

INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA ISAE/FGV
MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria 01/2018

MARCIO BARCIELA VERAS
WILSON ANTUNES TEIXEIRA JUNIOR

PLANO DE NEGÓCIOS
AGÊNCIA MW VIAGENS E TURISMO LTDA
Trabalho de Conclusão de Curso

CURITIBA
2019

**MARCIO BARCIELA VERAS
WILSON ANTUNES TEIXEIRA JUNIOR**

**PLANO DE NEGÓCIO
AGÊNCIA MW VIAGENS E TURISMO LTDA
Trabalho de Conclusão de Curso**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a conclusão do MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria 1/2019 da Fundação Getúlio Vargas.

Orientador: Prof.º Augusto C. Dalla Vecchia

**CURITIBA
2019**

RESUMO

Com o objetivo de explorar o mercado de turismo na região de Curitiba, cidade onde as pessoas têm um poder aquisitivo acima da média brasileira, e visualizando a melhora econômica dos próximos anos, elaboramos um plano de negócios da Agência de Turismo MW. A loja física será montada no Super Mercado Muffato no bairro Portão, local de alta circulação de pessoas para capturar as vendas físicas e investir no universo online para fazer a conexão dos dois ambientes de negócio. Contabilizamos os investimentos necessários para o início da empresa bem como os custos e despesas envolvidas na operação. Entendemos a dinâmica de um mercado concorrido e de margens restritas e elaboramos os planos operacionais e de marketing baseados neste universo. Foram projetadas as vendas no horizonte de cinco anos sobre as pessoas que circulam no local de abertura da loja e não levamos em consideração os clientes do canal de vendas online, como uma margem de segurança na viabilidade do projeto. Após os cálculos da TIR, VPL e payback, que tiveram resultados negativos, visualizamos um cenário de riscos no horizonte relevante principalmente quando se considera apenas o capital livre de risco. Diagnosticamos os grandes desafios da operação que seria a remuneração dos funcionários e sócio gerente, para manter o atendimento diferenciado e reter os talentos na empresa, com intuito de não sair da estratégia de diferenciação no mercado. Novos cálculos podem ser feitos a partir de uma estratégia de remuneração variável dos funcionários e implementação de um sistema de “partnership” para reduzir as cargas salariais e custos de folha de pagamento podendo viabilizar a estratégia de diferenciação do atendimento “premium” e criar um ambiente mais favorável de negócios para a nova empresa.

Palavras-chave: Turismo. Plano de negócio. Agência de viagens.

ABSTRACT

Aiming to explore the tourism market in the region of Curitiba, a city where people have a purchasing power above the Brazilian average, and visualizing the economic improvements of the coming years, preparing a business plan of the Tourism Agency MW. A physical store will be set up at the Muffato Super Market in the Portão neighborhood, a high-traffic place to capture as physical sales and invest in the online universe to connect the two business environments. We account for the investments required to start the company, as well as the costs and expenses used in the operation. We understand the use of a competing market and tight margins and have prepared operational and marketing plans based on this universe. They were projected as sales over the five-year horizon of people moving around the store opening location, and we do not consider online sales channel customers as a safety margin in project viability. After calculating IRR, NPV and payback, which had negative results, we see a risk scenario on the relevant horizon, especially when considering only risk free capital. We diagnosed the major challenges of the operation that would be the compensation of employees and the social manager, to maintain differentiated service and retain the company's talents, in order not to leave the strategy of differentiation in the market. New calculations can be made from a variable employee compensation strategy and the implementation of a partnership system to reduce payroll and payroll costs, enabling the differentiation strategy of premium service and creating an environment most favorable business for new company.

Keywords: Tourism. Business plan. Travel Agency.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Reputação CVC.....	11
Figura 2 - Layout loja	45
Figura 3 - Recepção loja.....	46

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Pergunta 12 Questionário.....	12
Gráfico 2 - Pergunta 1 Questionário.....	26
Gráfico 3 - Pergunta 2 Questionário.....	26
Gráfico 4 - Pergunta 3 Questionário.....	27
Gráfico 5 - Pergunta 4 Questionário.....	27
Gráfico 6 - Pergunta 5 Questionário.....	28
Gráfico 7 - Pergunta 6 Questionário.....	29
Gráfico 8 - Pergunta 7 Questionário.....	30
Gráfico 9 - Pergunta 8 Questionário.....	31
Gráfico 10 - Pergunta 9 Questionário.....	31
Gráfico 11 - Histórico e tendências de desempenho.....	35

LISTA DE TABELA

Tabela 1 - Capitais e recursos	15
Tabela 2 - Preços médios e produtos	35
Tabela 3 - Distribuição de volume anual em percentual.....	36
Tabela 4 - Previsão de receita ano 1	37
Tabela 5 - Previsão de receita ano 2 e 3.....	37
Tabela 6 - Previsão de demanda ano 4 e 5	37
Tabela 7 - Calendário de promoções e vendas.....	40
Tabela 8 - Sociedade.....	47
Tabela 9 - Móveis e utensílios	48
Tabela 10 - Custo com pessoal	48
Tabela 11 - Custos Fixos	49
Tabela 12 - Custos variáveis.....	49
Tabela 13 - Fluxo de caixa ano 1 e 2.....	49
Tabela 14 - Análise de investimento	52

SUMÁRIO

1	SUMÁRIO EXECUTIVO	9
1.1	A OPORTUNIDADE.....	9
2	DESCRIÇÃO GERAL DA EMPRESA.....	11
2.1	O NEGÓCIO.....	11
2.2	VISÃO, MISSÃO, VALORES E TRAJETÓRIA	13
2.2.1	Visão.....	13
2.2.2	Missão.....	14
2.2.3	Valores.....	14
2.2.4	Recursos	14
2.2.5	Setor e estratégia de crescimento	19
2.3	ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA	20
2.3.1	Modelos de cinco forças de Porter	20
2.3.2	Como é a rivalidade entre os concorrentes?	21
2.3.3	Quais são os produtos e serviços substitutos?	22
2.3.4	Qual poder de barganha dos fornecedores?	23
2.3.5	Como evitar/atrapalhar entrada de novos concorrentes?	23
2.3.6	Qual poder de barganha dos clientes?.....	24
2.3.7	Qual será o posicionamento competitivo da sua empresa?.....	24
2.4	MICROAMBIENTE	25
2.4.1	Pesquisa de Mercado	25
2.5	ANÁLISE DA DEMANDA.....	32
2.5.1	Perfil do cliente	32
2.5.2	Segmento	33
2.5.3	Quantificação	33
2.5.4	Preços e tendências ou perspectivas.....	34
2.5.5	Projeção de demanda.....	36
3	ESTRATÉGIA.....	38
3.1	ANÁLISE SWOT	38
3.2	ESTRATÉGIA DE MARKETING.....	40
3.2.1	O cliente.....	40
3.2.2	Calendário de promoções e vendas.....	40
3.2.3	Canais de vendas e distribuição	42
3.2.4	Comunicando nosso diferencial	43
4	PLANO OPERACIONAL.....	45
5	PLANO FINANCEIRO	47
5.1	PLANO DE INVESTIMENTO.....	47
5.2	CUSTOS OPERACIONAIS.....	48
5.3	FLUXO DE CAIXA	49
5.4	VPL, TIR E PAYBACK.....	51
6	CONCLUSÃO.....	53

ANEXOS.....55

REFERÊNCIAS.....56

1 SUMÁRIO EXECUTIVO

A MW é uma oportunidade de geração de valor no segmento de turismo. Formada por profissionais com experiência no segmento, tem o foco em explorar um nicho de mercado que tem um grande potencial de crescimento na próxima década. Pessoas de todas as idades e gêneros adoram viver experiências únicas de viagens e esse comportamento é diretamente proporcional ao poder aquisitivo. Quanto maior o poder de compra da população maior os gastos com turismo. O objetivo é explorar algumas lacunas deixadas pelo grande líder do mercado que pelo seu tamanho não consegue ter um atendimento personalizado ao cliente, além de ter um baixo índice de satisfação pela demora em solucionar problemas ou imprevistos. Buscar um consumidor que dê valor ao atendimento premium, sendo menos sensível a preços e fiel ao nosso modelo de negócio.

As agências de turismo que terão sucesso no mercado farão uma perfeita integração do ambiente físico e do online. A utilização de todas as ferramentas digitais disponíveis faz parte do plano de adaptação à nova realidade desse mercado.

O objetivo será montar uma agência de viagens, loja física, em na área de convivência do Super Muffato Portão – Curitiba PR, que já conta com uma SmartFit e uma praça de alimentação, com objetivo de capturar clientes devido à grande circulação de pessoas de bom poder aquisitivo. Além de fazer uma perfeita interação do universo online e a estrutura física.

1.1 A OPORTUNIDADE

A indústria do turismo cresce em todo o mundo. As pessoas a cada dia estão dispostas a gastar com experiências de viagens inesquecíveis, vivem em suas rotinas diárias sob constantes estresse e pressão das companhias em que trabalham. Os momentos de lazer são escassos e quando existem todos buscam aproveitar ao máximo e conseguir esquecer os problemas. Em países desenvolvidos, devido ao melhor poder aquisitivo da população, os gastos com

turismo são maiores. No Brasil, depois de alguns anos de retração econômica, a sinalização para os próximos anos é de recuperação do poder de compra da população. O cenário à frente é de expansão da demanda por viagens a lazer, onde poderemos capturar essa oportunidade com serviços e estratégia diferenciada. Atendimento premium e customização do produto com objetivo de fidelizar o cliente.

2 DESCRIÇÃO GERAL DA EMPRESA

2.1 O NEGÓCIO

A agência MW Viagens e Turismo LTDA em análise da população em geral e através de pesquisas, constatou que a evolução da produtividade em viagens tornou-se um desafio perante os players já posicionados no mercado como também para os novos entrantes. As novas tecnologias tendem a acompanhar essa evolução inovando e trazendo novas soluções para os viajantes. Porém, há um grande problema quando trata-se de atendimento e preocupação com o cliente, a maioria das agências espalhadas pelo Brasil (principalmente as líderes) estão focadas em vender mais, gerar receita e aquecer o mercado do setor mas sem entregar um serviço de qualidade, premium ou que seja marcante para o consumidor, afinal, uma viagem a lazer deve impactar positivamente desde o momento da compra até final da viagem.

Segundo pesquisa realizada recentemente pelos autores no site mais utilizado no Brasil quando se trata de reputação de uma empresa ou satisfação do cliente (www.reclameaqui.com.br), constatamos que a líder do mercado CVC possui uma nota ruim em seus últimos seis meses conforme figura 1 a seguir, que não muda em períodos anteriores já que a organização em geral possui status regular.

Figura 1 - Reputação CVC



Fonte: Reclame Aqui (2019)

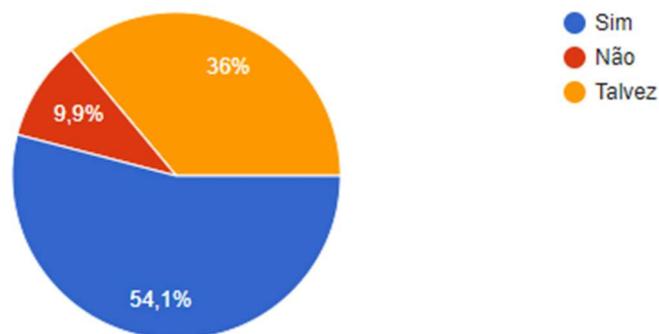
Está é mais uma das evidências de que o consumidor não é bem atendido hoje. Mas será que o consumidor está preocupado com o bom atendimento? A resposta é sim. Quando se trata de serviço a principal ferramenta que deve ser usada para que você volte a fazer negócio com o cliente é o atendimento. E por que mesmo assim os números de viagens só crescem? Porque isso não faz o cliente parar de viajar, mas sim buscar outros meios de compra. Então, acredita-se que alinhando o atendimento premium com um bom marketing os objetivos serão alcançados.

Conforme pesquisa de campo realizada pelos autores com questionário anexo 1, os participantes foram questionados sobre a compra de suas viagens em uma loja física com ajuda de um consultor, mais de 54% dos 111 participantes responderam que comprariam sim, outros 36% que talvez e apenas 9,9% que não conforme gráfico 1 abaixo:

Gráfico 1 - Pergunta 12 Questionário

Você compraria sua viagem em uma loja física com a ajuda de um consultor de viagens?

111 respostas



Fonte: Os autores

Este resultado nos mostra que cada vez mais vendendo produtos atrativos e oferecendo um serviço de qualidade podemos migrar estes 36% que responderam talvez para um sim, público este que provavelmente utilizam variados meios de compra. Os clientes agora são os pragmáticos que exigem soluções dentro de padrões de qualidade negociados. Neste momento

A empresa proporcionará ao cliente o atendimento premium em sua loja física que terá seus processos de atendimentos bem estruturados. Uma das prerrogativas deste excelente atendimento é a certificação ISO 9001 que será implementada na agência desde o início de suas operações focando totalmente no cliente. Além disso, também será implementado o Sistema B que tem total preocupação com o meio ambiente, sociedade e os stakeholders. Estas certificações são consideradas ativos intangíveis que trazem não só ao consumidor final maior segurança e tranquilidade no momento da escolha de onde ele irá comprar, mas também um nível elevado de governança para a organização, o que conseqüentemente agregará valor ao produto final da empresa.

2.2 VISÃO, MISSÃO, VALORES E TRAJETÓRIA

Missão, visão, valores e trajetória, são nada mais que um retrato da identidade da organização, faz parte do planejamento estratégico da empresa e serve também para direcioná-la quanto a busca de seus resultados e objetivos.

2.2.1 Visão

Visão é aquilo que empresa deseja ser no futuro, o que impacta diretamente no seu modelo de negócio já que um dos objetivos da organização é alinhar a sua visão ao que ela pratica hoje para que isso seja um recurso competitivo em gerar valor.

A nossa visão é: “Ser uma das referências no segmento de viagens a lazer e número um em excelência no atendimento ao cliente, gerando valor para todas as partes interessadas”. Essa definição envolve não somente o cliente final, mas também qualquer parte interessada, inclusive a sociedade e o meio ambiente pois entendemos que as empresas possuem um papel importante socioambiental.

2.2.2 Missão

A missão é a razão pela qual a organização existe. Impreterivelmente deve estar enraizada aos colaboradores e a competência da organização. Nossa missão: “Transformar viagens em experiências únicas aos nossos clientes, desde a compra até o pós-venda”. Essa definição está baseada em se preocupar com o cliente como ele merece e superar suas expectativas.

2.2.3 Valores

Os valores da empresa estão muito ligados a visão e missão, são eles:

- Ética e transparência;
- Tornar viagens em boas experiências;
- Transparência com o cliente;
- Cuidar do nosso planeta;
- Foco no cliente;
- Inovação e capacitação;
- Atendimento premium.

Estes três pilares da organização visão, missão e valores estarão expostos para visualização e consulta ao público e aos colaboradores em um painel na loja. A ideia é que estes conceitos sejam vivenciados por todos.

2.2.4 Recursos

Os recursos são denominados como tangíveis e intangíveis, classificamos estes recursos como essenciais e não essenciais para serem considerados diferenciais competitivos. Os não essenciais são aqueles recursos que todos os concorrentes possuem, como computador, loja física, acesso aos fornecedores etc. Os recursos essenciais são aqueles considerados pela organização como primordiais para engrenagem do negócio, neste caso são intangíveis, como: pessoas qualificadas no atendimento com expertise em destinos pelo mundo, setor preparado para o atendimento pós-

venda, marketing visual e acelerado em canais de distribuição, excelente atendimento acima de tudo valorizando a marca (diferencial competitivo).

Abordamos este diferencial competitivo conforme a teoria de valor baseado em recursos (VBR), nesta teoria leva-se em consideração todos os ativos tangíveis e intangíveis que a empresa e os colaboradores carregam. A ideia como um todo é olhar para o interior da empresa suas forças e fraquezas. As conquistas que teremos ao longo da trajetória também possuem uma parcela importante neste cenário como as certificações de qualidade nos processos (ISO 9001) e preocupação socioambiental (Sistema B).

A tabela 1 abaixo classifica os capitais integrados na organização relacionando-os com as competências da empresa.

Tabela 1 - Capitais e recursos

Capitais	Ativos e competências
Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> ● Treinamentos contínuos aos colaboradores; ● Monitorar o comportamento do mercado quanto a satisfação de atendimento, principalmente dos concorrentes diretos.
Socioambiental	<ul style="list-style-type: none"> ● Implantação do Sistema B ● Ajuda a comunidade ● Favorecimento a fornecedores do mesmo município (se possível) ● Custeio para a plantação de árvores conforme o consumo de CO² dos aviões nas viagens vendidas.
Relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> ● Carteira de clientes fiéis ao bom atendimento

	<ul style="list-style-type: none"> ● Bom relacionamento com fornecedores diretos e indiretos ● Marca referência em atendimento e relacionamento com o cliente ● Varejo comum em local estratégico com fluxo de pessoas expressivo.
Estrutural	<ul style="list-style-type: none"> ● Buscar o nível de governança avançado através das certificações ● Inovação em marketing e canais de distribuição
Humano	<ul style="list-style-type: none"> ● Colaboradores com bagagem de conhecimento em destinos pelo mundo ● Sócio como suporte direto da equipe e liderança da mesma
Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> ● Sócio gestor com formação e experiência em administração de empresas ● Administração dos riscos ligados ao ponto de equilíbrio

Fonte: Os autores.

2.2.4.1 Sistema B

O sistema B é uma certificação ou um movimento global onde o principal objetivo é buscar uma nova “genética” econômica que permita que os valores e a ética inspirem soluções coletivas sem esquecer das necessidades particulares. Esse sistema é motivado por milhares de pessoas e empresas que querem trabalhar para um mundo melhor e não apenas por um salário. Ou seja,

o sistema promove uma sinergia entre as empresas, sociedade e meio ambiente que possa criar valor para o mundo.

A missão do Sistema B é: “Construir um ecossistema favorável para fortalecer empresas que usam a força do mercado para solucionar problemas sociais e ambientais: As Empresas B”.

Sua visão: “Uma economia onde o sucesso seja medido pelo bem-estar das pessoas, das sociedades e da natureza. Redefinindo o sentido de sucesso na economia”.

Nós vemos um enorme sentido nesta certificação a visão de longo prazo, onde cada vez mais as atenções estão voltadas para a preservação do meio ambiente e do ecossistema. Uma vez que os cinco pilares e tópicos a serem tratados pela empresa para adquirir a certificação são governança, funcionários, clientes, fornecedores e meio ambiente os benefícios que a empresa terá ao estar na frente de outras pensando daqui a dez ou vinte anos, quando imaginamos que esta mobilização meio ambiente e ecossistema será mundial, fica evidente que agregará valor a marca no longo prazo.

2.2.4.2 ISO 9001

A ISO 9001 já mais conhecida pelo mercado, é um sistema que busca a gestão da qualidade para as organizações em geral com intuito de garantir a otimização dos processos, seja no tocante produto ou serviço. Através do processo de certificação é possível identificar ineficiências dentro da organização afim de mitigá-las e permitindo que negócio cresça mantendo a qualidade dos serviços prestados.

Nós vemos total sentido nesta certificação pois, além de ser uma certificação reconhecida mundialmente, traz segurança ao cliente de que a organização possui um processo de qualidade auditada e controlada e que sua solicitação sairá atendendo ou superando as expectativas.

Cenário econômico brasileiro não é dos mais confortáveis, o país vem de anos com aumento dos gastos públicos, descontrole orçamentário e endividamento crescente. Associado a perda de competitividade mundial da

indústria brasileira, corrupção de grandes empresas e uso da indevido da máquina pública para benefícios a políticos produziu a maior recessão da história do país.

Os últimos três anos foram marcados pela falta de credibilidade de empreendedores e investidores, principalmente quando se pensa no investidor internacional.

O grande resultado da recessão e da falta de credibilidade foi o aumento das taxas de desempregados no país e a diminuição da renda. Gerando um grande endividamento das famílias, menor poder aquisitivo e uma retração do consumo de bens discricionários.

Concomitantemente o cenário mundial teve desempenho inverso, com aumento da atividade econômica nos Estados Unidos e China após a crise de 2008. Estes países tiveram um aumento de competitividade da sua indústria, aumento dos níveis de emprego e consumo. Hoje, vivem um dilema da desaceleração do crescimento econômico, alguns falam em uma possível recessão, mas tais fatos ainda não ocorreram. A moeda americana se valorizou muito frente ao real em função dessa discrepância em que as economias dos dois países vivem.

A boa notícia é que o governo brasileiro tem tomado medidas de austeridade fiscal, buscado as reformas estruturantes e principalmente o equilíbrio das contas públicas. Tem buscado transformar o país em um ambiente seguro de negócios, com o intuito de gerar credibilidade e confiança ao investidor nacional e estrangeiro. Estimulando a economia e trazendo recursos para o país. A recuperação econômica do país é lenta, frustrando muitos economistas, e talvez uma desaceleração global pode atrasar ainda mais a retomada de crescimento. As taxas de desemprego brasileiras vêm se reduzindo, porém de forma lenta. Mas o ciclo a frente é de crescimento para o Brasil. O ciclo é de retomada da renda e do consumo nos próximos anos.

2.2.5 Setor e estratégia de crescimento

Apesar das graves crises econômicas, O turismo é um setor que segue apresentando números relevantes na economia mundial. Organização Mundial do Turismo – OMT, mostrou dados em 2016 que as exportações do setor foram de US\$ 1,5 trilhão, movimentando 1,84 bilhão de pessoas, foi responsável por 10% do PIB mundial e gerou 1 a cada 11 empregos.

O PIB do Turismo do Brasil no ano de 2016 representa 3,2% do total, assim como o da América Latina. A projeção de crescimento para o ano de 2017 é de 0,5%. A geração de empregos no Brasil no ano de 2016 foi de, 2 milhões e quinhentas pessoas, o que representa 2,8% do total registrado. Existe uma expectativa de crescimento de 1,7% para o ano de 2017.

Viajar a lazer é um “bem/serviço” considerado inspirador, bastante almejado, para a maioria dos brasileiros. A demanda por este tipo de serviço está diretamente relacionada com o nível de atividade econômica do país e tendência de renda disponível. Pesquisas revelam que conforme o consumidor muda de classe social, a sua propensão a consumir bens mais dispendiosos (como um pacote de viagem) tende a aumentar consideravelmente (1x na classe D para cerca de 4x na classe A). Segundo pesquisas recentes, o desejo por viagem figura na lista dos três itens mais desejáveis pela população.

Dados da Organização Mundial de Turismo (WTO), mostram que os gastos com turismo cresceram a taxas de 8% ao ano no Brasil entre os anos de 2011 e 2016. Fato esse que ocorreu em resposta ao bônus demográfico ocorrido durante os anos de 2010 a 2014. Período em que o país viveu um momento favorável economicamente. O potencial do setor continua atrativo e segue a tendência de crescimento dos últimos anos. As projeções da WTO são de que os gastos com turismo e lazer dobrem de tamanho até 2027, alcançando R\$428,8 bilhões.

O Brasil figura em segundo lugar, atrás apenas do México e Costa Rica, na importância dos gastos com viagens de turismo e lazer para o PIB em 2016. Entre os países da América Latina os gastos com viagens de turismo e lazer

representaram 3,2% do PIB em 2016. O México figura na primeira colocação entre os países latinos.

Nos últimos quatro anos, a taxa de crescimento composta para o número de agência de viagens foi de 10,2% para pouco mais de 19.000 agências, enquanto a evolução da receita bruta doméstica das operadoras de turismo no mesmo período foi de apenas 8%. No que diz respeito à evolução da receita bruta das operadoras para pacotes internacionais, as agências apresentaram uma redução de 6% em função da oscilação da taxa de câmbio no período. CVC é disparada a maior operadora de turismo com pouco mais de 1.100 lojas.

Segundo a WTO os gastos com viagens de turismo de lazer representam 87% do total dos gastos em 2016, enquanto o setor corporativo foi responsável por 13%. A maior contribuição para o PIB foi proveniente das viagens realizadas dentro do país.

Mesmo já estabelecidos como grandes consumidores globais, o brasileiro prefere viajar pelo Brasil a ir para destinos internacionais (pesquisa "Sondagem do Consumidor – Intenção de Viagem", realizada pelo Ministério do Turismo e pela Fundação Getúlio Vargas). Pesquisa evidencia que 48% dos Brasileiros preferem destinos domésticos, 21% tem intenção de viagens internacionais e 31% se mostraram indecisos.

2.3 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

2.3.1 Modelos de cinco forças de Porter

Em seus trabalhos, Porter (1985) reconheceu a importância das vantagens competitivas para que uma dada organização se sobressaia frente aos seus concorrentes. Enxergou também que fatores ambientais influenciam a concorrência entre empresas, e conseqüentemente em suas estratégias. Em seu estudo sobre as organizações industriais, intitulado Competitive Advantage, propôs uma base teórica para analisar a influência de agentes externos à organização, ou ao ambiente, na competição interindustriais, ao qual foi chamado de Modelo das Cinco Forças de Porter (1985).

2.3.2 Como é a rivalidade entre os concorrentes?

Nos últimos anos, após a consolidação da internet no mundo, muitas agências de turismo online surgiram em vários países e no Brasil não foi diferente. São novas concorrentes no setor do turismo. Empresas que conseguem sem uma loja física, estar presente no ambiente online. Com custos reduzidos e margens menores elas cada vez mais tem tomado uma fatia importante do mercado das agências físicas. A tecnologia no setor de turismo vem rompendo o modo tradicional de acesso à informação e principalmente nos negócios, que se tornaram mais transparentes. O consumidor tem acesso a preços, prazos e reservas. Existe uma exigência que as agências de turismo tradicionais se adaptem a este novo ambiente competitivo. A Internet trouxe oportunidades, mas também desafios para as empresas.

No Brasil, as principais agências online são a Decolar.com, pertencente ao grupo Despegar.com, a TurismoNet, a Reserve.com.br, a Viajo.com e a Bargain.com (TOMELIN, 2001, p. 93-94).

59% dos brasileiros são classificados como “viajantes conectados”, constata o TripAdvisor em pesquisa com viajantes de todo o mundo. Sendo que 45% dos viajantes usam o smartphone para reservar atrações, 72% para pesquisa de restaurantes, e 34 % dos entrevistados esperam que as acomodações façam checkin online. (BRAGA, 2015).

Algumas lojas físicas iniciaram um processo de forte investimento em tecnologia e comunicação, em respostas as perdas de mercado com o surgimento das agências online. Iniciou-se um processo híbrido (brick and click), onde o cliente pode ter acesso online e físico. A principal empresa no setor é a CVC. Com plano de crescimento agressivo e através de aquisições é hoje a líder do mercado brasileiro. (OMT, 2003 apud PAZINI; ABRAHÃO, 2014, p. 11). A CVC desenvolveu seu sistema informatizado próprio chamado Systur.

As agências físicas têm tentado se manter competitivas, estudo realizado pela ABAV em 2014 mostrou que 80% possuem um site, porém esses agentes ainda não exploram todo o potencial dos meios online. Segundo essa pesquisa 52% das agências físicas não monitoram seu ambiente virtual,

conferindo as visitas ao site por exemplo e buscando melhorar a interação com o cliente via internet. 59% dos entrevistados na época não profissionalizaram seu ambiente virtual, esses números devem ter se reduzido nos últimos anos, mas as mídias digitais e o e-commerce ainda é uma grande área de oportunidade e que merece grandes investimentos.

O que é importante observar, é que mesmo com a evolução do ambiente digital, ainda existe uma grande quantidade de pessoas que dá valor às relações pessoais, optando pela compra direta em uma loja física. Ponto importante na concorrência entre os players desse mercado (GUIMARÃES; BORGES, 2008).

Pesa também, contra as grandes agências online, o distanciamento do cliente e reduzida capacidade de ser ágil em resolver imprevistos. Essa inabilidade, leva a uma frustração do cliente que não volta a fazer negócios com tal empresa. Algumas dessas agências estão no topo das reclamações segundo o PROCON (PROCON - SP) (HOSTELTUR, 2014).

Segundo Guimarães e Borges (2008), as agências tradicionais ainda podem atuar como consultores de viagens e customizar os produtos para seus clientes, tornando-se bem atrativo e tendo um grande diferencial competitivo.

2.3.3 Quais são os produtos e serviços substitutos?

Acreditamos que a concorrência possa ocorrer como outras despesas discricionárias. Outros produtos que também podem oferecer o mesmo benefício ou algo similar.

No caso do turismo como um setor, nem todas as pessoas valorizam a experiência de viagem, podendo gastar suas reservas com outros tipos de bens não essenciais como um automóvel novo ou um bem durável que possa trazer prazer na compra ou um bem-estar ao uso.

A divulgação das experiências vividas pode valorizar o produto e aumentar o crescimento do setor. O hábito de viajar amadurece na sociedade brasileira e os programas de desenvolvimento do turismo tanto regionais quanto no âmbito nacional são campanhas que devem fortalecer o mercado.

As mídias sociais, onde as pessoas postam suas experiências também promove uma aceleração deste amadurecimento. Em uma sociedade onde as pessoas estão focadas nos ganhos econômicos e posição social, trabalhando muitas horas por ano, viajar vai ser cada dia mais importante para reduzir o estresse diário.

2.3.4 Qual poder de barganha dos fornecedores?

As agências de turismo são essencialmente distribuidoras, recebendo comissão pelos serviços prestados aos fornecedores. Tem pouca capacidade de formação de preço além de algumas limitações em alguns itens. No setor aéreo acaba ocorrendo uma centralização entre Gol, Latam e Azul, o que diminui o poder de barganha. Associado a isso, as novas tecnologias deram ao consumidor uma capacidade de acesso a reservas online, o que diminuiu a remuneração do sistema de comissões (DONAIRE et al, 2009).

Em 2000, o movimento que se iniciou nos EUA em 1996 chegou ao Brasil, e reduziu em um terço o repasse das aéreas. As agências começaram então a repassar suas comissões aos clientes e a cobrar pelos serviços prestados. Estas entraram em dificuldade pois com a redução do repasse, os preços ficaram pouco atrativos.

Um ponto importante aqui, é o fato dessas agências não terem uma união clara entre si, que somadas às compras em pequena escala, dão a elas uma fraqueza no momento da negociação com grandes fornecedores.

2.3.5 Como evitar/atrapalhar entrada de novos concorrentes?

Sendo o setor bastante competitivo e com margens apertadas, requerendo dos seus entrantes muita experiência sobre o negócio em si e muita conhecimento técnico, não há espaço para aventureiros. Não há tempo hábil para investir e posteriormente aprender, até obter sucesso. Seria uma experiência dolorosa e sofrida financeiramente. Além de agências inexperientes serem pouco competitivas não vão conseguir afetar de forma relevante os agentes já estabelecidos no mercado.

Um ponto importante seria a expansão de empresas já estabelecidas, essas sim podem realmente buscar market share e se estabelecer em uma nova região.

No caso de um serviço premium com alto atendimento de expectativa, que busca a fidelização do cliente e influenciar seus familiares e amigos, a capacidade de um novo entrante se tornar um grande concorrente fica diminuída e levaria muito tempo. Este teria que estar preparado para uma grande queima de caixa. O que só poderia ser realizado por uma grande companhia. O ponto chave é a fidelização.

2.3.6 Qual poder de barganha dos clientes?

As vendas em agências físicas são normalmente muito pulverizadas, sendo divididas por centenas de clientes sem relação entre si, estes acabam tendo pouca força em reduzir preços. Quando somamos a isso o valor percebido pela qualidade do atendimento e a certeza que suas expectativas serão superadas, a empresa acaba possuindo uma força neste ponto.

Ao mesmo tempo é fundamental ter um serviço de excelência, resolver imprevistos com agilidade, estar sempre muito próximo ao cliente, já que uma má avaliação pode comprometer todo o sistema.

2.3.7 Qual será o posicionamento competitivo da sua empresa?

Porter em 1989 deixou claro que o entendimento de um setor ou indústria em seus diversos fatores é fundamental para definição de uma boa estratégia de diferenciação do produto ou empresa. Essa estratégia é quem vai gerar uma próxima compra do cliente e tornar a companhia mais forte no seu mercado.

No nosso caso, em um ambiente modificado pelas novas tecnologias e pulverização das margens, é fundamental adicionar valor ao cliente com produtos customizados e com qualidade acima da média do mercado. É fazer com que ele perceba essa adição, em atendimento de excelência da entrada da loja ou entrada no site, passando pelo atendimento personal até o fim da

viagem. Sendo a experiência de viagem acompanhada de forma próxima para lhe dar segurança e rápida resolução de possíveis imprevistos. O foco deve ser em superar as expectativas e ao final da viagem que esse cliente seja um grande propagador das experiências vividas e da qualidade do tratamento recebido pela nossa agência. Que este possa além de querer viver novamente uma experiência conosco possa também querer que as pessoas que ele ama, como familiares e amigos, também tenham essa oportunidade!

Diferenciar-se dos concorrentes, seja ao buscar nichos de mercado ou ao oferecer maior personalização dos serviços, tratando todo e qualquer cliente com a maior atenção possível, é visto como um modo para sobreviver à entrada dos novos players. Como os agentes deixam claro, hoje não basta montar um pacote. Também é preciso compreender as necessidades de cada cliente e se adaptar para atendê-los da melhor forma possível.

2.4 MICROAMBIENTE

2.4.1 Pesquisa de Mercado

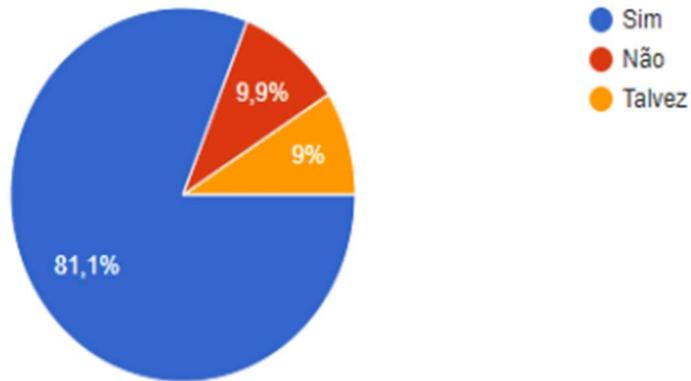
Realizamos uma pesquisa de mercado com objetivo de entender o cliente, suas necessidades e o potencial de vendas.

O primeiro ponto, muito relevante, é que o brasileiro gosta muito e costuma viajar com frequência. Temos como mercado e oportunidade de vendas quase 90% dos entrevistados.

Gráfico 2 - Pergunta 1 Questionário

Você costuma ou gostaria de viajar a lazer frequentemente?

111 respostas



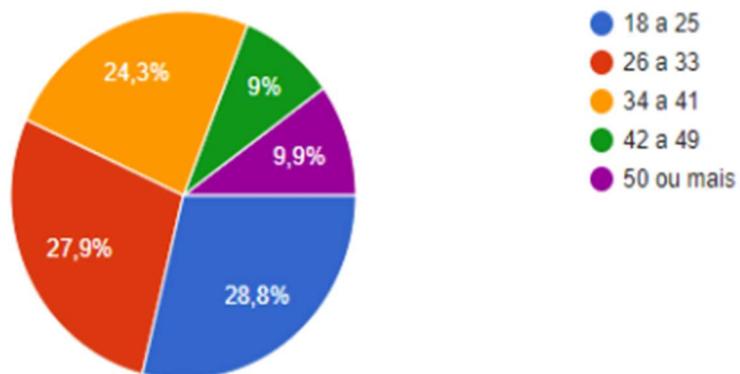
Fonte: Os autores

O público entrevistado tem um perfil mais jovem e possui um poder aquisitivo superior à média brasileira, o que pode justificar o número registrado acima. Talvez um ponto a se considerar no local da abertura da loja. Que deve ser focada em local com grande circulação e em bairros de maior poder aquisitivo.

Gráfico 3 - Pergunta 2 Questionário

Qual é a sua idade?

111 respostas

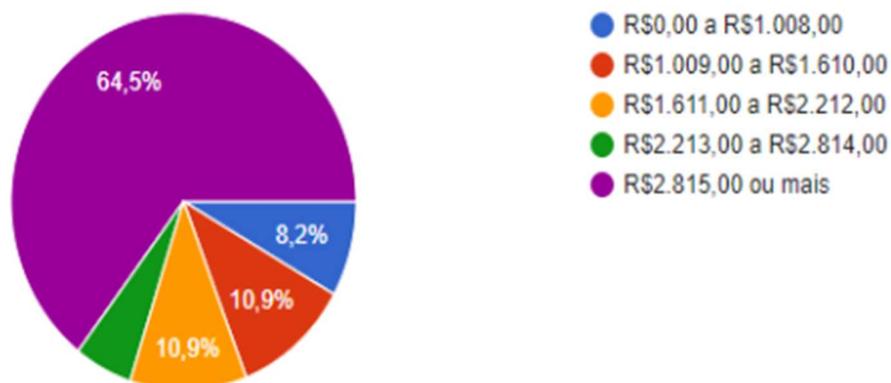


Fonte: Os autores

Gráfico 4 - Pergunta 3 Questionário

Qual a sua renda salarial estimada?

110 respostas



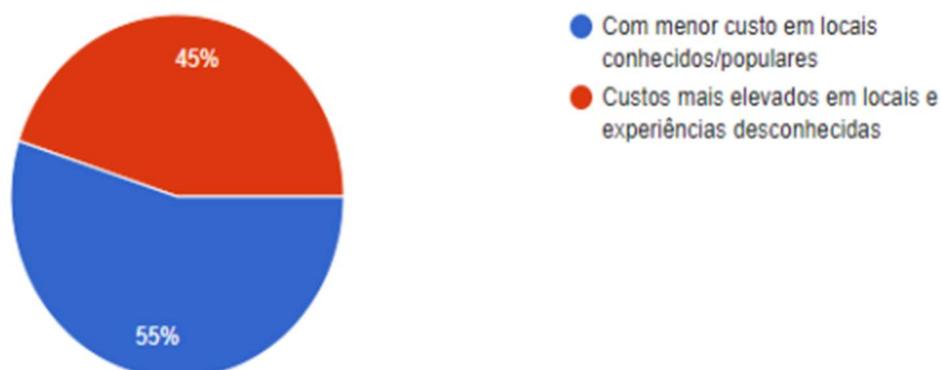
Fonte: Os autores

O perfil entrevistado possui uma sensibilidade a preço, onde 55% das pessoas preferem o preço a qualidade, porém ainda temos 45% das pessoas que preferem uma experiência de maior qualidade, justificando a necessidade de produtos premium no mercado. Tentando explorar nichos onde a experiência tanto na viagem quanto no atendimento e suporte do cliente faça com que este se fidelize.

Gráfico 5 - Pergunta 4 Questionário

Você compraria uma viagem:

111 respostas



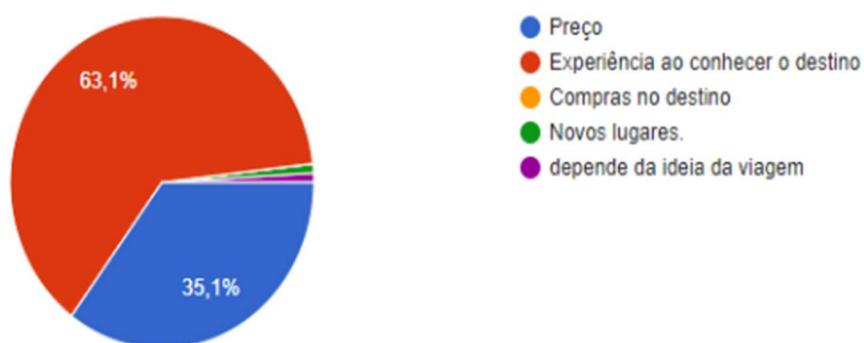
Fonte: Os autores

Importante observar que apesar de existir uma grande sensibilidade ao preço, o grande motivo que leva as pessoas a viajarem são as experiências vividas durante a viagem, e o atendimento de baixa qualidade pode comprometer essa experiência. Por isso devemos focar no cliente, no bom atendimento, no cumprimento das expectativas geradas, na sua segurança e minimizar atrasos e esperas, reduzir as falhas nos processos. Podemos ver no gráfico abaixo que 63,1% dos entrevistados preza pela experiência e não pelo preço.

Gráfico 6 - Pergunta 5 Questionário

Ao planejar sua viagem à lazer, o que você preza mais?

111 respostas



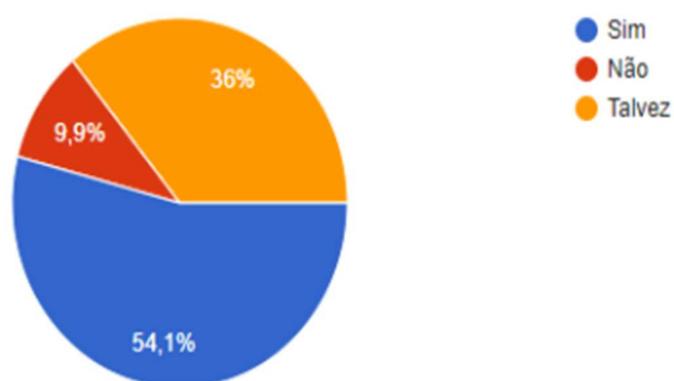
Fonte: Os autores

Apesar da concorrência com as lojas digitais, sites buscas e outros meios de viajar, esse público entrevistado, que apesar de ser jovem, ainda compraria sua viagem em uma loja física, justificando a necessidade. Principalmente quando se quer atender um nicho que valorize o atendimento premium. Apenas 9,9% das pessoas entrevistadas não comprariam em uma loja física.

Gráfico 7 - Pergunta 6 Questionário

Você compraria sua viagem em uma loja física com a ajuda de um consultor de viagens?

111 respostas



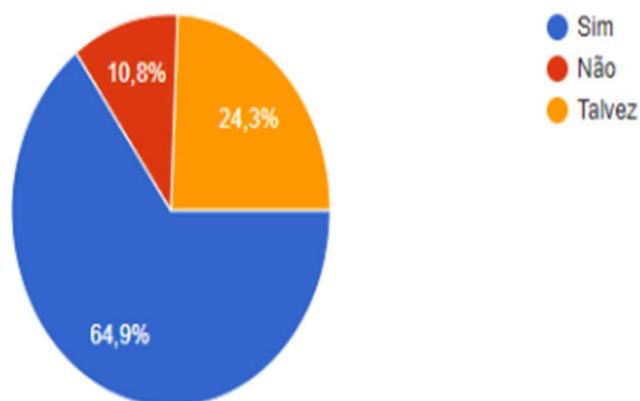
Fonte: Os autores

A maioria das pessoas (64,9%) gostam de receber informação sobre seu destino de um especialista, tendem a querer ter a melhor experiência possível no seu trajeto. Buscar as melhores opções no destino e não querem perder tempo. O atendimento premium, com pessoas bem treinadas e experientes pode realmente fazer a diferença na hora da escolha do ambiente de compra.

Gráfico 8 - Pergunta 7 Questionário

Você gostaria da ajuda de um especialista do seu destino (sem custos adicionais)?

111 respostas



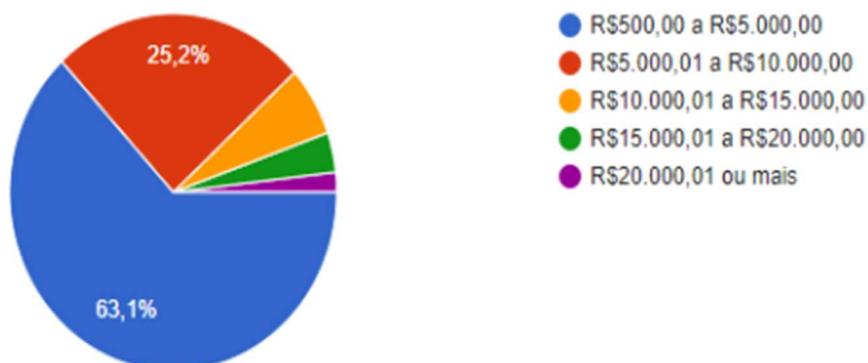
Fonte: Os autores

O ticket médio menor foi a escolha de 63% dos entrevistados, porém ainda temos 37% das pessoas dispostas a gastar mais de R\$ 5000,00 em uma experiência de viagem. Apesar do momento econômico vivido pelo país, as pessoas ainda consomem produtos de valor agregado. Ao mesmo tempo, a loja deve ter pacotes mais baratos, explorando destinos nacionais o que pode aumentar as vendas e trazer uma certa proteção a oscilação do real frente às outras moedas.

Gráfico 9 - Pergunta 8 Questionário

Quanto você estaria disposto à pagar por esta viagem?

111 respostas



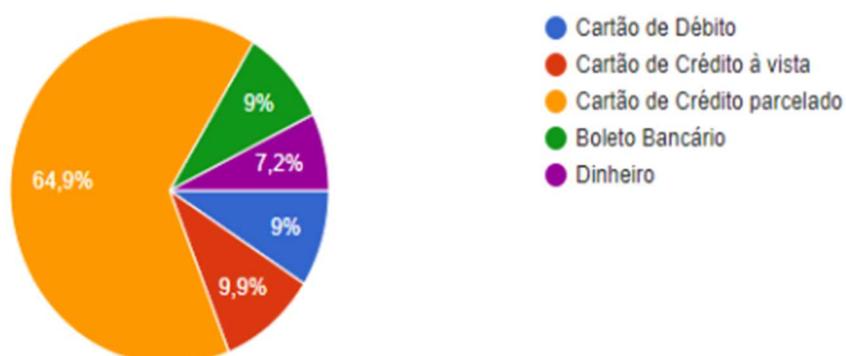
Fonte: Os autores

Por fim, fica bem claro a preferência dos entrevistados na forma de pagamento. Cartão de crédito parcelado foi o grande escolhido com 64,9% dos entrevistados, o que facilita as vendas em quantidade, mas pode ser uma ameaça às margens e aos fluxos de caixa da empresa.

Gráfico 10 - Pergunta 9 Questionário

Qual a forma de pagamento mais adequada para você pagar esta viagem?

111 respostas



Fonte: Os autores

2.5 ANÁLISE DA DEMANDA

Segundo Kotler (1998), existe uma importante diferença entre necessidades, desejos e demandas. A necessidade humana é um estágio de privação de alguma necessidade básica como comer ou beber água, já os desejos são carências por satisfações específicas momentâneas ou não. Demandas são desejos por produtos específicos como respaldo dos pré-requisitos: disposição e poder de compra.

Então, para se medir uma determinada demanda não se deve levar em consideração somente quantas pessoas desejam seu produto, mas sim quantas delas possuem poder aquisitivo e o mais importante, quantas delas estão dispostas a pagar determinado preço por determinado produto.

Como a nossa estratégia de marketing está focada em trazer novos clientes para que conheçam nossos serviços e atendimento a demanda estará baseada conforme a pesquisa de campo (anexo) que em forma de amostragem trouxe informações do desejo do mercado potencial.

2.5.1 Perfil do cliente

Conforme pesquisa de campo em forma de amostragem, os clientes são 65% público masculino e 35% feminino, com o percentual de faixa de idade bem distribuída: 29% de 18 a 25 anos, 28% de 26 a 33 anos, 25% de 34 a 41 anos e 18% com 42 ou mais. O que nos faz entender que nossos produtos serão atrativos a qualquer idade, já que 100% da pesquisa mostrou interesse em comprar ou viagens ou já viaja frequentemente.

Outro fator importante é o poder aquisitivo dos entrevistados, quase 65% deles recebem mais de R\$2.815,00. Considerando que a loja está localizada em Curitiba onde o custo de vida é médio, entende-se que pela forma de aquisição parcelada, a qual foi a forma escolhida por 65% dos entrevistados, o produto fica acessível para todos visto que a parcela mínima adotada é de R\$100,00.

2.5.2 Segmento

O segmento está dividido em serviços e viagens em geral, desde a reserva de um hotel ou de um bilhete rodoviário até um pacote de cruzeiro ou viagem internacional.

De forma geral, com loja física em um centro comercial dentro de um supermercado ofereceremos experiências incríveis através de viagens aos nossos clientes.

2.5.3 Quantificação

Conforme informações extraídas da administração de dois supermercados localizados em regiões nobres de Curitiba, a média de pessoas que trafegam nas instalações do mercado está entre 5 a 10 mil pessoas por dia. Este número expressivo deve-se a não somente por pessoas que vão ao mercado comprar coisas no dia a dia, mas sim pela nova tendência de outras lojas e outros produtos sendo oferecidos no mesmo nicho comercial.

Em Curitiba já quase 100% dos grandes supermercados já possuem lojas agregadas, como praças de alimentação, loja de roupas, acessórios, salão de beleza, bancas de jornais, academias e inclusive agora uma loja de viagens e turismo. Então o consumidor por muitas vezes não está indo ao supermercado somente para comprar insumos, mas sim para consumir serviços como almoçar (perto de várias empresas), ir à academia, salão de beleza etc.

Acreditamos que devido ao grande fluxo de pessoas e com um marketing agressivo poderemos atrair clientes que estão à procura de uma viagem ou até aqueles que nem estão à procura de uma viagem, mas que por estarem passando pelo local se interessem e comprem. Visto que o produto viagem a lazer é de grande consumo ou desejo de consumo por quase todos (mais de 80% dos entrevistados), a loja pretende ter grande ocupação para cotações de viagens e oportunidade de venda pelo bom atendimento.

2.5.4 Preços e tendências ou perspectivas

Conforme pesquisa realizada pelos autores, mais de 90% dos entrevistados responderam que comprariam suas viagens em uma loja física com a ajuda de um consultor. Isso nos mostra que sim temos mercado para oferecer nossos serviços e brigar por market share visto que há apenas um grande concorrente com grande parte do mercado, porém o restante é diluído em pequenas partes.

Segundo a ABAV (Associação Brasileira de Agências de Viagens), o segmento de lazer cresce gradativamente todos os anos, mesmo durante o período conturbado e recessivo brasileiro as taxas de crescimento se mantiveram, em 2018 as agências registraram um crescimento bruto de 7,4% em relação ao ano anterior no indicador faturamento. Em crescimento real (descontando a inflação) o indicador é de 3,5%, números que trazem perspectivas positivas com a economia do Brasil em retomada.

A ABAV ainda divulgou os tickets médios praticados em 2018 para pacotes nacionais e internacionais, como também a porcentagem de embarques para estes destinos. Números quais serão utilizados como ponto inicial para projeção de demanda e receita.

Abaixo a tabela 2 mostra nossos preços médios no ano 1 com redução de 5% do valor final que serão retirados da receita de vendas (comissão) que gira em média de 10 a 15% do valor das tarifas. Outro fator relevante é que mesmo com o parcelamento das vendas junto ao fornecedor, as comissões destas vendas entrarão no mesmo mês, já que o cartão do cliente será debitado diretamente na Cia, para as viagens canceladas, posteriormente são estornadas e devolvidas. Nos pacotes nacionais podemos conseguir melhores negociações com os fornecedores devido ao grande investimento em marketing para datas comemorativas e ou eventos nacionais conforme calendário de promoções e eventos, logo, estas negociações podem melhorar as margens.

Tabela 2 - Preços médios e produtos

Ticket Médio Produtos	Preços médios de 2016 a 2018	% Desc	Preços médios Ano 1
Pacotes Nacionais	R\$ 3.042,00	5%	R\$ 2.889,90
Pacotes Internacionais	R\$ 7.040	5%	R\$ 6.688,00
Bilhetes Aéreos Nacionais	R\$ 374,12	5%	R\$ 355,41
Bilhetes Aéreos Internacionais	R\$ 3.066,23	5%	R\$ 2.912,92
Hotel Avulso Nacional	R\$ 259,00	5%	R\$ 246,05
Hotel Avulso Internacional	R\$ 348,50	5%	R\$ 331,08
Pacotes Cruzeiros Nacionais	R\$ 3.081,00	5%	R\$ 2.926,95
Pacotes Cruzeiros Internacionais	R\$ 8.600,00	5%	R\$ 8.170,00
Outros Produtos (Rodoviário, Seguro, ingressos e transfers)	R\$ 150,00	0%	R\$ 150,00
Média Total	R\$ 2.884,54	5%	R\$ 2.741,15

Fonte: Os autores

Conforme apresentado acima, os preços médios praticados para passagens em 2018 estão de acordo com relatórios disponibilizados no site da ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil). Lembrando que pelo menos 10% de cada venda fica como remuneração à agência, para o ano 1 como teremos redução de margem ficará em 5%, para os anos subsequentes à margem será de 10% com acréscimo de inflação considerada 2% ao ano.

Para o setor de hotelaria nacional, as diárias médias seguem conforme gráfico 11 abaixo onde mostram as diárias médias de anos anteriores.

Gráfico 11 - Histórico e tendências de desempenho



Fonte: FOHB/ HotelInvest

Já o item outros produtos não há alteração de valor devido ao baixo volume de vendas.

2.5.5 Projeção de demanda

Para projetar a demanda, fizemos com base no número de pessoas que passam pelo mercado diariamente buscando uma média de possíveis negócios que podem ser fechados por mês. A sazonalidade mais relevante é relativa aos períodos de alta temporada e baixa temporada. Os três períodos de alta são dezembro, janeiro e fevereiro e os de baixa são junho, julho e agosto. Para estes períodos consideramos a alta de 20% nos preços médios em alta temporada e redução de 20% em baixa temporada.

A demanda anual média de cada produto foi projetada conforme pesos demonstrados em distribuição percentual na tabela 3 abaixo. Estes percentuais foram estimados através do calendário de divulgações anual.

Tabela 3 - Distribuição de volume anual em percentual

Ticket Médio Produtos	Distribuição de demanda anual
Pacotes Nacionais	25,58%
Pacotes Internacionais	11,63%
Bilhetes Aéreos Nacionais	17,44%
Bilhetes Aéreos Internacionais	6,98%
Hotel Avulso Nacional	15,12%
Hotel Avulso Internacional	4,65%
Pacotes Cruzeiros Nacionais	9,30%
Pacotes Cruzeiros Internacionais	4,65%
Outros Produtos (Rodoviário, Seguro, ingressos e transfers)	4,65%
Média Total	100%

Fonte: Os autores

As tabelas 4, 5 e 6 abaixo mostra a projeção de demanda baseada em um universo que segundo a administração do mercado gira em torno de 5 a 10 mil pessoas por dia. Consideramos que em média seja 7.500 pessoas vezes 30,4 dias no mês, e que estas pessoas vão ao mercado pelo menos 6 vezes ao mês (dividimos por 6), seja para comprar ou utilizar os serviços adjuntos, teremos um público frequente de 38.000. Segundo a pesquisa de mercado pelo menos 54% dos entrevistados responderam que comprariam suas viagens em uma loja física com a ajuda de um consultor, então nosso público alvo ficou em 20.520, no ano 1 como a agência é nova e nem todo esse público que compraria podem optar por comprar conosco, buscamos atingir pelo menos 5% deste público o que dá em média 86 viagens por mês e 1.032 no ano. Nas

tabelas as também podemos verificar estas projeções com as estimativas para os anos sucessivos e as previsões de receita bruta de cada período.

Tabela 4 - Previsão de receita ano 1

Ticket Médio Produtos	Preços médios de 2016 a 2018	% Desc	Preços médios Ano 1	Qnt ano 1	Vendas
Pacotes Nacionais	R\$ 3.042,00	5%	R\$ 2.889,90	264	R\$ 762.933,60
Pacotes Internacionais	R\$ 7.040	5%	R\$ 6.688,00	120	R\$ 802.560,00
Bilhetes Aéreos Nacionais	R\$ 374,12	5%	R\$ 355,41	180	R\$ 63.974,52
Bilhetes Aéreos Internacionais	R\$ 3.066,23	5%	R\$ 2.912,92	72	R\$ 209.730,13
Hotel Avulso Nacional	R\$ 259,00	5%	R\$ 246,05	156	R\$ 38.383,80
Hotel Avulso Internacional	R\$ 348,50	5%	R\$ 331,08	48	R\$ 15.891,60
Pacotes Cruzeiros Nacionais	R\$ 3.081,00	5%	R\$ 2.926,95	96	R\$ 280.987,20
Pacotes Cruzeiros Internacionais	R\$ 8.600,00	5%	R\$ 8.170,00	48	R\$ 392.160,00
Outros Produtos (Rodoviário, Seguro, ingressos e transfers)	R\$ 150,00	0%	R\$ 150,00	48	R\$ 7.200,00
Média Total	R\$ 2.884,54	5%	R\$ 2.741,15	1032	R\$ 2.573.820,85
Receita Estimada				10%	R\$ 257.382,09

Fonte: Os autores

Tabela 5 - Previsão de receita ano 2 e 3.

Ticket Médio Produtos	Preços médios de 2016 a 2018	Qnt ano 2	Vendas	Qnt ano 3	Vendas
Pacotes Nacionais	R\$ 3.042,00	315	R\$ 958.038,28	367	R\$ 1.151.109,07
Pacotes Internacionais	R\$ 7.040	143	R\$ 1.007.913,53	167	R\$ 1.211.035,53
Bilhetes Aéreos Nacionais	R\$ 374,12	215	R\$ 80.338,27	250	R\$ 96.528,62
Bilhetes Aéreos Internacionais	R\$ 3.066,23	86	R\$ 263.431,23	100	R\$ 316.519,79
Hotel Avulso Nacional	R\$ 259,00	186	R\$ 48.202,85	217	R\$ 57.917,04
Hotel Avulso Internacional	R\$ 348,50	57	R\$ 19.964,11	67	R\$ 23.987,42
Pacotes Cruzeiros Nacionais	R\$ 3.081,00	115	R\$ 352.902,76	134	R\$ 424.022,26
Pacotes Cruzeiros Internacionais	R\$ 8.600,00	57	R\$ 492.658,00	67	R\$ 591.941,99
Outros Produtos (Rodoviário, Seguro, ingressos e transfers)	R\$ 150,00	57	R\$ 8.592,87	67	R\$ 10.324,57
Média Total	R\$ 2.884,54	1231	R\$ 3.232.041,89	1436	R\$ 3.883.386,29
Receita Estimada		10,0%	R\$ 323.204,19	10,0%	R\$ 388.338,63

Fonte: Os autores

Tabela 6 - Previsão de demanda ano 4 e 5

Ticket Médio Produtos	Preços médios de 2016 a 2018	Qnt ano 4	Vendas	Qnt ano 5	Vendas
Pacotes Nacionais	R\$ 3.042,00	420	R\$ 1.355.727,52	525	R\$ 1.745.073,97
Pacotes Internacionais	R\$ 7.040	191	R\$ 1.426.306,37	239	R\$ 1.835.922,10
Bilhetes Aéreos Nacionais	R\$ 374,12	286	R\$ 113.687,32	358	R\$ 146.336,76
Bilhetes Aéreos Internacionais	R\$ 3.066,23	115	R\$ 372.783,61	143	R\$ 479.841,97
Hotel Avulso Nacional	R\$ 259,00	248	R\$ 68.212,23	310	R\$ 87.801,86
Hotel Avulso Internacional	R\$ 348,50	76	R\$ 28.251,36	95	R\$ 36.364,77
Pacotes Cruzeiros Nacionais	R\$ 3.081,00	153	R\$ 499.395,47	191	R\$ 642.815,04
Pacotes Cruzeiros Internacionais	R\$ 8.600,00	76	R\$ 697.164,22	95	R\$ 897.380,27
Outros Produtos (Rodoviário, Seguro, ingressos e transfers)	R\$ 150,00	76	R\$ 12.159,84	95	R\$ 15.651,98
Média Total	R\$ 2.884,54	1642	R\$ 4.573.687,95	2052	R\$ 5.887.188,73
Receita Estimada		10,0%	R\$ 457.368,79	10%	R\$ 588.718,87

Fonte: Os autores.

3 ESTRATÉGIA

Para Porter (1996), a estratégia é a criação de uma posição única de valor, envolvendo um conjunto de atividades que são realizadas pela empresa. Trazendo este conceito para a realidade da agência MW, queremos trazer ao consumidor final um atendimento excelente que hoje não é prestado pelos nossos concorrentes, vendendo viagens que proporcionam experiências incríveis. Porter (1986), ainda fala sobre três formulações genéricas para criação da estratégia, são elas: liderança de custos, diferenciação e enfoque.

Analisando estes modelos, a MW terá suas estratégias voltadas a diferenciação no mercado, já que seu principal objetivo é fazer com que o cliente se fidelize com o bom atendimento e compre novamente conosco, assim não verá problemas no leve aumento dos preços. Ou seja, teremos um início um pouco conturbado com margens apertadas, grande investimento em marketing para ganhar mercado, e com isso iremos atrair clientes que serão a oportunidade de adquirir a lealdade do mesmo perante a nossa marca e ao atendimento.

Naturalmente, isso se torna uma defesa contra os concorrentes tanto entrantes quanto já existentes. Acreditamos que no segmento de serviço quando se é bem atendido e ele supera as suas expectativas a menor sensibilidade a preço e a lealdade acabam-se tornando fatores determinantes quando o cliente decide viajar novamente.

Para um melhor plano de ação da estratégia criamos uma análise SWOT para esclarecer nossas variáveis dentro e fora da organização.

3.1 ANÁLISE SWOT

FORÇAS:

- Atendimento premium
- Experiência no setor dos proprietários
- Mão de obra capacitada em atendimento ao público e destinos de viagem
- Promover experiência única da entrada na loja ao final da viagem

- Qualidade ISO 9001
- Sistema B (sustentabilidade social e ambiental)

OPORTUNIDADES:

- Oferecer um serviço que fidelize/ Premium
- Somente uma grande agência que lidera (CVC)
- Atuar numa localização física em que ela (CVC) não está presente
- Volume em demanda de viagens que vem crescendo gradativamente
- Campanha do Ministério do Turismo incentivando os brasileiros a conhecerem as belezas do Brasil.
- Aumento de captação de eventos de negócios no país, incrementando o mercado de Turismo de Negócios;
- Ciclo econômico de retomada da economia
- Formato disruptivo.

FRAQUEZAS:

- Alto custo operacional inicial
- Sobrecarga inicial de atividades para alguns funcionários e sócio
- Negociações iniciais com fornecedores um pouco travadas por ser uma empresa nova
- Tendência da renda disponível particularmente para gastos em compras discricionárias;

AMEAÇAS

- Concorrência de players exclusivos online (Decolar.com, Booking.com) podem colocar pressão nas margens praticadas.
- Alta exposição e dependência das três maiores cias aéreas LATAM, GOL e AZUL para compra de passagens nacionais e conexão para pacotes
- Grande agência que lidera (CVC).
- Volatilidade cambiais podem afetar a compra do cliente.
- Ambiente político tributário conturbado.

3.2 ESTRATÉGIA DE MARKETING

3.2.1 O cliente

Primeiro ponto importante na estratégia de marketing é o entendimento do cliente. Quem a empresa vai atender, quais suas preferências, necessidades, hábitos em geral. Buscando uma comunicação assertiva com ele. No caso da agência de viagens, que busca se diferenciar pela qualidade, o foco deve ser em pessoas das classes A e B em busca do desejo de viver experiências interessantes que produza satisfação e prazer, sendo de todas as idades e gêneros. Bem como empresas ou corporações que organizam viagens em grupos ou terceirizam pacotes aéreos e de hospedagem.

Em um mercado altamente competitivo, onde o líder em vendas tem enfoque em preço e margens apertadas, tendo a seu favor o ganho em escala, a busca por classes mais elevadas com produtos com melhor qualidade e margens financeiras pode criar um ambiente de negócios mais favorável. Importante ter em mente que o objetivo é alcançar um nicho de mercado que possa perceber valor não somente no preço e sim na qualidade da experiência, na segurança, no atendimento ágil e personalizado, na customização do produto.

3.2.2 Calendário de promoções e vendas

Tabela 7 - Calendário de promoções e vendas

Calendário	Dias	Evento	Descrição
Jan 2020	01 a 05	Carnaval	Divulgação e venda de pacotes carnaval p/ RJ e Nordeste
	06 a 13	Férias	Divulgação e venda de pacotes para todo o país com foco em resorts e praias do Nordeste
	14 a 21	Cruzeiro	Divulgação e venda de pacotes para Navios temáticos nacionais e internacionais
	22 a 31	Carnavio	Divulgação e venda de cabines para o Carnavio
Fev 2020	01 a 08	Carnaval	Divulgação e venda dos últimos pacote para o carnaval
	09 a 16		

		Dia internacional da mulher	Divulgação e venda para excursão internacional dia da mulher, parceria com a Wild Terrains (México)
	17 a 22	Férias	Divulgação e venda de pacotes para todo o país com foco em resorts e praias do Nordeste
	23 a 29	Cruzeiro	Divulgação e venda de pacotes para Navios temáticos nacionais e internacionais
Mar 2020	01 a 10	Sexta Feira Santa Páscoa	Divulgação e venda de pacotes para a semana santa com destino para todo o Brasil
	11 a 21	Feriado Tiradentes	Divulgação e venda de pacotes para o feriado de Tiradentes todos os destinos do Brasil com foco no Nordeste
	22 a 31	Feriado Dia do Trabalho	Divulgação e venda de pacotes para o feriado do dia do trabalho, todos os destinos do Brasil com foco em resorts
Abr 2020	01 a 12	Páscoa	Divulgação e venda de pacotes curtos para Páscoa (última chance)
	13 a 23	Férias	Divulgação e venda de pacotes para o Nordeste com preços descontados devido a entrada de baixa temporada
	24 a 30	Primavera Europeia	Divulgação e venda de pacotes para a Europa (embarques em maio) Promoção viagem presente dia das mães (embarques em maio)
Mai 2020	01 a 10	Dia das Mães	Divulgação e venda de pacotes para presente de dia das mães
	11 a 20	Dia dos Namorados	Divulgação e venda de pacotes nacionais e internacionais para o dia dos Namorados
	11 a 20	Corpus Christi	Divulgação e venda de pacotes para o feriado Corpus Christi foco no interior de SP
	21 a 31	Feriado de São João	Divulgação e venda de pacotes para o nordeste com foco no feriado de São João
Jun 2020	01 a 12	Dia dos Namorados	Divulgação e venda de pacotes de viagens curtas com foco no dia dos namorados (Gramados)
	13 a 20	Férias Escolar	Divulgação e venda de pacotes nacionais com ingressos para parques temáticos
	21 a 30	Férias / Viagem 15 anos	Divulgação e venda de passagens para EUA foco em compras Divulgação e venda pacotes para Inverno Gramados
Jul 2020	01 a 15	Dia dos Pais	Divulgação e venda de pacotes presente para o dia dos Pais
	16 a 23	Verão internacional	Divulgação e venda de pacotes para o verão norte americano, europeu e américa central (Cancun, Ibiza, Miami)
	24 a 31	Cruzeiros	Divulgação e venda de Cruzeiros da Disney e Miami
Ago 2020	01 a 15	Feriado da independência	Divulgação e venda de pacotes nacionais para todo o Brasil (feriado prolongado para Curitiba)
	16 a 31	Promoção	

			Promoção para setembro: compre um pacote e concorra a outro com tudo pago
Set 2020	01 a 12	Dia das Crianças	Divulgação e venda de pacotes com entretenimento infantil pelo Brasil
	01 a 20	Nossa senhora Aparecida	Divulgação e venda de pacotes para Aparecida
	21 a 31	Início de Temporada	Divulgação de pacotes para todo o Brasil com foco na temporada de fim de ano
Out 2020	01 a 05	Dia dos Mortos	Divulgação e venda de pacotes para o México (festa dia dos mortos)
	06 a 15	Folianópolis	Divulgação e venda de pacotes com aéreo e hospedagem para o evento
	16 a 31	Proclamação e Consciência Negra	Divulgação e venda de pacotes para todo o Brasil com foco nos Cruzeiros e resorts do Nordeste
Nov 2020	01 a 13	Cruzeiros	Divulgação e venda de Cruzeiros pelo Brasil com foco na baía de Santos e Nordeste
	14 a 19	Natal	Divulgação e venda de pacotes para o Natal nos EUA
	20 a 30	Natal	Divulgação e venda de pacotes para o evento Luzes de Natal em Gramados
	20 a 30	Férias	Divulgação e venda de pacotes para férias pelo Brasil e mundo
Dez 2020	01 a 10	Cruzeiros	Divulgação e venda de Cruzeiros no Brasil e América do Sul
	11 a 18	Férias	Divulgação e venda de pacotes para todo o mundo com foco em praias
	19 a 31	Férias	Divulgação e venda de pacotes para todo o mundo com foco em praias

Fonte: Os autores

3.2.3 Canais de vendas e distribuição

No novo modelo de negócio uma agência de turismo física, precisa fazer a conexão do online com o físico. As empresas que vão liderar o mercado serão aquelas que forem mais eficientes em combinar os dois ambientes de negócio.

A presença física em um local de alta circulação de pessoas será um importante canal de venda. Onde o público vai poder interagir e rapidamente perceber a qualidade do atendimento, a assertividade na comunicação e a proposta de qualidade do negócio.

A presença online vai comunicar a loja ao público alvo e seus costumes no ambiente virtual, é obrigatório a construção de website com ferramentas simples e claras das promoções e da proposta da loja. Sendo fundamental que o Marketing digital se comunique com a loja e que possa existir um canal digital de informações e atendimento. Convidar o cliente para a loja física para seu planejamento de viagens, com perfeita customização do produto ao cliente.

As redes sociais serão mais um canal de venda, utilizando estas para divulgação das promoções e dos destinos. Ferramentas como Facebook, Instagram, Google e Youtube serão impulsionadas para que possamos divulgar principalmente aos interessados na nossa proposta de valor.

3.2.4 Comunicando nosso diferencial

Nossa comunicação será terceirizada para uma empresa com muita expertise na área, faremos parte da elaboração do processo, mas a execução será totalmente especializada e terceirizada. Acreditamos que apesar de ter um custo mais elevado, teremos retorno pela maior qualidade e assertividade, além de podermos focar no que realmente entendemos, no nosso negócio principal.

Objetivos e Plano de ação de Marketing.

- Layout da loja será elaborado para comunicar nossa qualidade, credibilidade, transparência no processo de escolha do produto.
- Banners com fotos e promoções de alta qualidade para trazer nossas propostas aos clientes
- Funcionário com roupas modernas e elegantes, altamente treinados ao atendimento ao público e capaz de estimular os negócios quando identificar o cliente alvo
- Propaganda nas Rádios vinculadas ao nosso público, CBN e Jovem Pan.
- Website com layout moderno, de fácil acesso, simples, que traga conveniência ao cliente.

- Facebook, conta corporativa promovendo os destinos e pacotes promocionais
- Instagram, conta corporativa trazendo fotos fantásticas dos destinos e principalmente de clientes em experiências incríveis.
- Canal no YouTube, fazendo um marketing de conteúdo para incentivar e despertar novas viagens e destinos.
- Google, utilizar todas as ferramentas para monitorar os acessos, os interesses do nosso cliente alvo, seus hábitos e costumes para transformar todas as ferramentas mais eficientes.
- Prospecção em empresas através dos sócios ou funcionário de alta qualidade para descobrir novos clientes e buscar uma fatia de mercado diferenciada.

4 PLANO OPERACIONAL

Teremos inicialmente 3 profissionais na loja: Sócio proprietário atuando na gestão da equipe e negociação com fornecedores, e outros dois operacionais com vasto conhecimento em destinos.

Será realizado um processo seletivo para contratação de dois profissionais com experiência em atendimento ao público e destinos de viagens. Estes serão dispostos em turnos conforme a abertura da loja física, nos horários de segunda a sábado de 9:00 da manhã as 18:00. O sócio gerente também participará do atendimento diário, mas principalmente terá a função de dar suporte aos funcionários.

As áreas de contabilidade, recursos humanos, marketing e limpeza serão terceirizadas.

Todo processo de locação e abertura da loja será realizado pelo sócio gerente. A localização será em Curitiba no Super Mercado Muffato no bairro Portão. Local que já conta com a localização de uma academia Smartfit e praça de alimentação. As Figura 2 e 3 abaixo ilustram o layout da loja como também seu interior.

Figura 2 - Layout loja



Fonte: (Google Search.)

Figura 3 - Recepção loja



Fonte: (Google Search.)

Investimento em tecnologia de software especializados são obrigatórios. O sistema Sabre tem a função de gerar reservas de passagens aéreas e hospedagem online automaticamente em qualquer lugar do mundo, trazendo os valores e gerando cotações em tempo real ao cliente para poder customizar a viagem, achando os melhores preços e datas.

Outro software importantíssimo é o Skyscanner que tem a função de manter a concorrência sob observação. É possível ver os preços que estão sendo praticados nas agências online e impedir que os clientes tenham cotações muito menores que as praticadas pela loja física. Podemos ainda negociar comissões com as lojas online para não perder o cliente.

Investimento em computadores e softwares (Windows 10) que tenham design moderno e com tecnologia atualizada, os serviços de manutenção serão terceirizados.

5 PLANO FINANCEIRO

De forma a viabilizar o plano de negócios faz-se necessário uma análise financeira de todas as projeções de receitas e conseqüentemente de despesas. Com um planejamento de 3 a 5 anos, a viabilidade do projeto será determinada através de indicadores como TIR (taxa interna de retorno), VPL (valor presente líquido) e Payback.

As receitas serão projetadas conforme o calendário de eventos de promoções de marketing e preços médios descritos em tabela no item 3.4.7.

Um detalhe muito importante na projeção de fluxo de caixa e estrutura financeira é que todo pagamento feito com cartão de crédito será feito diretamente na maquineta do fornecedor, evitando que a agência arque com os custos financeiros e fique somente com a comissão (receita) que gira em torno de 10 a 15%. A seguir serão detalhados as despesas e custos para montagem e continuidade da operação.

5.1 PLANO DE INVESTIMENTO

O investimento inicial será próprio e de integralização direta do sócio conforme o quadro abaixo.

Tabela 8 - Sociedade

Sócio	Investimento Inicial	% Quotas
Sócio 1	R\$ 100.000	100%

Fonte: Os autores

Como todo início de operação o investimento em ativos imobilizado faz-se necessário para montagem da estrutura da loja como também os recursos necessários para execução, ainda mais se tratando de atendimento ao público final este deve ser um investimento escolhido com muita cautela.

Portanto, fizemos um pacote para compra dos móveis planejados sob medida conforme layout da loja já descrito neste documento.

O valor total ficou em R\$30.000,000 com toda mobília. Além dos móveis os computadores também serão adquiridos, a tabela 9 traz o valor de aquisição dos ativos e suas depreciações anuais.

Tabela 9 - Móveis e utensílios

Ativos Imobilizados	Valor de Aquisição	Depreciação anual
Móveis e utensílios	R\$ 30.000,00	10%
Computadores	R\$ 10.527,00	10%
Total	R\$ 40.527,00	

Fonte: Os autores

5.2 CUSTOS OPERACIONAIS

Os custos operacionais estão ligados a todo tipo de custo que a empresa tenha para entregar determinado produto ou serviço. Aqui abordaremos os custos operacionais necessários e adjuntos para a prestação do serviço, também aqueles custos estratégicos que teremos devido às certificações que agregarão valor.

Os custos com pessoal e pró-labore de sócio estão descritos na tabela 10 abaixo, valores pagos em reais mensais com reajustes estimados de 3% conforme dissídio anual. Os valores mensais para funcionários ficaram em R\$2.500,00 até o ano 2 e R\$4.000,00 a partir do ano 3 com a contratação de mais 2 funcionários, sem contar os benefícios de transporte e alimentação. Para o sócio o pró-labore ficou em R\$3.500,00 até o ano 2 e R\$10,000,00 a partir do ano 3, podendo antecipar lucros caso haja e caso o caixa da empresa permita.

Tabela 10 - Custo com pessoal

Salários e Pró-labore	Quantidade	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Salários funcionários	02 e 04	R\$ 60.000,00	R\$ 61.800,00	R\$ 197.760,00	R\$ 203.692,80	R\$ 209.803,58
Pró-labore sócio	1	R\$ 48.000,00	R\$ 48.000,00	R\$ 120.000,00	R\$ 120.000,00	R\$ 120.000,00
Total	03 e 05	R\$ 108.000,00	R\$ 109.800,00	R\$ 317.760,00	R\$ 323.692,80	R\$ 329.803,58

Fonte: Os autores

Os benefícios de refeição e transporte estão fixados em R\$400,00 e R\$200,00 respectivamente e estarão contabilizados no fluxo de caixa. Abaixo

também temos uma relação de custos fixos e variáveis que são necessários para a operação como um todo.

Tabela 11 - Custos Fixos

Custos Fixos	Mensal	Anual
Contador	R\$ 289,00	R\$ 3.468,00
Limpeza	R\$ 600,00	R\$ 7.200,00
Certificação	R\$ -	R\$ 12.000,00
Aluguel	R\$ 4.000,00	R\$ 48.000,00
Marketing	R\$ 2.000,00	R\$ 24.000,00
Total		R\$ 70.668,00

Fonte: Os autores

Tabela 12 - Custos variáveis

Custos Variáveis	Mensal	Anual
Software	R\$ -	R\$ 4.090,00
Luz	R\$ 300,00	R\$ 3.600,00
Mat. Escritório	R\$ 100,00	R\$ 1.200,00
Telefone/Celular	R\$ 200,00	R\$ 2.400,00
Tarifas bancárias	R\$ 200,00	R\$ 2.400,00
Total	R\$ 800,00	R\$ 13.690,00

Fonte: Os autores

5.3 FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa está descrito abaixo com projeções para os cinco anos do projeto. O resultado de caixa quando negativo será ajustado conforme negociação com o banco de juros a 8% para empréstimos e 5% para aplicações ao ano. Os resgates das aplicações creditam na conta no início do ano

No ano 3 foram contratados mais dois funcionários devido a demanda e conseqüentemente efetuamos a compra de mesas, cadeiras e computadores com valores estimados em R\$15.000,00. Além disso, com a empresa dando lucro e crescendo os salários e pró-labore tiveram aumento de R\$2.500,00 para R\$4.000,00 e de R\$4.000,00 para R\$10.000,00 respectivamente.

Tabela 13 - Fluxo de caixa ano 1 e 2

	Ano 1	Ano 2
SALDO INICIAL	R\$ -	R\$ 100,00
(+) Devolução de Apl	R\$ -	R\$ 68.327,98
(-) Pgto de Empréstimos	R\$ -	R\$ -
NOVO SALDO	R\$ -	R\$ 68.427,98

TOTAL DE ENTRADAS	R\$ 257.382,09	R\$ 326.620,59
(-) Volume de vendas	R\$ 2.573.820,85	R\$ 3.232.041,89
(+) Receita de Vendas	R\$ 257.382,09	R\$ 323.204,19
(+) Receita Financeira	R\$ -	R\$ 3.416,40
(+) Markup ou bonificação sob vendas	R\$ -	R\$ -
TOTAL DE SAIDAS	R\$ 288.954,10	R\$ 258.386,28
(-) Promoção e Propaganda (MKT)	R\$ 24.000,00	R\$ 24.000,00
(-) Despesas com Sistemas	R\$ 4.090,00	R\$ 4.212,70
(-) Salários	R\$ 60.000,00	R\$ 61.800,00
(-) Custos Fgts Funcionários	R\$ 4.800,00	R\$ 4.944,00
(-) Custos Férias	R\$ -	R\$ 833,33
(-) Benefícios aos Trabalhadores	R\$ 14.400,00	R\$ 14.832,00
(-) Pró-labore	R\$ 48.000,00	R\$ 48.000,00
(-) Custos com Estrutura	R\$ 65.868,00	R\$ 67.844,04
(-) Despesas com Certificações	R\$ 12.000,00	R\$ 12.360,00
(-) Aquisição de Bens e móveis	R\$ 40.527,00	R\$ -
(-) Manutenção computadores e lojas		R\$ 1.000,00
(-) Despesa Financeira	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00
(-) Impostos ISS	R\$ 12.869,10	R\$ 16.160,21
(-) Participação nos Lucros	R\$ -	R\$ -
(-) Outras Despesas	R\$ -	R\$ -
SALDO FINAL ANTES DO IR	-R\$ 31.572,02	R\$ 136.662,29
(-) Imposto de Renda	R\$ -	R\$ -
(+) Empréstimos	R\$ -	R\$ -
(-) Aplicações Financeiras	R\$ 68.327,98	R\$ 136.562,29
(-) Despesas com caixa	R\$ -	R\$ -
(+) Integralização capital	R\$ 100.000	R\$ -
CAIXA LIVRE PARA APLICAÇÃO	R\$ 68.427,98	R\$ 136.562,29
SALDO FINAL	R\$ 100,00	R\$ 100,00

Fonte: Os autores

Tabela 14: Fluxo de caixa anos 3, 4 e 5

	Ano 3	Ano 4	Ano 5
SALDO INICIAL	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00
(+) Devolução de Apl	R\$ 136.562,29	R\$ 10.669,94	R\$ -
(-) Pgto de Empréstimos	R\$ -	R\$ -	-R\$ 44.975,85
NOVO SALDO	R\$ 136.662,29	R\$ 10.769,94	-R\$ 44.875,85
TOTAL DE ENTRADAS	R\$ 395.166,74	R\$ 457.907,29	R\$ 588.718,87
(-) Volume de vendas	R\$ 3.883.386,29	R\$ 4.573.687,95	R\$ 5.887.188,73

(+) Receita de Vendas	R\$ 388.338,63	R\$ 457.368,79	R\$ 588.718,87
(+) Receita Financeira	R\$ 6.828,11	R\$ 538,50	R\$ -
(+) Markup ou bonificação sob vendas	R\$ -	R\$ -	R\$ -
TOTAL DE SAIDAS	R\$ 514.259,23	R\$ 513.553,09	R\$ 534.002,20
(-) Promoção e Propaganda (MKT)	R\$ 24.000,00	R\$ 24.000,00	R\$ 24.000,00
(-) Despesas com Sistemas	R\$ 4.339,08	R\$ 4.469,25	R\$ 4.603,33
(-) Salários	R\$ 197.760,00	R\$ 203.692,80	R\$ 209.803,58
(-) Custos Fgts Funcionários	R\$ 15.820,80	R\$ 16.295,42	R\$ 16.784,29
(-) Custos Férias	R\$ 858,33	R\$ 1.768,17	R\$ 1.821,21
(-) Benefícios aos Trabalhadores	R\$ 30.553,92	R\$ 31.470,54	R\$ 32.414,65
(-) Pró-labore	R\$ 120.000,00	R\$ 120.000,00	R\$ 120.000,00
(-) Custos com Estrutura	R\$ 69.879,36	R\$ 71.975,74	R\$ 74.135,01
(-) Despesas com Certificações	R\$ 12.730,80	R\$ 13.112,72	R\$ 13.506,11
(-) Aquisição de Bens e móveis	R\$ 15.000,00	R\$ -	R\$ -
(-) Manutenção computadores e lojas	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
(-) Despesa Financeira	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 5.998,07
(-) Impostos ISS	R\$ 19.416,93	R\$ 22.868,44	R\$ 29.435,94
(-) Participação nos Lucros	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) Outras Despesas	R\$ -	R\$ -	R\$ -
SALDO FINAL ANTES DO IR	R\$ 17.569,80	-R\$ 44.875,85	R\$ 9.840,82
(-) Imposto de Renda	R\$ 6.799,86	R\$ -	R\$ -
(+) Empréstimos	R\$ -	R\$ 44.975,85	R\$ -
(-) Aplicações Financeiras	R\$ 10.669,94	R\$ -	R\$ 6.142,75
(-) Despesas com caixa	R\$ -	R\$ -	R\$ 3.598,07
(+) Integralização capital	R\$ -	R\$ -	R\$ -
CAIXA LIVRE PARA APLICAÇÃO	R\$ 10.769,94	R\$ -	R\$ 6.242,75
SALDO FINAL	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00

Fonte: Os autores

5.4 VPL, TIR E PAYBACK

O VPL (valor presente líquido) do projeto no quinto ano ficou negativo em R\$28.836,00 e a TIR (taxa interna de retorno) ficou negativa em 16,67%. Isso é devido ao aumento de salários, contratação de novos funcionários e aumento do pró-labore em mais de 100%. A tabela abaixo mostra os fluxos de caixa descontados utilizando a taxa atual Selic de 5% como TMA. É interessante observar que no terceiro ano quando o Payback ficou positivo foi

quando fizemos as contratações e elevação de salários. Faremos a revisão de manter os salários apenas com o aumento segundo o sindicato e aumento somente de R\$1.000,00 no pró-labore. Estas mudanças cautelosas com certeza farão os indicadores ficarem positivos.

Tabela 14 - Análise de investimento

ANÁLISE DE INVESTIMENTO DO ANO 1 AO 5- PAYBACK - VPL - TIR					
TMA	5,00% a.m.		Rec Próprio		100,00%
IR	10,00% a.m.		Rec Terceiros		0,00%
ANO	FLUXO	PAY BACK	TMA	VPL	L = I / K
			$K=(1+TMA)^t$		
0	-R\$ 100.000,00	-100000	1,00	-R\$ 100.000,00	
1	-R\$ 31.572,02	-R\$ 130.068,59	1,05	-R\$ 30.068,59	
2	R\$ 136.662,29	-R\$ 6.111,87	1,10	R\$ 123.956,72	
3	R\$ 10.769,94	R\$ 3.191,61	1,16	R\$ 9.303,48	
4	-R\$ 44.875,85	-R\$ 33.727,86	1,22	-R\$ 36.919,47	
5	R\$ 6.242,75	-R\$ 28.836,50	1,28	R\$ 4.891,36	
RESULTADO PARA					
VPL E TIR	TIR	-16,67%	VPL	(28.836)	

Fonte: Os autores

6 CONCLUSÃO

A elaboração de um Plano de Negócio tem o objetivo de observar o horizonte relevante à frente e poder entender os desafios que a empresa vai enfrentar. Tem também a função de minimizar os riscos ao empreendedor que muitas vezes aloca seus recursos movido por uma “paixão”, algo que sempre quis fazer ou que tem uma lembrança sentimental afetiva.

Na busca pela sustentabilidade econômica, social e ambiental os profissionais da área de finanças podem contribuir muito nos investimentos realizados por pessoas físicas ou jurídicas para que tenham um retorno compatível com o risco envolvido na operação.

No projeto idealizado visualizamos alguns grandes desafios para execução. Considerando apenas a taxa livre de risco, tanto o VPL e a TIR foram negativas. Ou seja, se trouxermos os fluxos financeiros dos cinco anos a valor presente, a agência de turismo tem um valor negativo. Ao mesmo tempo, se um investidor colocasse seu dinheiro no projeto, este teria redução dos seus recursos, já que a Taxa interna de Retorno (TIR) ficou negativa.

A pergunta que fica seria com quais desafios devemos lidar para poder viabilizar a nova empresa? Analisando os fluxos de caixa e a política de pagamentos definida, observamos que houve um aumento significativo de salário tanto dos funcionários quanto do sócio gerente da loja. Seria necessário rever os planos de cargos e salário para poder viabilizar o plano de negócio. Um ponto importante seria o fato de termos que fazer um atendimento diferenciado aos clientes, para isso precisamos de profissionais de alta qualidade. Ou seja, não podemos simplesmente reduzir os ganhos desses funcionários, já que não conseguiríamos reter os talentos na empresa e isso comprometeria a estratégia principal de fidelização e capacidade de concorrer com os outros “players”. A solução seria fazer uma remuneração variável em função do desempenho do time de atendimento e também adotar uma política de “partnership”, trazendo os funcionários mais competentes para participação na sociedade. O que pode reduzir os custos com encargos sociais, bem como motivar o desempenho, reter então os grandes talentos na empresa.

Outro ponto a considerar são as vendas oriundas dos meios on line, como não podemos quantificar, trabalhamos de certa forma com um universo pessimista. Onde só contabilizamos as vendas físicas. Estas vendas on line poderiam, se os resultados forem relevantes, viabilizar os cálculos da TIR, VPL e Pay Back.

Conclui-se que o investimento em uma agência de turismo possui grandes desafios, que numa visão pessimista possui grandes riscos de não conseguir remunerar nem o capital livre de risco. Porém os desafios foram diagnosticados e novos cálculos podem ser feitos buscando mitigar esses riscos.

ANEXOS

Anexo 1: Questionário

- 1) Qual é o seu sexo?
- 2) Qual é sua idade?
- 3) Qual sua principal ocupação?
- 4) Qual sua renda salarial estimada?
- 5) Você costuma ou gostaria de viajar frequentemente?
- 6) Ao planejar sua viagem a lazer, o que você preza mais?
- 7) Você compraria uma viagem: com menor custo em locais conhecidos/populares? Ou custos mais elevados em locais e experiência desconhecidas?
- 8) Quanto você estaria disposto a pagar por esta viagem?
- 9) Qual a forma de pagamento mais adequada para você pagar esta viagem?
- 10) Você gostaria da ajuda de um especialista do seu destino (sem custos adicionais)?
- 11) Você compraria sua viagem em uma loja física com a ajuda de um consultor de viagens?

REFERÊNCIAS

ANAC. **Tarifa aérea doméstica sobe 1% em 2018 na comparação com anos anterior.** Disponível em: <<http://www.anac.gov.br/noticias/2019/tarifa-aerea-domestica-sobe-1-em-2018-na-comparacao-com-ano-anterior>> . Acesso em 11 de novembro de 2019.

BIDU. **Qual o preço viagem cruzeiro marítimo?** Disponível em: <[BRAGA G. H.; **brasileiros estão entre os que mais usam smartphone para viajar.** 2015. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/ultimas-noticias/5223-brasileirosest%C3%A3o-entre-os-que-mais-usam-smartphone-para-viajar.html>> Acesso em: 12 de outubro de 2019.](https://www.bidu.com.br/seguro-viagem/preco-viagem-cruzeiro-maritimo/#:~:text=Os%20navios%20no%20Brasil%20partem,R%24800%20a%20R%2413000.>>. Acesso em 11 de novembro de 2019.</p></div><div data-bbox=)

CERTIFICAOISO. **ISO 9001.** Disponível em: <<https://certificacaoiso.com.br/iso9001/>>. Acesso em 11 de novembro de 2019.

COUTINHO L.; SARTI F.; **Nota Técnica Parcial: tecnologia da informação aplicada ao turismo; Centro de gestão e estudos estratégicos; Ministério do Turismo;** 2007; Disponível em: <file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/TECNOLOGIA_DA_INFORMA%20XO_APLICADA_AO_TURISMO.pdf>. Acesso em: 13 de outubro de 2019.

Deloitte. Disponível em: <<http://www.deloitte.com/assets/Dcomanzania/Local%20Assets/Documents/Deloitte%20Reports%20-%20Hospitality%202015.pdf>> Acesso em 10 de outubro de 2019.

GUIMARÃES A. S.; BORGES M. P.; **E turismo: internet e negócios do turismo.** São Paulo: Cengage Learning; 2008.

HOSTELTUR, BRASIL. **Procon lista companhias aéreas e agências com mais reclamações**. Disponível em: <http://www.hosteltur.com.br/141400_procon-lista-companhias-aereas-operadorascom-mais-reclamacoes.html>. Acesso em: 16 de outubro de 2019.

MACHADO L., ALMEIDA A.; **Inovação e Novas Tecnologias**. Porto: **Sociedade Portuguesa de Inovação**; 2015; Disponível em: <<http://www.deloitte.com/assets/Dcom>>. Acesso em 15 de setembro de 2019.

NEUHOFER B., BUHALIS D., LADKIN A.; **A Typology of Technology-Enhanced Tourism Experiences**. **International Journal of Tourism Research Published**. 2013. Disponível em: Wiley Online Library; 2013.

OLIVEIRA C., MAN A., GUERREIRO S., FARIA L.; **Novos desafios de mercado para as agências de viagens**. **Universidade Europeia**; 2013. Disponível em: <researchgate.net>. Acesso em 15 de setembro de 2019.

PANROTAS; **71% dos brasileiros nunca visitaram agências, diz pesquisa**; 2016. Disponível em: <http://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/agencias-de-viagens/71dos-brasileiros-nunca-visitaram-agencias-dizpesquisa_124281.html?voceViuDestaque>. Acesso em: 16 de outubro de 2019.

PAZINI R.; ABRAHÃO C. M. de S.; **Agências de turismo no contexto dos multicanais de distribuição – os desafios do mercado online e off-line de viagens; XI Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Turismo**; 2014; Ceará; Universidade do Estado do Ceará (UECE); p. 20. Disponível em: <http://www.anptur.org.br/novo_portal/anais_anptur/anais_2014/arquivos/DGE/DGE3/079.pdf>. Acesso em: 12 de outubro de 2019.

PIZARRO J; **A influência de novas tecnologias no processo de distribuição turística**. **Dissertação de Mestrado**. **Universidade de Aveiro: Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial**, Aveiro; 2005

SALÃO PARANAENSE DE TURISMO EM REVISTA; **21º Salão Paranaense de Turismo**. Curitiba: Flamma Comunicação; v. 5 Anual; 2015. Disponível em: <<http://issuu.com/abavpr/docs/revista21salaoparanaenseturismo>>. Acesso em: 16 outubro 2019.

SILVA M.; **A Distribuição Turística e as Redes nas Agências de Viagens em Portugal. Dissertação de Mestrado**, Universidade de Aveiro: Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Aveiro; 2009.

SISTEMAB. **Sistema B: apresentação**. Disponível em: <<https://sistemab.org/br/>>. Acesso em 11 de novembro de 2019.

TOMELIN C. A.; **Mercado de agências de viagens e turismo: como competir diante das novas tecnologias**. São Paulo: Aleph; 2001.