

ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO

ISABELA SILVA BIANGAMAN
JOSÉ ROBERTO O. GARCIA NETO
MARINA MARQUES DE SENA
RAFAEL COSTA VAZ
VANESSA FONSECA MALERBA

TRAVEL BUDDY PRO

SANTOS

2013

Isabela Silva Biangaman
José Roberto Oliveira Garcia Neto
Marina Marques de Sena
Rafael Costa Vaz
Vanessa Fonseca Malerba

TRAVEL BUDDY PRO

Trabalho de conclusão de curso
apresentado como requisito parcial para
a obtenção de título de Bacharel em
Administração pela Escola Superior de
Administração e Gestão – ESAGS

Prof^a. Orientadora: Lara Mattos

**Escola Superior de Administração e
Gestão**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE
CURSO**

TRAVEL BUDDY PRO

Nome do (a) estudante

Nome do (a) estudante

Nome do (a) estudante

Nome do (a) estudante

Nome do (a) estudante

Nome do Professor Orientador

Índice de Figuras

Figura 1 - Logotipo da <i>Travel Buddy Pro</i>	13
Figura 2 - " <i>Rent a Local Friend</i> "	17
Figura 3 - " <i>ToursByLocals</i> "	18
Figura 4 - Notebook Dell Empresarial 15" Vostro 3560	27
Figura 5 - Fachada "Espaço Certo"	27
Figura 6 - Sala de Café "Espaço Certo"	27
Figura 7 - Sala Corporativa "Espaço Certo"	28
Figura 8 - Recepção "Espaço Certo"	28
Figura 9 - Espaço Certo: Vista Aérea	28
Figura 10 - Organograma	32
Figura 11 - <i>Home page</i> da <i>Travel Buddy Pro</i>	40
Figura 12 - Cidades de Distribuição dos Serviços <i>Travel Buddy Pro</i>	42

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Composição do Grupo	14
Gráfico 2 - Motivo da Viagem	15
Gráfico 3 - Grupo de Idade	15
Gráfico 4 - Gênero	16
Gráfico 5 - Grau de Instrução	16
Gráfico 6 - Fonte de Informação	17
Gráfico 7 - Fonte de Informação	57
Gráfico 8 - Frequência das Viagens	57
Gráfico 9 - Interesses no Destino	58
Gráfico 10 - Passeios no Destino	58
Gráfico 11 - Interesse no Negócio da Empresa	59
Gráfico 12 - Pagamento pelo Serviço Oferecido.....	59
Gráfico 13 - Motivo do Não Interesse	60

Índice de Tabelas

Tabela 1: Comparação de preços.....	41
Tabela 2: Alíquota de impostos	47
Tabela 3 - Cronograma de Atividades: Empreendimento	51
Tabela 4 - Cronograma de atividades: Produtos	52
Tabela 5 - Cronograma de atividades: <i>Marketing</i>	52
Tabela 6 - Investimento Fixo.....	61
Tabela 7 - Estimativa de Faturamento Mensal	62
Tabela 8 - Custos Fixos	63
Tabela 9 - Simulador de Financiamento	64
Tabela 10 - Demonstrativo de Resultado (DRE).....	65
Tabela 11 – Indicadores Financeiros.....	66
Tabela 12 – Prazos e Estoques.....	67
Tabela 13 – Custos com Mão de Obra	67
Tabela 14 – Tributação Total	68
Tabela 15 - Comissões e Outros Custos Variáveis	69
Tabela 16 - Sazonalidade 1º Ano	70
Tabela 17 - Sazonalidade 2º Ano	70
Tabela 18 - Sazonalidade 3º Ano	71

Sumário

SUMÁRIO EXECUTIVO	9
1 ESTRUTURAÇÃO DO NEGÓCIO	10
1.1 NOME DO PROJETO.....	10
1.2 MISSÃO DO NEGÓCIO	10
1.3 VISÃO 2020.....	10
1.4 VALORES DA EMPRESA.....	10
2 ANÁLISE DO MERCADO	10
2.1 ANÁLISE DOS FATORES EXTERNOS (TENDÊNCIAS, AMEAÇAS E OPORTUNIDADES).....	10
2.2 PRODUTOS E SERVIÇOS	12
2.3 DESCRIÇÃO DOS DIFERENCIAIS DO NEGÓCIO.....	13
2.4 ANÁLISE DOS CLIENTES.....	14
2.5 ANÁLISE DOS CONCORRENTES.....	17
2.6 ANÁLISE DOS FORNECEDORES.....	19
2.7 ANÁLISE DA ATRATIVIDADE DO MERCADO	21
2.8 ANALISE DE CENÁRIO – SWOT	25
3 GERENCIAMENTO DO PROCESSO PRODUTIVO/OPERACIONAL ...	26
3.1 ESTRUTURA DE OPERAÇÃO.....	26
3.2 GESTÃO DA QUALIDADE E CONTROLE	29
4 GERENCIAMENTO DE PESSOAS	29
4.1.1 <i>Salários e as alíquotas dos encargos</i>	31
4.1.2 <i>Organograma</i>	32
4.1.3 <i>Recrutamento e Seleção</i>	32
4.1.4 <i>Treinamento</i>	33
4.1.5 <i>Aspectos motivacionais</i>	33
4.1.6 <i>Desenvolvimento de lideranças</i>	33
4.2 HABILIDADES DOS EMPREENDEDORES	33
5 RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL.....	34
5.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL	34

5.2	RESPONSABILIDADE AMBIENTAL	35
6	POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO.....	36
7	PLANEJAMENTO DAS VARIÁVEIS MERCADOLÓGICAS	38
7.1	COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA	38
7.2	POLÍTICA DE PREÇOS	41
7.3	DISTRIBUIÇÃO	42
8	ANÁLISE FINANCEIRA.....	43
8.1	INVESTIMENTO FIXO.....	43
8.2	PRAZOS E ESTOQUES	43
8.3	ESTIMATIVA DE FATURAMENTO MENSAL	43
8.4	CUSTOS COM MÃO DE OBRA	43
8.5	TRIBUTAÇÃO	43
8.6	FONTES DE FINANCIAMENTO	44
8.7	COMISSÕES E OUTROS CUSTOS VARIÁVEIS	44
8.8	SAZONALIDADE	44
8.9	DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO E INDICADORES FINANCEIROS.....	44
9	ESTRUTURA LEGAL DO NEGÓCIO.....	45
9.1	LEGISLAÇÃO ESPECÍFICA	45
9.2	REGIME TRIBUTÁRIO E ALÍQUOTA DE IMPOSTOS	46
9.3	DOCUMENTOS E PROCEDIMENTOS NECESSÁRIOS PARA A ABERTURA DA EMPRESA.....	48
10	PLANEJAMENTO E ABERTURA DA EMPRESA.....	51
11	CONCLUSÕES E DESAFIOS.....	53
	REFERÊNCIAS	55
	APÊNDICE 1 – PESQUISA DE MERCADO	57
	APÊNDICE 2 – PLANILHA FINANCEIRA	61

Sumário Executivo

A *Travel Buddy Pro* é uma empresa que atuará no setor de turismo receptivo, proporcionando aos estrangeiros uma imersão à cultura local com segurança e tranquilidade, oferecendo vários roteiros personalizados com guias bilíngues. A empresa terá sede na cidade de Santos, porém atuará em todo o Brasil. Todas as operações serão realizadas remotamente, via *internet*, sem necessidade de ponto físico para atendimento aos clientes.

Neste mercado, boa parte das agências fica limitada à oferta de *transfers*, *city tour*, passeios tradicionais (normalmente realizados em vans ou micro-ônibus) e reserva de hospedagem. A *Travel Buddy Pro*, ao contrário, busca ir além do óbvio, oferecendo passeios individuais personalizados. A proposta é surpreender o cliente, atendendo todos os seus desejos.

Para o início das atividades será necessário um capital de R\$ 47.927,17, com retorno esperado para 35 meses. A necessidade de capital de giro é R\$ 24,347,17, e os gastos fixos representam apenas 10% do faturamento esperado.

Além disso, os grandes eventos desportivos como 'Copa do Mundo FIFA (Federação Internacional de Futebol) 2014' e Olimpíadas em 2016, irão atrair para o Brasil um grande fluxo de turistas estrangeiros, sendo este um excelente momento para iniciar este negócio e ganhar credibilidade no mercado.

1 Estruturação do negócio

1.1 Nome do projeto

Travel Buddy Pro

1.2 Missão do negócio

Proporcionar uma imersão à cultura local aos turistas estrangeiros com segurança e tranquilidade, oferecendo vários roteiros personalizados com guias bilíngues.

1.3 Visão 2020

Ser reconhecida como a melhor empresa de turismo receptivo para estrangeiros no Brasil.

1.4 Valores da empresa

- ✓ Cuidado Constante
- ✓ Diversidade humana e cultural
- ✓ Transparência
- ✓ Prontidão para mudanças
- ✓ Qualidade e agilidade no atendimento

2 Análise do mercado

2.1 Análise dos fatores externos (tendências, ameaças e oportunidades).

- Tendências Econômicas: Segundo estimativas do Conselho Mundial de Viagem e Turismo (WTTC – *World Travel & Tourism Council*) apud SEBRAE 2012, a participação da indústria de viagens e turismo no Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil, incluindo os impactos econômicos indiretos, deve passar de 4,5%, em 2011, para 9,5% até 2022. Até o fim da próxima década, aproximadamente 9% da população brasileira deve estar empregada em atividades características do turismo. Além disso, os grandes eventos desportivos como 'Copa do Mundo FIFA (Federação Internacional de Futebol) 2014' e Olimpíadas em 2016, têm

atraído para o Brasil um grande fluxo de recursos e estima-se que somente com a Copa de 2014, a economia do país terá um incremento de R\$ 183 bilhões até 2019. Outra tendência econômica que afeta o setor de turismo é a alta do dólar, previsto por especialistas que esteja a R\$ 2,70 no fim do ano de 2013, devendo manter-se em alta mesmo que o Banco Central injete dinheiro no mercado local, segundo o economista-chefe da consultoria 'Lopes Filho', Julio Hegedus *apud O Tempo* 2013.

- Tendências culturais e sociais: Cada vez mais pessoas têm optado por viajar sozinha. De acordo com uma pesquisa do *EUA Travel Association apud Vida e Estilo* s.d., 22,2 milhões dos 170 milhões de americanos em 2009 fizeram uma viagem "solitária". Além disso, o crescimento acelerado do turismo no mundo todo e a concentração de turistas nos destinos consagrados resultam na busca, por parte dos turistas, de novas experiências e emoções, sobretudo de destinos mais exclusivos. O "Panorama Empresarial do Turismo Rural 2012", publicado pelo Instituto de Desenvolvimento do Turismo Rural (Idestur), indica que 67% dos turistas que visitam empreendimentos rurais são estrangeiros.
- Tendências políticas: O Ministério do Turismo tem como meta do Plano Nacional de Turismo 2012-2015 chegar a 7,1 milhões de visitantes estrangeiros. Esse número representa um crescimento de 31% em relação aos 5,4 milhões de turistas estrangeiros que estiveram no País em 2011. O aumento de receita está estimado em aproximadamente 50%, chegando a US\$ 10 bilhões naquele mesmo ano.
- Tendências de legislação: Com o advento da Lei Complementar 128/08, os empreendedores autônomos que prestam serviços ao setor de turismo, como os agentes de viagens *freelancers*, poderão ser legalizados como Empreendedores Individuais (EI), tendo acesso a vantagens como tributação reduzida, benefícios previdenciários, comprovação de renda, acesso a linhas de crédito, emissão de nota fiscal, entre outros.
- Tendências tecnológicas: Consumidores estão cada vez mais confortáveis para utilizar seus aparelhos móveis (*notebooks*, *smartphones* e *tablets*) para adquirir diversos produtos, dentre eles, produtos turísticos, sendo uma oportunidade para a empresa, se forem desenvolvidos *sites* e aplicativos para esses tipos de aparelhos. Com o avanço das redes sociais, estas serão uma ótima forma de divulgar a empresa e receber *feedback* dos clientes.

- Tendências internacionais: Só em 2012, o setor de turismo mundial será responsável por mais de 100 milhões de empregos e dois trilhões de dólares de impacto econômico direto. Somada toda a contribuição, direta e indireta, do setor, estima-se que 6,6 trilhões de dólares serão injetados na economia global. A Organização Mundial de Turismo (OMT) *apud* SEBRAE 2012 estima que a chegada de turistas internacionais em todo o mundo deve chegar a 1,6 bilhões em 2020.
- Tendências demográficas: O envelhecimento da população mundial traz como consequência o aumento dos turistas seniores. No entanto, é importante notar que o atual segmento sênior não é, e não se comporta, como os seniores da geração anterior. A mudança na composição das famílias com o aumento do número de solteiros, de famílias monoparentais e de agregados familiares alargados com a incorporação de avós também afeta o perfil dos turistas, assim como o aumento dos fluxos migratórios que têm levado a um aumento significativo de viagens por motivos de visitas a familiares e amigos.

2.2 Produtos e serviços

A *Travel Buddy Pro* será uma empresa que irá fornecer serviços para turistas que desejam ir além do tradicional. Nossos guias atuarão como um “amigo local”, serão bilíngues e procurarão, primeiramente, identificar as preferências dos turistas, seu perfil, para então definir as rotas e os destinos da viagem.

A empresa tem como foco os clientes que desejam ir além do tradicional, conhecendo pontos e rotas da vida cotidiana de um morador, com segurança e tranquilidade.

A *Travel Buddy Pro* é resultado de uma grande paixão compartilhada por seus fundadores: viajar. Diante disso, procuraram identificar os fatores que tornam uma viagem mais produtiva e chegaram à conclusão de que, muitas vezes, as tradicionais visitas acompanhadas por guias acabam não sendo suficientes para se conhecer total e culturalmente o local de destino.

Assim, os fundadores concluíram que para se conhecer bem um local, é preciso ir além dos pontos turísticos, sendo indispensável vivenciar a experiência de sentir-se como um cidadão nativo.

A *Travel Buddy Pro* não utilizará marcas de outras empresas em seus serviços, mas sim, fará com que sua própria marca seja reconhecida no mercado como diferencial em qualidade em serviços turísticos.

O nome em inglês significa “amigo viajante” e foi escolhido a partir do serviço que a empresa se propõe a realizar: um serviço de turismo receptivo no qual nossos funcionários serão, efetivamente, amigos locais dos viajantes, disponibilizando-se a suprir suas necessidades e preferências.

O logotipo da *Travel Buddy Pro* é composto pelas letras iniciais do nome da empresa. A imagem representa um guia indicando um local ao seu cliente e possui um formato descolado, que reflete o perfil dos nossos clientes. As cores escolhidas foram as mesmas que a da bandeira do Brasil com o objetivo de explicitar o fato de a empresa ser brasileira.

Figura 1 - Logotipo da *Travel Buddy Pro*



Fonte: autoria do grupo

2.3 Descrição dos diferenciais do negócio

A *Travel Buddy Pro* é uma companhia de turismo no Brasil a qual oferece serviço de guias bilíngues (idioma local e idioma do cliente) exclusivos para o grupo do contratante com o intuito de acompanhá-lo aos locais os quais deseja, podendo ser tanto pontos turísticos tradicionais quanto pontos não convencionais. Isso a

difere dos concorrentes, uma vez que estes oferecem serviços somente aos pontos tradicionais, em diversos grupos e tendo o inglês/português como idiomas utilizados.

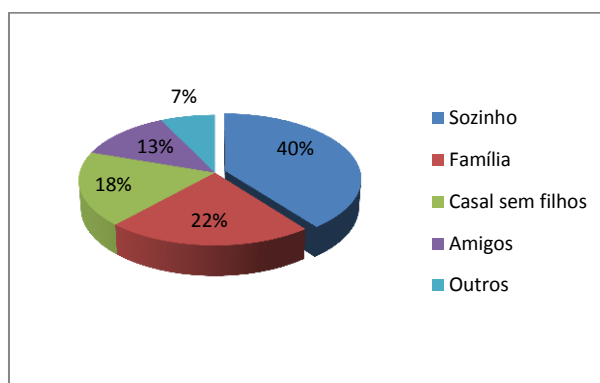
Os guias terão um perfil mais descolado, para interagir com o cliente como um verdadeiro amigo e não apenas um profissional prestando um serviço. Idiomas oferecidos serão dos mais variados, incluindo línguas raras como árabe, russo, entre outras.

2.4 Análise dos clientes

O público-alvo da empresa é estrangeiro, com idade média entre 25 a 50 anos, porém não restrito, desde que sejam jovens de espírito e desejam ir além do convencional, no que diz respeito ao turismo, e realmente se integrar com a cultura local. Normalmente pessoas que viajam sozinhas, em busca de lazer, independentes e que fazem uso frequente da *internet* como ferramenta em seu dia a dia.

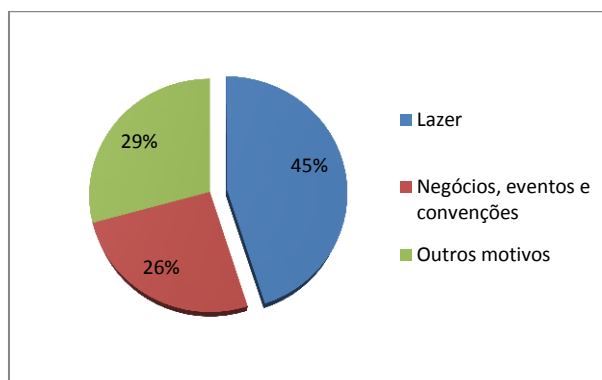
Uma pesquisa realizada pelo Ministério do Turismo no período de 2006-2012, divulgada em 2013¹, corrobora o investimento no turismo individual, pois aponta que a maioria dos estrangeiros no Brasil viaja sozinho e a lazer.

Gráfico 1 - Composição do Grupo



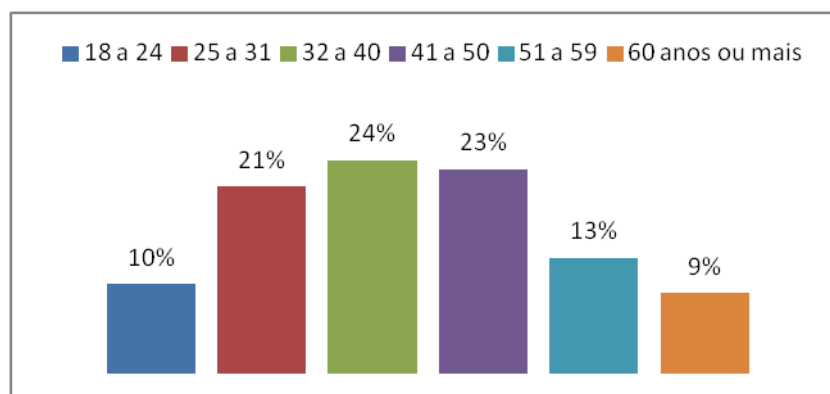
Fonte: autoria do grupo com base em dados de pesquisa do MTur

¹http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/demanda_turistica/internacional/download_internacional/Demanda_Turxstica_Internacional_-_Fichas_Sinteses_-_2006-2012.pdf

Gráfico 2 - Motivo da Viagem

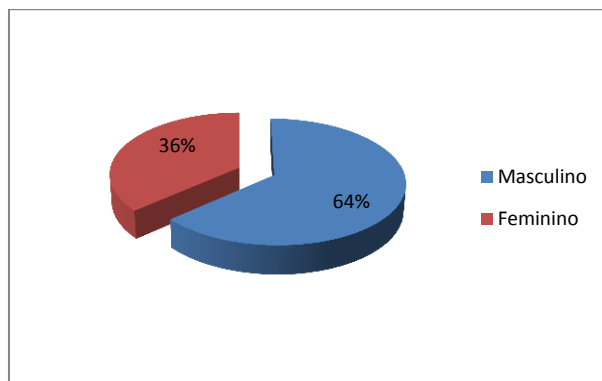
Fonte: autoria do grupo com base em dados de pesquisa do MTur

O foco não abrange pessoas acima de 50 anos, pois costumam realizar viagens em grupo e procuram por roteiros mais tradicionais.

Gráfico 3 - Grupo de Idade

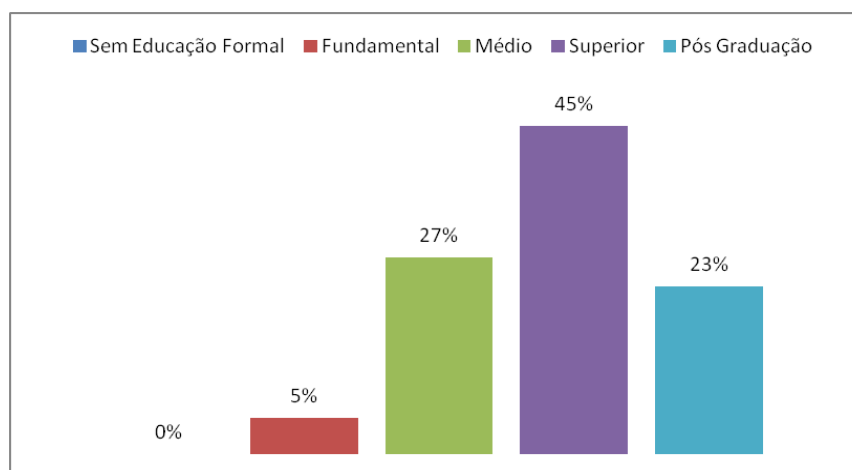
Fonte: autoria do grupo com base em dados de pesquisa do MTur

Outro ponto de destaque refere-se ao gênero dos viajantes. Mais da metade, 64% do total, é do sexo masculino, conforme sugere o estudo da demanda turística internacional realizada pelo Ministério do Turismo.

Gráfico 4 - Gênero

Fonte: autoria do grupo com base em dados de pesquisa do MTur

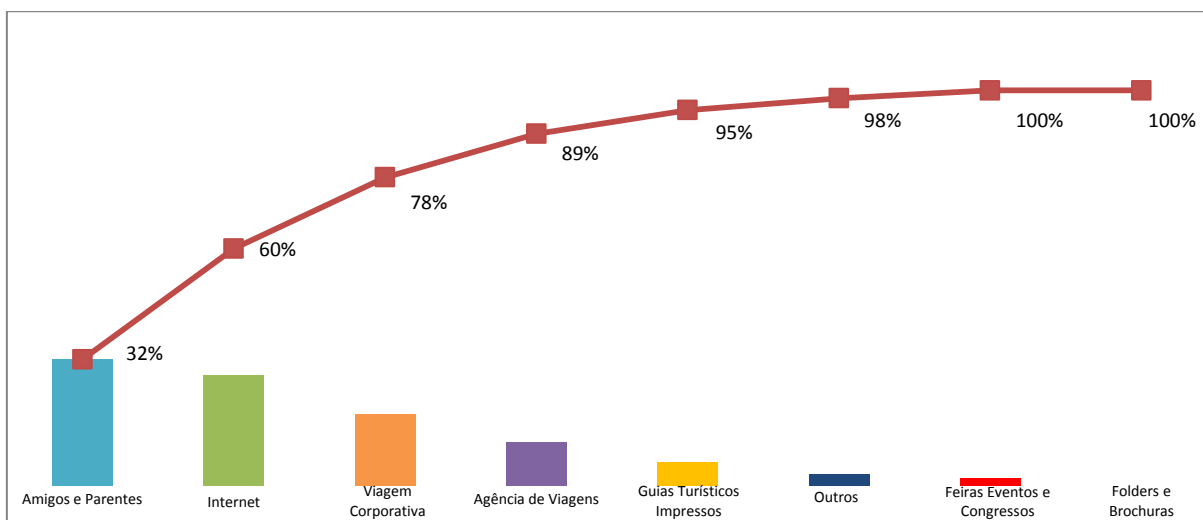
A pesquisa também revela que a maioria dos turistas, 68% do total, possui ao menos o ensino superior completo.

Gráfico 5 - Grau de Instrução

Fonte: autoria do grupo com base em dados de pesquisa do MTur

Uma informação muito importante para o desenvolvimento do plano de negócio diz respeito a forma através da qual o turista decide fazer negócio com a empresa. Ao utilizar a ferramenta Curva ABC, percebe-se que 78% da fonte de informação corresponde a apenas 3 pontos chave: comentários de amigos e parentes, internet e viagens corporativas. O gráfico a seguir, desenvolvido através do estudo da demanda turística, ilustra a situação descrita:

Gráfico 6 - Fonte de Informação



Fonte: autoria do grupo com base em dados de pesquisa do MTur

Dentre as fontes de informação mencionadas, a *Travel Buddy Pro* irá concentrar seus esforços na propaganda pela internet e no desenvolvimento do relacionamento com seus clientes para que divulguem “boca a boca” a empresa – essas duas fontes já correspondem a 60% do total. Além disso, haverá parceria com hotéis, pousadas e albergues para que recomendem a empresa a seus hóspedes. A escolha por essas fontes de informação foi feita com base nos custos gerados e também na forma através da qual o público alvo da empresa melhor assimilaria a mensagem.

Os papéis dos clientes da empresa são bem definidos: eles são especificadores, influenciadores, decisores, compradores e usuários. Um único cliente se encaixa em todos os papéis ao mesmo tempo, pois ele, ao viajar sozinho, acaba executando todas as etapas do processo.

2.5 Análise dos concorrentes

- *Rent a Local Friend*: Empresa centralizada em *Delaware, USA*. Fundada em 2008, é uma empresa criada por jornalistas, fotógrafos, chefes, *designers*, qualquer tipo de pessoa que conheça sua cidade e fale,

Figura 2 - "*Rent a Local Friend*"



Fonte: www.rentalocalfriend.com

no mínimo, inglês fluente para se comunicar com os turistas. O objetivo é que esses viajantes, por sua vez, “aluguem” um amigo local (*rent a local friend*) a fim de que lhes sejam apresentados a história, a cultura, a geografia e os principais pontos da cidade de uma forma que eles conheçam o destino tanto quanto nativos daquela região. Preços variam entre US\$ 50,00 e US\$ 190,00 dependendo da cidade de destino e da duração do *tour*, que pode ser de 4 ou 8 horas, para até duas pessoas. Preço por pessoa extra varia de US\$ 20,00 a US\$ 40,00 também dependendo da cidade de destino e da duração do *tour*. As reservas são feitas através de contato pelo *site* diretamente com o “amigo” contratado, que informará se a data desejada está ou não disponível. Para garantir sua reserva é necessário um pagamento de 30% do valor do *tour*, cobrada via cartão de crédito, pelo *site*. Restante do pagamento é feito em espécie diretamente ao “amigo” no final do *tour*. Pontos fortes: *Tours* são todos personalizados com base nos interesses informados na ficha de cadastro pelo viajante. Pontos Fracos: Não tem nenhum tipo de parceria com agências de viagens, guias não são licenciados pelo Ministério do Turismo (Mtur), conforme a Lei 8623/93 de 28 de janeiro de 1993.

- *ToursByLocals Canada Inc.*: Empresa localizada em Vancouver, Canadá. Fundada em 2008, é uma empresa de turismo, a qual possui como objetivo fazer com que os turistas tenham uma experiência única, conhecendo a cultura, a realidade e a história de seu destino

Figura 3 - "*ToursByLocals*"



Fonte: www.toursbylocals.com

através dos olhos de um nativo. Os *tours* oferecidos variam de um simples serviço de traslado do aeroporto ao hotel a 3 dias de viagem pela Floresta Amazônica. Preços são por *tour*, independentemente do número de pessoas no grupo, porém cada *tour* tem número limitado de pessoas. Reservas são feitas pelo *site* que conta com um calendário informando as datas disponíveis. Pagamento de USD 200 no mínimo ou 20% do valor do *tour* sendo necessário para confirmar a reserva, caso esta seja feita com antecedência de 45 dias ou mais e o restante deve ser pago até 30 dias antes da data da viagem pelo *site* ou telefone. Preços são variados, sendo que um *tour* de 8 horas em São Paulo, por exemplo, custa USD 1650 para até 4 pessoas. Pontos Fortes: No Brasil,

todos os seus guias são licenciados pelo Ministério do Turismo (Mtur), conforme a Lei 8623/93 de 28 de janeiro de 1993. Empresa tem no *site*, uma área de reservas para agências de viagens procurando por um *tour* privado para seus clientes, sendo estas comissionadas. Transporte está incluso no valor do *tour*. Pontos Fracos: Embora todos os *tours* sejam privados, eles possuem roteiros pré-determinados, tipicamente turísticos, que podem ser adaptados.

2.6 Análise dos fornecedores

No Direito Brasileiro, é considerado fornecedor toda pessoa física ou jurídica, pública ou privada, nacional ou estrangeira, bem como os entes despersonalizados, que desenvolvam atividades de produção, montagem, transformação, beneficiamento, acondicionamento ou reacondicionamento, renovação ou recondicionamento, criação, construção, importação, exportação, distribuição ou comercialização de produtos ou prestação de serviços (bancos, segurados, corretoras...). Isto é, todo aquele que de alguma forma interfere no produto ou serviço assumindo sua participação e responsabilidade pelo que fez.

Na prestação de serviços de receptivo, não há matérias-primas a serem demandadas, e sim materiais e equipamentos utilizados no atendimento aos clientes. Sendo assim, a *Travel Buddy Pro* terá como principal fornecedor o Profissional Guia de Turismo.

Este profissional é um prestador de serviço indispensável para a segurança dos turistas e correta prestação dos serviços, que deve ser regulamentado, credenciado e cadastrado junto ao MTur. Embora nada impeça que em alguns casos aconteça a contratação do guia por uma única empresa, com vínculo empregatício regido pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), em geral o guia de turismo é um profissional autônomo e a *Travel Buddy Pro* seguirá esta prática bastante comum no mercado, pois reduz custos com funcionários, espaço de escritório, prestações mensais, obrigações fiscais excessivas e contas extras, o que reduz significativamente os custos e, conseqüentemente, aumenta os lucros e permite maior controle de recursos, proporcionando ao cliente preços justos e competitivos.

Com a Lei Complementar 128/08 é possível manter uma relação formal legalizada através do Empreendedor Individual (EI), com pagamento por serviço

prestado. Os guias serão pagos diretamente pela empresa, sempre no dia 5 de cada mês. O valor pago será a soma de todos os serviços prestados no mês anterior.

Serão diferentes guias para diferentes clientes, conforme a necessidade e especialidade de cada um. Além do melhor custo, guias autônomos podem ser encontrados fora do horário comercial, são mais flexíveis e normalmente proporcionam um atendimento preferencial, dando maior atenção às necessidades específicas dos turistas, desde que seja sempre mantido contato durante toda a execução dos serviços, orientando e avaliando os passos tomados.

Por outro lado, um guia de turismo dificilmente presta serviços exclusivamente para uma empresa, mesmo que nela haja uma frequência maior de trabalho, tornando-se assim uma ameaça para a agência contratante, pois um bom guia pode não estar disponível no período desejado. No Brasil há um grande problema quanto à profissionalização do turismo. Muitos trabalham, mas poucos são profissionais. Muitas pessoas que não estudaram e não se formaram para trabalhar com turismo, estão atuando na área, oferecendo serviços de péssima qualidade e com grandes riscos ao turista.

As empresas de receptivo turístico devem possuir também sistema de comunicação eficiente, com telefones celulares, rádios e computadores com acesso a internet rápida, visto que agilidade no atendimento às demandas dos turistas e na resolução de imprevistos são fatores estratégicos para a satisfação dos clientes. Sendo assim, outros fornecedores necessários para a *Travel Buddy Pro* são prestadores de serviços de telefonia e internet, de manutenção de computadores, uma agência de publicidade para geração e gestão de conteúdo para *sites*, redes sociais, *blogs* e outras mídias. Para estes serviços, foram selecionados os seguintes fornecedores:

- “Espaço Certo”: O “Espaço Certo” oferece o serviço de escritório virtual. Esta modalidade oferece endereço comercial, administração de correspondência, linha telefônica exclusiva, atendimento em nome da empresa, transferência de chamadas, *update* de recados e correspondência por R\$ 380,00 para empresas que, como a *Travel Buddy Pro*, desejam trabalhar em *home office*.
- BaseKit: Será contratado o plano Negócios + *Mobile*, que inclui páginas ilimitadas, armazenamento ilimitado, largura de banda ilimitada, modelos

premium, integração com loja virtual, suporte, 1 domínio gratuito, 15 caixas de e-mail, e *SiteLock* a um custo fixo mensal de R\$60,00 para que o *site* da *Travel Buddy Pro* esteja no ar tanto em computadores quanto em *tablets* e *smartphones*.

- Dell: Será contratado o serviço *Dell Pro Support* por 3 anos, que oferece assistência por telefone, via *chat* e e-mail a *hardwares* e *softwares* 24 horas, 7 dias por semana e atendimento na empresa no próximo dia útil após diagnóstico remoto. O valor desse serviço já está incluso no preço da compra dos *notebooks*.
- Claro: o plano de comunicação e transmissão de dados será contratado através da companhia de telefonia móvel Claro. O serviço contemplará ligações ilimitadas entre celulares móveis da mesa operadora, no caso a Claro, 210 minutos em ligações para telefones fixos e móveis de outras operadoras, 50MB de internet, 50 torpedos e um aparelho *smartphone*. O valor cobrado por linha é de R\$ 69,90 e como a *Travel Buddy Pro* disponibilizará uma linha por sócio, ou seja, precisará contratar 5 linhas, a despesa total com esse quesito é de R\$ 349,50.

Outros fornecedores, necessários a qualquer empresa, independente do ramo de atuação, são prestadores de serviço para gestão financeira. Entre eles estão bancos e contabilidade. Para estes serviços, os fornecedores selecionados foram:

- Contatur: contabilidade especializada em turismo com um custo fixo de R\$ 520 por mês para Escrituração Contábil, Escrituração de Livro Caixa, Escrituração Fiscal e Departamento Pessoal.
- Itaú: Itaú Empresas Conta Certa a uma mensalidade de R\$ 48,00.
- *PayPal*: para recebimento de pagamentos via *site*, a tarifa cobrada é de 7,4% + R\$0,60 por transação.

2.7 Análise da atratividade do mercado

- Rivalidade entre os concorrentes:
 - Número e dimensão dos concorrentes – o número de empresas da indústria de turismo é grande e suas dimensões são bem variadas, pois há empresas de grande porte e empresas de pequeno porte. A tendência de

rivalidade quanto a esse quesito é baixa, pois a grande amplitude de tamanho oferece mais espaço no mercado para atuar.

- Grau de diferenciação dos serviços – no mercado de turismo existe um alto grau de diferenciação dos serviços oferecidos, isso faz com que a rivalidade entre os concorrentes sejam mais baixas nesse quesito, sendo assim há bastante espaço no mercado para todos conquistarem, prevenindo as empresas da indústria de intensas guerras de preço.
- Estruturas de custo da indústria – a composição de custo no mercado de turismo é bem complexa, ela tem bastantes particularidades, devido as grandes oscilações na economia que fazem aumentar ou diminuir o fluxo de turistas, impactando diretamente no número de contratos de prestação de serviços (rentabilidade da empresa). Quando isso ocorre, empresas tendem a abaixar os seus preços para conseguirem atrair o número máximo de clientes para atender a demanda disponível, sendo assim altos custos de publicidade podem acontecer, e prejudicar os negócios. Portanto no quesito estruturas de custo, o nível de rivalidade é bem alto.
- Fase do ciclo de vida do mercado e taxa de crescimento da indústria – atualmente o mercado de turismo é um dos que mais crescem no país, o setor cresceu 13,1% em 2012 em comparação ao ano anterior. Esse número indica melhoria na evolução de preços na comparação entre o realizado em 2012 e as expectativas para 2013, no último ano os preços do setor registraram alta. Devido a esse alto crescimento nas vendas e nos preços da indústria de turismo, nesse quesito o grau de rivalidade tende a ser mais baixo.
- Entrantes Potenciais:
 - Empresas estabelecidas – das diversas empresas que atuam no mercado turístico, poucas possuem identificação de marca e fidelidade com o cliente, devido ao mercado ser muito extenso, muito sensível aos preços e possuir diversos segmentos e nichos para serem explorados, na formação das ofertas. Sendo assim a ameaça de novos entrantes é considerada baixa.
 - Política do Governo – o governo pode limitar a entrada de novas empresas em muitos mercados utilizando medidas de controle como de licenças e de acesso a matérias-primas. No caso do mercado de turismo, em alguns

segmentos específicos como, por exemplo, o de turismo receptivo, o governo incentiva estudos para serem usados como referência na viabilidade de novos negócios e até novos programas com isenções fiscais, como tributação reduzida, benefícios previdenciários, acesso a linhas de crédito, emissão de nota fiscal, entre outros. A barreira de entrada a novos concorrentes diante das políticas do governo atualmente está baixa.

- Acesso a Canais de Distribuição – pode ser considerada uma alta barreira de entrada no mercado de turismo, pela necessidade das empresas recém-chegadas de se assegurarem na distribuição dos seus produtos/serviços. Na medida em que esses canais já estão sendo utilizados pela sua concorrência instalada, a nova empresa tem de convencer aqueles a aceitar o seu produto/serviço através de maiores descontos, publicidade conjunta (parcerias), que por fim acabam aumentando as margens para ambos os lados.
- Ameaça de produtos substitutos:
 - Outras atividades de lazer – Fatores como novelas, cinemas ou eventos (shows, feiras, festivais), podem influenciar o hábito de consumo e fazer com que as pessoas viagem menos e tenham interesse em investir os seus recursos financeiros em lugares diferentes que satisfaçam a sua necessidade de lazer. Sendo assim, essas atividades de lazer são altas ameaças diante ao mercado de turismo.
 - Custo de mudança e valor agregado – o custo de mudança tem uma forte influência na decisão de uma pessoa ao adquirir uma viagem, pois se o investimento da viagem estiver disputando com outros investimentos como: a aquisição de um carro, de uma casa, de um eletrodoméstico, a pessoa precisará analisar o custo de mudança do investimento e o valor agregado gerado pelos investimentos. No caso de uma viagem, a probabilidade de ela ser trocada por outros investimentos, como os citados acima é alta, portanto a ameaça de produtos substitutos é alta nesse quesito.
- Poder de barganha dos clientes:
 - Os consumidores podem ter o poder de influenciar o mercado a forçar os preços para baixo, demandar maior qualidade para as empresas, sendo assim, possui a capacidade de aumentar a concorrência em um determinado mercado. O poder de cada grupo de consumidores depende

das características, do volume e da importância de suas compras em relação ao mercado em geral, devido a essa forte influência e exigência, atualmente o poder de barganha dos clientes vem crescendo cada vez mais nos últimos tempos.

- Diferenciação dos produtos (Oferta > Demanda) – o mercado turístico possui uma extensa variedade de produtos/serviços sendo oferecida. Devido a essa grande variedade, o poder de barganha do cliente acaba sendo mais baixo, pois ele terá dificuldade nas comparações de preços e terá que procurar o que mais se enquadra em sua necessidade, o que no final pode acabar saindo mais caro.
- Conhecimento dos clientes, em relação à estrutura de custo do serviço/produto – os clientes do mercado turístico não possuem conhecimento suficiente dos custos aplicados no mercado, sendo assim eles não conseguiriam medir o quanto a empresa está lucrando e o quanto caro ou barato eles estão pagando. Com isso o poder de barganha dos clientes é baixo nesse quesito.
- Poder de barganha dos fornecedores:
 - Integração Vertical para frente – os fornecedores acabam sendo uma ameaça maior para as empresas quando podem entrar e começar a competir no mercado em que a empresa está inserida. No caso do mercado de turismo diversos fornecedores, como os guias turísticos podem começar a competir com a própria empresa, abrindo o seu próprio negócio, ou seja, colocar em prática o seu *know-how* do mercado, sendo assim o poder de barganha dos fornecedores é alto nesse quesito.
 - Quantidade de Fornecedores – atualmente o mercado de turismo está com uma alta quantidade de fornecedores disponíveis no mercado, devido a grandes eventos que estão para acontecer no país, com isso o poder de barganha de fornecedores fica mais baixo. As empresas do mercado ficam com uma grande variedade de escolhas, no momento de escolher o seu fornecedor.
 - Custo de mudança – os custos de mudança que uma empresa tem de suportar ao mudar de um fornecedor para outro, devido a grande oscilação nas exigências dos clientes. Nestes custos podem-se incluir o treinamento de trabalhadores, novos equipamentos, tempo despendido em testes de

qualificação do novo fornecedor e até custos psicológicos ao encerrar as relações com os anteriores fornecedores, portanto o poder de barganha dos fornecedores no custo de mudança é alto.

2.8 Análise de Cenário – SWOT

- Forças:
 - Custo fixo baixo – Quadro de funcionários reduzido, devido aos contratos de terceirização dos guias turísticos e, conseqüentemente, um espaço físico menor com um aluguel menor.
 - Processo operacional mais eficiente – a baixa burocratização no processo operacional atende a necessidade do cliente com mais eficiência e agilidade, onde ele terá contato direto com o guia e com a central de atendimento a todo o momento, desde o contato inicial com a empresa.
- Fraquezas:
 - Limitação ao mercado interno – diferentemente de nossos concorrentes, a empresa não irá atuar no exterior.
 - Porte da empresa – por ser uma empresa nova no mercado, diferentemente dos concorrentes, a *Trave Buddy Pro* não possui *know-how* do mercado, além da baixa diferenciação de oferta.
- Oportunidades:
 - Eventos Internacionais – os grandes eventos desportivos, Copa do Mundo FIFA 2014 e Olimpíadas de 2016, têm atraído para o Brasil um grande fluxo de recursos e estima-se que somente com a Copa de 2014, a economia do país terá um incremento de R\$ 183 bilhões até 2019 (SEBRAE, 2012)
 - Aumento do dólar – foi previsto por especialistas que o dólar esteja a R\$ 2,70 no fim do ano de 2013 devendo manter-se em alta mesmo que o Banco Central injete dinheiro no mercado local, segundo o economista-chefe da consultoria Lopes Filho, Julio Hegedus *apud* O Tempo 2013. Tendo os preços definidos em dólar, esta alta é uma oportunidade para a empresa lucrar mais.
 - Melhoria na Infraestrutura do Brasil – com a vinda dos jogos teremos uma melhoria nas áreas públicas e privada com grandes benefícios, a médio e

longo prazo, tornando mais fácil e proveitoso o acesso e a utilização das áreas, como aeroportos, transportes públicos e segurança.

- Potencial de aumento do turismo internacional no Brasil – o Ministério do Turismo tem como meta do Plano Nacional de Turismo 2012-2015 chegar a 2015 com 7,1 milhões de visitantes estrangeiros. Esse número representa um crescimento de 31% em relação aos 5,4 milhões de turistas estrangeiros que estiveram no País em 2011. O aumento de receita está estimado em aproximadamente 50%, chegando a US\$ 10 bilhões naquele mesmo ano (SEBRAE, 2012).
- Novas leis que beneficiam o mercado turístico – Com o advento da Lei Complementar 128/08, os empreendedores autônomos que prestam serviços ao setor de turismo, como os agentes de viagens *freelancers*, poderão ser legalizados como Empreendedores Individuais (EI), tendo acesso a vantagens como tributação reduzida, benefícios previdenciários, comprovação de renda, acesso a linhas de crédito, emissão de nota fiscal, inclusão social, além da possibilidade de comercializar e prestar serviços com o Governo.
- Ameaças:
 - Dificuldade no relacionamento humano – como prestador de serviço é subjetivo, dificultando a mensuração da qualidade do serviço, tornando-se este vulnerável, podendo ainda haver o choque cultural entre o guia e o turista estrangeiro.

3 Gerenciamento do processo produtivo/operacional

3.1 Estrutura de Operação

A *Travel Buddy Pro* terá suas operações concentradas através de seu *website*. Clientes solicitarão suas reservas de *tours online*, com pagamento através de cartão de crédito ou transferência bancária. Haverá um escritório de *back office* que processará todas as solicitações e encaminhará os pedidos de serviço aos guias cadastrados. Na chegada do turista ao destino, o guia o encontrará no local combinado (aeroporto, hotel, ou outro local desejado)

O *back office* será realizado em *home office*, ou seja, as atividades poderão ser realizadas de qualquer lugar. No entanto, para ter um endereço comercial, como já mencionado no capítulo 2.6, será contratado o serviço de Escritório Virtual, terceirizado pela “Espaço Certo”, localizado à Avenida Ana Costa, 61, Gonzaga, Santos (SP).

Figura 4 - Notebook Dell Empresarial 15" Vostro 3560



Fonte: www.dell.com.br
2013 (Word, Excel, PowerPoint, OneNote, Outlook, Publisher e Access) por um investimento de R\$ 4.716,00.

O único equipamento necessário para a prestação de serviços será um computador. O modelo escolhido foi um Notebook Dell Empresarial 15" Vostro 3560, com processador Intel Core i7, Windows 8, 6 GB de memória e 1 TB de disco rígido, já incluso, 3 anos de garantia Dell Pro Support, Complete Care e McAfee Security Center e Microsoft Office Professional

Considerando, que o produto da *Travel Buddy Pro* são seus guias terceirizados, pode-se dizer que o processo de compra será *make to order*, ou seja, produção sob encomenda. A contratação do serviço do guia de turismo só será feita após o recebimento formal do pedido do cliente e tratando-se de serviços não há estoques. Abaixo, algumas fotos do *layout* interno e da fachada da “Espaço Certo”:

Figura 5 - Fachada "Espaço Certo"



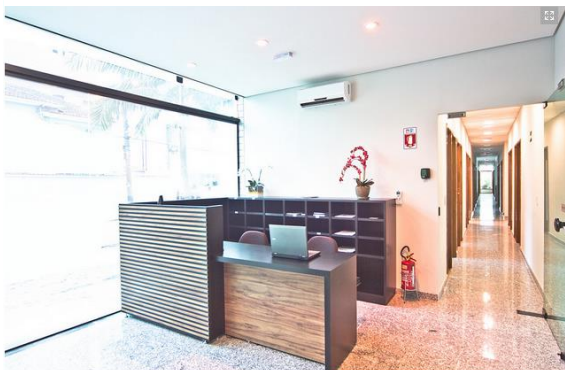
Fonte: espacocerto.net.br

Figura 6 - Sala de Café "Espaço Certo"



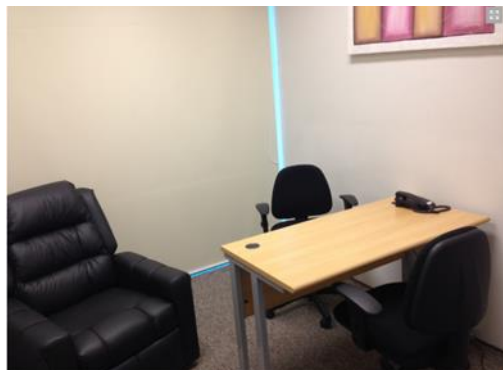
Fonte: espacocerto.net.br

Figura 8 - Recepção "Espaço Certo"



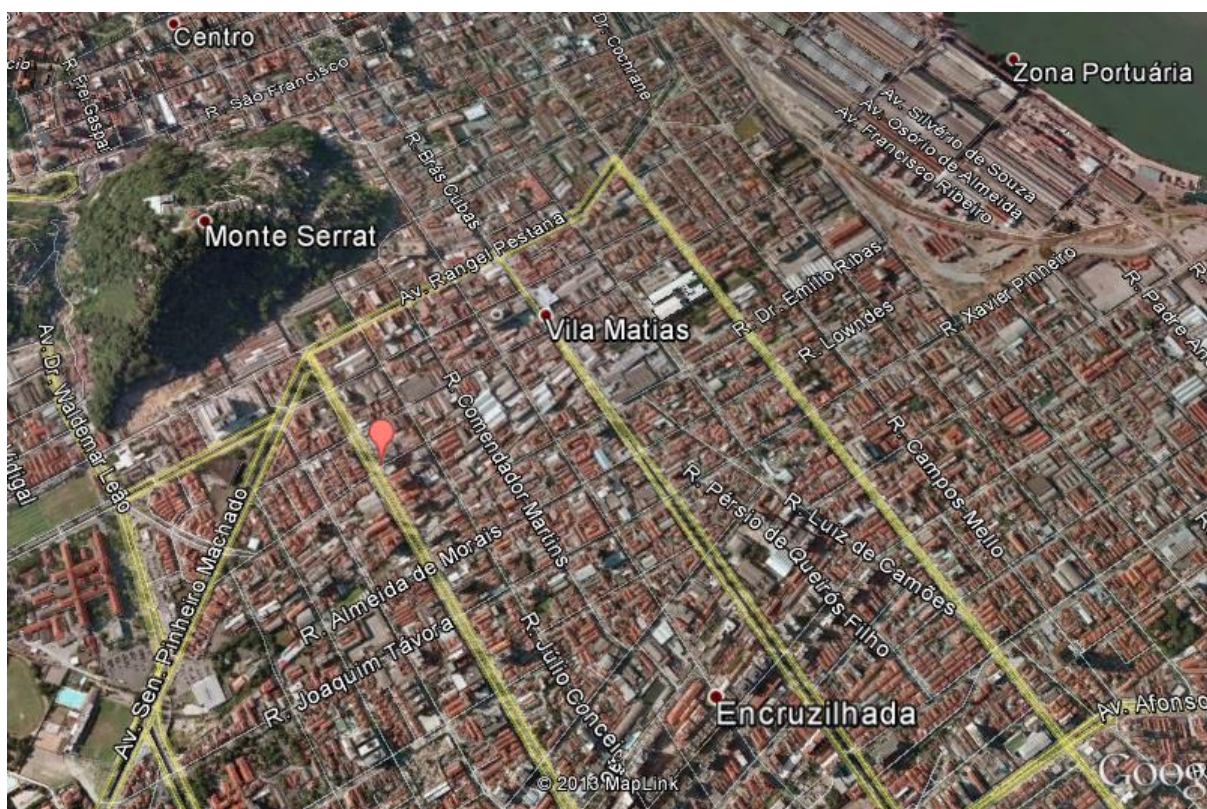
Fonte: espacocerto.net.br

Figura 7 - Sala Corporativa "Espaço Certo"



Fonte: espacocerto.net.br

Figura 9 - Espaço Certo: Vista Aérea



Fonte: Google Earth

3.2 Gestão da Qualidade e Controle

Segundo Ruschmann *apud* Ministério do Turismo (2007), o produto turístico é entendido como uma combinação de bens e serviços disponíveis ao consumo do turista, e que, embora formando um todo, pode ser adquirido pelo turista na sua totalidade ou de forma parcial, isto é, pode-se optar pelo produto de forma integral ou desfrutar de apenas algumas partes, desde o momento da partida do turista, ao sair de casa, até o seu retorno, quando volta para casa. O produto turístico difere de outros produtos, como os industrializados, por ser constituído de elementos e percepções intangíveis, isto é, que não podem ser materialmente tocados, sendo sentidos pelo turista como uma experiência (OMT, 2001; Cooper et al, 1995; Sagi, 2006 *apud* Ministério do Turismo 2007). O turista consome o produto ao mesmo tempo em que o serviço é prestado e o avalia de acordo com a qualidade da experiência vivida por ele posteriormente à sua experiência tornando-se mais difícil o controle da qualidade do produto turístico.

Diante disso, depois de prestado o serviço, com o objetivo de monitorar o trabalho dos guias que atuarão em cidades distantes, será solicitado ao cliente que responda uma avaliação dos serviços prestados, dando uma nota de 1 a 10 para o atendimento recebido pelo operacional no momento de sua reserva e pelo guia durante seu passeio. Será solicitado também que deixe sua opinião e sugestões para melhorar o atendimento. Com base nas respostas das avaliações será possível identificar pontos de melhoria.

4 Gerenciamento de Pessoas

Os cargos existentes na *Travel Buddy Pro* serão:

- 1) Diretor geral:
 - a) Habilidades necessárias ao cargo: capacidade de liderança, boa comunicação, ser solucionador de problemas, negociador e empreendedor.
 - b) Atividades desempenhadas: dirigir como representante dos proprietários, ou por conta própria, as atividades dos serviços de turismo. Planejar e executar projetos e programas inerentes à atividade turística buscando o desenvolvimento sustentável e o fomento do turismo. Definir planos,

políticas e diretrizes, traçar e executar planos de negócios. Buscar produzir os melhores resultados através de pesquisas e análises de mercado e garantir a qualidade dos serviços oferecidos.

2) Gerente de turismo:

- a) Habilidades necessárias ao cargo: responsabilidade, organização, ser disseminador, porta-voz, proativo e dinâmico além de demonstrar comprometimento com os objetivos da empresa.
- b) Atividades desempenhadas: gerencia a promoção dos serviços, além de coordenar a área operacional, administrar os recursos humanos e financeiros, executar rotinas administrativas e prestar assessoria.

3) Gerente de marketing:

- a) Habilidades necessárias ao cargo: responsabilidade, organização, ser disseminador, porta-voz, proativo e dinâmico além de demonstrar comprometimento com os objetivos da empresa.
- b) Atividades desempenhadas: elaborar planos estratégicos das áreas de comercialização, *marketing* e comunicação da empresa em geral; programar atividades e coordenar sua execução; assessorar a diretoria e setores da empresa. Na área de atuação, gerenciar recursos humanos, administrar recursos materiais e financeiros e promover condições de segurança, saúde, preservação ambiental e qualidade.

4) Gerente financeiro:

- a) Habilidades necessárias ao cargo: responsabilidade, organização, ser disseminador, porta-voz, proativo e dinâmico além de demonstrar comprometimento com os objetivos da empresa.
- b) Atividades desempenhadas: exercer a gerência dos serviços administrativos, das operações financeiras e dos riscos da empresa. Gerenciar recursos humanos, administrar recursos materiais e serviços terceirizados. Planejar, dirigir e controlar os recursos e as atividades da empresa, com o objetivo de minimizar o impacto financeiro da materialização dos riscos.

5) Operador de turismo:

- a) Habilidades necessárias ao cargo: organização, comprometimento, responsabilidade, disciplina, pontualidade, sigilo profissional, além de ser multitarefa.
- b) Atividades desempenhadas: montar e vender os pacotes de serviços turísticos. Contratar os serviços dos guias e organizar as agendas de acordo com a demanda, promover e reservar os serviços turísticos e coordenar a realização dos mesmos.

6) Guia de turismo (funcionário terceirizado):

- a) Habilidades necessárias ao cargo: empatia, boa comunicação, transparência, domínio dos idiomas, paciência, disciplina, tolerância, conhecimento sobre diversas culturas e dos destinos visitados, organização e pontualidade.
- b) Atividades desempenhadas: execução do roteiro turístico, a transmissão de informações, o atendimento aos passageiros, a organização das atividades do dia, a realização das tarefas burocráticas, o desenvolvimento de itinerários e roteiros de visitas, além de possuir identificação emitida pela EMBRATUR.

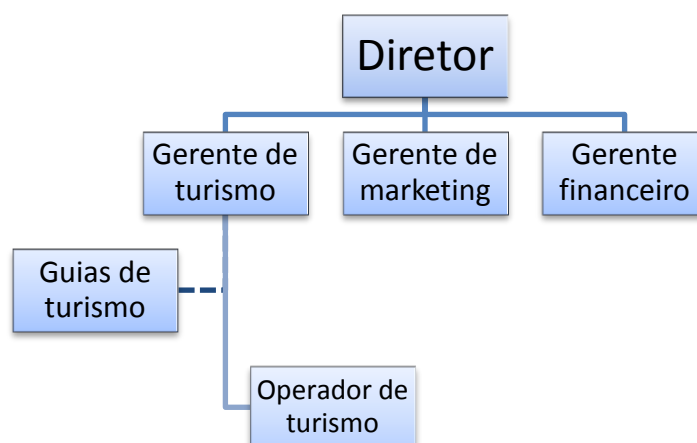
Como já dito anteriormente, esses funcionários trabalharão em *home office*, não havendo assim uma jornada de trabalho definida. Dessa maneira, as tarefas do gerente e operador de turismo a princípio serão desenvolvidas pelos próprios sócios e desempenhadas em ambientes diferenciados e que compartilham a infraestrutura do ambiente doméstico.

4.1.1 Salários e as alíquotas dos encargos

Como todas as funções serão exercidas pelos sócios da empresa não haverá pagamento de salários e sim de pró-labore, no valor de R\$ 2.000,00 por sócio. Os guias terceirizados receberão conforme tabela de remuneração vigente de acordo com sindicato da cidade de prestação de serviço.

4.1.2 Organograma

Figura 10 - Organograma



Fonte: autoria do grupo

4.1.3 Recrutamento e Seleção

Considerando que, a princípio, os cargos de diretor geral, gerente de turismo, marketing e financeiro e o operador de turismo serão ocupados pelos sócios diretores que possuírem o melhor perfil para desenvolver as tarefas de cada cargo, ocorrerá necessidade somente de recrutar e selecionar os guias turísticos que trabalharão para a empresa. Visto que estes não possuirão vínculo empregatício, mas, sim, serão profissionais autônomos prestando serviços, o processo de recrutamento e seleção será analisado como seleção e contratação de bons fornecedores em uma relação empresa-empresa (B2B). Este processo representará uma estratégia de gestão, pois trará impactos diretos na qualidade dos serviços, e consequentemente na rentabilidade do negócio.

Considerando ainda, que a profissão de guia de turismo é regulamentada pela Lei nº 8.623 de 28 de janeiro de 1993, e esta estabelece que o profissional deve estar devidamente cadastrado no Instituto Brasileiro de Turismo (Embratur), é possível localizar todos os prestadores e seus dados completos no Sistema de Cadastro de pessoas físicas e jurídicas que atuam no setor do turismo (CADASTUR).²

² <http://www.cadastur.turismo.gov.br/cadastur/index.action#>

Depois de localizados, os fatores que serão determinantes para a contratação serão a responsabilidade, a maturidade, a fluência na língua desejada, a postura profissional, além do conhecimento a respeito dos locais que serão visitados durante o *tour*.

4.1.4 Treinamento

Após serem selecionados, os guias farão um treinamento que abordará temas operacionais, comportamentais e de conscientização ambiental, explicando, de maneira aprofundada, como funciona o modelo de atuação da empresa.

4.1.5 Aspectos motivacionais

Como os profissionais da *Travel Buddy Pro* são todos sócios e prestadores de serviços, o principal aspecto motivacional é a geração de demanda. Quanto maior o número de clientes, maior a receita e conseqüentemente empresários mais motivados.

4.1.6 Desenvolvimento de lideranças

A princípio, a empresa terá uma estrutura muito enxuta, com todas as atividades sendo realizadas pelos seus sócios, sendo assim, não será necessário o desenvolvimento de novas lideranças.

À medida que a empresa for crescendo e se fizer necessária a contratação de novos profissionais, o desenvolvimento de lideranças será dividido em etapas como a descrição do cargo, permitindo que as pessoas saibam o que terão que fazer; a performance, realizando o estabelecimento de metas; a avaliação e revisão do desempenho; plano de sucessão e desenvolvimento; e, por fim, a recompensa, demonstrando o reconhecimento ao trabalho dos funcionários.

4.2 Habilidades dos empreendedores

Vanessa Fonseca Malerba: graduanda em administração de empresas pela Escola Superior de Administração e Gestão (ESAGS) e formada técnica em hotelaria pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), possui experiência com o ramo turístico, adquiridas através de seus trabalhos como consultora de vendas na Central de Intercâmbio, recepcionista no Parque Balneário

Hotel e gerente do centro de distribuição de caixa do parque de diversões *Six Flags Great Adventure* em New Jersey, USA.

Isabela Silva Biangaman: graduanda em administração de empresas pela Escola Superior de Administração e Gestão (ESAGS), possui grande habilidade com mídia visual, proficiência em inglês e experiência na área financeira adquirida na empresa Companhia Docas do Estado de São Paulo (CODESP).

Rafael Costa Vaz: graduando em administração de empresas pela Escola Superior de Administração e Gestão (ESAGS), possui experiência na área administrativa, com enfoque financeiro, adquirida nas empresas Varejão das Tintas e MSC Brasil.

Marina Marques de Sena: graduanda em administração pela Escola Superior de Administração e Gestão (ESAGS), possui certificado da língua inglesa emitido pela Universidade de Cambridge, possui grande habilidade para lidar com o público e experiência na área de atendimento ao cliente.

Jose Roberto Oliveira Garcia Neto: graduando em administração de empresas pela Escola Superior de Administração e Gestão (ESAGS), possui experiência na área administrativa, adquirida em empresas do ramo da construção civil e representante da direção e auditor interno na certificação do PBQP-H (Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade no Habitat): ISO 9001, do nível D ao A.

5 Responsabilidade Social e Ambiental

5.1 Responsabilidade Social

- Projetos de Voluntariado com Turistas
 - Usufruindo de parcerias formadas, os turistas interessados serão levados a projetos de voluntariado social. Partilhando o conhecimento e habilidades dos clientes com alunos de escolas carentes e de projetos sociais locais. Além disso, os turistas podem ajudar com na construção civil, auxiliando nas casas de comunidades carentes.
- Projetos sociais com pessoas deficientes
 - Sabemos que os PPD (Pessoas Portadoras de Deficiência), por muitas vezes, são excluídos da vida urbana ou da sociedade em si. Este

projeto tem como objetivo principal levar essas pessoas a passeios em geral. Adaptando os guias e passeios para recebermos PPD, tendo acessibilidade a pessoas cadeirantes, cegas, surdas e mudas, sendo este um possível mercado nacional e, em partes, internacional.

5.2 Responsabilidade Ambiental

Conscientização da população sobre preservação dos pontos turísticos e monumentos históricos:

Ao realizarmos os *tours*, a população será conscientizada sobre a não degradação dos pontos turísticos e monumentos históricos. Além de ajudar a manter esses locais asseados, diminuirá a sujeira nas ruas, reduzindo riscos de enchentes.

- Aulas de reciclagem
 - Com o intuito de conscientizar a população em geral, com o enfoque no nosso público-alvo, o projeto em questão leva aulas de reciclagem, demonstrando às pessoas como destinarem os detritos de forma ecológica, reaproveitando os materiais que são vitais e que podem ter um fim algum dia.
- Aulas sobre preservação ambiental
 - Durante os passeios turísticos, será demonstrado ao público como ajudar a preservar o meio ambiente, de forma consciente, ensinando como reciclar materiais que estão presentes no dia a dia da população, e conseqüentemente diminuindo a poluição presente nos dias de hoje.
- Alta emissão de gás carbônico (CO²) durante os *tours*
 - O principal meio de transporte dos nossos passeios é o automóvel, seja ônibus ou carro, será utilizado para locomoção entre um ponto e outro. Além disso, haverá a utilização de combustíveis fósseis que são uma matéria-prima finita, onde o seu esgotamento irá ocorrer nas próximas décadas. Com isso, a emissão de CO² causada por esses atos é devidamente alta, não condizendo com os nossos passeios. E, como solução, podem ser criados projetos de utilização de bicicletas, ou passeios a pé, onde a emissão é zero.
- Preservação

- Baseando-se no projeto de aulas sobre preservação ambiental, a organização está preocupada com o bem-estar social e ambiental, revitalizando e ajudando a manter asseados os pontos turísticos e não turísticos presentes no nosso cotidiano.

6 Posicionamento Estratégico

O posicionamento estratégico do negócio da *Travel Buddy Pro* será baseado na diferenciação do produto, como foco na personalização dos serviços oferecidos, no *mix* de serviços e no desenvolvimento da reputação do serviço.

A diferenciação do produto é uma estratégia na qual uma empresa procura obter vantagem competitiva aumentando o valor agregado de seus produtos ou serviços em relação ao valor agregado oferecido por outras empresas. As outras empresas podem ser concorrentes diretas ou oferecerem produtos ou serviços substitutos. Em longo prazo essa estratégia de aumentar o valor agregado de seus produtos ou serviços, poderá trazer um aumento nos lucros, devido à cobrança de preços mais altos e a gerar mais vantagens competitivas.

Estratégia de entrada que será utilizada para a inserção da empresa no mercado, será baseada nas estratégias da matriz de *Ansoff*, que tem duas dimensões, produtos e mercados, e quatro estratégias formadas a partir dessas duas dimensões, sendo elas, a penetração de mercado, o desenvolvimento de produtos, o desenvolvimento de mercado e a diversificação. A estratégia de será a utilizada pela *Travel Buddy Pro* será a de desenvolvimento de produto, onde a empresa buscará vender novos serviços a clientes já existentes no mercado, intensificando a utilização dos canais de comunicação existentes, com preços de venda dentro da média da indústria.

A *Travel Buddy Pro* focará os seus esforços iniciais em parcerias com empresas já estabelecidas no mercado, relacionadas a indústria de turismo receptivo. Os canais de comunicação utilizados inicialmente serão parcerias com redes de hotéis e escolas de idiomas estrangeiros, através da indicação do serviço da empresa aos seus clientes estrangeiros que estiverem hospedados ou cursando uma escola de idiomas no Brasil. Nessa parceria, a *Travel Buddy Pro* ganhará novos clientes, além de conseguir penetrar sua marca e empresa no mercado, junto a uma

empresa já estabelecida, e as redes de hotéis e escola de idiomas para estrangeiros irão ganhar um diferencial que é a oferta de serviço de guias turísticos personalizados dentro de seu estabelecimento, via a *Travel Buddy Pro*, além de haver também a indicação das respectivas redes de hotéis e escolas de idiomas para estrangeiros aos clientes da empresa (primeira sugestão na consultoria e descontos especiais na prestação de serviços), ficando ainda em aberto a adição de uma comissão para ambas as partes, seguida das indicações.

A *Travel Buddy Pro* irá oferecer serviços de guias turísticos especializados em atender as necessidades do cliente, focando suprir principalmente a sua necessidade de comunicação, ou seja, falar o seu idioma. O cliente terá a opção da personalização do seu roteiro turístico, seguida de uma prévia consultoria de suas preferências e restrições financeiras e, por fim, o cliente terá uma grande flexibilidade em relação a horários de atendimento e locais a serem visitados, a um preço justo dentro da média da indústria nacional de turismo receptivo.

Dentre os objetivos estratégicos, está o de construir uma marca para a empresa com uma boa reputação no mercado, satisfazendo as necessidades e os desejos dos clientes da melhor forma. O prazo para o cumprimento desse objetivo é de três anos, e ele será medido anualmente através de pesquisas de mercado sobre relevância e conhecimento da marca, e também por pesquisa de satisfação dos clientes no pós-venda.

A ampliação da área de atuação da empresa fará com que esta ofereça serviço em novos lugares aos seus clientes, aumentando a sua capacidade de captação de clientes. A meta para atingir esse objetivo é aumentar três cidades de atuação por ano. O prazo para o cumprimento desse objetivo é de três anos, onde será medido por meio da abertura de operações nas novas cidades.

O retorno do investimento inicial com o foco de conseguir alcançá-lo no prazo estabelecido, através do crescimento sustentável. O prazo para o cumprimento desse objetivo é de três anos, e ele será medido através do cálculo do índice ROI (retorno sobre investimento) anualmente, análises mensais e anuais do fluxo de caixa da empresa, do faturamento mensal e anual, e das demonstrações de resultado anuais.

6.1 Planejamento das variáveis mercadológicas

Para corroborar com as informações coletadas de fontes de terceiros sobre o perfil de cliente da *Travel Buddy Pro* e, planejar corretamente as variáveis mercadológicas, foi realizado uma pesquisa com 150 pessoas. Dos respondentes, 61% têm entre 21 e 29 anos, 56% vivem na América Latina e cerca de 80% viajam principalmente a turismo e organizam sua própria viagem.

Os 20% que responderam que não organizam sua própria viagem, tiveram sua pesquisa encerrada. Dentre os que continuaram respondendo a pesquisa, cerca de 80% disseram que viajam com frequência a outros países, compram seus itens de viagem (passagem aérea, hotel, passeios) separadamente, pela internet.

Embora, 85% dos entrevistados terem dito que, normalmente, exploram seu destino por conta própria, sem ajuda de um guia, após apresentação da proposta da *Travel Buddy Pro*, 81% dos entrevistados se mostraram interessados. Dentre estes, 72% disseram que pagariam entre US\$ 100 e US\$ 180 por um *tour* de 8 horas, sendo que a faixa de US\$100-140 teve maior percentual entre os residentes da América Latina e US\$ 140-US\$180 entre residentes de outras regiões. Dentre os que disseram não interessados nos serviços da empresa, 43% disseram que não precisam de um serviço como este.

E, em pergunta sobre os interesses dos entrevistados no destino, em que poderiam ser selecionadas todas as alternativas aplicáveis; cultura local, natureza e gastronomia foram os itens mais respondidos.

Os resultados completos da pesquisa podem ser vistos nos gráficos 7 a 13 do apêndice 1.

6.2 Comunicação Mercadológica

Segundo Kossen (1982), os potenciais clientes de qualquer empresa podem ser divididos em três grupos. São os *suspects*, os *prospects* e os *prospects* qualificados.

Suspects é um grupo generalizado e sem grande especificação, ou seja, são as pessoas ou empresas consideradas possíveis compradoras do produto ou

serviço cujo perfil é determinado pela segmentação de mercado. Para a *Travel Buddy Pro*, os *suspects* são todos os estrangeiros que desejam visitar o Brasil.

Prospects são pessoas ou empresas que podem se beneficiar do produto ou serviço especificamente, e têm o potencial financeiro e poder de decisão para comprá-lo. O *suspect* passa a ser um *prospect* depois que se obtêm informações mais detalhadas sobre ele. Considerando que o serviço da *Travel Buddy Pro* terá um valor maior do que os serviços mais massificados, os *prospects* serão todos os *suspects* que pertencem à classe social cuja renda permite a aquisição de serviços com este preço.

Já o *Prospect Qualificado* é aquele que irá surgir quando se iniciar o processo de relacionamento com o *prospect* e ele manifestar algum interesse no serviço em questão, seja solicitando informações diretamente a empresa, buscando referências na *internet*, pedindo conselhos a amigos e parentes que já utilizaram o serviço ou cadastrando-se no site.

Segundo Shapiro (2009), “a importância dessa tipologia é a organização que ela permite com o fim de serem adotadas medidas específicas de comunicação e abordagens aos clientes. Em vez do relacionamento aleatório, passa-se à possibilidade da relação objetiva e assertiva, o que produz resultados superiores, com menos investimento”.

A estratégia de captação de clientes será de puxar (*pull*) que, segundo Kotler e Keller (2012), é adequada quando as pessoas percebem diferenças entre as marcas. Nesta estratégia, é utilizada a propaganda, a promoção e outras formas de comunicação para persuadir o consumidor a comprar o serviço.

Sendo assim, a *Travel Buddy Pro* irá vender diretamente aos clientes finais através de seu *site*. O foco será especialmente na Argentina, Estados Unidos, Alemanha, Uruguai e Chile, pois de acordo com o anuário publicado pelo Ministério do Turismo em 2013 (ano base 2012) essas são as nacionalidades da maioria dos visitantes estrangeiros no Brasil.

A divulgação será realizada também em redes sociais como *Facebook*, *Twitter* e *Instagram*. Essa será uma das principais formas da divulgação, pois após

uma pesquisa realizada pelos integrantes desse grupo, a *internet* foi apontada como a principal forma de contratação de serviços de viagem.

Na imagem abaixo é exibida a *home page* da empresa através da qual os clientes poderão fazer consultas de preços, forma de pagamento, destinos, conhecer melhor a empresa e os serviços oferecidos, contato, além de fechamento de reservas.

Figura 11 - Home page da Travel Buddy Pro



Tel: +55 13 XXXX-XXXX | Email: contact@travelbuddypro.com

Travel Buddy Pro
Your way of travelling

Home Our Tours Booking

Conecting people with local guides
Take a private tour with a reliable guide carefully selected and approved by Travel Buddy Pro!

Tropical Weather
Appreciate the Brazilian delightful climate to choose any kind of activity you'd like! We provide you a huge collection of wonderful sights, including outstanding beaches!

Major Upcoming Events
If you are coming to Brazil in order to watch this amazing upcoming events, enjoy this opportunity to getting to know more about the country in your own way!

Personalized local tours
Our tour guides put a personalized itinerary together for you, considering the daily novelties of the cities and authentic little places, all based in your interests.

Copyright 2013 © Travel Buddy Pro. All rights reserved.

Fonte: autoria do grupo

6.3 Política de Preços

Os preços praticados pela *Travel Buddy Pro* foram estabelecidos com base nos valores obtidos através de simulações utilizando a planilha fornecida pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas), que pode ser encontrada no apêndice 2 deste trabalho, e também com base nos valores praticados por seus concorrentes.

São exemplos de parâmetros utilizados no cálculo do preço estabelecido: o transporte, a mão de obra (guias), as atrações visitadas, entre outros. O número de participantes e a duração de cada *tour* são critérios que influenciam diretamente a tarifa praticada. Outro ponto importante na formação do preço deve-se ao fato da *Travel Buddy Pro*, diferentemente de alguns concorrentes, contratar guias profissionais e efetuar seu pagamento com base na tabela vigente do sindicato que rege a categoria em cada localidade na qual o *tour* foi realizado.

No quadro a seguir há uma tabela comparativa dos preços adotados pela *Travel Buddy Pro* e seus principais concorrentes para um *tour* na cidade de São Paulo:

Tabela 1: Comparação de preços

Empresa	Até 6 pessoas		Adicional por pessoa	
	4 horas	8 horas	4 horas	8 horas
<i>Travel Buddy Pro</i>	USD 167,00	USD 211,00	USD 28,50	USD 38,00
<i>Rent a Local Friend</i>	USD 171,00	USD 228,00	USD 30,00	USD 40,00
<i>Tours By Locals</i>	USD 240,00	USD 465,00	USD 31,50	USD 42,00

Fonte: autoria do grupo

Devido a diferenças nos critérios de cobrança das empresas envolvidas, foi preciso efetuar o cálculo do *ticket* médio para se chegar a esse quadro comparativo.

Com base na tabela, é possível perceber que as tarifas cobradas pela *Travel Buddy Pro* estão num patamar inferior às praticadas no mercado. Sacrificar em parte o lucro da empresa foi uma forma de estratégia adotada para atrair novos clientes em um primeiro momento.

No ato da reserva é preciso pagar através de cartão de crédito pela *internet* 30% do valor do *tour*. Essa quantia cobrirá a empresa de eventuais cancelamentos,

funcionando como uma espécie de garantia. Caso até 48 horas da data programada para o passeio, o restante do valor cobrado ainda não tenha sido depositado, o *tour* estará automaticamente cancelado e os 30% não serão devolvidos.

6.4 Distribuição

À medida que os clientes solicitarem os serviços, a central de reservas entrará em contato com os guias do destino solicitado. Desta forma, o trabalho será distribuído entre as cidades atendidas e os guias cadastrados, de forma a maximizar o tempo disponível de cada guia.

A princípio, os serviços da *Travel Buddy Pro* serão oferecidos à partir das cidades sede da Copa do Mundo 2014: Belo Horizonte, Brasília, Cuiabá, Curitiba, Fortaleza, Manaus, Natal, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro, Salvador e São Paulo.

Figura 12 - Cidades de Distribuição dos Serviços *Travel Buddy Pro*



Fonte: <http://www.portal2014.org.br/cidades-sedes/>

7 Análise financeira

A análise financeira foi feita através de planilha, já pronta, disponibilizada pelo SEBRAE. Os dados do modelo foram substituídos pelos desta empresa e podem ser consultados, na íntegra, no apêndice 2.

7.1 Investimento Fixo

Visto que a empresa operará em *home office*, o único investimento fixo serão os computadores que serão utilizados na operação.

7.2 Prazos e Estoques

A política de venda da *Travel Buddy Pro* pode ser considerada como 100% à vista, pois embora o recebimento possa ser parcial, o valor integral dos serviços será sempre recebido antes de sua prestação. Já a política de compra é 100% à prazo, visto que os guias serão pagos após o serviço realizado.

7.3 Estimativa de Faturamento Mensal

As vendas unitárias foram estimadas de acordo com a meta a ser batida para que o ponto de equilíbrio financeiro seja atingido em 35 meses. Foram estimados 300 *tours* por mês, o que significa média de 10 *tours* por dia, distribuídos em 12 cidades. O custo unitário foi definido de acordo com a tabela de remuneração do Sindicato dos Guias de Turismo do Estado de São Paulo. O preço de venda por sua vez, foi convertido para reais com base na taxa de câmbio de USD 1,00 = R\$ 2,26 de 05/11/2013.

7.4 Custos com Mão de Obra

Como já dito anteriormente, todas as atividades serão realizadas pelos sócios, sendo assim, não há custos com mão de obra.

7.5 Tributação

A *Travel Buddy Pro* optou pelo regime Simples Nacional, pois como pode ser verificado na planilha, é o que gera menor carga tributária para a empresa.

7.6 Fontes de Financiamento

Para iniciar as atividades da *Travel Buddy Pro* será necessário um investimento de R\$ 47.927,17 sendo R\$ 37.927,17 integralizados por recursos dos sócios e R\$ 10.000,00 financiados pelo Proger do Banco do Brasil

7.7 Comissões e outros custos variáveis

Para receber pagamentos via *site*, a *Travel Buddy Pro* contratará os serviços da *PayPal*, visto que esta atua em 190 países. Para vendas internacionais, é cobrada tarifa 7,4% + R\$0,60 por transação.

7.8 Sazonalidade

A sazonalidade do mercado foi definida com base nos dados comparativos de desembarque de passageiros em voos internacionais regulares e não regulares de 2011 e 2012, com variação percentual, baseado em dados coletados pela INFRAERO - Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária³. Foi considerado, no entanto, uma variação anormal nos meses de junho e julho do ano 1 e nos meses de setembro e outubro do ano 3, visto os eventos esportivos sediados no país (Copa 2014, Jogos Olímpicos e Paraolímpicos 2016). “A expectativa é que em um mês 500 000 turistas – 10% do total que o país recebe em um ano inteiro – acorram às cidades onde acontecerão os jogos.” (VEJA, 2007). “Com relação aos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos Rio 2106, a expectativa é que 380 mil turistas nos visitem e, em 2016, são esperados 7,9 milhões de visitantes estrangeiros.” (Ascom Embratur, 2011).

7.9 Demonstração do Resultado e Indicadores Financeiros

Após inserção dos dados na planilha, a lucratividade apresentada foi de 2,6% e rentabilidade de 6,5% ao mês e o prazo de retorno de investimento de 35 meses. O grau de endividamento, gerado por meio da razão entre capital de terceiros e capital próprio, foi relativamente baixo, 33,6%.

³http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/estatisticas_indicadores/desembarques_internacionais/

8 Estrutura legal do negócio

Para fins legais, é importante que os empreendedores estejam atentos ao Código de Defesa do Consumidor (Lei nº 8.078 de 11.08.1990) e às suas especificações, buscando informações junto ao Conselho Nacional de Turismo (CNTur), ao Procon e aos demais órgãos necessários para o funcionamento legal do empreendimento. Também é indispensável que realizem a leitura do Código de Ética do Agende de Viagens, com o objetivo de propiciar às agências uma conduta ética com relação ao seu mercado de atuação, e seu cadastro no CADASTUR, um sistema de cadastro oficial dos empreendimentos e equipamentos profissionais de turismo no Brasil, implantado a partir do ano de 2003, pelo Ministério do Turismo.

O CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) serve para padronizar os códigos de identificação das unidades produtivas do país nos cadastros e registros da administração da União, fornecendo suporte às decisões e ações do Estado e possibilitando maior agilidade entre os sistemas das três esferas públicas. A *Travel Buddy Pro* está classificada na subclasse serviços de guias turísticos, presente sob o número: 7912-1.

8.1 Legislação específica

Por fim, os empreendimentos deste ramo de atividade devem atender a seguinte legislação específica:

- Lei do Turismo nº 11.771/2008 e sua regulamentação pelo Decreto 7.381/2010, que institui normas sobre a Política Nacional de Turismo, definindo as atribuições do Governo Federal no planejamento, desenvolvimento e estímulo ao setor turístico e disciplinando a prestação de serviços turísticos, o cadastro, a classificação e a fiscalização dos prestadores de serviços turísticos;
- Portaria nº 130/2011, que determina que o Guia de Turismo que possui cadastro como pessoa física, também pode cadastrar-se como Microempreendedor individual.

A atividade de agência de turismo é uma atividade normatizada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), com o intuito de promover a qualidade dos serviços, equipamentos e produtos, conforme abaixo:

- NBR 15285 Norma de competências mínimas – Condutor – Competências de pessoal, que estipula os resultados esperados e as competências mínimas que os condutores de atividades de turismo devem ter, independentemente do tipo de atividade praticada;
- NBR 15331 Norma de sistemas de gestão da segurança – Requisitos, que especifica os requisitos necessários para o sistema de gestão da segurança e a aplicação de processos de melhoria contínua com o objetivo de promover a prática segura das atividades turísticas.
- NBR Norma de turismo de aventura – Informações mínimas preliminares a clientes.

8.2 Regime tributário e alíquota de impostos

A atividade de Serviços de Receptivo permite que a empresa opte pelo regime tributário Simples Nacional – Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas ME (Microempresas), desde que sua receita bruta anual não ultrapasse a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e pelas EPP (Empresas de Pequeno Porte), desde que tenham faturamento anual igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

A *Travel Buddy Pro*, portanto, se enquadrará neste regime, considerando que a empresa está iniciando suas atividades e neste primeiro ano não ultrapassará o limite de faturamento anual instituído para empresas de pequeno porte. Ainda, de acordo com a Lei Complementar nº123/2006, as agências de turismo optantes pelo Simples Nacional devem apropriar suas receitas mensalmente conforme a opção pelo regime de competência ou de caixa.

Dentro da tributação do regime de imposto escolhido, estão presentes os seguintes impostos e suas respectivas alíquotas:

- O IRPJ (Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas) - É um tributo federal, cujas quais todas as firmas e sociedades, registradas ou não, são aplicadas para pagamento do mesmo.

- CSLL (Contribuição Social sobre o Lucro Líquido) – Este é mais um tributo federal sobre o Lucro Líquido das firmas e sociedades ou sobre o Faturamento/Receita Bruta (caso das empresas tributadas sobre o Lucro Presumido) das pessoas jurídicas.
- COFINS (Contribuição para Financiamento da Seguridade Social) – É um tributo cobrado pela União sobre o faturamento bruto das pessoas jurídicas, destinado a atender programas sociais do Governo Federal.
- PIS/PASEP (Programas de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público) – Com o objetivo de manter os programas, as pessoas jurídicas são obrigadas a contribuir com uma alíquota variável (de 0,65% a 1,65%) sobre o total das receitas brutas auferidas no exercício estudado.
- ISS (Imposto Sobre Serviços) – Este tipo de imposto é municipal, incide sobre a prestação de serviços listados sujeitos ao mesmo, por pessoas físicas e jurídicas. A alíquota varia conforme a legislação de cada Município, indo de 2 a 5%.
- CPP (Contribuição Patronal Previdenciária) – A CPP corresponde a substituição da incidência sobre a folha de pagamentos pela receita bruta ao recolhimento de 20% sobre o total das remunerações pagas.

As alíquotas para cada imposto descrito e sua somatória estão presentes na tabela abaixo.

Tabela 2: Alíquota de impostos

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	Total	IRPJ	CSL	COFINS	PIS/PASEP	CPP	ISS
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	12,68%	0,59%	0,57%	1,76%	0,42%	5,03%	4,31%

Fonte: autoria do grupo

8.3 Documentos e procedimentos necessários para a abertura da empresa

Para a abertura da *Travel Buddy Pro* será necessário obtenção de registros junto à Junta Comercial, a Secretaria da Receita Federal, a Secretaria da Fazenda, a Prefeitura do Município e ao Sindicato Patronal além da realização do cadastramento junto à Caixa Econômica Federal no sistema Conectividade Social – INSS/FGTS. Também é fundamental a consulta à Prefeitura com o intuito de obter informações sobre o Alvará de Funcionamento.

Assim, os procedimentos necessários dividem-se em cinco passos. A escolha do tipo societário é o primeiro passo para a constituição da sociedade empresária. A *Travel Buddy Pro* será uma Sociedade Limitada, pois é a melhor opção para pequenas empresas, visto que possui regras mais simples e conserva melhor a figura dos sócios.

O segundo passo, seria a escolha do nome da empresa. Considerando o tipo societário adotado, que possibilita a escolha entre denominação social e firma, optou-se pela primeira sendo essa nomeada de Turismo Receptivo T. B. Ltda. Posteriormente, é necessário realizar um pedido de busca na Junta Comercial, com o intuito de verificar se existe outra sociedade registrada com o mesmo nome, e uma pesquisa no INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial) para averiguar se existe alguma marca registrada com nome semelhante.

O terceiro passo seria providenciar o registro do contrato de locação registrado em cartório, uma fotocópia autenticada do RG e CPF dos sócios e uma fotocópia autenticada do comprovante de endereço dos sócios.

O quarto passo consistiria no registro da sociedade e, para isso, torna-se necessário apresentar o contrato social da empresa na Junta Comercial, constando as seguintes cláusulas:

- a) Tipo societário;
- b) Qualificação completa dos sócios;
- c) Endereço completo da empresa;
- d) Nome empresarial (firma ou denominação social);
- e) Objeto social (indicação da atividade da empresa);

- f) Capital social (é a quantia necessária, representada por bens ou dinheiro, necessária para que a empresa possa iniciar suas atividades);
- g) Valor da quota de cada sócio no capital social;
- h) Responsabilidade limitada dos sócios;
- i) Forma de convocação das reuniões ou assembleias;
- j) Nomeação do administrador e seus poderes (no próprio contrato social ou em documento separado);
- k) A participação de cada sócio nos lucros e nas perdas;
- l) Exclusão ou falecimento de sócio;
- m) Regulamentar a cessão de cotas sociais;
- n) Foro de eleição (indicação do juízo em que deverá ser resolvida qualquer controvérsia referente ao contrato social);
- o) Prazo de duração da empresa.

O quinto e último passo consistiria no registro nos órgãos competentes (municipais, estaduais e federais):

- Registro na Junta Comercial. Criar quatro vias de igual teor do contrato social, contendo rubricas em todas as folhas e a assinatura dos sócios e testemunhas e entregá-los na Junta Comercial juntamente com os seguintes documentos exigidos pelo órgão:
 - a) Uma via do Requerimento (Capa de Processo) com assinatura do administrador, sócio, procurador, com poderes específicos, ou terceiro interessado (art.1.151 CC/2002), (vide tabela de atos e eventos para preenchimento do requerimento);
 - b) Três vias do Contrato social, assinado pelos sócios ou seus procuradores;
 - c) Uma via da Declaração de desimpedimento para o exercício de administração de sociedade empresária, assinada pelos administradores designados no contrato, se essa não constar em cláusula própria (art. 1.011, § 1º CC/2002);
 - d) Uma via original ou cópia autenticada de procuração, com poderes específicos e se por instrumento particular, com firma reconhecida, quando o requerimento, o contrato social ou a declaração de que trata o item anterior for assinada por procurador;

- e) Uma via da cópia autenticada da identidade dos administradores e do signatário do requerimento;
 - f) Uma via da Ficha de Cadastro Nacional - FCN fls. 1 e 2;
 - g) Comprovantes de pagamento:
 - a. Guia de Recolhimento/Junta Comercial: 01 via gerada pelo Cadastro Web e preenchida com o código 370-0, devem ser levadas ao banco para recolhimento da taxa, sendo protocoladas 02 vias impressas pelo banco na Jucesp;
 - b. DARF/Cadastro Nacional de Empresas: - 01 via gerada pelo Cadastro Web e preenchida com o código 6621, devem ser levadas ao banco para recolhimento da taxa, sendo protocoladas 02 vias impressas pelo banco na Jucesp.
- Cadastro no Ministério do Turismo. Somente os prestadores de serviços turísticos cadastrados e, conseqüentemente, com seus respectivos certificados com validade de dois anos, poderão prestar serviços a terceiros ou intermediá-los.
 - Inscrição na Receita Federal. Com o intuito de obter o Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ), por meio do Cadastro Sincronizado Nacional, que envolve a apresentação dos seguintes documentos:
 - a) FCPJ – Ficha Cadastral da Pessoa Jurídica, que poderá ser preenchida via Programa Gerador de Documentos (PGD), ou preenchida diretamente no sítio da Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB), por meio do Aplicativo de Coleta Web. A FCPJ deverá ser acompanhada do QSA (no caso de sociedades);
 - b) Quadro de Sócios e Administradores (QSA);
 - c) Ficha Específica, de interesse do órgão conveniente;
 - d) Documento Básico de Entrada do CNPJ (DBE) ou Protocolo de Transmissão, conforme modelos constantes dos Anexos I e II da IN RFB nº 1.183, de 19 de agosto de 2011.

O Cadastro Sincronizado Nacional, que consiste na integração dos procedimentos de cadastramentos tributário entre a Receita Federal do Brasil (RFB) e a Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo, tem como objetivo simplificar a

burocracia nos procedimentos de abertura, alteração e baixa das empresas e, conseqüentemente, a redução do custo Brasil. Ele é realizado através da utilização do número de inscrição no CNPJ como uma única inscrição cadastral em todas as esferas do governo – federal, estadual e municipal.

- Inscrição na Secretária da Fazenda do Estado de São Paulo. Destinado aos contribuintes do ICMS, de maneira que possam adquirir a Inscrição Estadual –IE. Como citado no item anterior, a SEFAZ-SP e a Receita Federal do Brasil (RFB) firmaram acordo para a atuação integrada dos seus cadastros e, sendo assim, nos casos de inscrição, alteração e baixa no CNPJ e na IE, os contribuintes e contabilistas deverão utilizar o Programa Gerador de Documentos (PDG), disponível no site da RFB e da SEFAZ-SP.
- Inscrição na Prefeitura Municipal de Santos. Realização do Cadastro de Contribuintes Mobiliários (CCM), direcionado às pessoas físicas e jurídicas estabelecidas no município que desenvolvam algum tipo de atividade.

9 Planejamento e abertura da empresa

Nas tabelas abaixo, estão listadas todas as atividades necessárias para a abertura da empresa, bem como mês inicial e final previstos para sua execução.

Tabela 3 - Cronograma de Atividades: Empreendimento

Mês	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Empreendimento												
Constituição legal da empresa	X	X										
Assinatura de contrato de Escritório Virtual						X	X					
Compra de computadores		X	X									
Recrutamento de guias	X	X	X	X	X	X	X					
Montagem do site	X	X										
Lançamento do site				X								

Fonte: autoria do grupo

Tabela 4 - Cronograma de atividades: Produtos

Mês	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Produto												
Comercialização				X	X	X	X	X	X	X	X	X
Desenvolvimento		X	X									
Pesquisa	X											

Fonte: autoria do grupo

Tabela 5 - Cronograma de atividades: Marketing

Mês	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Produto												
Cadastramento nos buscadores	X	X	X	X								
Mailing para visitantes do site					X	X	X	X	X	X	X	X
Parceria com rede de hotéis								X	X	X	X	X

Fonte: autoria do grupo

10 Conclusões e desafios

Um plano de negócios é uma ferramenta de gestão empresarial que auxilia os empreendedores na constituição e formalização de empresas novas, permitindo serem feitas várias simulações a respeito da viabilidade do negócio pretendido.

Empreender é sempre um risco, mas empreender sem planejamento é um risco que pode ser evitado. O plano de negócios, apesar de não ser a garantia de sucesso, ajudará, entre outras coisas, na tomada de decisões e a não se desviar dos objetivos iniciais.

No estudo realizado, evidenciou-se que a atividade a ser implantada, se bem planejada é viável ao mercado e pode se tornar um importante negócio aos sócios. O investimento é atrativo, considerando que a rentabilidade comparada ao risco é satisfatória. A organização não está alavancada financeiramente, devido principalmente ao fato do recebimento das vendas antecederem a realização do serviço. Embora a empresa não se autofinancie nos primeiros 18 meses, o *payback* de 35 meses é aceitável para uma que entrante no mercado. O grande risco da empresa é seu alto custo variável, suprido, em grande parte, pelo financiamento realizado, que teve como objetivo atender a necessidade de capital de giro.

Outro risco importante a ser considerado é a flutuação do mercado cambial, visto que as vendas da *Travel Buddy Pro* serão realizadas em dólares americanos. Qualquer variação pode levar o resultado real a algo completamente diferente das análises financeiras, positiva ou negativamente.

É importante notar também que o custo do serviço vendido, ou seja, a remuneração dos guias foi, por falta de informação disponível de outros estados, baseado somente na tabela de São Paulo e pode divergir dependendo do local onde o serviço for prestado e que, a projeção realizada foi feita com base no cenário que representa o objetivo ideal para o empreendimento, com um número de atendimentos considerado factível, visto que a empresa atuará em todo o Brasil. Para que isso efetivamente aconteça, é necessário realizar um excelente trabalho de *marketing*, com atendimento diferenciado a todos os clientes, focado para a imagem da empresa, para que os clientes possam indicar para seus amigos e parentes. Também uma boa divulgação dos eventos que irão acontecer no país através de

redes sociais. Existe também a ideia de, no futuro, fechar parcerias com agências de viagens remissivas nas origens e com hotéis nos destinos com pagamento de comissão, a fim de conseguir mais clientes, principalmente em época de baixa sazonalidade.

Com isso pode-se ter a certeza de que todo negócio necessita de algo especial para se adaptar no mercado, ou seja, precisa ser inovador e ter diferenciais competitivos para atender a demanda de clientes.

O ponto forte de todo e qualquer negócio é estar sempre investindo e aprimorando seus produtos para que os mesmos sejam de qualidade para seus clientes, para que assim os mesmos voltem mais vezes e se sintam satisfeitos pelo produto ou serviço oferecido, bem como o ambiente em que são recebidos.

Percebe-se assim que todo e qualquer negócio precisa estar bem traçado, e que o plano de negócios é de fundamental importância qual seja o ramo, pois pode medir os resultados presentes e futuros dando um norte para sua equipe de gestão.

Assim, conclui-se que os objetivos iniciais do presente estudo foram atingidos, que através do plano de negócios podemos chegar aos resultados com mais precisão e segurança, sendo este uma ferramenta de fundamental importância frente ao mercado competitivo para todo e qualquer gestor.

E por fim, este estudo foi de suma importância para conciliar os conhecimentos construídos em sala de aula com o estudo proposto, podendo identificar a viabilidade de abertura de uma empresa para não se aventurar em abrir um negócio próprio de qualquer forma, mas sim, com o conhecimento de onde se pode chegar e, certamente enriqueceu, não só na forma teórica, mas também com a oportunidade de conhecer como é o dia a dia de empresários na prática.

Referências

ASCOM EMBRATUR. **Somos um dos povos mais legais do mundo:** Pesquisa realizada por rede social promoveu a eleição na qual os brasileiros só perderam para os americanos. Disponível em:

<http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas_noticias/20110923-1.html>.

Acesso em: 05 nov. 2013.

BASEKIT Disponível em: <www.basekit.com.br>. Acesso em: 09 set. 2013.

CLARO Disponível em: <www.claroempresas.com.br>. Acesso em: 09 set. 2013.

CONTATUR Disponível em: <www.contatur.com.br>. Acesso em: 09 set. 2013.

COPA do Mundo de 2014 **Veja.com:** Perguntas e Respostas, Brasil, out. 2007.

Mensal. Disponível em:

<http://veja.abril.com.br/idade/exclusivo/perguntas_respostas/copa_do_mundo/#6>.

Acesso em: 04 nov. 2013.

DA REDAÇÃO. Com tendência de alta, especialistas preveem dólar a R\$ 2,70 no fim do ano. **O Tempo: Economia**, Belo Horizonte, 16 ago. 2013. p. 1-1. Disponível em:

<<http://www.otempo.com.br/capa/economia/com-tend%C3%Aancia-de-alta-especialistas-preveem-d%C3%B3lar-a-r-2-70-no-fim-do-ano-1.698031>>. Acesso em: 09 set. 2013.

DELL Disponível em: <www.dell.com.br>. Acesso em: 09 set. 2013.

ESPAÇO Certo Disponível em: <www.espacocerto.net.br>. Acesso em: 09 set. 2013.

INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO DO TURISMO RURAL E

EQUESTRE. **Panorama Empresarial do Turismo Rural**. Disponível em:

<<http://www.idestur.org.br/pdf/panorama.pdf>>. Acesso em: 09 set. 2013.

ITAÚ Disponível em: <www.itaubank.com.br>. Acesso em: 09 set. 2013.

KOSSEN, Stan. *Creative Selling Today*. 2. ed. New York: Harper & Row, 1982. 493 p. Disponível em:

<http://books.google.com.br/books/about/Creative_selling_today.html?id=4xhZAAAAIAAJ&redir_esc=y>. Acesso em: 20 nov. 2013.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L.. *Administração de Marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. 766 p. Título Original: Marketing management.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Desembarques Internacionais:** Desembarque de Passageiros em Voos Internacionais - Variação Mensal 2011/2012. Disponível em:

<http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/estatisticas_indicadores/desembarques_internacionais/>. Acesso em: 04 nov. 2013.

MINISTÉRIO DO TURISMO (Brasília). **Estudo da demanda turística internacional 2006-2012**. Disponível em:

<http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/demanda_turistica/internacional/download_internacional/Demanda_Turxstica_Internacional_-_Fichas_Sinteses_-_2006-2012.pdf>. Acesso em: 09 set. 2013.

MINISTÉRIO DO TURISMO (Brasília). **Roteiros do Brasil: Programa de Regionalização do Turismo**. Disponível em:

<http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/modulo_operacional_8_promocao_e_apoio_a_comercializacao.pdf>. Acesso em: 07 set. 2013.

PAYPAL Disponível em: <www.paypal.com>. Acesso em: 02 nov. 2013.

RENT a local friend Disponível em: <www.rentalocalfriend.com>. Acesso em: 09 set. 2013.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE (Brasil) (Org.). **Ideias de Negócios para 2014: Turismo** Agência de Turismo Receptivo. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/setor/turismo/o-setor/ideias-de-negocios/ideias-de-negocios-1/>>. Acesso em: 26 ago. 2013.

SHAPIRO, Abraham. A TIPOLOGIA DE CLIENTES PROSPECTS SEGUNDO KOSSEN. Disponível em: <http://profissaoatitude.blogspot.com.br/2009/12/tipologia-de-clientes-prospects-segundo_02.html>. Acesso em: 20 nov. 2013.

SINAENCO. **Portal 2014: Cidades-sede**. Disponível em:

<<http://www.portal2014.org.br/cidades-sedes/>>. Acesso em: 04 nov. 2013.

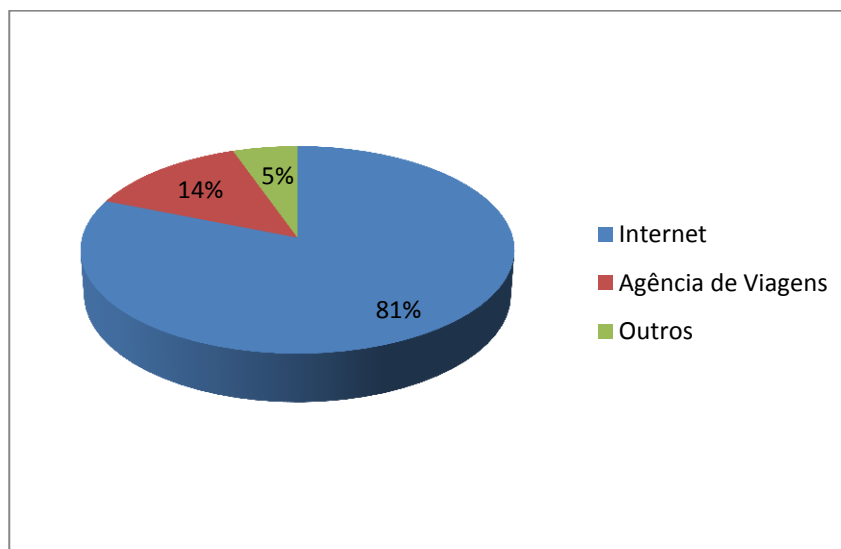
TOURS by locals Disponível em: <www.toursbylocals.com>. Acesso em: 09 set. 2013.

VIDA E ESTILO. **Pessoas viajam mais sozinhas; veja dicas**. Disponível em:

<<http://vidaeestilo.terra.com.br/turismo/internacional/pessoas-viajam-mais-sozinhas-veja-dicas,711824558b237310VgnCLD100000bbcceb0aRCRD.html>>. Acesso em: 09 set. 2013.

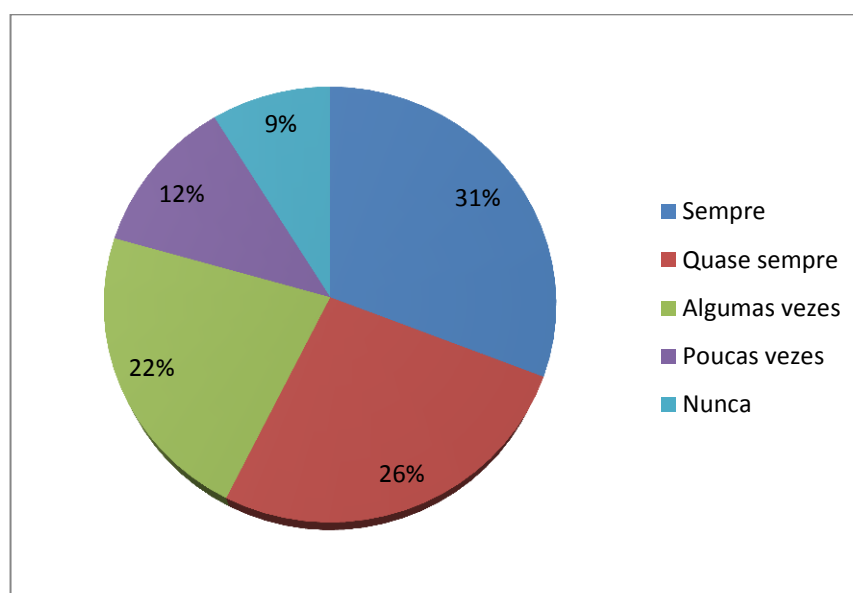
Apêndice 1 – Pesquisa de Mercado

Gráfico 7 - Fonte de Informação

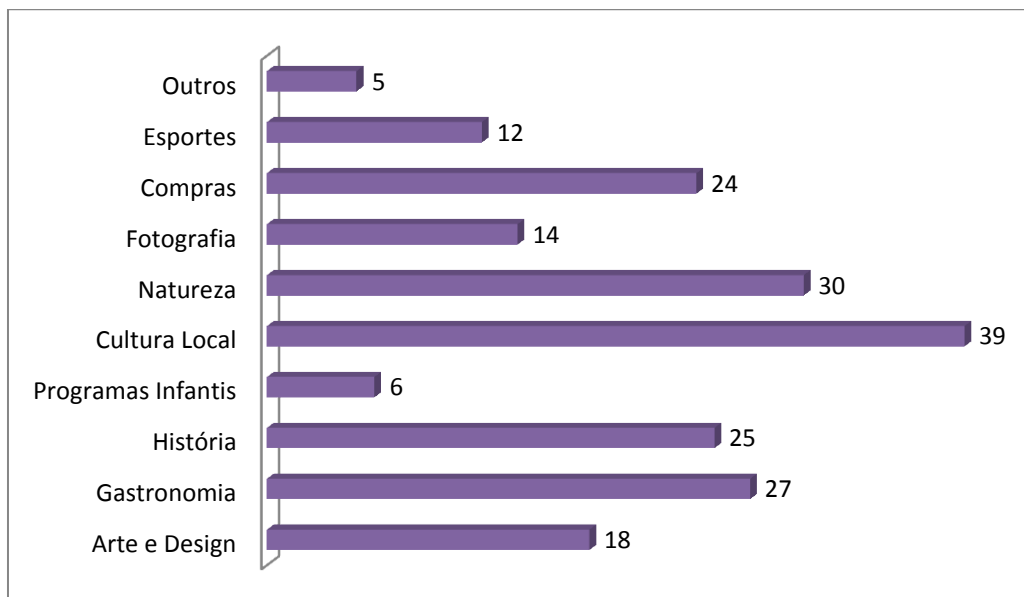


Fonte: autoria do grupo

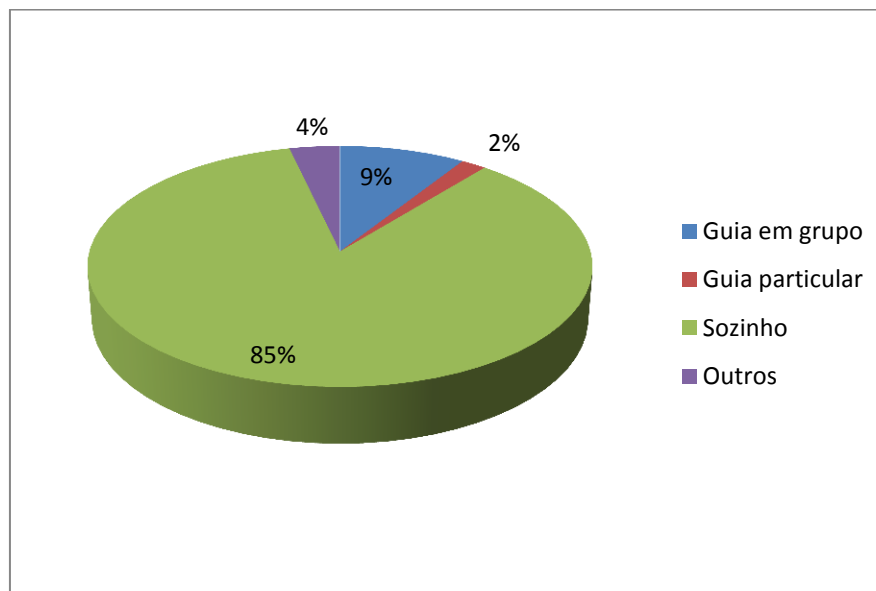
Gráfico 8 - Frequência das Viagens



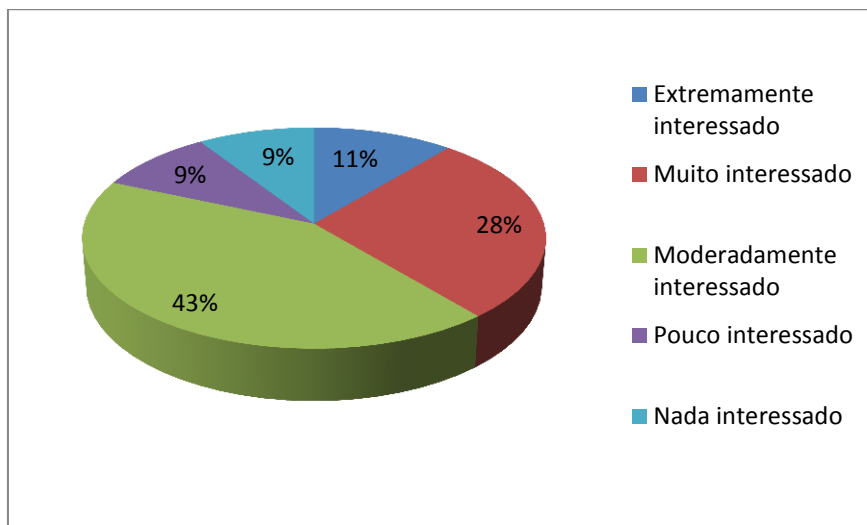
Fonte: autoria do grupo

Gráfico 9 - Interesses no Destino

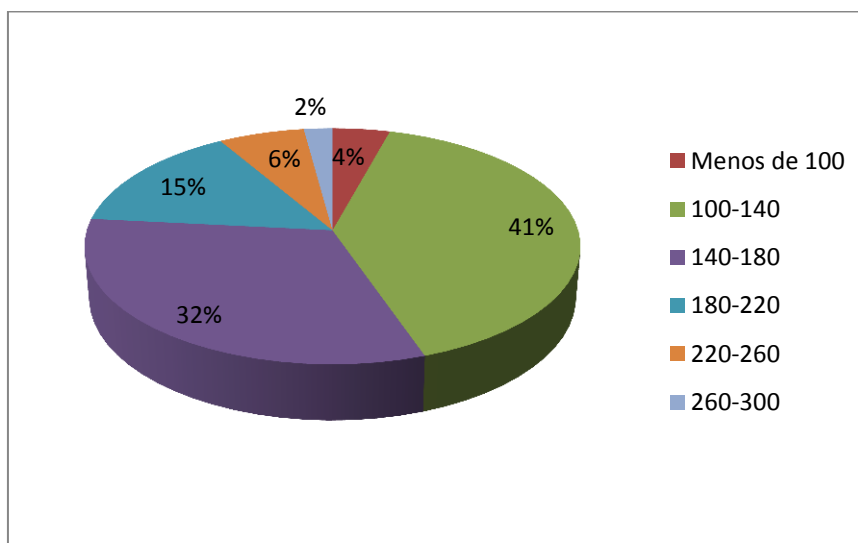
Fonte: autoria do grupo

Gráfico 10 - Passeios no Destino

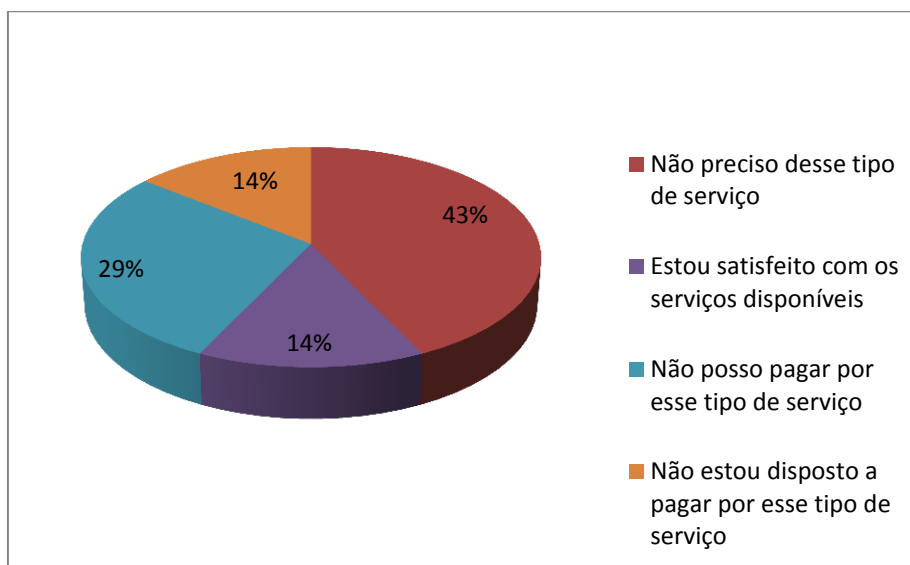
Fonte: autoria do grupo

Gráfico 11 - Interesse no Negócio da Empresa

Fonte: autoria do grupo

Gráfico 12 - Pagamento pelo Serviço Oferecido

Fonte: autoria do grupo

Gráfico 13 - Motivo do Não Interesse

Fonte: autoria do grupo

Apêndice 2 – Planilha Financeira

Tabela 6 - Investimento Fixo

INVESTIMENTO FIXO		
DISCRIMINAÇÃO	VALOR R\$	%*
Construções	-	4,0%
Máquinas e Equipamentos	-	10,0%
Móveis e Utensílios	-	10,0%
Computadores	23.580,00	20,0%
Computadores	23.580,00	
Taxa de Franquia	-	0,0%
Veículos	-	20,0%
Outros	-	20,0%
Total Investimento Fixo	23.580,00	393,00

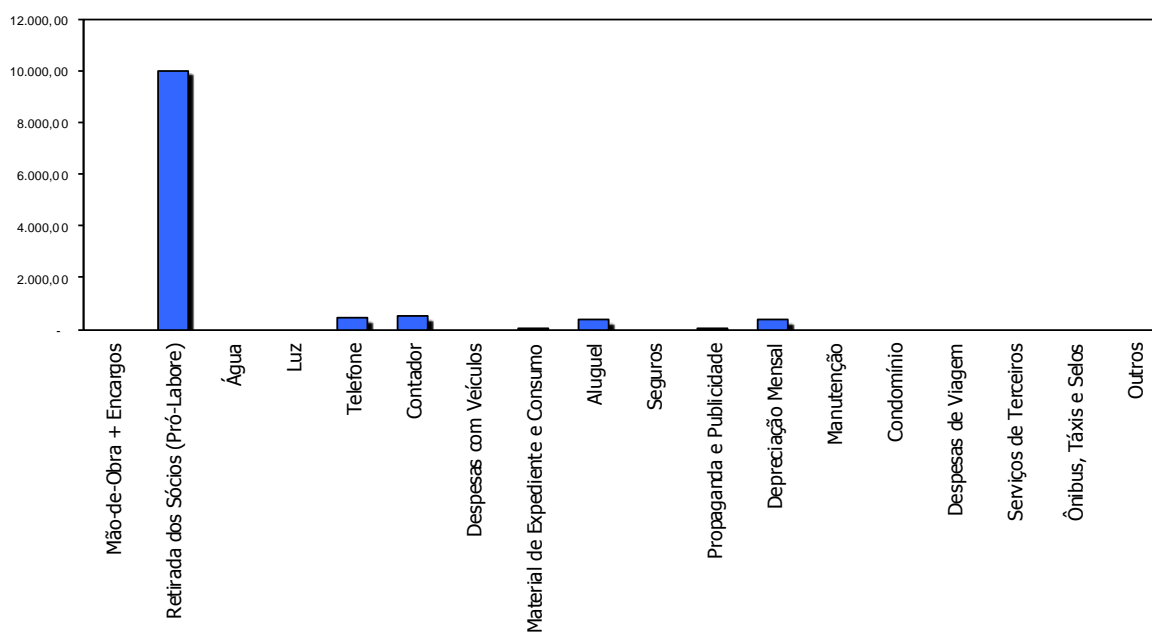
* - Percentual de depreciação por grupo.

Fonte: autoria do grupo

Tabela 8 - Custos Fixos

CUSTOS FIXOS

Discriminação	Valor R\$
Mão-de-Obra + Encargos	-
Retirada dos Sócios (Pró-Labore)	10.000,00
Água	
Luz	
Telefone	478,00
Contador	520,00
Despesas com Veículos	
Material de Expediente e Consumo	50,00
Aluguel	380,00
Seguros	
Propaganda e Publicidade	60,00
Depreciação Mensal	393,00
Manutenção	
Condomínio	
Despesas de Viagem	
Serviços de Terceiros	
Ônibus, Táxis e Selos	
Outros	-
TOTAL	11.881,00



Fonte: autoria do grupo

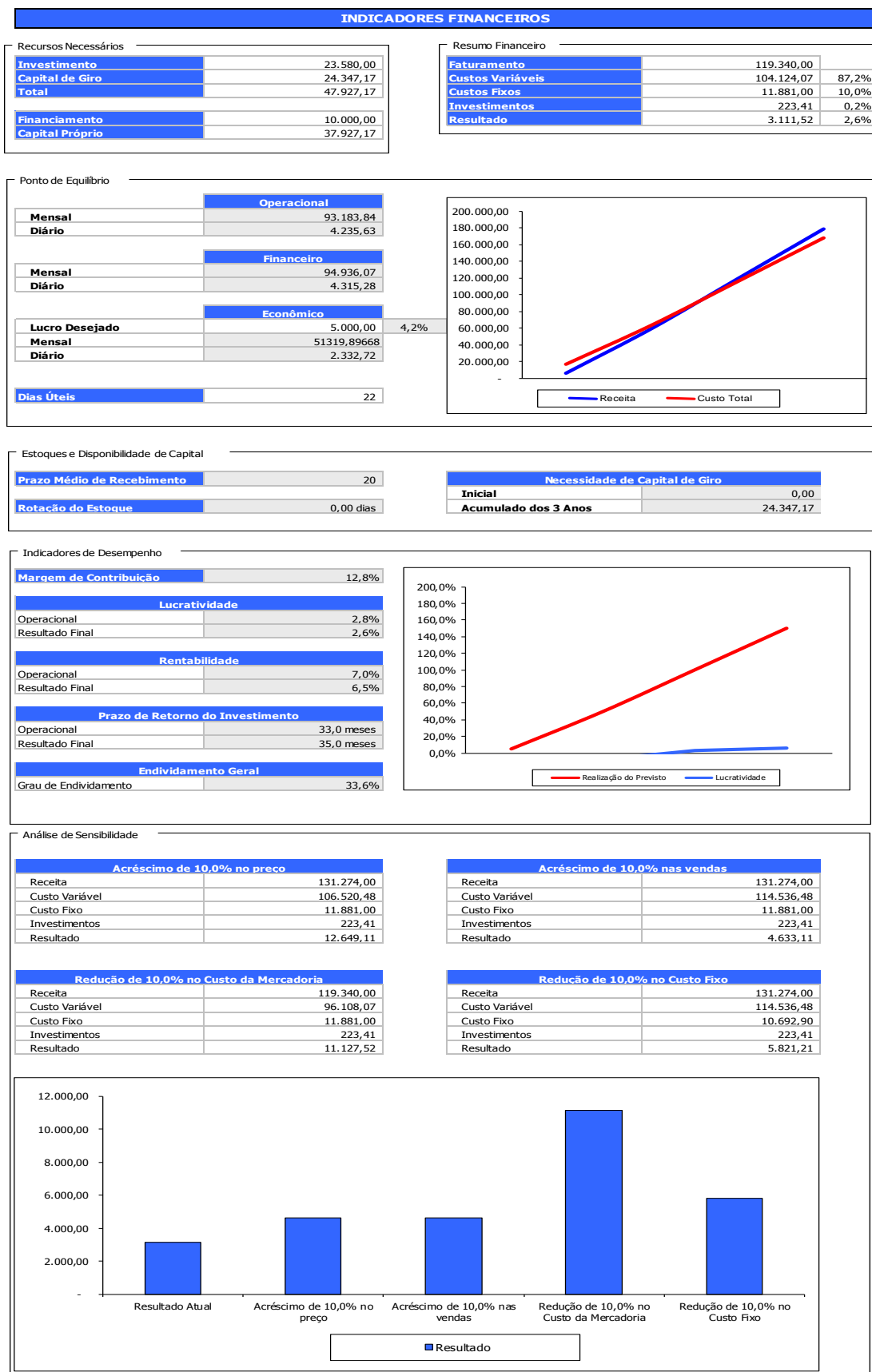
Tabela 9 - Simulador de Financiamento

SIMULADOR DE FINANCIAMENTO	
Valor a Financiar	10.000,00
Carência	12 Meses
Prazo	72 Meses
Juros	0,98% ao mês
Tarifas e Taxas	
Parcela	223,41

← **Linha de Crédito:**
Proger Banco do Brasil

Fonte: autoria do grupo

Tabela 11 – Indicadores Financeiros



Fonte: autoria do grupo

Tabela 12 – Prazos e Estoques

PRAZOS E ESTOQUES		
POLÍTICA DE VENDA		
Prazo médio de venda das mercadorias	%	Dias
Venda à Vista	100,00	-
Venda a Prazo	0,00	0
Prazo Médio		0
Este quadro apresenta a divisão das vendas à vista e a prazo em relação às vendas totais.		
POLÍTICA DE COMPRA		
Prazo médio de compras	%	Dias
À Vista	0,00	-
A Prazo	100,00	20
Prazo Médio		20
Este quadro apresenta a divisão das compras à vista e a prazo em relação às compras totais.		
POLÍTICA DE ESTOQUE		Dias
Necessidade média de estoques	0	
Este quadro define qual deve ser o estoque mínimo necessário em dias.		
ESTIMATIVA DE ESTOQUE INICIAL		R\$
Estoque Inicial	0,00	
Este quadro define o valor do estoque inicial		

Fonte: autoria do grupo

Tabela 13 – Custos com Mão de Obra

CUSTOS COM MÃO DE OBRA					
Cargo/Função	Nº func.	Salário	%*	Encargos	Total
			37,56%	-	-
			37,56%	-	-
			37,56%	-	-
			37,56%	-	-
			37,56%	-	-
			37,56%	-	-
			37,56%	-	-
			37,56%	-	-
			37,56%	-	-
			37,56%	-	-
TOTAL	0	-	37,56%	-	-

Fonte: autoria do grupo

Tabela 14 – Tributação Total

TRIBUTAÇÃO TOTAL			
Faturamento Mensal	119.340,00		
IMPOSTOS	SIMPLES	LUCRO PRESUMIDO	LUCRO REAL
IR - Imposto de Renda		2.864,16	26.864,75
CSLL - Contribuição Social		3.436,99	9.671,31
COFINS - Contribuição Financeira Social		3.580,20	501,23
PIS - Programa de Integração Social	15.132,31	344,50	2.100,38
IPI - Imposto sobre Produtos Industrializados		-	-
ICMS - Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços		14.320,80	14.320,80
ISS - Imposto sobre Serviços		5.131,62	5.131,62
TOTAL DE IMPOSTOS	15.132,31	29.678,27	58.590,09
PERCENTUAL DE IMPOSTOS	12,7%	24,9%	49,1%
ENCARGOS			
INSS	-	-	-
SESI, SESC OU SEST	-	-	-
SENAI, SENAC OU SENAT	-	-	-
SEBRAE	-	-	-
INCRA	-	-	-
FGTS	-	-	-
Acidente de Trabalho	-	-	-
Salário Educação	-	-	-
TOTAL DE ENCARGOS	-	-	-
TOTAL GERAL	15.132,31	29.678,27	58.590,09
TRIBUTAÇÃO EM RELAÇÃO AO FATURAMENTO	12,68%	24,87%	49,10%
OPTAREI PELO:			
SIMPLES	x		
LUCRO PRESUMIDO			
LUCRO REAL			

← Marque com **X** a opção escolhida

Fonte: autoria do grupo

Tabela 15 - Comissões e Outros Custos Variáveis

COMISSÕES E OUTROS CUSTOS VARIÁVEIS			
-------------------------------------	--	--	--

COMISSÕES			
-----------	--	--	--

Descrição das Comissões	% do Faturamento	% da Comissão	Valor
	100,0%	0,0%	-
			-
			-

CARTÃO DE CRÉDITO E DÉBITO			
----------------------------	--	--	--

Descrição	% do Faturamento	% da Comissão	Valor
PayPal	100,0%	7,4%	8.831,16
			-

OUTROS CUSTOS VARIÁVEIS	
-------------------------	--

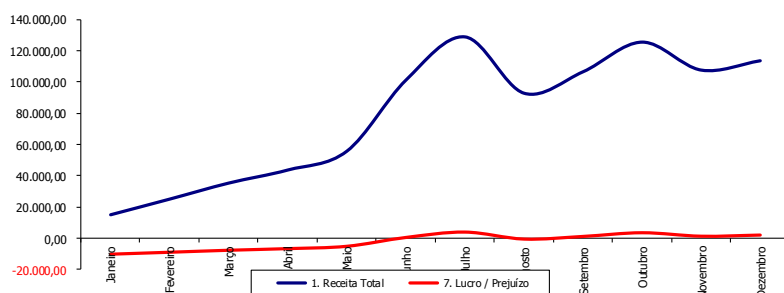
Descrição	Valor
PayPal	0,60

Fonte: autoria do grupo

Tabela 16 - Sazonalidade 1º Ano

SAZONALIDADE - PRIMEIRO ANO												
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Start up	10,0%	20,0%	30,0%	40,0%	50,0%	60,0%	70,0%	80,0%	90,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Sazonalidade	124,0%	104,0%	98,0%	91,0%	93,0%	141,0%	154,0%	97,0%	99,0%	105,0%	90,0%	95,0%
1. Receita Total	14.798,16	24.822,72	35.085,96	43.439,76	55.493,10	100.961,64	128.648,52	92.607,84	106.331,94	125.307,00	107.406,00	113.373,00
2. Custos Variáveis Totais	12.911,38	21.657,81	30.612,48	37.901,16	48.417,69	88.088,96	112.245,75	80.800,28	92.774,55	109.330,28	93.711,66	98.917,87
3. Margem de Contribuição	1.886,78	3.164,91	4.473,48	5.538,60	7.075,41	12.872,68	16.402,77	11.807,56	13.557,39	15.976,72	13.694,34	14.455,13
4. Custos Fixos	11.881,00	11.881,00	11.881,00	11.881,00	11.881,00	11.881,00	11.881,00	11.881,00	11.881,00	11.881,00	11.881,00	11.881,00
5. Resultado Operacional	-9.994,22	-8.716,09	-7.407,52	-6.342,40	-4.805,59	991,68	4.521,77	-73,44	1.676,39	4.095,72	1.813,34	2.574,13
6. Investimentos	223,41	223,41	223,41	223,41	223,41	223,41	223,41	223,41	223,41	223,41	223,41	223,41
7. Lucro / Prejuízo	-10.217,64	-8.939,50	-7.630,93	-6.565,81	-5.029,00	768,26	4.298,36	-296,85	1.452,98	3.872,31	1.589,92	2.350,72
Acumulado no Ano	-10.217,64	-19.157,13	-26.788,06	-33.353,88	-38.382,88	-37.614,62	-33.316,26	-33.613,11	-32.160,13	-28.287,82	-26.697,89	-24.347,17

SAZONALIDADE - PRIMEIRO ANO



Necessidade de Capital de Giro	
Inicial	0,00
Primeiro Ano	24.347,17
Lucratividade	-2,6%

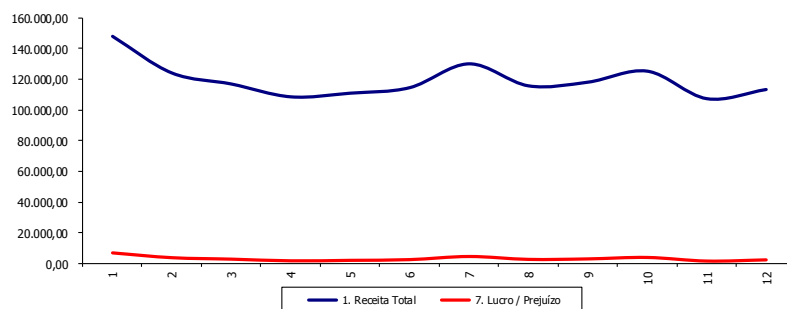
Parecer do Consultor:

Fonte: autoria do grupo

Tabela 17 - Sazonalidade 2º Ano

SAZONALIDADE - SEGUNDO ANO												
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Sazonalidade	124,0%	104,0%	98,0%	91,0%	93,0%	96,0%	109,0%	97,0%	99,0%	105,0%	90,0%	95,0%
1. Receita Total	147.981,60	124.113,60	116.953,20	108.599,40	110.986,20	114.566,40	130.080,60	115.759,80	118.146,60	125.307,00	107.406,00	113.373,00
2. Custos Variáveis Totais	129.113,85	108.289,03	102.041,59	94.752,91	96.835,39	99.959,11	113.495,24	101.000,35	103.082,83	109.330,28	93.711,66	98.917,87
3. Margem de Contribuição	18.867,75	15.824,57	14.911,61	13.846,49	14.150,81	14.607,29	16.585,36	14.759,45	15.063,77	15.976,72	13.694,34	14.455,13
4. Custos Fixos Totais	11.881,00	11.881,00	11.881,00	11.881,00	11.881,00	11.881,00	11.881,00	11.881,00	11.881,00	11.881,00	11.881,00	11.881,00
5. Resultado Operacional	6.986,75	3.943,57	3.030,61	1.965,49	2.269,81	2.726,29	4.704,36	2.878,45	3.182,77	4.095,72	1.813,34	2.574,13
6. Investimentos	223,41	223,41	223,41	223,41	223,41	223,41	223,41	223,41	223,41	223,41	223,41	223,41
7. Lucro / Prejuízo	6.763,34	3.720,15	2.807,20	1.742,08	2.046,40	2.502,88	4.480,95	2.655,04	2.959,36	3.872,31	1.589,92	2.350,72
Acumulado no Ano	6.763,34	10.483,49	13.290,69	15.032,77	17.079,18	19.582,06	24.063,01	26.718,04	29.677,40	33.549,71	35.139,64	37.490,36
Acumulado desde o início da atividade	-17.583,83	-13.863,68	-11.056,48	-9.314,40	-7.268,00	-4.765,12	-284,17	2.370,87	5.330,23	9.202,54	10.792,46	13.143,18

SAZONALIDADE - SEGUNDO ANO



Necessidade de Capital de Giro	
Inicial	0,00
Segundo Ano	0,00
Lucratividade	2,6%

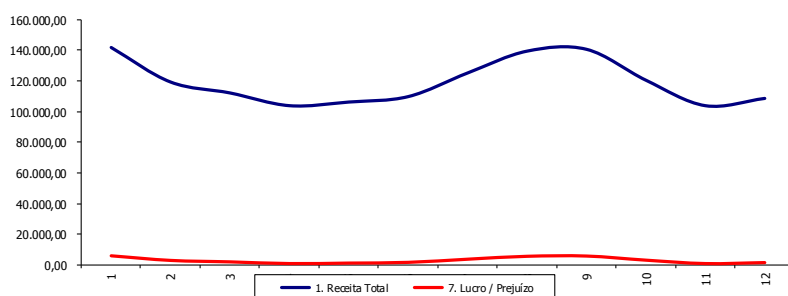
Parecer do Consultor:

Fonte: autoria do grupo

Tabela 18 - Sazonalidade 3º Ano

SAZONALIDADE - TERCEIRO ANO												
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Sazonalidade	119,0%	100,0%	94,0%	87,0%	89,0%	92,0%	105,0%	117,0%	118,0%	101,0%	87,0%	91,0%
1. Receita Total	142.014,60	119.340,00	112.179,60	103.825,80	106.212,60	109.792,80	125.307,00	139.627,80	140.821,20	120.533,40	103.825,80	108.599,40
2. Custos Variáveis Totais	123.907,65	104.124,07	97.876,63	90.587,94	92.670,42	95.794,15	109.330,28	121.825,16	122.866,40	105.165,31	90.587,94	94.752,91
3. Margem de Contribuição	18.106,95	15.215,93	14.302,97	13.237,86	13.542,18	13.998,65	15.976,72	17.802,64	17.954,80	15.368,09	13.237,86	13.846,49
4. Custos Fixos Totais	11.881,00	11.881,00	11.881,00	11.881,00	11.881,00	11.881,00	11.881,00	11.881,00	11.881,00	11.881,00	11.881,00	11.881,00
5. Resultado Operacional	6.225,95	3.334,93	2.421,97	1.356,86	1.661,18	2.117,65	4.095,72	5.921,64	6.073,80	3.487,09	1.356,86	1.965,49
6. Investimentos	223,41	223,41	223,41	223,41	223,41	223,41	223,41	223,41	223,41	223,41	223,41	223,41
7. Lucro / Prejuízo	6.002,54	3.111,52	2.198,56	1.133,45	1.437,76	1.894,24	3.872,31	5.698,22	5.850,38	3.263,68	1.133,45	1.742,08
Acumulado no Ano	6.002,54	9.114,06	11.312,62	12.446,07	13.883,83	15.778,07	19.650,39	25.348,61	31.198,99	34.462,67	35.596,12	37.338,20
Acumulado desde o início da atividade	19.145,73	22.257,24	24.455,81	25.589,25	27.027,02	28.921,26	32.793,57	38.491,80	44.342,18	47.605,85	48.739,30	50.481,38

SAZONALIDADE - TERCEIRO ANO



Necessidade de Capital de Giro	
Inicial	0,00
Terceiro Ano	0,00
Lucratividade	
	2,6%

Parecer do Consultor:

Fonte: autoria do grupo