análise adotou como premissas:

- Foi considerada uma taxa de desconto anual da ordem de 10%, ou seja, levemente superior à SELIC, o que para projetos deste perfil é considerada como adequada;
- Comercialização de 30.000 cartões de 1 dia por mês. Para simplificar a análise foi feita apenas com este tipo de cartão, porque em função das características dos produtos a análise levando em conta as outras opções não sofreria alteração;
- Os valores da receita foram estimados a partir do preço de equilíbrio apresentado na análise de custos. As variações nas receitas ocorreram em função do valor aportado ao cartão por parceiro patrocinador. Utilizou-se a análise levando em consideração 4 possibilidades. Nenhum aporte de parceiro patrocinador por cartão, um aporte de R\$2,50 por cartão, um aporte de R\$5,00 por cartão e um aporte de R\$10,00 por cartão;
- As despesas levaram em consideração os valores de custos fixos e variáveis apresentados na análise de custos.

Para encerrar verificamos a sensibilidade do VPL em função da variação da quantidade de cartões comercializados.

Abaixo estão apresentadas as tabelas de 2 até 5. Elas mostram o fluxo de caixa resultante para as 4 opções de retorno. As receitas foram calculadas a partir do preço base de R\$ 132,00 e de uma quantidade comercializada de 30.000 unidades/mês. As despesas foram obtidas a partir de um custo fixo anual de R\$ 3.444.000,00 e de um custo variável anual total de R\$ 43.920.000,00.

Receitas	Despesas	Saldo
4752000	4736400	
0	0	156000
4752000	4736400	
0	0	156000
4752000	4736400	
0	0	156000
4752000	4736400	
0	0	156000
4752000	4736400	
0	0	156000

Tabela 2- Apenas o preço

Receitas	Despesas	Saldo
4842000	4736400	
0	0	1056000
4842000	4736400	
0	0	1056000
4842000	4736400	
0	0	1056000
4842000	4736400	
0	0	1056000
4842000	4736400	
0	0	1056000

Tabela 3 - Preço + R\$ 2,50

Receitas	Despesas	Saldo
4932000	4736400	
0	0	1956000
4932000	4736400	
0	0	1956000
4932000	4736400	
0	0	1956000
4932000	4736400	
0	0	1956000
4932000	4736400	
0	0	1956000

Tabela 4 - Preço + R\$ 5,00

Receitas	Despesas	Saldo
----------	----------	-------

5112000	4736400	
0	0	3756000
5112000	4736400	
0	0	3756000
5112000	4736400	
0	0	3756000
5112000	4736400	
0	0	3756000
5112000	4736400	
0	0	3756000

Tabela 5 - Preço + R\$10,00

Os valores obtidos nas tabelas acima foram transferidos para a Tabela 6. Esta serviu de base para a obtenção dos indicadores apresentados na Tabela 7.

	Preço	Preço + R\$2,50	Preço + R\$5,00	Preço + R\$10,00
Ano 0	- 4.499.000,00	- 4.499.000,00	- 4.499.000,00	- 4.499.000,00
Ano 1	156.000,00	1.056.000,00	1.956.000,00	3.756.000,00
Ano 2	156.000,00	1.056.000,00	1.956.000,00	3.756.000,00
Ano 3	156.000,00	1.056.000,00	1.956.000,00	3.756.000,00
Ano 4	156.000,00	1.056.000,00	1.956.000,00	3.756.000,00
Ano 5	156.000,00	1.056.000,00	1.956.000,00	3.756.000,00

Tabela 6 - Fluxo de caixa

	Preço	Preço + R\$2,50	Preço + R\$5,00	Preço + R\$10,00
--	-------	-----------------	-----------------	------------------

VPL	-R\$ 3.907.637,26	-R\$ 495.929,17	R\$ 2.915.778,92	R\$ 9.739.195,11
TIR	Não calculou	6%	33%	79%
Payback	28,84 anos	4,26 anos	2,30 anos	1,20 anos

Tabela 7 - Resultados da análise

A análise da tabela 7 indica que o projeto será viável desde que o patrocinado injete o valor de pelo menos R\$5,00 por cartão.

Outro aspecto importante é a sensibilidade do projeto à comercialização dos cartões, conforme pode ser visto nas Tabela 8 (venda de 10.000 cartões) e 9 (venda de 20.000 cartões).

	Preço	Preço + R\$2,50	Preço + R\$5,00	Preço + R\$10,00
VPL	-R\$ 13.005.525,51	-R\$ 11.868.289,48	-R\$ 10.731.053,45	-R\$ 8.456.581,39
TIR	Não calculou	Não calculou	Não calculou	Não calculou
Payback	Não se paga	Não se paga	Não se paga	Não se paga

Tabela 8 - Resultados para 10000 cartões comercializados

	Preço	Preço + R\$2,50	Preço + R\$5,00	Preço + R\$10,00
VPL	-R\$ 8.456.581,39	-R\$ 6.182.109,33	-R\$ 3.907.637,26	R\$ 641.306,86
TIR	Não calculou	Não calculou	Não calculou	15%
Payback	Não se paga	Não se paga	28,84 anos	3,32 anos

Tabela 9 - Resultados para 20000 cartões comercializados

5 - PLANO DE AÇÃO

Objetivo	O que?	Quem?	Onde?	Quando?	Por que?	Como?	Quanto?
Patrocinador	Estabelecer parceria com patrocinador financeiro	Empresa prestadora do serviço e PCRJ	No Patrocinador financeiro	Mês 1 a 3 do projeto	Garantir apoio financeiro ao projeto	Patrocinador poderá veicular sua marca junto com a PCRJ no Rio T-Pass	Patrocinador financia R\$10 por cartão emitido
Captação de parcerias com Fetranspor/Riocard	Estabelecer parceria com Fetranspor, Riocard e Metro	Empresa prestadora do serviço e PCRJ	Na Fetranspor, Riocard e Metro	Mês 1 a 3 do projeto	Garantir a mobilidade ao portador do Rio T-Pass	O Rio T-Pass poderá ser utilizado no metrô, trem e ônibus	Cada dia do Rio T-Pass reembolsa a Riocard o correspondente e a 6 viagens no valor de R\$3,00 cada
Site de venda (Desenvolvimento do Sistema)	Desenvolvimento do sistema de venda e gestão do Rio T-Pass em ambiente web	Empresa prestadora do serviço	Na empresa de software contratada	Mês 1 a 9 do projeto	Permitir que a divulgação, a venda de cartões e a gestão do serviço sejam realizadas por um sistema via internet	Contratação de empresa de software	R\$ 2.000.000
Captação de parcerias com atrações turísticas	Estabelecer parcerias com atrações turísticas	Empresa prestadora do serviço e PCRJ	Nas atrações turísticas	Mês 1 a 3 do projeto	Ter as principais atrações turísticas como atrativo para a compra do Rio T-Pass	O Rio T-Pass poderá ser utilizado nas principais atrações turísticas da cidade	Cada atração turística será reembolsada no valor de seu ingresso
Integração Fetranspor/Riocard e atrações	Estabelecer uma leitora de cartão padrão para o Rio T-Pass	Empresa prestadora do serviço e PCRJ	Nos transportes urbanos e atrações	Mês 1 a 9 do projeto	Garantir que o Rio T-Pass possa ser aceito por uma leitora padrão	O Rio T-Pass deve ser aceito pelas leitoras hoje utilizadas para o Riocard	R\$ 100 por leitora
Captação (restaurantes, bares, etc – descontos)	Estabelecer parcerias com estabelecimentos comerciais	Empresa prestadora do serviço	Nos estabelecimentos comerciais	Mês 1 a 12 do projeto	Ter os descontos oferecidos pelos parceiros comerciais como atrativo para a compra do Rio T-Pass.	O parceiro comercial oferecerá descontos aos portadores do Rio T-Pass	R\$ 100 por leitora
Captação e Treinamento das Equipes (postos de venda e entrega)	Contratar e treinar equipe para os postos de venda e entrega	Empresa prestadora do serviço	Na empresa prestadora de serviço	Mês 10 a 12 do projeto	Garantir que a equipe dos postos de vendas esteja capacitada para usar o sistema	A empresa prestadora do serviço contratará e treinará a equipe de venda	Faz parte do escopo do desenvolvimento do sistema
Treinamento dos Parceiros	Treinar equipe dos parceiros	Empresa prestadora do serviço	Na empresa prestadora de serviço	Mês 10 a 12 do projeto	Garantir que a equipe dos parceiros esteja capacitada para o serviço	A empresa prestadora do serviço treinará a equipe dos parceiros	Não haverá custos para os parceiros no estabelecimento de parcerias
Testes	Testar o Rio T-Pass	Empresa prestadora do serviço e a PCRJ	No Site e nos transportes urbanos, atrações e estabelecimentos	Mês 10 a 12 do projeto	Garantir que o funcionamento do modelo	Período de 3 meses com 3.000 cartões	R\$ 309.000
Divulgação em sites parceiros, sites de busca, sites Setur/Riotur, agências de viagens e hotéis/pousadas/hostels	Divulgar serviços disponibilizados pela Rio T-Pass e o site de venda	Empresa prestadora do serviço	Nos sites de turismo, agências de viagens, hotéis/pousadas/ hostels	A partir do mês 12	Garantir que o Rio T-Pass seja conhecido pelos turistas estrangeiros que pretendem viajar para a cidade	Realizar uma campanha de marketing para a divulgação do Rio T-Pass	R\$ 2.000.000

6 - CONCLUSÕES

O Rio T-Pass se encaixa na Iniciativa Estratégica 'Rio Capital do Turismo' pois, ao facilitar o deslocamento do turista pela cidade e seu acesso a atrações e serviços com mais rapidez e conforto, possibilitará que ele explore a cidade com mais qualidade e segurança, aumentando seu consumo e tempo de permanência. O incremento do número de visitantes e de sua circulação pelo Rio irá requerer uma ampliação da oferta de serviços e, consequentemente, a criação de novos postos de trabalho.