

MILENA DELALATA DOS SANTOS

Do Licenciamento à Franquia:

**Análise e Proposta de um Plano de Expansão de uma Empresa de
Turismo**

Trabalho de Formatura
apresentado à Escola Politécnica da
Universidade de São Paulo para obtenção
do Diploma de Engenheiro de Produção.

São Paulo

2004

Milena Delalata dos Santos

Do Licenciamento à Franquia:

**Análise e Proposta de um Plano de Expansão de uma Empresa de
Turismo**

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do Diploma de
Engenheiro de Produção.

Área de Concentração:
Engenharia de Produção

Orientador:
Prof. Dr. Renato de Castro Garcia

São Paulo
2004

FICHA CATALOGRÁFICA

Santos, Milena Delalata dos

Do Licenciamento à Franquia: Análise e Proposta de um Plano de Expansão de uma Empresa de Turismo / Milena Delalata dos Santos – São Paulo, 2004.

134 p.

Trabalho de Formatura – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.
Departamento de Engenharia de Produção.

1. Franquia 2. Licenciamento 3. Estratégia em Serviços
4. Agências de Turismo I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica.
Departamento de Engenharia de Produção II. t.



Escola Politécnica da Universidade de São Paulo
Do Licenciamento à Franquia

“Não podemos dirigir o vento...

Mas podemos ajustar as velas!”

(Autor desconhecido)



AGRADECIMENTOS

Foram tantos momentos que é difícil agradecer a todos que contribuíram para ao sucesso deste trabalho.

Começo agradecendo àqueles que me apoiaram e me deram força quando decidi entrar na POLI; aqueles que dia-a-dia me compreenderam e mais ainda, me apoiaram; aqueles que aceitaram minhas ausências e minhas preocupações; aqueles que sempre me deram suas opiniões, empurrões e sugestões...Aqueles que ficaram horas discutindo o assunto comigo; aqueles que leram milhares de vezes este trabalho, ouviram minhas reclamações e não me deixaram desistir;

Agradeço minha família pela compreensão dos momentos difíceis e do dia-a-dia conturbado;

Aos meus amigos, por entenderem que nem sempre conseguiam me encontrar, as viagens adiadas, os aniversários distantes;

Aos todos os professores pelo talento e sucesso no meu aprendizado, em especial, ao Professor Renato, obrigada pelas orientações e conselhos acadêmicos neste trabalho;

Ao Márcio, obrigada pelos ensinamentos, lições e horas de estudo. Obrigada por me mostrar a realidade e querer sempre mais.

Aos sempre especiais, Pai, Vó Tereza, Marcel, mesmo sem palavras, sei o quanto posso confiar em vocês! Vocês são a própria mensagem de coragem, de sucesso!

Ao meu namorado, Neto, você soube me dar carinho, força, amor e broncas nos momentos perfeitos! Obrigada, amo você!

E, a minha mãe! Ausente, mas sempre a força dentro de mim! Saudades!



Escola Politécnica da Universidade de São Paulo
Do Licenciamento à Franquia

RESUMO

Este trabalho analisa e propõe uma modalidade de negócio para a expansão de uma empresa do setor de turismo, a POLI TRAVEL. A estratégia apresentada consiste em avaliar o mercado e desenvolver o mais adequado modelo de negócio que viabilize o processo de expansão com êxito.

A partir da definição dos parâmetros básicos do empreendimento, e da sua expansão, é apresentado um Plano de Negócios, que cumpre o papel de consolidar as informações e propiciar a orientação estratégica e desenvolvimento alinhado e compassado.



ABSTRACT

This report was developed with the purpose to analyze and provide a new way of business to expand a Tourism Company, POLI TRAVEL. The strategy consists in evaluate the market and develop a useful model of business that make the process of expansion succeed.

Based in these informations a Business Plan will be elaborated, it is necessary to consolidate all the information, providing a strategy orientation and a compassed development.



SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. A EMPRESA	4
2.1 HISTÓRICO	11
2.2 POSICIONAMENTO DA EMPRESA	13
2.3 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	14
3. O CONTEXTO DO PROJETO.....	16
3.1 O SETOR	16
3.1.1 <i>Setor de serviços</i>	16
3.1.2 <i>O setor de Turismo</i>	19
3.1.3 <i>Estratégia no Setor de Serviços</i>	22
3.2 MODALIDADES PARA EXPANSÃO DE NEGÓCIOS.....	34
3.2.1 <i>O Franchising</i>	35
3.2.2 <i>O Licenciamento</i>	42
3.2.3 <i>Riscos e Vantagens</i>	44
3.2.4 <i>Taxas que Envolvem o Negócio</i>	46
3.2.5 <i>Licenciamento X Franchising</i>	46
3.2.6 <i>Importância do Empreendedorismo e PMES</i>	47
3.3 PLANO DE NEGÓCIOS	48
4. A EXPANSÃO.....	51
4.1 PLANO DE EXPANSÃO E DE MERCADO	51
4.1.1 <i>Análise de Mercado</i>	52
4.1.2. <i>Estrutura Financeira</i>	74
4.1.3 <i>Estratégia De Marketing</i>	79
4.3 PLANO FINANCEIRO	89
4.3.1 <i>Investimento Inicial</i>	90
4.3.2 <i>Demonstração dos Resultados</i>	91



Escola Politécnica da Universidade de São Paulo
Do Licenciamento à Franquia

CONCLUSÃO	99
REFERÊNCIAS	102
ANEXOS.....	106
ANEXO A : ANÁLISE SWOT NA POLI TRAVEL.....	106
ANEXO B : PESQUISA JUNTO AOS CONCORRENTES	110
ANEXO C : PESQUISA JUNTA AOS “FRANQUEADORES”.....	111
ANEXO D : PESQUISA JUNTO AOS EMPREENDEDORES	113
ANEXO E: TABELAS COMPARATIVAS: LICENCIAMENTO X FRANCHISING ...	115
ANEXO F: FLUXOS DE CAIXA DO PRODUTO DA UEN EXPANSÃO – 3 CENÁRIOS.....	117
ANEXO G: PLANILHA DE GASTOS COM FUNCIONÁRIOS	121
ANEXO H: PLANO DE NEGÓCIOS DA UEN EXPANSÃO.....	122



LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1: Organograma processual da POLI TRAVEL.</i>	5
<i>Figura 2: Participação das UENs da POLI TRAVEL no seu resultado</i>	9
<i>Figura 3: Representação simplificada da demanda X oferta Turística. Adaptado de Vaz, 1999.</i>	20
<i>Figura 4: Conta de Viagens Internacionais da Balança de Pagamentos. Fonte: Bacen(2004)</i>	21
<i>Figura 5: Cadeia de Valor no Turismo. Fonte: Poon (1993)</i>	25
<i>Figura 6: As Forças Competitivas Porter (1989)</i>	26
<i>Figura 7: Desempenho em serviços. Adaptado de Gianese (1994).</i>	31
<i>Figura 8: Desembarques Internacionais – Fonte: (ECP,2004)</i>	54
<i>Figura 9: Concorrentes em viagens de negócio número de lojas</i>	71
<i>Figura 10: Concorrentes em eventos</i>	72
<i>Figura 11: Concorrentes em Incentivo</i>	73
<i>Figura 12: Concorrentes em Lazer</i>	73



LISTA DE TABELAS

<i>Tabela 1: Números do Setor de Serviços. Adaptado ABRASSE (2004).</i>	17
<i>Tabela 2: Crescimento real do PIB Brasileiro até o 2º trimestre de 2004 – Fonte: Bassoli (2004)</i>	18
<i>Tabela 4: Os cinco níveis de evolução de franquias. Fonte: Desenvolvida pela aluna com informações do Sebrae, 2004</i>	42
<i>Tabela 5: Quadro comparativo Franchising x Licenciamento. Fonte: PEGN (2002)</i>	47
<i>Tabela 6: Mudanças das necessidades dos clientes nos últimos cinco anos</i>	60
<i>Tabela 7 – POLI TRAVEL e seus concorrentes de rede por seu segmento de negócio. Fonte: Elaboração própria com base em levantamento junto às empresas. (*) A ser definido durante o plano financeiro. (N/A) Não disponível.</i>	63
<i>Tabela 8 – Concorrentes diretos e informações estratégicas. Fonte: Elaboração própria com base em levantamento junto às empresas. (*) Global Distribution System. (N/A) Não disponível.</i>	65
<i>Tabela 9: Calendário de Abertura de Novas Unidades</i>	81
<i>Tabela 10: Comparação: Franquia Licenciamento</i>	84
<i>Tabela 11: Investimento Inicial: Franquia X Licenciamento. Elaboração própria com estimativas de custos no setor.</i>	85
<i>Tabela 12: Orçamento Anual de Marketing</i>	89
<i>Tabela 13: Investimento inicial. Fonte: Dados estimados de gastos iniciais para Campinas, elaborada pela aluna</i>	91
<i>Tabela 14: Despesas com pessoal. Elaboração própria com dados estimados de mão-de-obra no mercado estudado.</i>	92
<i>Tabela 15: Impostos e Tributação Simples.Fonte: SRF, 2004</i>	94
<i>Tabela 16: Histórico de Faturamento POLI TRAVEL. Elaborada pela aluna com dados fornecidos pela empresa. (*) Valor estimado para 2004</i>	97
<i>Tabela 17: Comparativo dos três cenários possíveis. Fonte: Tabelas comparativas, anexoE</i>	98



LISTA DE ABREVIAÇÕES E SIGLAS

- **4 Ps:** Produto, Preço, Promoção e Ponto
- **ABAV:** Associação Brasileira das Agências de Viagens
- **ABBTUR:** Associação Brasileira dos Bacharéis de Turismo
- **ABF:** Associação Brasileira de *Franchising*
- **ABIH:** Associação Brasileira da Indústria Hoteleira
- **ABRASSE:** Associação Brasileira de Apoio aos Setores de Serviço
- **BNDES:** Banco Nacional de Desenvolvimento Social
- **CPMF:** Contribuição Provisória sobre Movimentação ou Transmissão de Valores e de Créditos e Direitos de Natureza Financeira
- **CRS:** *Computerized Reservation Systems*
- **EAESP/FGV:** Escola de Administração de Empresas de São Paulo / Fundação Getúlio Vargas
- **EMBRATUR:** Instituto Brasileiro de Turismo
- **FESESP:** Federação de Serviços do Estado de São Paulo
- **GDS:** *Global Distributor Systems*
- **GE:** Grande Empresa
- **IBGE:** Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- **IDEs:** Investimentos Diretos Estrangeiros
- **INFRAERO:** Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária
- **ISS:** Impostos sobre Serviço
- **MDIC:** Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio



Escola Politécnica da Universidade de São Paulo
Do Licenciamento à Franquia

- **MIDT:** Marketing Information Data Tapes
- **PEGN:** Pequenas Empresas, Grandes Negócios (revista)
- **PIB:** Produto Interno Bruto
- **PMEs:** Pequenas e Médias Empresas
- **PNT:** Plano Nacional de Turismo
- **ROI:** Retorno sobre o investimento
- **SEADE:** Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados
- **SEBRAE:** Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
- **SRF:** Secretaria da Receita Federal
- **SWOT:** *Strengths* (Forças), *Weakness* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças)
- **TIR:** Taxa Interna de Retorno
- **UEN:** Unidade Estratégica de Negócio
- **WTTC:** World Travel and Tourism Council



1. INTRODUÇÃO

No mundo todo, o setor de serviços tem apresentado importância crescente e o mercado de turismo tem sido um dos grandes responsáveis nesse crescimento.

Segundo AOESP (1997), o turismo era a indústria que mais crescia no mundo, e que superaria a indústria automobilística, de petróleo e de produtos eletrônicos, colocando-se como a principal indústria no fim do século passado e com crescente importância nesse século.

Nesse mercado em crescimento, as mudanças são freqüentes e a necessidade de uma estrutura competitiva para acompanhar essas mudanças e atender as necessidades dos clientes são imprescindíveis, assim como uma forte estratégia, flexibilidade e uma expansão bem estruturada.

Este trabalho apresenta um estudo que propõe a estruturação de um plano de expansão para a POLI TRAVEL, uma agência de turismo atuante em diferentes segmentos no turismo nacional e internacional.

A matriz da POLI TRAVEL localiza-se na cidade de São Paulo, tem 22 colaboradores e apresenta uma gama bastante ampla de serviços, atendendo área de turismo corporativo, turismo de lazer, eventos corporativos e a área de incentivo (viagens dadas aos funcionários das empresas clientes como forma de bonificação por resultados alcançados). Esta é uma estrutura diferente do que normalmente se verifica em agências de viagens, as quais, quase que exclusivamente, focam suas estratégias no turismo corporativo ou no turismo de lazer.

Além de aspectos relevantes na diferenciação de serviços, os quais serão descritos durante este trabalho, a empresa sob o ponto de vista estratégico apresenta algumas peculiaridades quanto ao seu foco e posicionamento no mercado.



A POLI TRAVEL pretende ampliar seus negócios e, para tanto, precisa desenvolver uma estratégia para seu crescimento. Assim, este trabalho pretende estudar e analisar a expansão da empresa levando em consideração o mercado no qual a empresa está inserida. Além disso, discute a utilização do contrato de licenciamento na tentativa de minimizar os riscos no início do investimento, além do estudo dos pontos favoráveis e desfavoráveis dos sistemas de licenciamento e franquia, já que ambos vêm sendo as formas de negócio mais utilizadas atualmente para divulgação de marcas e expansão de redes.

O primeiro passo é analisar o mercado. Serão estudadas as forças competitivas nele presentes e as peculiaridades que o setor de serviços e, principalmente o setor de turismo, oferecem. Posteriormente, um estudo das possíveis modalidades de negócio para a expansão da empresa será necessário para avaliar-se a melhor opção no contexto do mercado e da empresa.

Assim, o segundo passo será investigar como a empresa está inserida no mercado, observando com quem ela concorre e seus pontos fortes e fracos. Com estas informações será possível a definição de uma estratégia de crescimento e a proposição de um modelo de negócio que permita o crescimento adequado para a POLI TRAVEL.

Um dos resultados deste trabalho será um plano de negócio, metodologia estudada durante o curso de engenharia de produção que permite aos interessados no negócio conhecerem toda a estratégia e estrutura do produto e empresa.

Conhecendo a empresa desde sua criação, a autora foi convidada a liderar o projeto de expansão pela sua formação em engenharia de produção muito admirada pelos proprietários e pelo interesse da aluna em estudos estratégicos alimentados pelas matérias focadas neste tema em seu curso.

Este não é o primeiro projeto que a aluna desenvolve para a POLI TRAVEL, seu primeiro envolvimento foi em participações em eventos trabalhando como recepcionista e coordenadora. Com o passar do tempo e confiança adquirida, os



trabalhos foram ganhando maior importância, tais como organizar a logística de eventos, organização de grupos de viagens, preparação e logísticas de *check in*, entre outras.

Entre todos os trabalhos já propostos pela empresa à aluna, este é o de maior relevância e importância para a organização. Assim, a aluna foi escolhida para a análise e acompanhamento do processo de expansão da empresa, com aberturas de novas unidades de negócio.

A escolha do tema pela aluna para desenvolver seu trabalho de conclusão de curso, deve-se a atual importância do setor de serviços, ao destacável papel do turismo no comércio mundial e, mais importante de tudo, a aplicação de conceitos teóricos dignos de um engenheiro de produção para a realização do trabalho, tais como: estudo das forças competitivas de mercado, estratégia de operação no setor de serviço, análise SWOT, análise de viabilidade financeira e elaboração de um plano de negócios.

Com este trabalho bem desenvolvido, a empresa poderá ampliar seu negócio com sustentabilidade, já que estará apoiada em um estudo amplo e consistente do seu mercado.



2. A EMPRESA

A empresa caso de estudo desse projeto será identificada por POLI TRAVEL. Fundada em São Paulo, capital, há oito anos no mercado de Turismo, tem 22 colaboradores registrados, atua no ramo viagens e eventos, enquadra-se no setor terciário da economia, no setor de serviços.

A POLI TRAVEL diferentemente das tradicionais agências de turismo não trabalha numa única frente de negócios, ela está organizada em unidades estratégicas de negócios (UENs) e trabalha com uma gama bastante ampla de serviços, ou seja, em diferentes segmentos do mercado de turismo remissivo.

Na figura 1, apresentada logo abaixo, representa o organograma processual da empresa. Nesse organograma têm-se, também, os níveis de competência e sua distribuição dentro da empresa. Estes níveis estão vinculados à faixa salarial e as competências de cada função.

A mudança de nível - promoção - depende do desempenho e desenvolvimento das competências dos funcionários, muito estimulados pela empresa através de cursos, treinamentos internos, apoio financeiro para cursos de especialização e pós-graduação.



POLI TRAVEL						
Conselho de Gestão						
Diretora de Eventos	Diretor Operações				Diretora Turismo	
Coordenadora de Eventos		Gerente Financeiro / Administrativo			Coordenadora de Lazer	Coordenadora do Corporativo
Direção (20)						
Eventos	Incentivos/ Grupos	Financeiro / Administrativo	Planejamento e Métodos	Marketing	Lazer	Corporativo
Diretora de Eventos	Diretor Operações				Diretora Turismo	
Gerência (19)						
Eventos	Incentivos/ Grupos	Financeiro / Administrativo	Planejamento e Métodos	Marketing	Lazer	Corporativo
		Gerente Financeiro / Administrativo				
Supervisão ou Coordenação (18,17,16)						
Eventos	Incentivos/ Grupos	Financeiro / Administrativo	Planejamento e Métodos	Marketing	Lazer	Corporativo
Coordenadora de Eventos	Coordenadora de Incentivo				Coordenadora de Lazer	Coordenadora do Corporativo
Staff (15, 14, 13, 12)						
Eventos	Incentivos/ Grupos	Financeiro / Administrativo	Planejamento e Métodos	Marketing	Lazer	Corporativo
Staff Eventos			Staff planejamento	Staf marketing		
Operacional / Vendas (11, 10, 9, 8, 7)						
Eventos	Incentivos/ Grupos	Financeiro / Administrativo	Planejamento e Métodos	Marketing	Lazer	Corporativo
					Operadora de lazer 1 Operadora de lazer 2	Operadora de Corporativo 1 Operador Corporativo 2
Controles / Serviços Gerais (6, 5, 4, 3, 2, 1)						
Eventos	Incentivos/ Grupos	Financeiro / Administrativo	Planejamento e Métodos	Marketing	Lazer	Corporativo
Controller 1 Controller 2 Estágio (aberto)	Estágio (aberto)	Controller 1 Controller 2 Controller 3 Estagiário		Controller 1		Controller 1

Figura 1: Organograma processual da POLI TRAVEL.

Como visto na figura 1, a empresa está dividida em UENs, abaixo segue uma explicação resumida e a participação de cada uma no resultado da empresa:

UEN Corporativo - Viagens a negócio

Esta UEN da POLI TRAVEL atende as empresas líderes de mercado, cujos executivos viajam a negócios e necessitam de segurança, credibilidade e agilidade nos serviços, tem-se foco em clientes grandes.



Percebe-se, nesse segmento, uma mudança na natureza do serviço ocorrida nos últimos anos: aqueles que antes buscavam apenas a compra de uma passagem aérea, agora buscam profissionais capacitados a administrar toda a política de viagem da corporação¹. Assim, a empresa precisa conciliar a política de viagens da corporação com seus viajantes, respeitando as hierarquias de tomada de decisão e os interesses individuais.

Esta UEN também oferece um serviço complementar, um diferencial, o serviço de *check in*. O passageiro não precisa chegar ao aeroporto com duas ou uma hora antes da decolagem de seu vôo, a POLI TRAVEL faz esse serviço. É de grande valia, pois se trata de viajantes a negócios, com tempo escasso. Não é um serviço exclusivo da POLI TRAVEL, porém poucas empresas o fazem gratuitamente.

Outro ponto de destaque nesta área é o contato muito grande com as secretárias executivas, normalmente são elas que adquirem os serviços e opinam nas viagens a negócio dentro das corporações, portanto, elas têm um tratamento todo especial, com homenagens e eventos exclusivos no dia das secretárias, e a confiança delas é de extrema importância, já que os executivos confiam nelas e elas passam a confiar na prestadora de serviço.

A área de corporativo, como é chamada, é composta por seis funcionários internos, além dos terceirizados nos aeroportos e são responsáveis por 39% da receita e 44% do faturamento da empresa. É a segunda UEN de maior impacto na receita da empresa.

¹ Entende-se por política de viagem da corporação, todo o processo de organização e estruturação das viagens dos executivos. Envolve o conhecimento de toda a política de viagens da corporação, das alçadas de decisão e poder, linhas de produtos permitidos, logísticas e planejamento de todas as viagens e eventos. E, com estas informações organizar as viagens.



UEN Eventos

Um evento pode ser uma convenção, lançamento de produto, organização de uma festa de fim de ano, um circuito de palestras, uma reunião motivacional, ou um *happy-hour*, etc.

Os clientes da unidade de negócios de Eventos são empresas preocupadas em manter bons relacionamentos com seus clientes, internos ou externos, e com seus parceiros. Essas empresas em geral têm como objetivo surpreender seus clientes, propiciar momentos ímpares e agregar valor para seu negócio. Portanto, a confiança do cliente e a coordenação de um projeto são aspectos de extrema importância, já que o evento será a interface do cliente da POLI TRAVEL com os seus pares.

A área de eventos cuida da organização, execução, logística e acompanhamento dos eventos, além de todas estas atividades em conjunto.

Apesar de ser a UEN mais recente, sua representatividade na receita da POLI TRAVEL já supera a UEN Lazer, com 11%, e representa 13% do faturamento.

A área é constituída por cinco funcionários internos e, em momentos de alta demanda, existe um quadro de apoio terceirizado, o qual é contratado em função da especificidade de cada evento.

A área de eventos tem chamado a atenção de novos clientes para as outras áreas da empresa, além de também ser procurada pelos clientes da UEN Corporativo ou UEN Incentivos.



UEN Incentivo

As campanhas de incentivos² são destinadas a empresas que visam conquistar clientes, reforçar parcerias e estimular funcionários. Elas servem como uma forma de agradecimento, reconhecendo a confiança, o esforço e o comprometimento no atingimento os resultados estipulados. O intuito primordial é promover a alavancagem das vendas através do cumprimento das metas da campanha, em determinado período do ano.

Esta UEN da POLI TRAVEL especializou-se em Campanha de Incentivo, e seu trabalho vai desde o evento de lançamento da campanha, sua manutenção, prováveis evento intermediários ou de encerramento e viagem de premiação. Nota-se que essa UEN gera negócios diretos para outras áreas, como Eventos e Lazer. E indiretos, para a UEN Corporativo.

A UEN Incentivo é composta por três colaboradores e representa 28% do faturamento e 41% da receita na empresa, tem sido, juntamente com o corporativo, uns dos carros chefes da empresa.

UEN Lazer – Turismo de Passeio

A área de lazer é especialista em roteiros personalizados e exclusivos para viagens de passeio, lua de mel, normalmente produtos destinados a pessoas que pertencem à classe A.

Esta é a área mais comum em agências de viagens, na POLI TRAVEL, ela foca em roteiros especializados, porém tem contato com as operadoras turísticas e pode vender qualquer pacote mais convencional.

² As campanhas de incentivos são programas motivacionais para funcionários de uma corporação. Elas tem o intuito de melhorar o relacionamento empresa – funcionários, propiciar maior entusiasmo através de uma política de metas a serem atingidas por cada funcionário ao longo de certo período. Envolve eventos periódicos e uma viagem destacável para os premiados.



Entre seus serviços está o POLI *honeymoon*, que é uma viagem de lua de mel, onde os convidados ao invés de comprarem presentes, dão aos noivos cotas de sua viagem de lua de mel. Este serviço é muito utilizado por casais que já tem suas casas montadas, que desta maneira ganham sua viagem, que é toda montada pela área de lazer ao gosto dos noivos.

A área de lazer tem um papel impar dentro da empresa, ela não é um dos focos da empresa, ela, na verdade, tem um objetivo estratégico de atender os clientes das outras áreas para que eles não conheçam outros serviços, ou seja, é uma área para garantir a fidelidade do cliente, que não precisa ir a outra empresa para ter este mesmo serviço. Sua participação na receita é de 9% e, no faturamento, de 15%.

Área Financeira – Administrativa

A área do financeiro e administrativo não é uma frente de negócios, trabalha na retaguarda garantindo que as outras UENs possam dedicar-se mais aos clientes conhecimento do mercado e busca de melhores soluções, cuida de todos os problemas internos, operacionais, pagamentos, receitas, entrega de documentos, despachantes.

A Figura 2 mostra a participação de cada UEN no faturamento e receita da empresa:

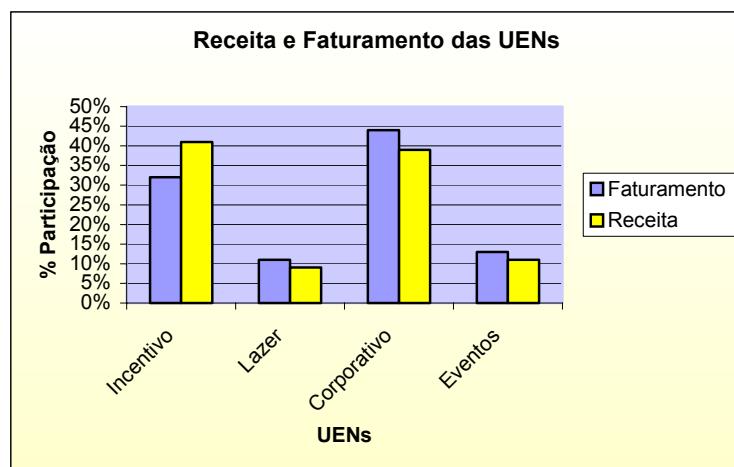


Figura 2: Participação das UENs da POLI TRAVEL no seu resultado



Na Figura 2, acima, vê-se o percentual de receita e faturamento em cada UEN, nota-se que nem sempre a área que mais vende, maior faturamento, gera a maior receita, isso acontece pela margem de cada UEN consequência da natureza do negócio. Por exemplo: A UEN Corporativo é a área que mais vende, muitas passagens e hotéis para empresários (maior faturamento), entretanto, sua receita é inferior a da UEN Incentivo, que foca em poucas, mas grandiosas viagens com maior comissão.

Assim, pode-se inferir que o faturamento é quantidade X preço, e receita o quanto a POLI TRAVEL ganha com cada quantidade, ou seja, um percentual do faturamento.

Aplicando os conceitos acima no caso de uma diária em um hotel:

- O Faturamento: Número de diárias multiplicado pelo Valor de cada diária cobrada para o cliente POLI TRAVEL.
- A receita: Número de diárias multiplicado pela Diferença entre Valor de cada diária cobrada para o cliente POLI TRAVEL e Valor de cada diária cobrada pelo hotel para a POLI TRAVEL

Supondo que a diária do hotel no balcão do mesmo seja R\$ 100,00 e a diária negociada entre a POLI TRAVEL e o hotel de R\$ 88,00, tem-se:

- O Faturamento da POLI TRAVEL: Número de diárias X R\$ 100,00
- A receita: Número de diárias X (100-88)

Neste caso, a comissão da POLI TRAVEL é 12,0%.

Portanto, retornando a Figura 1, nota-se que a UEN Incentivo tem receita maior do que UEN Corporativo por trabalhar com uma comissão maior. Já que quem vende mais é a UEN Corporativo, alto faturamento dado o grande volume de vendas com comissão menor.



2.1 HISTÓRICO

A POLI TRAVEL iniciou suas atividades no início do ano de 1996 como um Agente Franqueado da rede FRANQUEADOR Turismo. Atendia clientes de relacionamento e público em geral, focado em pessoa física e viagens de lazer. Contava com três funcionários, os três sócios.

No ano seguinte, em 1997, suas atividades continuaram focadas no atendimento de clientes pessoa física, porém, nesse ano ainda, ela especializou-se no mercado de marketing de incentivo e atendimento ao público corporativo, como grandes empresas. Ou seja, um turismo de negócios começou a nascer dentro da empresa. Neste ano ainda, a POLI TRAVEL foi considerada pela revista Pequenas Empresas, Grande Negócios, um dos modelos de franquia de sucesso, devido à postura estratégica empreendedora de seus sócios.

Ainda como franqueada do FRANQUEADOR, cresceu significativamente em 1998, com o enorme avanço e sucesso nas áreas corporativo e incentivo, que a partir desse ano começou a atender, também, grupos com interesses específicos. No turismo de lazer, a empresa focou em mercados como Chile, África do Sul e Brasil, que se apresentavam como potenciais destinos.

Em 1999, por questões estratégicas, pelo alto valor de royalties cobrados, pelo seu crescimento e pela alta qualidade dos serviços prestados, já então reconhecida pelos seus clientes, deixou de ser a franquia “piloto” da rede FRANQUEADOR, assumindo uma própria marca, POLI TRAVEL. Os clientes assimilaram a nova marca e deram considerável apoio a empresa nesse momento, fazendo com que a empresa não perdesse mercado nem credibilidade nessa mudança.

O crescimento da empresa e seu posicionamento no mercado fizeram com que todo o mercado enxergasse a empresa e seu potencial desta forma muitos acordos comerciais foram propostas.



Durante os anos de 2000 e 2001 a empresa dedicou-se à diversificação de seus serviços e produtos, tendo sempre como foco principal o turismo corporativo. Entre outras inovações, a empresa especializou-se na elaboração e desenvolvimento de campanhas de viagens de incentivo para clientes corporativos, além de criar um departamento de eventos e feiras.

Esta decisão permitiu não só o crescimento do atendimento como aumentou a exposição da empresa no mercado.

A proposta da empresa não é a de ser mais uma agência de viagens, mas de ser uma empresa prestadora de serviços de consultoria em turismo, que é a imagem que ela vem consolidando e reforçando junto ao mercado. Para isso, a empresa investe em capacitação profissional e tem um processo rígido de seleção de profissionais.

O ano de 2001, especificamente, apresentou-se como um período crítico e difícil para todo o mercado, período no qual muitas empresas na área de turismo viveram uma situação delicada e de crise, entretanto, a empresa manteve-se numa posição muito privilegiada nesse cenário, passando ilesa e saudável pelo período. Foi esse momento que propiciou um pensamento de ampliar sua marca.

O crescimento da empresa no ano de 2002 foi resultado de projetos bem sucedidos nas áreas de eventos e incentivo, além da constante capacitação profissional de seus colaboradores.

Em 2003, com cenário internacional instável e conturbado por pressões de guerra, a POLI TRAVEL fomentou suas vendas em destinos desenvolvidos em 1998: Chile, África do Sul e Brasil, os quais não estavam desenvolvidos diretamente com a guerra do terrorismo.



2.2 POSICIONAMENTO DA EMPRESA

O posicionamento estratégico adotado pela empresa é a diferenciação, personalização e qualidade total dos serviços prestados e customizados a partir das necessidades de seus clientes. Entre eles: o *check in*, o POLI *honeymoon*, o programa de fidelização TRAVEL&POLI³, atendimento personalizado, customização de tarifas por melhores rotas aéreas, barganhas tarifárias, etc. De tal maneira que cada cliente saiba que aquele serviço está sendo especialmente desenvolvido para atender as necessidades dele.

Isso é muito importante no mercado de serviços, e principalmente, no mercado de turismo, em que as estratégias de competição no mercado de serviços não devem estar baseadas em preços ou propagandas que podem ter um efeito contrário, e sim devem ser focadas em diferenciação de serviços, aumento de qualidade, e criação de barreiras na troca de fornecedores, como veremos mais adiante no trabalho.

A empresa, sob o ponto de vista estratégico, está bem posicionada no mercado, não tendo um concorrente direto, isso porque ela está dividida em unidades estratégicas de negócio que agem em linhas diferentes dentro do turismo. Nessas diferentes linhas têm-se diferentes concorrentes, porém nenhum que concorra com a empresa em todas as linhas de negócio ao mesmo tempo.

Os principais clientes, fornecedores e parceiros diversos da POLI TRAVEL sentem confiança no serviço prestado e conseguem perceber que a empresa está estruturada em bases sólidas e profissionais, este foi o resultado de uma pesquisa de

³ O TRAVEL&POLI é o programa de fidelização da POLI TRAVEL. Ele funciona nos mesmos moldes dos programas de fidelização das companhias aéreas, conforme se consome os serviços da empresa, ganha-se pontos para serem utilizados em aquisições futuras.



satisfação dos *stakeholders*⁴ (Kotler, 1999) feita pela empresa no início de 2004. 80% dos entrevistados classificaram a empresa como ótima.

Como já mencionado, os grandes clientes da empresa são executivos – *decision makers* e *opinion leaders* - e secretárias, que historicamente, quando trocam de empresa, acabam contatando a POLI TRAVEL para atender-lhes na nova empresa, eles recomendam os serviços da POLI TRAVEL por conhecerem a qualidade de trabalho. Portanto, é objetivo da POLI TRAVEL manter uma rede de confiança com todos os seus *stakeholders* que são essenciais para seu crescimento e posicionamento no mercado.

Um outro ponto positivo levantado pela pesquisa é que a seleção de colaboradores é rígida e todos os consultores possuem curso de especialização em Administração de Hotelaria e Turismo na EAESP/FGV, esta seleção garante respeito e segurança aos clientes que também são especializados em suas áreas, principalmente num mercado em que a capacitação profissional é um diferencial estratégico.

2.3 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A POLI TRAVEL pretende ampliar sua marca e seus negócios, buscar novos mercados e, portanto, pretende abrir uma nova frente de negócios, uma nova UEN que propicie esta expansão.

Motivada por sua sustentação e superação testada em 2000, ano em que o país passou por uma crise econômica, período de instabilidades e incertezas geradas pelo período de eleição que afetaram o setor do turismo, a empresa sentiu que sua estrutura era preparada para o mercado, diferentemente de seus concorrentes.

⁴ Stakeholders são todos os pares que contribuem para o sucesso de um negócio, inclui-se: funcionários, clientes, fornecedores, concorrentes, parceiros.(Kotler, 1999)



A partir deste ano, a empresa começou a conhecer maneiras de negócios para sua ampliação e olhar para o mercado de franquias e licenciamento, que atualmente está em alta em nosso país. Porém, somente no final de 2003 a empresa, em seu planejamento estratégico para 2004, propôs para este ano o início do projeto de abertura de novas unidades, estudo de sua viabilidade e modelo de negócio.

A contribuição da engenharia de produção dar-se-á pela visão global e capacidade de resolver problemas que o engenheiro de produção desenvolve durante o curso, conhecendo metodologias que possibilitam a análise de uma empresa ou um projeto.

Portanto, nesse trabalho de formatura será elaborado um plano de expansão para o processo de franquias ou licenciamento, analisar e propor a melhor estrutura de negócio e definição de diretrizes. Para tanto, utilizaremos uma ferramenta estratégica aprendida no curso de engenharia de produção, o plano de negócios, que é capaz de fornecer o suporte necessário para a estruturação de um novo projeto, sendo necessário para a avaliação do empreendimento e para a divulgação e captação de empreendedores interessados, já que descreve e proporciona entendimento completo do negócio.



3. O CONTEXTO DO PROJETO

Neste capítulo serão discutidos todos os aspectos envolvidos no contexto no qual este projeto será desenvolvido. Será apresentado o setor, sua importância, suas estratégias específicas, os modelos de negócio para a expansão e a metodologia a ser utilizada.

3.1 O SETOR

3.1.1 Setor de serviços

O setor de serviços, no mundo todo, tem apresentado constante crescimento, tanto no aspecto econômico como também no social através do desenvolvimento de novos empregos e novas oportunidades de negócio. Com isso, pode-se notar que muitas empresas estão mudando sua estratégia dando maior importância à prestação de serviços. O recente processo de terceirização de serviços é um exemplo desse novo contexto.

Segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio, no período de 1990 a 2000, o comércio mundial de serviços cresceu a uma taxa média de 6,2% ao ano, enquanto que o aumento do fluxo de mercadorias em geral foi em torno de 6,0% ao ano. (MDIC, 2001)

O setor de serviços abrange áreas estratégicas da economia, como, telecomunicações, finanças, informática, consultoria, transportes, distribuição, publicidade e turismo, e é o setor que atrai os mais significativos investimentos diretos estrangeiros (IDEs) – 60% do fluxo global de IDE atualmente são destinados ao setor de serviços. No mercado brasileiro, este número é de 85% do investimento total em 1998, em 1999, 74% e, em 2000, 69,6%. (MDIC, 2001)



No atual momento, o setor de serviços representa, na economia mundial, aproximadamente 80% do PIB nos países desenvolvidos e cerca 60% do PIB brasileiro. Apresentando um crescimento aproximado de 5% a 7% ao ano no Brasil, segundo Luigi Nese, vice-presidente da Fesesp (Federação de Serviços do Estado de São Paulo) em entrevista a Folha de São Paulo (2004).

De acordo com a ABRASSE (2004), Associação Brasileira de Apoio aos Setores de Serviço, hoje temos os seguintes números do setor no país:

(em Milhões)	SETOR DE SERVIÇOS	% s/ Total	Total Brasil
EMPREGOS FORMAIS:	16,06	56%	28,68
EMPREGOS INFORMAIS:	5,97	46%	12,87
QUANTIDADE DE EMPRESAS:	2,07	37%	5,57
PARTICIPAÇÕES NO PIB:	858.438,00	56,70%	1.514.000,00

Tabela 1: Números do Setor de Serviços. Adaptado ABRASSE (2004).

Com os dados da tabela 1, pode-se inferir que o setor de serviços tem uma considerável representatividade no país, sendo o único dado não positivo a representatividade dos empregos informais. Muitas empresas do setor de serviços contratam informalmente, como *free lancer*, dado o tamanho das empresas pequenas e médias, movidas por empreendedores independentes.

Na publicação, Valor Econômico (2004), confirmando a importância do setor no desenvolvimento social, lê-se que setor de serviços criou vagas nos últimos anos. A pesquisa afirma que o setor industrial paulistano reduziu sua capacidade geradora de empregos, em 1995, 22,3% da população ocupada trabalhavam na indústria, já em 2003, esse percentual era de apenas 16,7%. Em contrapartida, o setor de serviços aumentou sua participação no mercado, crescendo nesse mesmo período sua participação de 50% para 55,8%.

Esse movimento, que reflete as transformações no setor de serviços na capital paulista, segundo a mesma pesquisa, pode ser resultado tanto do processo de automação sofrido pela indústria que dispensa parte da força de trabalho, como também pelo



processo de terceirização de uma série de serviços acessórios à indústria, como limpeza e manutenção.

Mais recentemente, Bassoli (2004), em sua análise econômica sobre a divulgação pelo IBGE de que o PIB brasileiro teve crescimento de 1,5% no 2º trimestre de 2004 em relação ao trimestre imediatamente anterior, afirmou que comparativamente ao mesmo período do ano passado à expansão atingiu 5,7%, sendo esta a mais alta taxa registrada neste tipo de comparação desde o 3º trimestre de 1996. Afirmou ainda que, do ponto de vista setorial, “*a principal surpresa foi o crescimento de 2,5% do setor de serviços na comparação com o 1º trimestre, em termos sazonalmente ajustados, a mais alta taxa observada neste tipo de comparação nos últimos 13 anos. De fato, as flutuações dos serviços costumam ser muito mais suave do que na indústria, essencialmente porque o principal canal de transmissão da política monetária no Brasil é o crédito, e a sensibilidade dos serviços a mudanças nas condições do crédito é muito menor que a da indústria, sobretudo nos seus segmentos de bens de consumo duráveis e bens de capital*”. Como mostrado na Tabela 2.

Mais em detalhes, dentro de serviços, a maior expansão foi registrada em comércio (9,9%), que é exatamente o segmento mais sensível ao ciclo econômico e mais correlacionado com a indústria dado explicaçāo acima. Porém, a maior surpresa, foi observada no item da pesquisa chamado de: “outros serviços”, que apresentou crescimento de 7,5% e representa um pouco mais de 10% do PIB total. Neste item incluem-se segmentos como: serviços particulares de educação e saúde, restaurantes, serviços domésticos e turismo, entre outros.

Crescimento Real do PIB Brasileiro (IBGE)				
	Sazonalmente Ajustado	Q2 2004 vs Q2 2003	2004 vs 2003	Últimos 4 trimestres
PIB	1,50%	5,70%	4,20%	1,70%
Agricultura	-0,30%	5,00%	5,70%	3,40%
Indústria	0,20%	6,60%	4,70%	1,40%
Servicos	2,50%	4,40%	2,80%	1,30%

Tabela 2: Crescimento real do PIB Brasileiro até o 2º trimestre de 2004 – Fonte: Bassoli (2004)



3.1.2 O setor de Turismo

O mercado de turismo tem acompanhado esse crescimento, na revista Turismo em Números (2003), o diretor-presidente do Sebrae, Silvano Gianni, afirmou: “*O Sebrae vê o turismo, um dos nossos clientes e segmento em que prolifera a pequena empresa, como uma das melhores saídas para gerar ocupação e renda e contribuir fortemente para a meta do presidente Lula de criar 10 milhões de postos de trabalho em seu governo*”.

Outro ponto que evidencia a importância do turismo atualmente, é a preocupação com o profissional deste setor. Tanto as diretrizes do Plano Nacional de Turismo – PNT, anunciado em 2003, no capítulo que diz respeito à preparação da mão-de-obra no setor – “Qualificação Profissional para o Setor”, quanto o tema escolhido para o Congresso da ABAV (Associação Brasileira das Agencias de Viagens): “Conscientização Profissional Sobre a Importância da Capacitação”, mostram a preocupação com os profissionais que decorre do crescimento e importância do setor hoje. Segundo dados da ABTUR – Associação Brasileira dos Bacharéis de Turismo, na mesma pesquisa, hoje no país temos cerca de 70 mil alunos de cursos superiores das faculdades e universidades, cerca de 400 a 500 instituições de ensino, e que deverão, em breve, estar concorrendo a vagas no mercado de trabalho nos próximos quatro anos, ou seja, aproximadamente 18 mil formandos por ano.

O mercado em crescimento favorece o crescimento de empresas no setor que estão bem estruturada e que pretendem crescer. O mais importante do crescimento do setor de turismo é que ele não é pontual, ele está ocorrendo em todo o país, alguns pontos apresentando-se como pontos turísticos e outros como focos de clientes que buscam empresas para chegarem aos pontos turísticos.

Uma diferença de nomenclatura encontrada no turismo é a definição de receita e faturamento. Na indústria, o que é chamado de receita (Quantidade x Preço) é o



faturamento bruto para o turismo, sendo a receita, o faturamento bruto menos as despesas com companhias aéreas e hotéis.

No mercado de turismo, têm-se duas grandes vertentes: o turismo receptivo e o turismo emissivo. O turismo receptivo representa a localidade do turismo, as prestadoras de serviço que oferecem o produto diretamente, como os hotéis, restaurantes, teatros, centros culturais. Já o turismo emissivo é representado pelas empresas que comercializam os produtos turísticos, que são as operadoras e as agências de viagem. O turismo receptivo atrai o turista, enquanto que o emissivo busca fornecer o cliente o produto que mais se adequa a sua necessidade. Portanto, eles trabalham em conjunto na oferta turística, sendo que a demanda fica por conta do consumidor, o turista. Na figura 3, segue uma representação do comércio no turismo explicado acima:

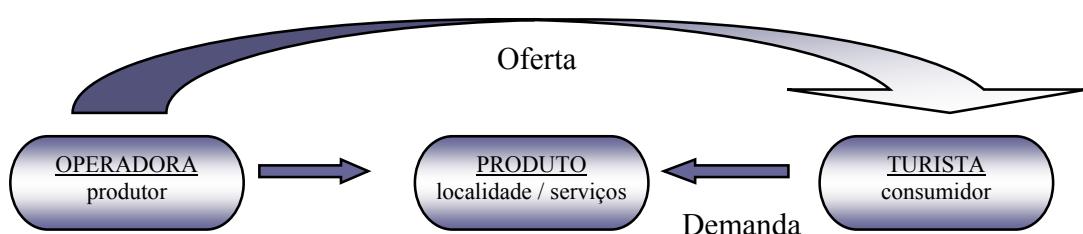


Figura 3: Representação simplificada da demanda X oferta Turística. Adaptado de Vaz, 1999.

Como ocorre com qualquer outro mercado, o mercado turístico sofre influências do seu ambiente interno, seus consumidores, parceiros, concorrentes, os componentes do seu próprio meio e do macro ambiente, ou seja, da economia, política, culturas tecnologia, demografia e ecologia, que geram novas tendências, demandas, exigências, obrigações e barreiras. Por isso, a indústria do turismo, talvez mais do que qualquer outra deve estar atenta às mudanças no ambiente externo. Sua suscetibilidade à reação dos consumidores é mais rápida. Por exemplo, uma drástica mudança na economia, uma flutuação do dólar, faz com que rapidamente os turistas repensem suas viagens, ou geram uma demanda muito forte, que de imediato afeta os negócios da empresa.



A elasticidade demanda deste setor é muito elevada, daí um planejamento estratégico e uma análise do ambiente se faz necessária para que a empresa esteja sempre à frente das mudanças e possa estar preparada para obter vantagens competitivas.

Na Figura 4, pode-se notar a variação da conta de viagens internacionais na balança de pagamentos brasileira desde 1994, o início do real. Nele nota-se como a conta variou em decorrência dos acontecimentos e sua elasticidade.

- De 1994 a 1998: Fase de valorização do real frente ao dólar, muitos brasileiros viajando para o exterior. Mais barato viajar para fora do que no Brasil.
- Em 1999: Desvalorização do real, fim da paridade da moeda com o dólar. Menores gastos com viagens internacionais. Com ápice em 2000 devido aos ataques terroristas que inibiram as viagens internacionais.
- De 2001 a 2003: Nova valorização do real frente ao dólar em 2001, instabilidade política brasileira com as eleições presidenciais de 2002 provocando desvalorização do real , redução de viagens internacionais e aumento de viagens internas.

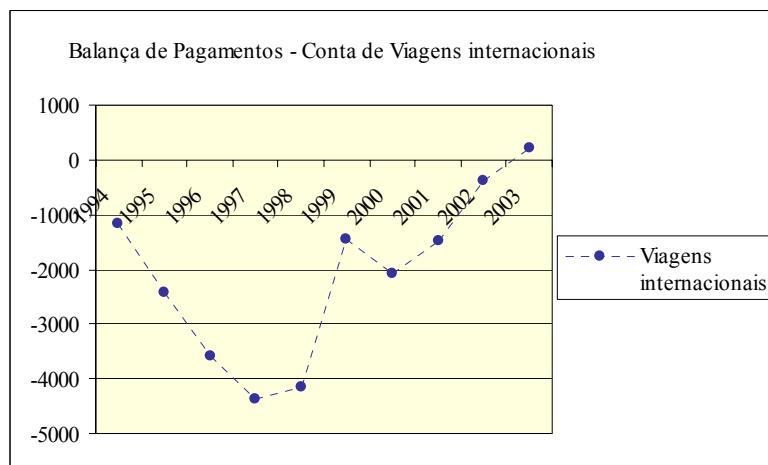


Figura 4: Conta de Viagens Internacionais da Balança de Pagamentos. Fonte: Bacen (2004)



3.1.3 Estratégia no Setor de Serviços

Assim como no setor industrial, no setor de serviços ter uma estratégia, um bom posicionamento é importante, porém há algumas diferenças e outras prioridades são dadas pelas diferentes amplitudes e contextos.

Com as mudanças ocorridas ultimamente no cenário mundial, a visão sobre a contribuição da área de operações tem deixado de ser somente a redução dos custos passando a promover competitividade e ser considerada importante nas conquistas dos objetivos estratégicos das organizações.

Entre as razões responsáveis por esta mudança podemos citar: (Gianesi, 1994):

- A queda de importantes barreiras alfandegárias protecionistas, que promoveu o surgimento de concorrentes capacitados e o crescimento das pressões pró-competitividade;
- O potencial competitivo representado pelo desenvolvimento de novas tecnologias de processo e gestão, que exigem novas abordagens gerenciais;
- A crescente conscientização do papel estratégico que as operações podem desempenhar.

A pressão por competitividade no setor de serviços é dada, cada vez mais, pela internacionalização das empresas deste ramo, com desdobramentos em diversos países, como vemos nos casos de empresas de transporte aéreo, negócios financeiros, publicidade, hotéis e alimentação. Esta internacionalização vem gerando economia de escalas nas empresas de serviços e promovendo o desenvolvimento de novas formas de gestão das operações, como as aplicadas em todas as unidades de uma corporação e o crescente sistema de franquias.



O desenvolvimento de tecnologia pode propiciar melhorias nos serviços, maior agilidade na prestação de serviços, substituição de alguns processos e criação de outros, e desta forma as operações podem garantir uma vantagem competitiva, já que em serviços compete-se por diferenciais diretamente relacionados com operações, como tempo de atendimento, confiabilidade, qualidade, custos, agilidade e flexibilidade.

Segundo Porter (1989), obter vantagem competitiva é a forma de uma empresa adquirir e sustentar sua posição no mercado, frente aos concorrentes e uma possível situação de destaque. Para isso, a empresa deve adotar estratégias competitivas, observando-se a atratividade da indústria, do setor no qual a empresa está inserida e os pontos determinantes de posição estratégicas dentro desta industria, analisados a partir de estratégicas competitivas genéricas.

Com relação à posição da empresa no mercado, a empresa deve buscar destaque através de diferenciação ou baixo custo em combinação com o escopo competitivo amplo ou restrito, obtendo-se assim, três estratégias genéricas, que seguem na tabela 3:

Escopo competitivo		
Estratégia	Amplo	Restrito
Custo Baixo	Liderança por Custo	Diferenciação
Diferenciação	Enfoque no Custo	Enfoque em diferenciação

Tabela 3: Estratégias Genéricas. Fonte: Porter, 1989.

A liderança por custo está relacionada a um produto sem diferenciação, e o que se busca é vantagens ao acesso de matérias primas, canais de distribuição, tecnologia, entre outros a fim de se obter um baixo custo de produção. Já na diferenciação, a empresa procura uma característica considerada importante pelos consumidores, para que ela se posicione como referência nesta característica.

No que se refere à estratégia competitiva, a liderança em termos de preço não é possível, no setor de turismo, já que ele é determinado pelas companhias aéreas e hotéis e o faturamento obtido pelas intermediárias 3% do total de passagens vendidas, que



normalmente é a mesma perante os concorrentes de mesmo porte. Resta a diferenciação por produto, que está na qualidade oferecida aos clientes, rapidez no atendimento, poucos erros, melhor entendimento das necessidades, oferecimento de melhores opções.

Quanto ao enfoque, têm-se duas vertentes, ambas focam em um determinado segmento do setor, porém enquanto uma das vertentes busca a vantagem por custo e a outra pela diferenciação do produto ou serviço.

Ainda sobre o posicionamento da empresa no setor, Porter (1989), sugere uma ferramenta capaz de diagnosticar e intensificar a vantagem competitiva, analisando a empresa pelas suas atividades relacionando o suprimento à demanda. Entender como uma indústria cria valor é um ponto chave para compreender como e porque cada participante se posiciona. A Cadeia de Valor foi desenvolvida em 1980 e tem sido muito utilizada na manufatura. Ela é composta por atividades primárias e as de suporte.

Na figura 5, segue a aplicação da cadeia de valor por Poon (1993) ao setor de turismo:

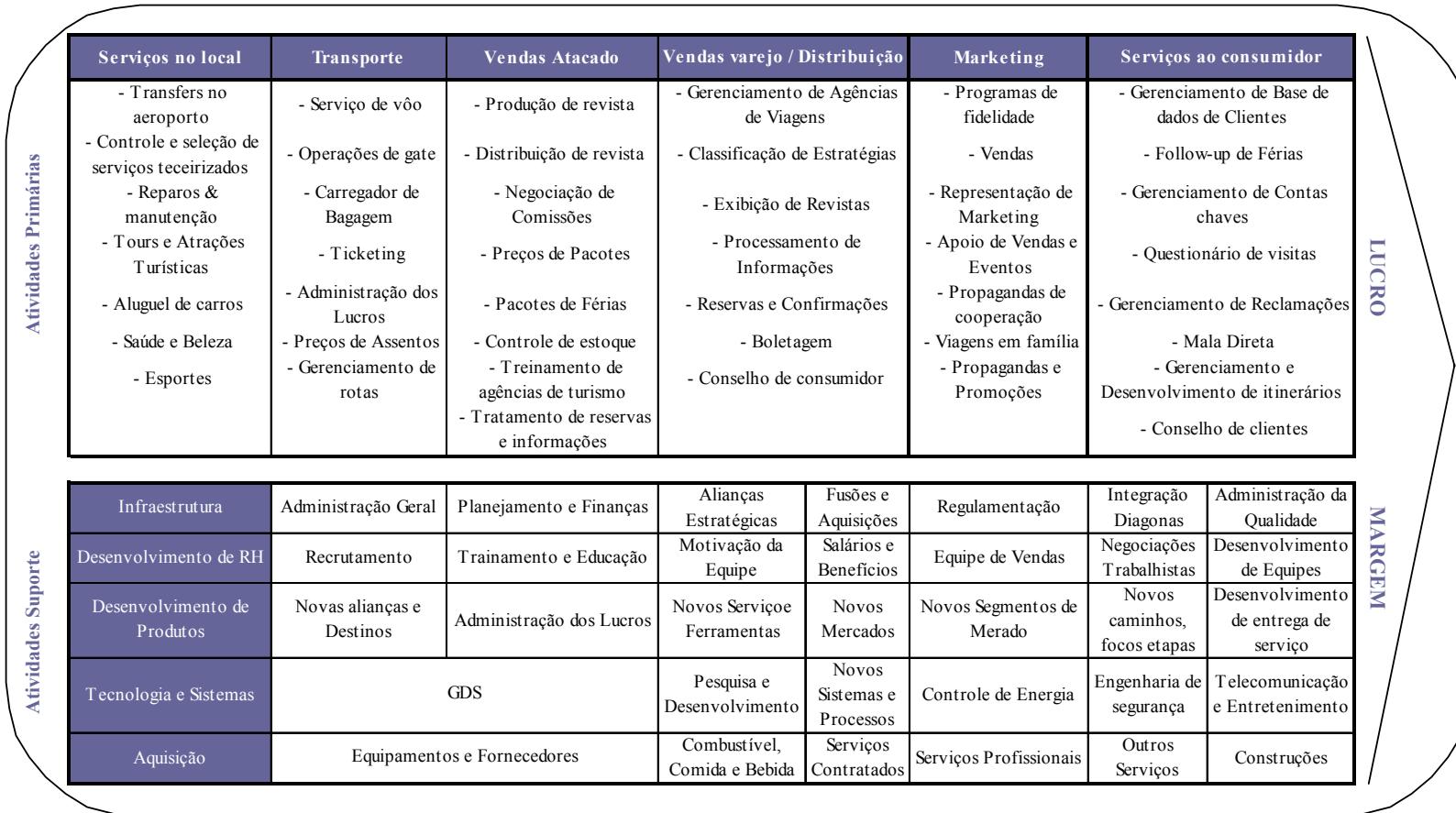


Figura 5: Cadeia de Valor no Turismo. Fonte: Poon (1993)



Para melhor entendimento da atividade do setor, é importante que se compreenda as forças que promovem a concorrência neste meio. Na Figura 6, temos as cinco forças competitivas de Porter (1989):

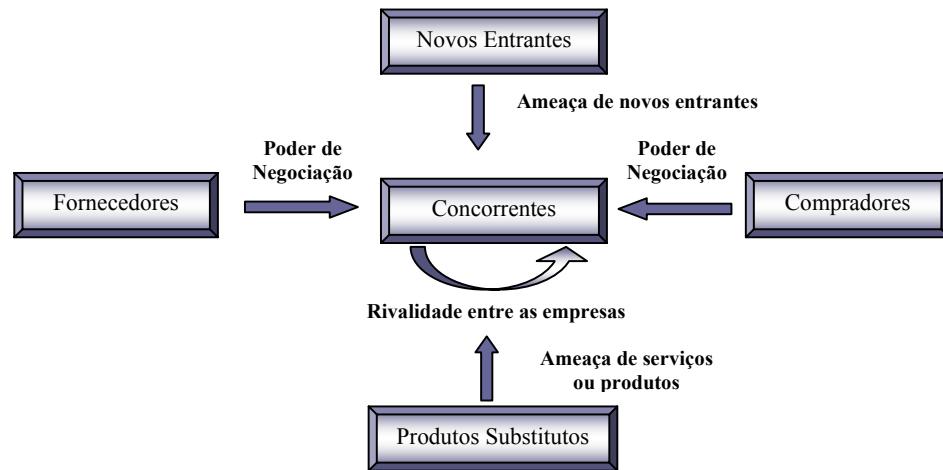


Figura 6: As Forças Competitivas Porter (1989)

Ao analisar o poder das forças competitivas de Porter (1989) no setor de serviços, utilizar-se-á a abordagem dada por Gianesi (1994), que aplica as cinco forças competitivas no setor de turismo e em suas peculiaridades:

FORMAÇÃO DE BARREIRAS À ENTRADA DE CONCORRENTES:

Economia de Escala – é o método mais comum para a formação de barreiras aos novos entrantes. Ao contrário do que muitos pensam, há economias de escalas consideráveis no setor de serviços, como seguem:

- Em empresas intensivas em capital e com as operações baseadas em equipamentos, como, por exemplo, uma empresa aérea, quanto mais modernas forem suas frotas de aviões, melhores serão os resultados financeiros.
- Empresas difundidas mundialmente podem ganhar vantagens de economias de escalas pelo uso de propagandas em níveis nacionais e



internacionais, aumentando, assim, os obstáculos para surgimentos de empresas locais.

- Outras empresas criam vantagens com economias de escala quanto a investimentos em técnicas de operações e gestões de serviço. É o caso do processo de franchising, quando as técnicas e qualidade dos serviços desenvolvidos por uma empresa consolidada no mercado são comercializadas para uma rede de empresas franqueadas.

Diferenciação de Serviços – Diferentemente de produtos, os serviços são facilmente copiáveis e não há patentes, portanto, a diferenciação está ligada à competência de gestão. Ou seja, se ganha vantagem competitiva e criam-se barreiras através de um nível de qualidade de serviço elevado e diferenciado, que para um novo ingressante é difícil de ser alcançado, pois além de todos os gastos para ingresso no mercado, o ingressante terá que investir consideravelmente para “quebrar a lealdade dos consumidores”.

Custos de Mudança (Switching costs) – Aparecem pela forma de relacionamento da empresa com o consumidor, como assinante de jornal, correntista de banco, seguradoras. Os entrantes têm que reduzir seus custos e ainda criar meios de trazer o cliente do concorrente, por exemplo, oferecer promoções de receber jornais por um tempo sem mensalidade, oferecer seguros por tempo limitado, oferecer bônus para o consumidor que é cliente do concorrente para que este mude de empresa fornecedora. Outra forma, menos usual, de se criar custos de mudança pela lealdade é através do tratamento diferenciado, por exemplo, num restaurante.

Redes de Distribuição – A formação de uma rede de distribuição pode trazer vantagens competitivas principalmente no caso de empresas onde a ligação compradores e vendedores é direta, como por exemplo: empresas de transporte e viagem, comunicação, bancos, onde a presença, a boa localização pode garantir boas vantagens, já que a lealdade do consumidor, os custo de troca e os padrões de comportamento mantidos são importantes. É o que se constata no sistema de *franchising*.



Tecnologia de informação e base de dados – Algumas informações sobre clientes e mercados são proporcionais ao tempo de atuação da empresa, por este motivo que a base de dados se apresenta como uma barreira a novos entrantes, que não tem acesso a informações mais específicas dos clientes, como por exemplo, numa agência de viagem que sabe das preferências de horário, acento e cardápio de um cliente. Outro ponto importante a respeito da tecnologia da informação no turismo, são os atuais GDSSs (*Global Distributor Systems*), também conhecidos como CRSs (*Computerized Reservation Systems*), sistemas que controlam todo o processamento de reservas de serviços, tais como de bilhetes aéreos, locações de veículos, compra de ingressos para shows, reservas de hotéis, cruzeiros, pacotes de viagem, trem, entre outros, com enorme rapidez. São os maiores: Sabre, Amadeus, Galileo e *Worldspain*. Estes sistemas, além de imprescindíveis, podem ter alto custo de instalação, implementação de longo prazo e exigem controle contínuo. Mas, se bem utilizados, promovem vantagens para as empresas com maior conhecimento e prática, já que cada venda está diretamente relacionada à sua produtividade, assim como a isenção tarifária.

REAÇÃO SERVIÇOS SUBSTITUTOS:

Os serviços buscam atender às expectativas de seus clientes em relação a um conjunto de necessidades, daí, segundo Gianese (1994), “*serviços substitutos são aqueles que procuram atender a parte fundamental do conjunto de necessidade dos consumidores, constituindo, entretanto, serviços diferentes daqueles da industria em questão*”.

Portanto, pode-se desagregar o serviço e identificar possíveis produtos substitutos, em:

- Instalações de apoio (recursos físicos necessários);
- Bens facilitadores (o que é consumido, fornecido);
- Serviço explícito (benefícios percebidos pelos sentidos, essenciais do serviço);
- Serviço implícito (acessórios aos serviços, benefícios psicológicos).



Assim, um serviço substituto deixa de oferecer um ou mais dos itens acima, por exemplo: um serviço de *delivery* atende o bem facilitador, porém não fornecem instalações de apoio, serviços implícitos e explícitos, e todos os seus recursos, como música ambiente, algum estilo mais.

No mercado do turismo, por exemplo, novas ferramentas e conteúdo dos GDSs, poderão proporcionar vantagens para algumas empresas frente às outras.

PODER DE BARGANHA DOS CONSUMIDORES:

Segundo Porter (1989), os consumidores tem poder de barganha quando:

- Sua participação nas vendas do fornecedor é grande;
- Quando eles têm total informação do mercado;
- Quando os produtos comprados têm forte participação nos custos;
- Quando clientes oferecem ameaças de integração vertical para trás;
- Quando a margem de lucro dos clientes é pequena;
- Quando a qualidade do produto ou serviço é pouco importante para o resultado do produto final;
- Quando o produto ou serviço não é diferenciado;
- Quando não há custos de mudança de fornecedores.

A idéia de cooperação entre fornecedores e compradores é cada vez maior, o que passa a ser mais importante é o consumidor final, o serviço e produto final, se ajudam para que o cliente esteja satisfeito. Isto elimina a ameaça de integração vertical para trás, facilita a terceirização, reduz o poder de barganha, ou seja, oferecer um serviço diferenciado criando custos de troca. E a excelência nas operações é fundamental para poder oferecer um serviço diferenciado para ser obter a lealdade dos consumidores, e alinhando a qualidade do serviço ao desempenho e satisfação dos clientes. Lembrando-se sempre que em serviço depoimentos pessoais de clientes podem ser uma arma positiva ou negativa.



No setor do turismo em especial, tarifas melhores, maior capacitação e qualificação profissional garantem uma sinergia mais eficaz frente às necessidades do mercado consumidor. Essa vantagem, na demanda atual, faz toda a diferença, devido à falta de profissionalização da oferta.

PODER DE BARGANHA DOS FORNECEDORES:

Aqui se aplica justamente o que foi falado no item anterior, porém de maneira contrária, onde se objetivava acabar com a ameaça de verticalização para trás, de acabar com os custos de troca, deve-se procurar o contrário. E a cooperação ainda vale neste caso, porém mesmo com parcerias, no turismo quem detêm o poder são as companhias aéreas.

CONCORRENTES EXISTENTES:

As operações têm grande papel neste item. Uma estratégia de operações que envolvem decisões a respeito da estrutura e infra-estrutura deve focalizar suas habilidades num conjunto de prioridades valorizadas por determinado segmento de mercado, a fim de garantir a qualidade do serviço e a satisfação do cliente, priorizando o que realmente importa para aquele mercado.

As estratégias de competição não devem estar baseadas em preços ou propagandas que podem ter um efeito contrário, devem ser focadas em diferenciação, aumento de qualidade, e criação de *switching costs*. A competição por preço pode retirar uma percentagem da receita desnecessária e a propaganda pode criar uma expectativa que, se não atendida, pode causar uma redução da qualidade do serviço.

Portanto, como mostrado na figura 7, o desempenho superior das operações de serviços reflete em: diferenciação, qualidade e *switching costs*, que permitem que se chegue a vantagem competitiva em serviços.

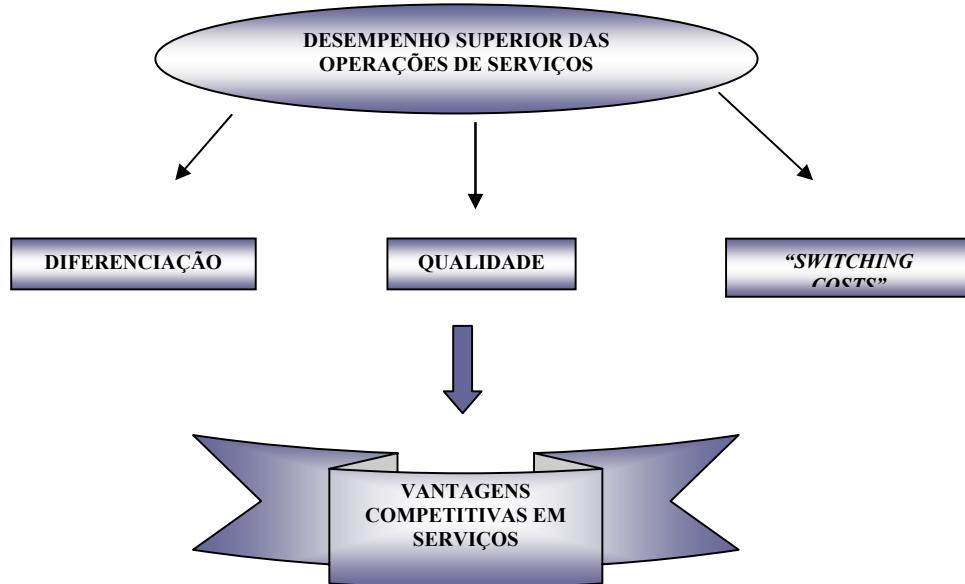


Figura7: Desempenho em serviços. Adaptado de Gianese (1994).

Atualmente, com ritmo constante de mudanças, as empresas devem alertar-se para o mínimo estímulo externo, que pode afetar seus negócios, positivamente ou negativamente, assim como identificar oportunidades futuras que devem ser planejadas. Neste contexto, tem-se uma ferramenta de gestão muito utilizada por empresas privadas, indústria ou setor de serviços como parte do planejamento estratégico dos negócios, a análise SWOT.

Assim como as cinco forças competitivas de Porter (1989), a análise SWOT foca no diagnóstico estratégico da empresa, que é a primeira fase do planejamento estratégico e mostra qual a real situação da empresa interna e externamente, analisando o que a empresa tem de melhor, regular ou ruim nos seus processos.

O termo SWOT vem do inglês e representam as iniciais das palavras *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

A análise SWOT é dividida em duas partes: o ambiente externo à organização (oportunidades e ameaças) e o ambiente interno à organização (pontos fortes e pontos fracos). Esta divisão é necessária porque a organização precisa agir de forma diferente,



em cada caso, já que a primeira parte não é controlável pela organização, por exemplo, a inflação; e a segunda, é controlável pelos dirigentes da organização, já que ela é o resultado de estratégias de atuação definidas pela própria empresa, sua organização, seus diferenciais.

Assim sendo, quando se percebe um ponto forte durante a análise, deve-se ressaltá-lo ainda mais; quando se percebe um ponto fraco, deve-se agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito.

Quanto ao ambiente externo, mesmo estando fora do controle da organização, deve-se conhecê-lo, já que suas mudanças podem representar oportunidades ou ameaças ao seu desenvolvimento. Conhecendo o ambiente externo é possível monitorá-lo e procurar aproveitar as oportunidades da maneira mais ágil e eficiente, evitando quaisquer ameaças.

A avaliação do ambiente externo costuma ser dividida em duas partes:

- Fatores macro ambientais – tais como: questões demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais etc.
- Fatores micro ambientais - beneficiários, suas famílias, as organizações congêneres, os principais parceiros, os potenciais parceiros etc.

As mudanças no ambiente externo sempre afetam de maneira homogênea todas as organizações que atuam numa mesma área geográfica e num mesmo mercado e, desta forma, representam oportunidades ou ameaças iguais para todo mundo. Quando ocorre uma mudança na legislação, por exemplo, todas as organizações são afetadas, e aquela organização que estiver mais interada poderá obter vantagens competitivas, reagindo antes e se estruturando melhor.

Uma organização mais ágil se adapta e aproveita melhor as oportunidades e, portanto, sofre menos as consequências das ameaças.



A análise da situação deve levar em consideração não apenas o que está sendo sinalizado como uma alternativa de cenário, mas também qual é a probabilidade de sua consumação. Esta análise de cenários deve ser permanente e periódica, porque o ambiente externo é muito dinâmico e altera constantemente.

Quanto ao ambiente interno, é importante fazer uma relação de quais são as variáveis internas a serem monitoradas, por exemplo, capacidade de atendimento, demanda pelos serviços prestados, satisfação do público-alvo, dedicação dos funcionários, capacidade de gestão das lideranças da organização, flexibilidade da organização, etc.

O próximo passo é determinar qual é a importância de cada um desses itens em relação aos objetivos atuais da organização. Um item de grande importância e avaliado pela organização como uma fraqueza, implica em direcionar esforços especiais no sentido de implementar melhorias.

Quando se tem a noção clara de quais são as áreas de maior importância e quais as áreas de menor impacto, decide-se como devem ser alocados os esforços para melhoria, já que não seria possível investir em todas as áreas ao mesmo tempo. A priorização das atividades é muito útil na administração dos recursos das organizações.

Além da priorização de atividades, depois de ter realizado uma análise SWOT, a organização pode:

- Estabelecer metas de melhoria dos itens considerados prioritários e de baixo desempenho;
- Estabelecer metas relacionadas à forma de atuação para o melhor aproveitamento de oportunidades;
- Estabelecer quais ações serão importantes para evitar os efeitos de eventuais ameaças.

Estas metas serão à base do planejamento anual de atividades da organização.



A análise SWOT é, portanto, um instrumento de fácil aplicação e pode ser de grande utilidade no planejamento das organizações sociais, assim como vem sendo no planejamento de muitas organizações privadas, tanto no setor industrial como no de serviços.

3.2 MODALIDADES PARA EXPANSÃO DE NEGÓCIOS

As mudanças ocorridas no mercado fazem com que cada vez mais empresas optem por novas formas de negócio que propiciam crescimento em poder e competitividade, uma força colaborativa de trabalho e, ainda, um crescimento sem a necessidade de se crescer em estrutura.

A busca de novos mercados, participar do processo de globalização, assumir riscos diluídos, agregar especialização, ganhar com economia de escala, aumentar o poder de negociação, reduzir custos com tecnologia e infra-estrutura, são apenas alguns dos objetivos de se buscar um modelo alternativo de negócio.

Há várias modalidades de trabalho colaborativo, ou em conjunto, a consultoria pode ser considerada um deles, assim como a sociedade propriamente dita.

Resumidamente, encontram-se modalidades como *joint-venture*, licenciamento, sociedade, franquia, consórcio, rede, cooperativa, parcerias informais e uma mescla de tudo isso em alguns casos. Geralmente para uma *joint-venture*, consórcio ou cooperativa, costuma-se criar uma nova entidade. Já licenças, franquias, acordos, contratos de fabricação, distribuição ou administração, participações acionárias, sub-contratações ou terceirizações não exigem a criação de uma nova entidade jurídica, já que é uma soma.

Numa *joint-venture*, é firmado um acordo entre duas ou mais empresas para a criação de uma nova entidade que geralmente executa um trabalho que está além do domínio normal das entidades originais. Isso permite expandir a atuação de ambas.



No licenciamento, tem-se a autorização para o uso dos direitos de um produto, serviço ou criação intelectual. A franquia é semelhante em alguns pontos, podendo ser tanto para produção como para a comercialização de bens e serviços. Em ambos os casos há a utilização, pelo licenciado ou franqueado, de uso da tecnologia, marcas, *know how*, etc., em maior ou menor medida.

Na franquia é exercido um controle do franqueado quanto à qualidade, podendo este perder o direito à franquia, caso não acompanhe os padrões estabelecidos. É importante que se analise bem vantagens e desvantagens de se entrar em um contrato de franquia, uma vez que muitas delas colocam uma carga grande de responsabilidade e investimentos sobre o franqueado e têm um controle contínuo dos resultados.

Têm-se ainda modelos como o consórcio, muito usado na execução conjunta e projetos que ficariam aquém da capacidade das empresas ou entidades individuais. Em alguns casos, uma composição de várias modalidades e contratos pode criar uma rede, com relacionamentos múltiplos e bastante complexos.

Serão estudadas duas dessas modalidades para analisar quais o melhor modelo de negócio para o problema proposto: o *franchising* e o licenciamento. Ambos não envolvem a criação de uma nova marca, mas sim a cessão da mesma marca e *know how*, com maior ou menor liberdade.

3.2.1 O *Franchising*

O sistema de “*Franchising*”, ou simplesmente Franquia, é uma modalidade de negócio comercial, em franca expansão no Brasil e no exterior, é uma das formas legais e bem elaboradas de distribuição de bens e serviços, permitindo a expansão do negócio de forma eficiente, com maiores receitas e menores custos para todos os envolvidos no processo.

O sistema de Franquia foi criado na França e aperfeiçoado pelos americanos após a Segunda Guerra Mundial, quando muitas pessoas procuravam novas oportunidades



para erguer-se economicamente (ABF, 2004). E, atualmente, tem se expandido e permitido que investidores abram o seu próprio negócio, com a utilização de *know how* de empresas já fixadas no mercado, promovendo, dessa forma, a divulgação e propagação de uma marca e uma entrada mais bem estruturada do novo ingressante.

Além disso, o crescente sistema de franquias é uma das formas das PMEs desenvolverem novas formas de gestão das operações, assim como as aplicadas nas unidades de uma mesma corporação, que pelo processo de internacionalização vem gerando economias de escalas nas empresas de serviço.

No processo têm-se dois principais envolvidos, o franqueador, que oferece a franquia, e o franqueado, os empreendedores interessados em adquirir a franquia, o *know how* e direito de uso de uma marca já existente.

No Brasil, até o presente momento, as franquias encontram respaldo legal na Lei 8.955, de 15 de dezembro de 1994, do Código Comercial, que preceitua franquia no art. 2 como sendo: "*é o sistema pelo qual o franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso e tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detido pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício*".

Resumidamente franquia é a concessão, a uma determinada empresa, de marcas de produtos conhecidas do consumidor e aceitas por seu preço, qualidade e praticidade. Tem por fim a exploração de marca ou produto com a assistência técnica do franqueador. Esta assistência técnica poderá ser em relação ao bom funcionamento dos aparelhos, quanto à publicidade da marca e produtos, e/ou até mesmo a assistência contábil, apesar de tudo depender do expresso em contrato.



O franqueado tem autonomia econômica e jurídica, tendo a distribuição dos produtos, concedida pelo franqueador, mas aquele não participa da empresa distribuidora, não sendo, portanto, uma filial deste.

Tanto o franqueado quanto o franqueador responde pelos atos que praticarem. Não existe uma responsabilidade solidária. Responde aquele que praticar o ato.

A Associação Brasileira de *Franchising* (ABF) elevou sua previsão de crescimento do setor neste ano de 5% sobre os R\$ 29 bilhões que foram movimentados pelas franquias em 2003 para 10% do mesmo valor. Ainda o diretor-executivo da ABF, Ricardo Camargo, afirmou que está apostando num crescimento duas vezes ao do PIB. O crescimento não deve ocorrer tanto no número de redes, mas sim um incremento da receita das empresas já atuantes no setor. Exame (2004)

No Brasil, há entre 700 e 800 redes de franquias, que envolvem cerca de 60 mil franqueadas, sendo lideradas pelo setor de alimentação, com cerca de 127 redes, seguida pelo segmento de esporte, saúde e beleza com 105 redes e vestuário com 92 redes. No mercado de turismo, dentre cada 10 empresas abertas, 09 fecham suas portas antes de completar 02 anos; ou seja, não completam seu prazo de maturidade. Já para as empresas desenvolvidas pelo sistema de franquia, somente 02 em cada 10 fecham suas portas.

Pode-se ainda, dizer que o processo de franquias age como uma rede de distribuição, estando mais facilmente em diferentes lugares, aumentando a ligação com os clientes, à disponibilidade e garantindo lealdade o cliente.

3.2.1.1 Modalidades de Franquias

Atualmente, têm-se algumas modalidades de franquias, desde as mais rígidas às mais flexíveis, variando assim o foco do negócio. As franquias podem ser classificadas, segundo Sebrae (2004), quanto alguns aspectos como natureza do negócio em questão e sua localização geográfica, que são:



1. Modalidades quanto ao negócio

Franquia Individual - A modalidade individual não divide espaços com outras franquias, funciona num ponto comercial especificamente escolhido para o negócio. É a mais usual por manter o conceito adequado de franquia.

Franquia de Conversão - Na franquia de conversão, a experiência empresarial e investimentos do franqueado revertem-se para o franqueador, num mesmo ramo de negócios. Nesta modalidade o empresário independente transfere sua tecnologia de negócio isolado para o franqueador, numa troca de experiências. Aproveita e valoriza o ponto comercial já existente, visando maior rentabilidade e menor investimento entre as partes.

Franquia Combinada - A franquia combinada reúne franquias diferentes, com um mesmo franqueado, num mesmo ponto comercial. As unidades de negócios são similares numa linha complementar de produtos/serviços. Visa vantagens através de uma integração total de atividades, desde que não haja restrição por parte dos franqueadores.

Franquia Shop In Shop - O empresário, nessa modalidade, aproveita seu atual ramo de negócios, incluindo seu ponto comercial, para incorporar uma franquia, de outro ramo de negócios.

Franquia de Mini-Unidades - Trata-se de uma modalidade da franquia individual, com ponto comercial versátil, podendo funcionar numa pequena loja, quiosque, carrinho, ponto de coleta de serviços, ou seja, com área reduzida para operação do negócio. Objetiva uma linha de produto/serviço específica e centralizada em unidades satélites.

2. Modalidades quanto à atuação geográfica

Franquia Unitária - Modalidade onde o franqueador cede o direito de implantação e operação ao franqueado. Exige uma unidade específica em local determinado, com exclusividade. Caso o franqueado almeje conciliar outro tipo de



franquia, deverá consultar o franqueador. Exemplos: Loterias Esportivas, Correios e Telégrafos.

Franquia Múltipla - Este tipo de franquia permite ao franqueado formar sua própria rede local ou regional, envolvendo outras franquias unitárias, após seu crescimento até o limite de mercado. As partes do negócio mantêm um controle rigoroso sobre a multiplicação da franquia em rede, para não perderem unidade do negócio e proximidade com o público consumidor.

Franquia Regional - Esta modalidade abre a atuação geográfica ao franqueado, por tempo e áreas determinadas. Faz parcerias, sob sua responsabilidade, através de contratos individuais, na região.

Franquia de Desenvolvimento de Área - Este tipo de franquia tem atuação geográfica definida, possibilitando ao franqueado abrir tanto unidades próprias, quanto unidades em parcerias, em sua área de atuação. Os franqueados do franqueado intermediário desenvolvem e multiplicam suas áreas. É proibida a sub-franquia. O franqueado detentor da área, recebe taxas por franquias desenvolvidas com pagamento inicial para desenvolvimento das outras franquias.

Franquia Máster - Também conhecida como *Master Franchising*. É a franquia limitada à determinada região geográfica. Dá direito à sub-franquias por parte do franqueado, que poderá criar outras unidades individuais. Ex. Franquias Internacionais, sujeitas a legislações e adaptações culturais do país onde se expande.

Franquia de Representação - Neste caso, o franqueador não cede direitos geográficos de atuação. Não estrutura filial para suporte. O franqueado responsabiliza-se por determinados serviços, treinamentos, inspeção, publicidade, vendas de franquia etc.

3. Modalidades quanto à forma de remuneração

Franquia de Distribuição - Trata-se de um tipo de franquia, de remuneração básica do franqueador com base nos produtos ou serviços. Não há taxa explícita de



royalties, ou taxa inicial da franquia. Na maioria das vezes, estes custos estão embutidos na receita do franqueado, envolvendo posteriormente maiores taxas de impostos.

Franquia Pura - Esta modalidade ocorre mais no setor de alimentos e serviços. Oferece mais tecnologia, com taxas de royalties e taxas de franquia sobre a rentabilidade. Importante: o franqueador não se enquadra como fornecedor e não tem remuneração sobre fornecimento de terceiros.

Franquia Mista - Este tipo de franquia tem se expandido mais no mercado. Caracteriza-se pelas taxas de fornecimento de produtos, royalties, taxas de franquia. Tem as funções de distribuição definidas e separadas das receitas de administração da rede.

4. Modalidades quanto ao estágio de desenvolvimento forma de remuneração

Além destas divisões acima mencionadas as franquias são classificadas pelo seu estágio de desenvolvimento e profissionalismo, que é a classificação mais utilizada no mercado, que significa maior ou menor risco de investimentos para o franqueado.

Franquia de Primeira Geração: Ela pode ser considerada o primeiro estágio de desenvolvimento do processo de franquia, o nível de profissionalização é baixo, com grande liberdade de ação do franqueado, a formalização de contrato é rara e os riscos para ambas as partes é alto. A concessão é exclusivamente de produto e/ou serviço e a marca, com baixo e poucos investimentos. Nesse estágio temos falta de assistência e/ou consultoria por parte do franqueador, seja na tecnologia de rede ou na operação do negócio em si. Este estágio de franquia tende a desaparecer do mercado dada sua fragilidade.

Franquia de Segunda Geração: Este estágio já apresenta um nível entre médio e baixo de profissionalização e apresentam formalização de contratos em alguns casos, com isso, seus riscos são menores do que no estágio anterior. A liberdade do franqueado ainda é grande, podendo ser média em casos pontuais, com a concessão do produto e/ou



serviço e da marca, com revenda ou distribuição exclusiva destes. Neste estágio temos alguns investimentos não expressivos, com uma assistência pequena tanto na operação do negócio como na tecnologia a rede. A experiência oferecida é apenas o *know-how* de uma ou no máximo algumas experiências pilotos de comercialização, normalmente o primeiro franqueado se este for bem sucedido. Como exemplos podemos citar os corretores de franquia sem manuais de informação ou som contratos específicos da modalidade.

Franquia de Terceira Geração: O tipo de concessão nesse estágio inclui o produto e/ou serviço, a marca, revenda ou distribuição exclusiva e a operação comercial do negócio. O nível de profissionalização é médio, a formalização do contrato é uma prática normal, sendo o risco de grau médio para ambas as partes envolvidas. A liberdade de ação do franqueado é pequena, com um maior controle do franqueador, que busca maior controle de gestão das unidades franqueadas e que oferece uma consultoria mais avançada do que nos estágios anteriores e de experiência piloto pode oferecer planejamento e experiência de várias unidades piloto, tendendo a permanecer no mercado em médio prazo.

Franquia de Quarta Geração: O nível de profissionalização é alto e a tendência no mercado é favorável, quanto aos riscos oferece pouco risco de ambas as partes e uma liberdade pequena para o franqueado. Sempre há formalização do contrato, tem-se muito investimento em qualidade da rede por parte do franqueador e uma grande assistência na operação do negócio e na tecnologia da rede, em plano estratégicos de marketing, com terceirização de serviços especializados em franquias, oferece grande know-how e inúmeras experiências piloto de comercialização. Na concessão estão envolvidos os produtos e /ou serviços, a marca, a revenda e a operação comercial do negócio.

Franquia de Quinta Geração: Este estágio está sendo muito visado com forte tendência de alta no mercado, principalmente no exterior. Seu grau de profissionalização é altíssimo, com mínimos riscos para as duas partes, o contrato é considerado como uma exigência. É o melhor tipo de franquia, a concessão é a mesma



da de quarta geração, porém com menores riscos e maiores investimentos, principalmente em altíssima tecnologia. Grande assistência na operação do negócio e na tecnologia de rede, com excelente nível, muita assistência em planos estratégicos de marketing, com terceirização de serviços especializados em franquias.

Abaixo, na tabela 4, pode-se ver cada estágio comparativamente.

<i>Estágios</i>	<i>Primeira Geração</i>	<i>Segunda Geração</i>	<i>Terceira Geração</i>	<i>Quarta Geração</i>	<i>Quinta Geração</i>
Nível de Profissionalização	Baixo	Baixo/Médio	Médio	Alto.	Altíssimo
Grau de Risco	Muitos riscos.	Riscos consideráveis.	Pequenos Riscos	Pouco risco.	Mínimos riscos
Liberdade de Ação para o Franqueado	Grande.	Médio/Grande.	Pequena/Média.	Pequena	Mínima
Contrato	Raro.	Eventual	Normalmente	Sempre	Exigido
Investimentos do Franqueador	Poucos.	Alguns.	Médios	Altos	Altos
Assistência Prestada	Falta de assistência	Pouca assistência.	Avanço na assistência	Grande assistência.	Grande assistência

Tabela 4: Os cinco níveis de evolução de franquias. Fonte: Desenvolvida pela aluna com informações do Sebrae, 2004.

3.2.2 O Licenciamento

O licenciamento é uma maneira ágil e conveniente para comercialização de produtos (físicos ou simplesmente legais como marcas, estilos etc) ou serviços. O sistema envolve um licenciador, que detém os direitos do produto e desejam expandir suas vendas das mais variadas formas, e vários licenciados, que comercializam este produto sob autorização, porém sem a ingerência do licenciador sobre a operação do seu negócio. Não envolve segredo de negócios, inovação tecnológica ou a intenção de trabalhar o perfil do parceiro, como na franquia.



O licenciamento também favorece as PMEs a desenvolverem novas formas de gestão das operações, e gerar economias de escala nas empresas de serviço.

O respaldo legal para o licenciamento atualmente é o Regulamento pelo Código de Propriedade Industrial, que visa a proteção da marca e do produto/serviço não envolvendo o controle da operação.

O licenciamento oferece maior liberdade de gestão, flexibilidade e facilidade nos processos da rede; ao invés de manuais, tem-se, por exemplo, lista de práticas recomendáveis. Este trato não engessa as operações dos licenciados, ponto alto em determinados setores.

Um exemplo de licenciamento no Brasil hoje é a *Le Postiche*, que iniciou suas atividades como franquia, mas em 2001 adotou o sistema de licenciamento pela maior liberdade de gestão dos processos aos licenciados, permitindo uma melhor adaptação da loja ao clima e exigências dos seus consumidores.(PEGN, 2002)

No contexto atual, pode-se dizer que o tempo de maturidade inicial no mercado de turismo para uma marca individual é de, no mínimo, três anos, além do investimento inicial e processo de abertura de crédito ser longo. Com um sistema de licenciamento, com resultados eficazes e consumando-se a bilateralidade das partes, o tempo para essa maturidade no mercado pode ser reduzido à metade, além do investimento inicial ser infinitamente menor.

Uma outra exigência do *franchising* que não se verifica no licenciamento é a arquitetura e instalações padrões da franquia. O licenciamento permite o *Home Office*, “Escritório em Casa”, trabalho profissional realizado em casa. Esta é uma opção atrativa para o início de micro e pequenas empresas já que representa considerável redução de custos, principalmente quanto economia com empregados e encargos sociais, vantagens fiscais.



As desvantagens deste sistema são as mesmas de PMEs, dificuldade de obter crédito, receio do mercado, que são amenizados com o processo de licenciamento a uma empresa já inserida e posicionada no mercado.

A expansão deste sistema vem mudando o contexto empresarial e o perfil do emprego, a partir da terceirização de serviços gerada pelos novos modelos empresariais decorrentes da globalização da economia.

Segundo o Sebrae (2004), o número de micro e pequenas empresas que começam seus negócios em casa tem sido cada vez maior, transformando as *home offices* em alavancas do setor empresarial e da economia nacional. Estes números são bastante expressivos:

- As PMEs cresceram, em menos de uma década, de 665 mil, para 3,5 milhões atuais, ou seja, 500%.
- O setor é responsável por 52% do Produto Interno Bruto do País.

Apesar do sucesso das *home offices*, é importante ressaltar que, em média, 80% das PMEs fracassam antes de completar 5 anos. Das que sobrevivem, 80% são franquias ou licenciadas.

Enfim, entrar num mercado competitivo e volátil, sem treinamento e respaldo de uma marca, credibilidade e experiência de mercado, pode ser arriscado para o empreendedor.

3.2.3 Riscos e Vantagens

Como visto anteriormente, as duas modalidades de negócios são parecidas e apresentam vantagens e desvantagens em comum.



Seguindo a análise anteriormente feita sobre estratégias de operações em serviços, pelas forças competitivas de Porter (1989), pode-se destacar que ambos processos apresentam barreiras a novos entrantes pela consolidação de vantagens com economias de escala quanto aos investimentos em conhecimento, técnicas de operações e gestões de serviço, que é forte barreira para iniciantes. Isso porque, o *know how* e as técnicas desenvolvidas por uma empresa já consolidada no mercado são compartilhadas por uma rede de empresas. Além, de uma marca já conhecida.

Outras vantagens a serem citadas:

1. Perspectiva de sucesso de um negócio já experimentado, com marca consagrada no mercado.
2. Planejamento e pesquisas, orientações e aperfeiçoamentos com o apoio do franqueador/licenciador.
3. Conhecimento do mercado, pontos fortes e fracos, com apoio de especialistas.
4. Economia de escala em compras de maiores volumes e custos de propaganda, promoções.
5. Maiores facilidades de acesso a créditos
- 6.. Retorno mais rápido que nos negócios independentes
- 7.. Independência Jurídica.

Os riscos associados aos dois modelos de negócios são:

1. Excesso de Duração do Contrato (longo prazo).
2. Custo da Aquisição da Franquia/Licença (taxas), com riscos de não cumprimento das cláusulas contratuais.
3. Erros de Seleção na escolha (falta de escrúpulos ou inadequação de perfil).

Outros riscos são voltados para as franquias e dependem da modalidade desta:

1. Excesso de Controle Externo (auditorias) por parte do franqueador.
2. Limitação da Autonomia, do mercado e da criatividade do franqueado.



3. Localização Exclusiva da Franquia (franqueado pode ser impedido de usar o ponto, em caso de rescisão contratual).
4. Risco de *upgrade* do franqueado/licenciado.

3.2.4 Taxas que Envolvem o Negócio

Num processo de franchising e de licenciamento, algumas taxas são cobradas pelos franqueadores/licenciadores dos franqueados/licenciados em contrapartida à tecnologia, o uso de marca e/ou serviços que prestam. Alguns deles seguem abaixo (Sebrae, 2004):

Taxa de Franquia: É uma taxa inicial, também chamada de “*Franchising Fee*”, que é pago na assinatura do contrato, é um valor único que dá ao franqueado a licença de operacionalizar a franquia.

Royalties: É pago periodicamente ao licenciador/franqueador que remunera a continuidade dos serviços de tecnologia. A vigência varia de acordo com o contrato e é um percentual fixo sobre o faturamento bruto da unidade.

Taxa de Publicidade, Propaganda e Promoção: Esta taxa é rateada entre as unidades da rede, na divulgação da marca e dos produtos e/ou serviços, através de serviços de publicidade, propaganda e promoções. Pode ser uma taxa fixa ou não e é periódico.

3.2.5 Licenciamento X Franchising

As duas modalidades de expansão de negócios têm aspectos parecidos e algumas diferenças, sintetizando-se, segue abaixo tabela 5 comparativa:



Franchising	Licenciamento
Relação contratual na qual o franqueador oferece o uso de sua marca reconhecida, concede direito de distribuição exclusiva de produtos e serviços e mantém atenção permanente ao negócio do franqueado por meio de transferência de conhecimento de comercialização, operação e gerência.	Autorização concedida ao licenciado para produzir e/ou vender algum bem ou serviço no mercado com o uso da marca do licenciador, que autoriza essa negociação sob certas condições de qualidade do produto ou serviço previamente acordadas.
Tem procedimentos padrões que devem ser seguidos pelos franqueados.	Apresenta maior flexibilidade para ajustes, que pode ser decisivo para o sucesso em determinadas atividades.
Métodos administrativos uniformizados.	Autonomia administrativa.
Relação jurídica objetiva a operação do negócio.	Relação jurídica visa proteger a marca e os produtos/serviços.
Em geral, as ações adotadas são as mesmas para toda a rede.	Ações diferenciadas, liberdade para negociação caso a caso.
Compromisso com o padrão e conceito de negócio.	Compromisso com a exploração de uma marca determinada.
As taxas pagas remuneram a cessão de uso da marca, a transferência de tecnologia, treinamentos e assistências prestadas pelo franqueador.	As taxas pagas referem-se a autorização de uso e exploração de produtos/serviços licenciados.
Nem sempre a conciliação de interesses de todos os parceiros é possível.	Maior versatilidade na condução de interesses.
Adaptações no sistema mais lentas e complexas.	Adaptações no sistema mais rápidas e locais.

Tabela 5: Quadro comparativo Franchising x Licenciamento. Fonte: PEGN (2002).

3.2.6 Importância do Empreendedorismo e PMES

O setor de serviços é fortemente formado por pequenas e médias empresas que são consequências do empreendedorismo no setor, e o *franchising* e o licenciamento são meios pelos quais o empreendedor abre seu pequeno negócio com maior segurança, com um *know-how* já experimentado no mercado.

Segundo Dolabela (1999 – p.28), “*acredita-se hoje que o empreendedor seja o ‘motor da economia’, um agente de mudanças*”. Ou seja, proporciona crescimento, desenvolvimento e busca de novos produtos/serviços promovendo desenvolvimento econômico, inovação e o aproveitamento de oportunidades de negócios.

No universo de empresas emergentes guiadas por empreendedores, a taxa de mortalidade é bastante grande, a cada três empresas criadas, duas fecham suas portas, nas pequenas empresas este dado é ainda mais forte, 99% das falências são em pequenas empresas, em média, 80% das PMEs fracassam antes de completar 5 anos, como já mencionado. Assim, pode-se dizer que a percepção do crescimento pelas pequenas



empresas (PMEs) é insuficiente ainda, assim como a criação empresas, que é um problema de crescimento econômico, e podemos dizer que se algumas tem sucesso sem qualquer preparação, outras falem desnecessariamente porque não tem apoio e estrutura, o que não acontece numa franquia. (ABF,2004)

O desenvolvimento do empreendedorismo vem crescendo com as pequenas e médias empresas. Com o novo contexto industrial, a necessidade de maior flexibilidade, as PMEs têm estado cada vez mais presentes no mercado. Aglomerações industriais, clusters têm se formado e a cooperação grande e pequena empresa tem crescido. (Santos, 2002) E daí, o processo de terceirização. Nos clusters, a terceirização ocorre tanto em termo de processo produtivo, como o caso em que uma PME é responsável por determinado produto da GE, como também, os serviços.

E não é só nas aglomerações, acontece nos grandes centros urbanos também, por exemplo: empresas de limpeza, segurança e agências de turismo. No nosso contexto, o processo de franchising ou licenciamento no setor de serviço, para a consolidação da nova UEN será necessário a presença de empreendedores com interesse para abrir sua PME, que terá mais embasamento do que um negócio independente.

3.3 PLANO DE NEGÓCIOS

O desenvolvimento de uma empresa, ou de sua expansão, envolve muita informação e há necessidade de um planejamento ordenado e bem estruturado para que os objetivos e sucesso sejam alcançados. O plano de negócios é uma ferramenta de negócios importante que é capaz de fornecer o suporte necessário para a estruturação de uma empresa.

O plano de negócios foi utilizado pela primeira vez nos Estados Unidos como ferramenta para captar recursos para investimentos privados, para a implementação de empreendimentos. (Dolabela, 1999).



Hoje, é utilizado em muitos países, inclusive no Brasil, sendo essencial para descrever amplamente o negócio da empresa e proporcionar entendimento completo do negócio. Ao contrário do que pareça, o plano de negócios não são apenas utilizadas por empresas em fase de implantação, estas ferramentas vêm sendo utilizadas em projetos específicos, propostas de crescimento e expansão, o que facilita a tomada de decisão como um todo e decisão de investimentos.

“Redigir um plano de negócio obriga você a disciplinar o pensamento, caso queira fazer um trabalho intelectualmente honesto. Uma idéia pode parecer ótima, mas quando você põe no papel todos os detalhes e números ela pode se desintegrar”.(Eugene Kleiner, capitalista de risco).

O plano de negócios compreende de forma concisa e objetiva, toda a estruturação da empresa, e permite que problemas e faltas sejam enumerados e resolvidos ainda na fase do planejamento.

Para empresas que precisam de um financiamento para começar, um plano de negócios pode ser útil para a obtenção do investimento, já que apresenta cada detalhe da empresa e pode despertar o interesse do financiador.

O plano de negócios compreende desde o desenvolvimento da idéia e validação da oportunidade pelo estudo de mercado até detalhes de controle financeiro e estratégia de marketing. Ele é composto por quatro partes:

- Sumário executivo, onde é discutido o enunciado do projeto, previsão de vendas, os produtos e a tecnologia empregada, elementos de diferenciação e a necessidade de financiamento.
- A Empresa, aqui se fala da missão, objetivos, estrutura organizacional, parcerias, ou seja, como será a estrutura da empresa e sua operação.
- O Plano de Marketing: este tópico é dividido em duas partes, a primeira que compreende a análise do mercado, oportunidades e ameaças, o



cliente alvo, segmentação e concorrência. E a segunda, a estratégia de marketing, que define produto, preço, distribuição, vantagens competitivas, promoção e propaganda e relacionamento com os clientes.

- Plano Financeiro: define o investimento inicial, a projeção de resultados, fluxo de caixa, enfim, a análise do investimento, como taxa de retorno.

Portanto, esta metodologia será utilizada para avaliar a consistência da expansão da empresa, analisando o mercado no qual a empresa está inserida, os concorrentes, elaborar um plano de marketing e financeiro.



4. A EXPANSÃO

Neste capítulo será apresentado o desenvolvimento do plano de expansão da POLI TRAVEL, enfocando cada um dos aspectos a serem considerados para a definição do perfil de negócio a ser adotado.

Para que o plano tenha fundamento e estrutura, será utilizada a metodologia estratégica e de gestão apresentada, o plano de negócios. Cada etapa da ferramenta será atendida no final deste trabalho, para tanto, todas as informações necessárias para este desenvolvimento serão neste capítulo apresentadas, explicando-se a importância de cada uma dela e no que elas interferem no projeto. Alinhado a isto, estudos e pesquisas serão desenvolvidos para melhor entendimento do contexto do projeto.

Assim, o plano de negócio será o resultado do projeto de expansão, que será apresentado no final deste trabalho.

A primeira tarefa a ser realizada será a análise do mercado seguida pela estratégia de marketing a ser utilizada, isso para se evitar a elaboração de um produto que não seja compatível com o mercado e clientes.

A segunda etapa será o plano de financeiro, ponto este que analisará os itens anteriores quanto à viabilidade econômica.

4.1 PLANO DE EXPANSÃO E DE MERCADO

O Plano de Expansão e de Mercado pretende estudar e analisar todos os pontos que terão relevância na definição do produto. Portanto, contempla a Análise de Mercado, desenvolvida para o conhecimento do ambiente em que a UEN, Análise da estrutura financeira da POLI TRAVEL e a Estratégia de Marketing, em que se faz o planejamento da forma como a UEN oferecerá seu produto ao mercado.



4.1.1 Análise de Mercado

Neste item, o cenário no qual a UEN irá trabalhar será analisado. Cada item que impacta no negócio deve ser estudado para que as adversidades sejam superadas e contornadas, ou até mesmo transformadas em oportunidades.

4.1.1.1 O Setor

Na análise do setor de atuação da nova UEN, foram levantados alguns dados de evolução dos últimos anos e o momento atual do setor.

O Turismo moderno se relaciona com os conceitos de desenvolvimento econômico sustentável, qualidade de vida e distribuição de renda. No contexto de mudanças globais que afetam aspectos culturais, educacionais e de comunicação em geral, suas atividades moldam uma indústria em rápida expansão, cujo movimento gera riqueza, cria empregos e aciona imensas somas de impostos, atuando como âncora para uma complexa teia de investimentos e oferecendo serviços para mercados cada vez maiores.

Ao longo de 50 anos o setor vem apresentando um crescimento médio de 5,7 % ao ano. O turismo é a atividade econômica de maior faturamento no mundo e a que mais emprega mão-de-obra, ultrapassando todos os setores. Segundo estimativas da *World Travel and Tourism Council* – WTTC, o setor de turismo em todo o mundo deverá atingir, no ano de 2007, um resultado bruto de US\$ 7,1 trilhões. Depois da estabilização da economia brasileira, a partir de 1994, US\$ 7 bilhões foram aplicados por empresas estrangeiras no setor. (ECP, 2004).

De acordo com a ABIH – Associação Brasileira da Indústria Hoteleira – estão sendo implantados atualmente no Brasil, pela iniciativa privada, projetos turísticos avaliados em cerca de US\$ 6 bilhões - são novos hotéis, *resorts*, pousadas -



empreendimentos estes que criarão 140 mil empregos diretos e 420 mil indiretos. (EMBRAER, 1993-2003).

Os desembarques em vôos internacionais no primeiro semestre apresentaram um crescimento de 17,92% em comparação ao mesmo período de 2003, registrando 2.896.298 passageiros. Dado relevante é o crescimento nos vôos não-regulares (*charters*), que transportam exclusivamente turistas. De janeiro a junho, foram 151.536 desembarques nestes vôos, mais que o dobro dos 65.121 mil passageiros em igual período no ano passado. Em todo o ano de 2003, os desembarques em vôos *charters* alcançaram 172 mil. (EMBRAER, 10/2004).

Estes números, apurados pela EMBRATUR, a partir de dados da Infraero mostrados na Figura 3, comprovam o gasto recorde dos turistas estrangeiros no semestre, divulgados na semana passada pelo Banco Central. Os estrangeiros deixaram no Brasil US\$ 1,62 bilhão no primeiro semestre de 2004. O valor é 46,3% maior do que o registrado no mesmo período do ano passado e foi responsável por um saldo positivo em US\$ 370 milhões (a diferença entre o que foi gasto no Brasil e o que os brasileiros desembolsaram no exterior). O gasto dos estrangeiros no mês de junho foi US\$ 241 milhões, valor 42,6% superior ao mesmo mês em 2003. (EMBRAER, 10/2004).

"Com isso, o turismo está entre os principais produtos de geração de divisas do Brasil", afirma José Francisco de Sales Lopes, diretor de Estudos e Pesquisas da EMBRATUR. Ele explica que os números significam uma "consistência do crescimento qualitativo e quantitativo do turismo internacional no Brasil". Isso porque o crescimento se dá em duas frentes: no número de turistas e na qualidade das viagens, ou seja, os visitantes estão gastando mais. (EMBRAER, 10/2004).

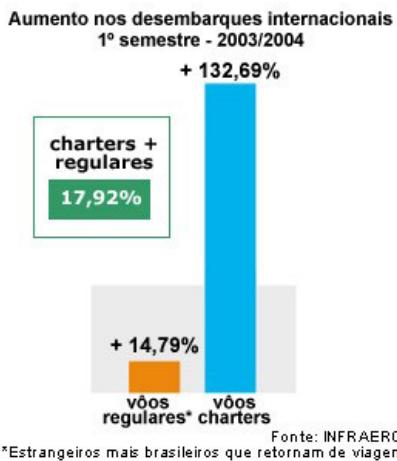


Figura 8: Desembarques Internacionais – Fonte: (ECP, 2004).

Com estes dados pode-se constatar que o mercado de turismo encontra-se em fase de expansão, suportando novos negócios e apresentando oportunidades de crescimento, portanto um investimento neste setor é viável.

4.2.1.2 Oportunidades e Ameaças

A área de turismo, por ser considerada uma necessidade terciária na cadeia de valores de consumo e na economia, é diretamente afetada por diversos fatores macroeconômicos. Além de diretos, os efeitos são imediatos pela elasticidade do mercado de turismo. Abaixo, segue discriminadas e comentadas algumas ameaças e oportunidades que cada fator pode apresentar:

As mudanças no Ramo de Turismo e seus efeitos

a) Legislação do Turismo

A legislação no turismo passou a ser comentada e aplicada a partir de 1995, quando Órgãos de Turismo conseguiram estabelecer Decretos e Processos Normativos para a indústria turística.



Vale ressaltar que, ainda hoje, a legislação no turismo é de reativa, quando deveria ser preditiva⁽⁵⁾ ou, ao menos, pró-ativa, antecipando-se os possíveis problemas. Com isso, corre-se o risco de um problema grande acontecer e não se ter legislação para dar respaldo. Ou ainda, uma nova legislação entrar em vigor trazendo mudanças inesperadas após um certo incidente, como um atentado terrorista.

Se a legislação do setor fosse mais bem planejada e acompanhasse a evolução do setor, não existiria a sensação de que a legislação do mercado não é compatível com a importância atual do setor. Isto gera um descrédito para sua imagem frente às expectativas nacionais e internacionais. E mais uma vez, o mercado se profissionaliza, o setor privado investe e se movimenta rapidamente, enquanto o Público é moroso, não acompanhando os movimentos.

Além disso, a profissão agente de viagens existe desde o início dos anos 70, mas a regulamentação, desse profissional do turismo, apesar de ter sido redigida no ano 2000/2001 ainda não está aprovada, existindo ainda uma indústria informal de emprego.

b) Crescimento Econômico

A política econômica é fundamental para o mercado de turismo, já que estamos falando de um mercado com forte elasticidade demanda, e reativo aos efeitos econômicos, como está representado na Figura 2 no início deste trabalho.

Uma economia estável, em crescimento, impacta positivamente no poder de compra do consumidor e diminui suas inseguranças financeiras. Considerando seu planejamento financeiro domiciliar, ele sabe quanto poderá pagar por uma viagem dentro de determinado período.

Uma política econômica instável, com incertezas político-econômicas, pode gerar com relação à renda, tais como incertezas de emprego, custo real do seu dinheiro

⁵ Preditiva = Atividade que antever os problemas, agir pensando nos possíveis problemas que possam existir.



ao longo do tempo, queda de nível social e de consumo, depressões, desestruturação da família e de ordem psicológica, entre outras.

O impacto de todas essas incertezas e possíveis desestruturações afeta diretamente a indústria do turismo, já que a insegurança gera uma certa necessidade de armazenar reservas financeiras de alguma forma e priorizar as necessidades do cotidiano. A tendência dos últimos anos e que deve prosseguir é de uma política econômica mais estável, com crescimento pouco acentuado.

c) Mudanças sociais

Esse é um dos fatores que mais impactam no consumo de viagens em geral e principalmente lazer, sendo negócios mais afetada pela necessidade da empresa cliente.

Como o foco da POLI TRAVEL é formado por um *mix* de clientes viajando tanto a lazer quanto a negócios, e oferecendo produtos diferentes para o mercado, temos uma mitigação do risco de queda da receita da empresa.

Além desse aspecto econômico-social, considera-se a hipótese de países desenvolvidos socialmente. Obviamente, é um fator que conscientiza o pólo receptor para o turismo receptivo. A França, país socialmente desenvolvido, desenvolveu uma campanha para a Copa de 1998 com o objetivo de tornar os franceses mais conscientes e receptivos para com os turistas. Nesse caso, acredita-se que países socialmente desenvolvidos têm maior percepção e aderência às políticas implementadas. Dessa forma, o turismo pode ser mais atrativo quando a estabilidade social já desenvolvida conscientiza a população local e passa a ser um recurso forte para o destino.

d) Meio ambiente

O meio ambiente nada mais é do que o meio e o recurso para o mercado de turismo. Sem ele, o motivo de uma viagem pode ser aniquilado. Não existe razão, por exemplo, para viajar para Fernando de Noronha a lazer em suas férias, se a natureza tão sonhada deixou de existir.



A sustentabilidade do meio ambiente, cosmopolita ou natural, se faz necessária sempre. A decisão de compra pelo consumidor envolve segurança e imagem percebidas, sendo o meio ambiente essencial no processo da aquisição.

Para o turismo, um meio receptivo com sinalizações, facilidades de locomoção e opções acessíveis é muito importante porque se torna mais atraente aos olhos do turista.

e) Inovação em serviços e produtos

Na área de turismo sempre encontramos empresas buscando destinos ou mercados nunca antes trabalhados tornando sua oferta de serviços e produtos sempre renovados. Além disso, existem empresas como a POLI TRAVEL que se preocupam em aumentar o escopo de serviços prestados, tornando a operação mais atrativa para o mercado e de risco mais reduzido para o empresário de turismo. A introdução dos serviços de eventos e incentivos da POLI TRAVEL é um exemplo disso.

Portanto, deve-se estar atenta a tendência dos mercados e aos concorrentes para que a empresa sempre esteja alinhada com o mercado.

f) Tecnologia da informação

A tecnologia da informação pode ser utilizada como ferramenta para ganhar vantagens competitivas dos concorrentes, um sistema mais atualizado e alinhado à empresa é mais eficiente do que um sistema padronizado ou mais antigo.

A exemplo da POLI TRAVEL, pode-se considerar este item não como um desafio ou ameaça, mas sim, uma importante ferramenta de acesso e meio de disponibilização de serviços para os clientes internos e externos. A POLI TRAVEL sempre se preocupou em investir em tecnologia e, a partir de 2002, com a dificuldade encontrada no mercado de tecnologia adequada para a sua administração e gestão, investiu no desenvolvimento de um sistema próprio de gestão.



g) Qualificação profissional

Os profissionais de turismo encontram, hoje, a sua disposição inúmeros cursos formais na área. Como tantas outras áreas, o turismo sofre uma enorme e às vezes predatória concorrência. Além do recurso tecnológico, o único recurso que pode proporcionar um diferencial expressivo entre as empresas concorrentes é o grau de qualificação, não só acadêmica, como também vivencial de seus profissionais.

Uma empresa que conta com uma equipe com suas competências desenvolvidas e valorizadas tem vantagens e ganha a confiança dos clientes mais facilmente do que uma empresa composta por telefonista, atendentes simplesmente. As empresas devem ter profissionais que passa conhecimentos para os turistas, fazendo com que este encontre muito mais do que estava procurando.

4.1.1.2 Os Clientes

Os clientes fazem parte da análise do mercado, eles são o público alvo, quem de fato a empresa quer atingir com o produto, assim, iremos analisar os clientes da UEN Expansão.

A clientela da POLI TRAVEL neste novo projeto é o mercado corporativo, ou seja, investidores em busca de novos negócios, não mais os turistas, embora eles não possam ser esquecidos. Aliás, o que definirmos como clientela para a “UEN Expansão” precisa também satisfazer os turistas. Portanto, olhando para o que os clientes de cada UEN da POLI TRAVEL necessitam, iremos traçar o perfil do profissional procurado.

Os clientes da POLI TRAVEL são essencialmente empresas de médio e grande porte nos segmentos de turismo de negócio e eventos & incentivo. A área de Laser é procurada por pessoas físicas, mas uma boa parte deles são os funcionários das empresas atendidas pela área de turismo de negócio.



O perfil do cliente de turismo é muito variado, o que permite qualificá-lo em diversos segmentos, dos quais citamos alguns: Lazer, Turismo educacional, Turismo para a 3^a. Idade, Turismo de Negócio, Ecoturismo, Turismo esportivo.

Além disso, as qualificações dos segmentos podem ser feitas de outra forma como, por exemplo, por tipo de transportes: cruzeiros, ônibus ou automóvel; intenção da viagem: conhecer igrejas, ecoturismo; e outros.

Independentes de suas especificações e de características individuais dos clientes, todos têm em comum a busca pela qualidade do serviço aliada à confiança e credibilidade do fornecedor.

A mudança mais expressiva dos últimos anos percebidas nos cliente de turismo foi a de ser atendido como cliente único, não sendo mais bem vistos os fornecedores que operam com um padrão único de atendimento, com pacotes padronizados.

Atributos do produto mais importantes na decisão de compra por segmento da POLI TRAVEL:

- Lazer - preço x qualidade/confiança
- Corporativo – compreensão das necessidades, agilidade, serviços, atendimento e tecnologia.
- Eventos e Incentivo – percepção crítica da demanda, desenvolvimento de diferenciais de valor atribuído ao produto, forma de apresentação e composição do preço do produto.

Mudanças nos objetivos e necessidades dos clientes nos últimos 5 anos, registrados pela POLI TRAVEL, na tabela 6:



Segmento	Há 5 anos	Hoje
Todos	Preço	Segurança
Todos	Imposição da oferta	Compreensão das necessidades
Eventos / Incentivo	Inexpressivo	Atuante
Lazer	Poucas opções	Diversificado
Todos	Caro	Mais barato
Todos	Várias fontes de pesquisa	Tecnologia para acesso aos meios de informação
Todos	Emissor de bilhetes	Consultor de turismo

Tabela 6: Mudanças das necessidades dos clientes nos últimos cinco anos.

Novos segmentos estão sempre surgindo, um exemplo disso foi após o acontecimento de 11 de setembro 2001 nos EUA, quando muitas operadoras foram montar várias opções antes não disponíveis para o turismo interno brasileiro. Ou seja, um evento externo proporcionou a criação de novos negócios, e as empresas não atentas a este fato podem perder espaço para aquela que se adiantaram e buscaram soluções e oportunidades com uma ameaça. É neste contexto que a análise SWOT tem importância, assim sendo, muitas das informações aqui apresentadas foram obtidas pela aplicação desta metodologia na POLI TRAVEL, o resultado está apresentada no Anexo A.

Suspects e prospects:

- ❖ UEN Corporativo: organizações com faturamentos acima de US\$100.000,00, proporcionando para a POLI TRAVEL uma carteira com receitas provenientes de venda internacional de 60% e de venda nacional de 40%. Qualquer segmento de mercado, grandes corporações da área financeira e de investimentos, tecnologia, agronegócios e indústria, exceto governo.
- ❖ UEN Eventos e UEN Incentivo: organizações de cunho comercial que tenham grande volume de vendas através dos canais de distribuição, sendo que temos especial interesse nos segmentos de eletrodoméstico e alimentício, para os quais estaremos conduzindo nossos esforços.



❖ UEN Lazer: clientes advindos da área corporativa e clientes usuários de produtos de operação, normalmente enquadrados nas faixas econômicos C, B e A.

Partindo da premissa de que a POLI TRAVEL não está procurando apenas investidores, mas sim empreendedores de sucesso e futuro, que somem valor ao negócio, favorecendo a imagem e clientes, busca-se pessoas com as seguintes características:

- Empreendedor;
- Credibilidade e Segurança;
- Garra, otimismo, perseverança;
- Busca por desafios;
- Capacitação financeira por 15 meses iniciais (capital de giro);
- Poder de comunicação verbal e escrita;
- Excelentes noções de cálculos;
- Equilíbrio emocional;
- Bom nível cultural, boas noções de geografia;
- Bom relacionamento social para sua divulgação;
- Responsabilidade e comprometimento;
- Preditividade (descobrir o problema antes que ele surja, se antever ao mercado, implementar estratégia);
- Dedicação integral;
- Não é necessária experiência anterior (nem em franquias nem em agências de turismo).

Agora é necessário conhecer o que estes clientes potenciais esperam quando buscam ao abrir um negócio e participar de uma rede de empresas. Isso é importante para que ocorra um encontro de interesses da oferta e demanda. A POLI TRAVEL deve ofertar o que seus clientes potenciais demandam, sem isso não teremos sucesso.

Para conhecer os interesses dos empreendedores foi realizada uma pesquisa entre os empreendedores que já participam de uma rede e que alguma vez já buscaram uma rede. O resultado completo da pesquisa está apresentado no anexo III e com eles pode-se concluir que:



- O que atrai: Ter negócio próprio, com produto já testado e que permita a inserção mais facilmente.
- O que preocupa: Muitas padronizações como móveis e fachada, alto investimento inicial e alto risco de perder dinheiro investido, altas taxas a serem pagas, como royalties. Além, da falta de parceria e cumplicidade da matriz, com pouca presença e consultorias e falta de preparo.

4.1.1.3 Mercados alvo e Localização

Como o assunto é a expansão, a criação de uma rede de empresas, pensar na localização onde as futuras lojas serão implantadas é de grande importância. Como a POLI TRAVEL tem seu ponto forte no turismo de negócios, o foco de expansão são cidades grandes, com mais do que 500 mil habitantes, onde possa existir um mercado para as UENs da POLI TRAVEL.

Alguns exemplos: Campinas, Porto Alegre, Curitiba, Belo Horizonte, Ribeirão Preto.

No desenvolvimento do trabalho será utilizado como exemplo da cidade de Campinas para análise quantitativa. Isso se faz necessário para um melhor resultado e visibilidade das análises, cálculos e estudos dos modelos de negócio. A cidade tem certa preferência em relação às outras cidades citadas, pela proximidade de São Paulo, maior facilidade de acesso e rapidez. E, se a POLI TRAVEL fosse escolher um local de imediato para abrir uma loja, seria em Campinas.

4.1.1.4 Concorrentes

Olhando para o mercado de turismo, no ramo de agência de viagens, podem-se identificar os principais concorrentes com distribuição em rede. São elas:



- ❖ FlyTour
- ❖ Poltrona 1
- ❖ Salt Lake
- ❖ Saks Turismo
- ❖ Experimento
- ❖ Central Intercâmbio

O estudo e levantamento de dados dos concorrentes abaixo apresentados foram obtidos por pesquisas na internet e entrevistas com as empresas. As pesquisas na internet foram feitas durante todo o período de desenvolvimento do trabalho, ano de 2004; foram ainda coletadas com base no questionário elaborado pela própria aluna, mostrado no anexo . Algumas, entretanto, foram feitas por telefone e outras pessoalmente.

Como foi dito, a POLI TRAVEL não tem concorrente direto, tem concorrência em cada UEN. Abaixo, na tabela 7, seguem os concorrentes de rede por segmento de negócio:

Concorrentes	Viagens de Negócio	Eventos	Incentivo	Lazer	Intercâmbio	Taxa de Franquia (R\$ mil)	Capital Inicial (R\$ mil)
POLI TRAVEL						*	*
Central Intercâmbio						20	N/A
Experimento						de 15 a 40	de 48 a 70
FlyTour						de 3 a 15	de 15 a 60
Poltrona 1						N/A	N/A
Saks Turismo						de 2,4 a 8	N/A
Salt Lake						de 6 a 20	10

Tabela 7 – POLI TRAVEL e seus concorrentes de rede por seu segmento de negócio. Fonte: Elaboração própria com base em levantamento junto às empresas. (*) A ser definido durante o plano financeiro. (N/A) Não disponível.

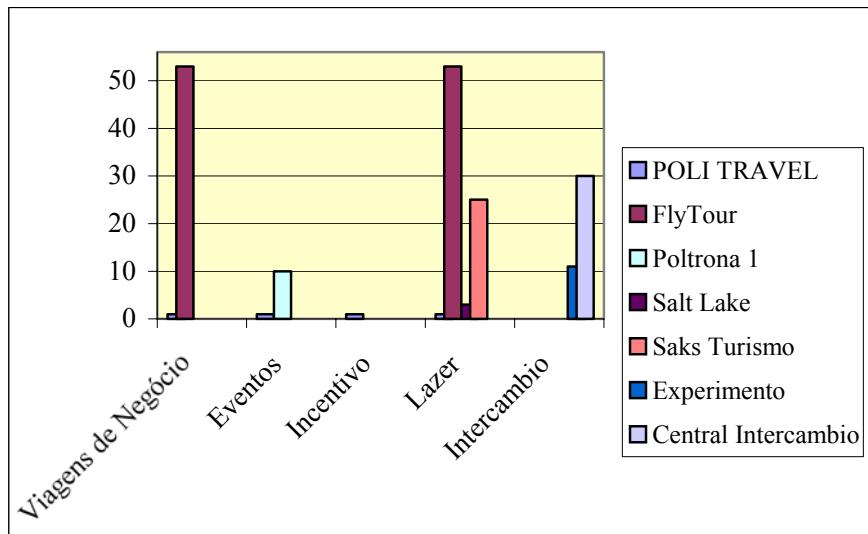


Figura 9- POLI TRAVEL x Concorrentes: serviços prestados e número de lojas. Fonte: Dados da Tabela 7.

Ao analisar a concorrência no mercado de franqueadores em relação aos serviços prestado, segmentos atuantes, e número de lojas de cada concorrente, (tabela 7 e Figura 9) tem-se alguns pontos a serem destacados:

- Com o início de uma rede de empresas, a POLI TRAVEL será a única rede de agência de turismo no nicho de serviços de incentivo;
- As agências Experimento e Central de Intercâmbio são consideradas concorrentes por serem franqueadoras, porém atuam em serviços de intercâmbio cultural que não são serviços concorrentes da POLI TRAVEL;
- Na unidade de negócio de Viagens de Negócio, segmento corporativo, a Flytour é a maior concorrente com 53 lojas;
- Já no segmento de eventos, a Poltrona 1 aparece com 10 lojas;
- No segmento de Lazer, são três concorrentes: a Flytour, a Saks com 25 lojas, e Salt Lake com três lojas.



Concorrentes diretos

Com a análise do mercado mais específico de rede de agências concluído, pode-se iniciar para melhorar o entendimento do mercado, a análise das agências de turismo que concorrem diretamente com a POLI TRAVEL em cada um dos segmentos de mercado. Portanto, o foco será nas empresas que competem com a POLI TRAVEL diretamente, não todas as empresas existentes.

Portanto, concorrentes diretos, assim chamados neste trabalho, são aqueles que a POLI TRAVEL compete diretamente em cada UEN. Logo, serão concorrentes da UEN Expansão todas as empresas atuantes em cada segmento operado pela nova UEN.

Abaixo, na tabela 8, comparativa, e em seguida a descrição de cada empresa.

Empresas	Viagens de Negócio	Eventos	Incentivo	Lazer	Unid. Brasil	Idade (anos no Brasil)	GDS*	Faturamento US\$ Milhões
POLI TRAVEL					1	9	Sabre	40
Flytour					53	25	Amadeus	25
Poltrona 1					10	13	Sabre	n/a
Salt Lake					3	10	Sabre	n/a
C. Wagonlit					211	68	Sabre	269
Avipam					70	55	Sabre	95
Incentive House					30	n/a	Nenhum	n/a
Saks Turismo					25	14	n/a	n/a
BTI					10	42	Sabre	n/a
G4					4	7	Amadeus	n/a
Mark-up					3	7	Nenhum	n/a
Calcos Brasil					1	19	Sabre	n/a
Expansão					1	47	n/a	85
Incentivare					1	6	Sabre	n/a
Maringá					1	45	n/a	n/a
MM					1	8	Nenhum	n/a
QueensBerry					1	23	Galileo	n/a
Tereza Perez					1	n/a	Sabre	n/a
Travel Idea					1	8	n/a	n/a

Tabela 8 – Concorrentes diretos e informações estratégicas. Fonte: Elaboração própria com base em levantamento junto às empresas. (*) Global Distribution System. (N/A) Não disponível.



Para melhor conhecimento do mercado, seguem abaixo informações complementares as da tabela 8, de cada concorrente:

1. AVIPAM – tem uma expertise em tecnologia da informação excelente. Desenvolveu em 2001 um sistema de atendimento corporativo em parceria com o SABRE (um dos GDS disponíveis no mercado) para atendimento e gerenciamento de contas corporativas, mas ainda é uma empresa que precisa de volume para sustentar sua estrutura. Nos últimos anos, ela passou por um processo difícil, perdendo alguns clientes significativos.
2. BTI TRAVEL – atuação globalizada em viagens corporativas para executivos. Foi trazida ao Brasil pela *American Lloyd*, fundada há 42 anos. Forte em política tarifária, uma vez que seus acordos são mundiais, escritórios de representação em 60 países; porém fraca em serviços. Talvez, tenha entrado no mercado sem se adaptar culturalmente e, em alguns clientes, a imposição do serviço globalizado ainda persiste, mesmo não os satisfazendo. Tem cerca de 10 lojas, que também operam no mercado de lazer e eventos. Apresenta serviço de aeroporto.
3. CARLSON WAGONLIT – Está no Brasil desde 1936, com atuação globalizada, a empresa diz inovar quanto às soluções oferecidas para viagens a negócios. Mas também trabalha com eventos e incentivos. O mercado e a própria empresa sabem que a sua atuação, mesmo que muito bem distribuída, ainda peca na alocação e treinamento de seu capital intelectual. Conta com uma rede de 11 agências e mais de 200 postos de atendimentos dentro das empresas clientes.
4. EXPANSÃO – Fundada em 1957, atua no turismo de negócios. Conta atualmente no Brasil com mais de 280 colaboradores, um faturamento anual superior a U\$85 milhões e escritórios próprios nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Campinas e Salvador.
5. FLYTOUR – Posição forte de consolidação (é um escritório de representação e emissão das companhias aéreas e recebe um percentual de cada bilhete aéreo



emitido. Esse representante pode emitir bilhetes para agências de viagens, empresas, pf, etc.), a Flytour vem desenvolvendo e operacionalizando produtos para lazer e negócios como mais uma fonte de receita em suas estrutura. Ela tem forte nome no mercado e uma força política muito grande perante as companhias aéreas. A empresa teve início em 1979, mas somente em 1992 iniciou o processo de franqueamento, hoje conta com 53 franqueados. Ela oferece três modalidades de negócio:

- 1) Quiosques de 6 a 8 m²
Taxa de franquia - R\$ 3.000,00;
Royalties de 0,7% sobre o faturamento bruto;
Propaganda e marketing: 0,3% sobre o faturamento bruto;
Equipamentos e instalações: R\$ 15.000,00;
- 2) Franquia Tradicional - Loja padrão de 60 m²;
Taxa de franquia - R\$ 15.000,00;
Royalties de 1% sobre o faturamento bruto;
Propaganda e marketing: 0,3% sobre o faturamento bruto;
Equipamentos e instalações: R\$ 60.000,00;
- 3) Franquia Especial - Loja básica de, no máximo, 20 m²;
Investimento inicial de franquia: R\$ 8.000,00;
Royalties de 1% sobre o faturamento bruto;
Propaganda e marketing: 0,3 % sobre o faturamento bruto;
Equipamentos e instalações: R\$ 25.000,00

A maior parte das unidades é Franquia Tradicional, seguida pela Franquia Especial e pouquíssimos Quiosques.

6. G4 – era um pool de 8 empresas, mas, devido a divergências de posicionamento, é, agora, um pool de 4 empresas. Todas já existiam e trabalhavam com público corporativo. Foi feito um investimento alto para a montagem de um “call center” para atender aos clientes das 8 empresas, 24 horas pelos 7 dias da semana. O pool teve algumas dificuldades iniciais na gestão do negócio, mas, após alguns



ajustes entre os 4 envolvidos, o negócio começou a funcionar, uma vez que urge o retorno de um alto valor investido no negócio.

7. INCENTIVARE – Empresa especializada em viagens de incentivo, com atuação de seis anos. Apresenta uma única unidade até o momento.
8. INCENTIVE HOUSE – empresa tradicional do famoso grupo *Accor* que tem se reformulado constantemente. Na área de Incentivos, é líder de mercado no desenvolvimento das campanhas e promoções; compete diretamente com a mais nova parceira da POLI TRAVEL, a Mark-up, a segunda empresa no mercado de Incentivos. Não era competidora direta da POLI TRAVEL em 2001, mas a POLI TRAVEL acabou de participar de uma concorrência direta com ela. Pode-se declarar que tem sido um desafio da POLI TRAVEL no desenvolvimento dessas campanhas.
9. MARK-UP – Atua há 10 anos no mercado de viagens de incentivo. A empresa foi eleita por dois anos consecutivos como a melhor agência de incentivo da América Latina. Atua também na organização de eventos e promoções.
10. MM – A empresa trabalha há oito anos no mercado de eventos. A empresa tem se destacado organizando grandes eventos, feiras e inaugurações.
11. MARINGÁ – Atua fortemente no mercado corporativo desde 1959. Conta com apenas uma unidade própria, porém tem 86 pontos de representação. É uma empresa associada a TII e *Woodside Travel*.
12. POLTRONA 1 – A marca Poltrona 1 existe desde 1.991 e, inicialmente, suas atividades tinham como base central a cidade de São Paulo. Após cinco anos de atuação no mercado, foi negociada a aquisição e utilização exclusiva da marca por Curitiba, assumindo o papel de franqueador. O modelo de negócios, até então sempre no estilo "loja", foi alterada para o modelo "*home based*". A Poltrona 1 é um conjunto de agentes franqueados, coordenados por uma central, com o



objetivo de atuar profissionalmente no mercado por meio de um atendimento personalizado.

A Poltrona 1 atua nos segmentos: concessão do uso de marcas e serviços em turismo (franchising); Consulta técnica e operacional em turismo (treinamento); Organização, apoio e realização de eventos (congressos e shows) e agência de viagens e turismo.

13. QUEENSBERRY – empresa tradicional e forte no turismo para o nível A. Em 2002 a Queensberry mudou seu perfil: na tentativa de incremento das vendas, resolveu atingir classes C, B e A, oferecendo produtos mais populares. Está no Brasil desde 1981, com lazer e incentivo.

14. SAKS – A empresa iniciou suas atividades em 1990 e opera no turismo de lazer. É uma franqueadora, desde 1995, que oferece duas modalidades de negócio:

1) Agência:

Franqueado: pessoa jurídica e se estabelece em um ponto comercial com área mínima de 30 metros quadrados,

Mobiliário padrão com mínimo de duas mesas e dois armários na cor cinza.

No Estado de São Paulo: R\$ 6.000,

Em outros Estados: R\$ 8.000,

Royalty mensal: não pode ser inferior a R\$ 100, corresponde a 1% sobre o faturamento bruto.

Assessoria e material de apoio: R\$ 50 mensais.

2) Saks Home:

Franqueado: pessoa física e exerce suas atividades em casa ou em conjunto com uma outra atividade comercial,

As comissões variam de 6 a 15%.

Na Grande São Paulo: R\$ 2.400,

Outras localidades: de R\$ 3.200a R\$ 3.800,

Royalty mensal: não inferior a R\$ 50, corresponde a 2% sobre o faturamento bruto.

Assessoria e material de apoio: R\$ 50 mensais.



15. SALT LAKE – atua no mercado de turismo de lazer, sendo sua especialidade a Grécia. A empresa também trabalha como franqueadora, tem cerca de três unidades, inclusive na cidade de São Paulo onde fica sua sede. A empresa oferece a opção de *home office*. O custo para aderir a este formato de negócio é de R\$ 6 mil, podendo este valor ser abatido futuramente da taxa de franquia, caso o empreendedor tenha interesse em optar por esse caminho. O sistema de franquia da Salt Lake trabalha com uma unidade piloto para testes práticos, além de todo o treinamento e consultoria padrões do *franchising*. A taxa de franquia é de R\$ 20 mil, taxa de treinamento, taxa jurídico-administrativa, e royalties de 1,7% sobre o faturamento bruto mensal de cada franquia - somente nos produtos de terceiros. As comissões pagas ao franqueado pelos produtos comercializados são variáveis de 6% até 25% sobre o valor da venda, descontando os royalties. O capital inicial é de R\$ 10 mil, com previsão de retorno do investimento de 18 a 24 meses, com previsão de faturamento de R\$ 1,200 mil após os dois anos iniciais.
16. TEREZA PEREZ – Associada americana no Brasil, voltada para o segmento de turismo de lazer de luxo.
17. TRAVEL IDEA - Agência especializada em turismo de negócios, desenvolve a logística para eventos bem como convenções, viagens de incentivo, seminários e treinamentos. Está no mercado há mais de oito anos trabalhando com empresas que buscam a integração ideal para a realização de eventos com segurança e sucesso.

Análise por Segmento

As informações acima permitem o melhor entendimento dos concorrentes em cada um dos segmentos e o posicionamento da POLI TRAVEL. Assim, uma análise mais detalhada de cada segmento será apresentada abaixo. Os gráficos mostram o número de unidades de cada concorrente, já que não foi possível uma análise pelo *market share* porque estes dados não foram fornecidos.



• **Concorrência em Viagens a Negócio:**

- BTI
- Carlson Wagonlit
- Expansão
- Flytour
- G4

A Concorrência em Viagens de Negócio é constituída por poucas, mas grandes empresas. A POLI TRAVEL é a menor empresa e a Carlson Wagonlit a maior em participação no mercado e em número de postos de atendimentos e lojas.

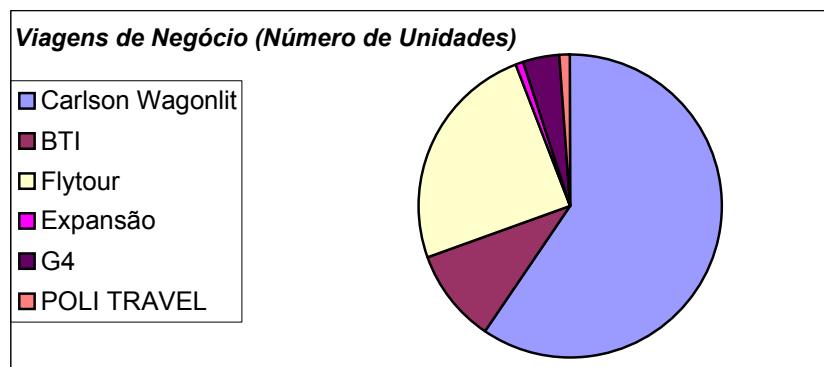


Figura 9: Concorrentes em viagens de negócios número de lojas

• **Concorrência em Eventos:**

- Avipam
- BTI
- Carlson Wagonlit
- IncentivareIncentive House
- Mark-up
- MM
- Poltrona 1
- Travel Idea

No segmento de Eventos, existem seis empresas do mesmo porte da POLI TRAVEL e duas que praticamente dominam o mercado a Avipam e Incentive House. A BTI e Carlson Wagonlit são novas no mercado e mesmo com grande número de



unidades, não tem grande representação, portanto, serão extraídas da análise gráfica, Figuras 10, para que não sejam representadas distorções.

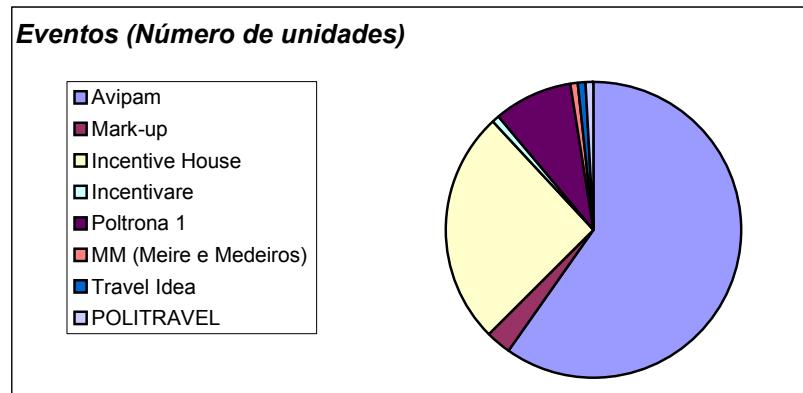


Figura 10: Concorrentes em eventos

• **Concorrência em Incentivo:**

- Incentivare
- Incentive House
- Mark-up
- Queensberry
- Tereza Perez
- Travel Idea

Como já observamos no item “Concorrência”, a POLI TRAVEL tem uma boa posição de representatividade no mercado de incentivo. A maior concorrente é a Mark-up, que realiza muitos eventos de promoções de produtos, depois a Queensberry e a Travel Idea, todas com escritórios em São Paulo. Segue a Figura 11, representando o mercado em número de unidades:

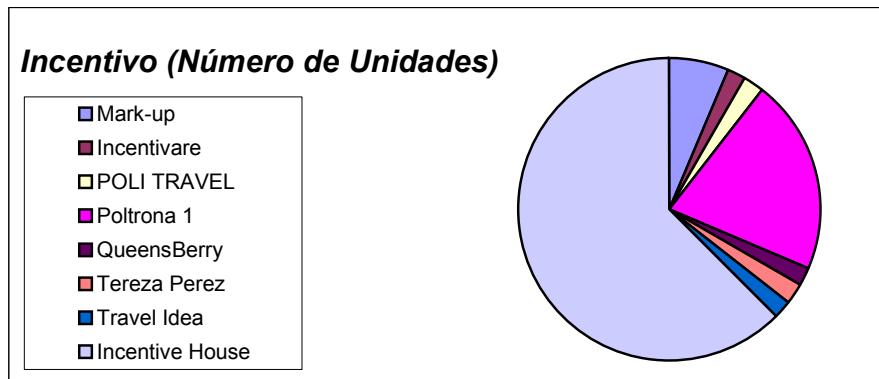


Figura 11: Concorrentes em Incentivo

• **Concorrência em Viagens a Lazer:**

- BTI
- Carlson Wagonllit
- Calcos Brasil
- Expansão
- Flytour
- Maringá
- Queensberry
- Saks Turismo
- Salt Lake
- Teresa Perez

Na unidade de negócio Lazer a maioria dos concorrentes possuem apenas uma unidade. Porém, a Flytour tem uma representação muito forte e de destaque. Segue Figura 12, com representação do mercado.

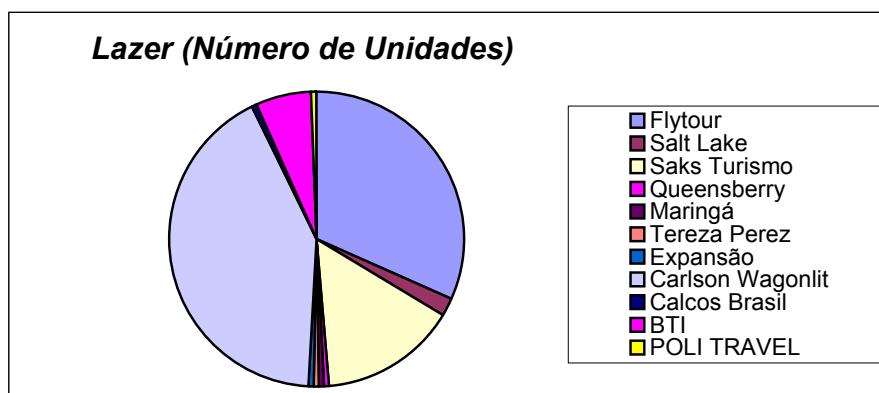


Figura 12: Concorrentes em Lazer



4.1.2. Estrutura Financeira

O aspecto financeiro é muito importante na escolha de um negócio e o que é viável em um setor da economia não é necessariamente em outro. Portanto, analisar a estrutura financeira do turismo será necessário.

Mais especificamente a estrutura analisada será a da POLI TRAVEL porque está é a empresa suporte da UEN Expansão, que deverá seguir os moldes da primeira.

O intuito desta análise é estudar como os custos e receitas impactam nas modalidades de negócio apresentadas anteriormente para o plano de expansão: licenciamento ou franquia.

Antes de analisar os custo, volume e lucro, será apresentado como a empresa é gerida, além de alguns conceitos.

Faturamento, como já explicado, é o mesmo elemento que é chamado de receita na indústria. Isso quer dizer, que faturamento é vendas x preço.

Vendas de Varejo – é toda a venda realizada individualmente para um cliente, UEN corporativo ou UEN Lazer, recebendo pelo serviço prestado uma comissão padrão do fornecedor. A maior característica é a continuidade, uma vez que se trata de operações diárias.

As áreas que atuam no varejo são a UEN Corporativo e UEN Lazer.

Exemplos de compras de varejo:

- Um diretor de uma empresa com crédito aberto com a POLI TRAVEL liga e pede seu bilhete para viajar no dia seguinte;
- Um funcionário de uma empresa liga e, como sairá de férias na próxima semana, pede para a UEN Lazer sua viagem com a esposa e filhos para um destino específico.



Vendas de Atacado – vendas realizadas para uma maior quantidade de pessoas (acima de 10 ou 15) coordenadas por um líder/representante ou por uma determinada empresa com necessidades comuns e convergentes para todos os integrantes, podendo também, ser por adesão em um evento desde que negociada previamente por um cliente responsável ou organizador. A maior característica do atacado em turismo é a sazonalidade.

Atualmente, a grande maioria das empresas aumenta benefícios se o mínimo de pessoas embarcadas nos mesmos vôos para o mesmo destino for igual ou maior do que 15 passageiros. E para a parte terrestre (hotéis, traslados, alimentação, passeios, etc... as regras podem ser diferentes, dependendo da demanda e a estação (alta ou baixa) da viagem. Tudo dependerá do poder de negociação e representatividade da POLI TRAVEL com o fornecedor em questão).

Áreas atuantes em vendas de atacado, que geram grande volume de dinheiro gerado em uma única venda com um único cliente, são UEN Eventos, UEN Incentivo, de Atendimento a Grupos (com o mínimo de 15 pessoas).

Por haver duas modalidades de vendas, a POLI TRAVEL apresenta a RECEITA DE VAREJO (RV) e RECEITA DE INCENTIVO & EVENTOS (RI), esta última pode também ser definida como a Receita de Atacado.

A RV (Receita de Varejo) é utilizada para gerir a empresa. Toda receita obtida através das áreas de vendas corporativas, lazer ou férias, é usada para cobrir os Custos Totais da Empresa - a somatória dos custos fixos e variáveis - na administração de seu fluxo financeiro.

Na gestão e planejamento mensal, o mínimo desejado é o Ponto de Equilíbrio onde a Receita de Varejo (RV) deve ser no mínimo igual ao Custo Total (CT) para gestão do negócio, que é a somatória do Custo Fixo da Empresa (CF) e do Custo Variável de Varejo (CV_V).



$$RV = CF + CV_V$$

Havendo excedente da Receita de Varejo sobre as somatórias do Custo Total:

Se $RV > CT$

$LV = RV - CT$

Este excedente (Lucro de Varejo) é imediatamente repassado de forma integral aos funcionários como Comissão de Vendas de Varejo, já incluída no Custo Variável (CV) demonstrado.

Como a empresa distribui comissão sobre as vendas de varejo aos funcionários, já incluída nos Custos Variáveis, a Margem de Contribuição é o valor restante para cobrir os Custo Fixos (CF) da empresa. Ressaltamos que o Lucro de Varejo será sempre igual a zero.

Agora, considerando que a POLI TRAVEL também tem Receita sobre as vendas de Viagens de Incentivo e Eventos (RI), tem-se o seguinte:

Ela, somada à Margem de Contribuição (MC), contribui na cobertura dos Custos Fixos (CF); o excedente será o Lucro Bruto (LB) da Empresa.

$$\text{Fórmula: } LB = MC + RI - CF$$

Conclui-se:

Como visto anteriormente, se $RV > CT$, o excedente é o Lucro de Varejo pago aos funcionários em forma de comissão.

Se $RV < CT$, a Receita de Incentivo (RI) contribui com o pagamento dos Custos Fixos (CF).

No que se refere a VENDAS VAREJO, portanto, a POLI TRAVEL trabalha sempre no Ponto de Equilíbrio ($RV = CT$), fazendo com que seu Lucro Bruto advenha da Receita de Incentivo.



Comissões, como dito, tem-se dois tipos de comissões: comissão sobre as Vendas de Varejo e a comissão sobre as Vendas de Viagens de Incentivo e Eventos.

A maior representatividade de custos de uma agência de viagens e turismo está completamente relacionada ao custo com os salários fixos e variáveis de seus funcionários, já que eles geram negócios, operacionalizam os serviços e acompanham todo o desenvolvimento.

A POLI TRAVEL classifica custos como Fixos e Variáveis, conforme descritos abaixo.

Consideram-se custos variáveis (CV) o que o nome propriamente diz, ou seja, são aqueles custos que variam de acordo com o nível de produção. Assim, quanto maior a produção, maior será o valor deste custo e vice-versa.

Dentro deste conceito, seguem os itens:

- Treinamento - Efetuado principalmente na área de vendas e marketing (por exemplo: aperfeiçoamento de técnicas de vendas para incremento de receita, vendas em turismo, concorrência, relacionamento com clientes) e na área financeira (administração de fluxo de caixa e alavancagem financeira)
- SERASA – Consultas de crédito e cheques. Este custo ocorre quando há necessidade de verificar informações sobre determinada empresa a respeito de pendências judiciais, protestos em cartórios, etc.
- Material de escritório - Itens utilizados para o andamento do dia-a-dia do escritório, como papéis, canetas, formulários contínuos, etc.
- Telefones - Equivalente à conta telefônica.
- Correios - Varia conforme o período do ano, eventualmente o envio de uma mala-direta ocasiona o aumento do custo.



- Aquisição de equipamentos de informática e Assistência de informática - Suporte da equipe técnica aos usuários da agência com relação aos seus equipamentos e sistemas.
- Marketing - No conceito da agência, a conta Marketing envolve promoção, propaganda, anúncios, enfim, tudo o que divulga a empresa.
- Relacionamento - Ações voltadas ao relacionamento com clientes, como almoços e presentes às secretárias.
- Estacionamento - Despesas ocorridas quando há visita a clientes, participação em eventos ou treinamentos.
- Comissão de Vendas de Varejo - Esta comissão provém do saldo remanescente da Receita de Varejo, após cobrir totalmente o custo fixo e variável ocorrido no mês. No caso de saldo positivo, ela é distribuída de forma rateada a todos os colaboradores da empresa. Desta forma, a título de análise, este custo entra como sendo a parte variável da conta salários.

Classifica-se custo fixo como sendo aquele que não se altera em função da produção ou da quantidade vendida, ele se mantém inalterado. Seguem os custos fixos:

- Aluguel, IPTU, Outros Impostos.
- Luz, Água.
- Contabilidade
- Sistemas de reserva - A POLI TRAVEL utiliza o sistema Sabre para reservas aéreas, de hospedagem e aluguel de carros.
- Vale Transporte
- Folha de pessoal fixo - O principal custo da POLI TRAVEL é o seu principal ativo: seus funcionários. Tanto no custo fixo quanto no custo variável os maiores custos estão relacionados à folha de pessoal.



Segunda a empresa e ao seu histórico de custos, pode-se afirmar que a maior representatividade de custos de uma agência de viagens e turismo está completamente relacionada ao custo com os salários fixos e variáveis de seus funcionários, já que eles geram negócios, operacionalizam os serviços e acompanham todo o desenvolvimento.

4.1.3 Estratégia De Marketing

Com a análise de mercado feita, o passo seguinte é definir os objetivos de marketing a serem alcançados pela UEN Expansão.

A primeira questão a ser respondida é quantas lojas a UEN Expansão deseja abrir e em quanto tempo? E qual a margem de lucro?

Pode-se dizer que o grande objetivo da POLI TRAVEL é ter parceiros para a formação de uma rede sólida e robusta. O desejo da empresa é ter uma rede que traga vantagens competitivas para os associados e para ela, que o investimento das duas partes sejam justificados e recompensados ao longo dos anos de parceria. Para tanto, uma formação compassada e bem estruturada da rede se faz necessário.

Com esses pontos definidos, podemos conceber a estratégia de marketing. Esta determinará os *4 Ps* de marketing: produto, preço, ponto e promoção, segundo Kotler (2000).

4.1.2.1 Ponto – Onde Expandir

Quanto à primeira questão, sabe-se que a expansão deve seguir por cidades pólos industriais que tenham um forte potencial para o desenvolvimento do turismo de negócios e alto nível de renda per capita. Deve-se pensar, também, no início do projeto, na proximidade da cidade de São Paulo, onde está localizada a UEN Expansão.



As localidades abaixo apontadas são fruto de uma análise de potencial de mercado global no turismo de negócios em conjunto com os interesses da empresa:

- ❖ Campinas
- ❖ São José dos Campos
- ❖ Ribeirão Preto
- ❖ Rio de Janeiro capital
- ❖ Distrito Federal
- ❖ Recife
- ❖ Porto Alegre
- ❖ Curitiba
- ❖ Goiânia

Nesta fase de desenvolvimento do projeto, será assinalado o volume de crescimento desejável por ano sem identificar as localidades, mesmo porque este item depende do interesse dos empreendedores.

Segue o calendário planejado de abertura das unidades. Pode-se notar que no primeiro ano, tem-se somente a abertura de uma unidade, isto porque com ela se dará a concretização do processo de parceria, a aplicação do plano de negócio.

A partir da primeira, já teremos o processo já na prática e a implantação nas próximas unidades será favorecida tanto na agilidade como também na qualidade.

Como já foi explicado anteriormente, Campinas foi apontada como a primeira unidade, por ser a cidade de maior interesse pela POLI TRAVEL e por ser utilizada como exemplo para análise quantitativa deste trabalho.



	2004	2005	2006	2007	2008	2009
U01	CAMPINAS					
U02		X				
U03		X				
U04			X			
U05			X			
U06			X			
U07				X		
U08				X		
U09				X		
U10					X	
U11					X	
U12					X	
U13						X
U14						X
U15						X

Tabela 9: Calendário de Abertura de Novas Unidades

4.1.2.1 O produto

Aqui o objetivo é definir qual produto será comercializado pela UEN Expansão para atingir os objetivos acima descritos: a formação de uma rede sustentável.

A POLI TRAVEL, como analisado, encontra-se em posicionamento satisfatório e obteve forte crescimento desde seu início, agora, a empresa quer aumentar seu negócio divulgando sua marca. Para isso, a empresa pensou em optar pelo sistema de franquias, onde a marca seria divulgada por todo o país além de todas as vantagens que esse sistema trás para o franqueador.

Deve-se lembrar, no entanto, que se trata de uma empresa de serviços, portanto, o produto produzido nas franquias não será idêntico ao da matriz como acontece em uma franquia de *fast-foods*. O mesmo produto final é produzido em todas as franquias, é praticamente idêntico, assim como os processos de produção, fornecedores.

Isso questiona que franquia talvez não seja o modelo de negócio apropriado para a POLI TRAVEL, a princípio. Outras formas de negócios, além da franquia, podem propiciar maior poder de negociação e melhor posicionamento frente aos competidores, como, por exemplo, o licenciamento.



No caso da POLI TRAVEL, as unidades da rede deverão seguir a marca e o padrão de qualidade, aproveitar a experiência já adquirida pela empresa, porém, dependendo do nicho, a loja terá produtos diferentes adaptados ao seu mercado local. E quanto aos processos, não podem ser rígidos. Em serviços, não é possível engessar a empresa em moldes aplicáveis a outros clientes atuantes em diferentes mercados.

Pode-se pensar que existem modalidades de franquias mais flexíveis, as quais também não engessariam o processo e seriam aplicáveis ao caso, porém ainda temos um outro ponto a ser considerado, o custo fixo.

Os custos fixos como discutidos anteriormente, correspondem a maior parte dos custos de uma agência de turismo e no início de um investimento são penosos ainda porque iniciar um novo negócio requer capital inicial e quanto maior, maior o risco de maiores são as dificuldades financeira.

No início de uma nova empresa, quanto menor for seu custo de implantação melhor, mais rapidamente ter-se-á o retorno, menores os riscos de quebras do negócio logo no início, mais capital de giro para gerir a empresa.

Neste ponto, o licenciamento ganha mais espaço já que exige um investimento inicial muito menor e até permite o *Home Office*.

No *Home Office*, não se exibe à marca para o mercado, portanto não há necessidade de alugar um estabelecimento e nem mobília-lo, o que acarreta custos menores. O que vai de encontro com o que os empreendedores entrevistados pela aluna acusaram sobre o investimento inicial ser alto.

No caso de franquia, teríamos um custo fixo alto pela abertura do negócio e divulgação da marca. Isto quer dizer que na franquia você tem um investimento inicial muito alto, dado o investimento em mobília padrão da rede, mais do que uma pessoa trabalhando, aluguel de um estabelecimento para atender as regras de decoração de exibição da marca, taxa de franquia, equipamentos e softwares.



No licenciamento, com a opção de um *Home Office*, ou seja, montar o escritório em casa, onde não terá a divulgação da marca no fixo da loja, pode-se iniciar o negócio com uma única pessoa, investimento bem menor e os custos fixos mínimos.

Analisando o desenrolar de um novo empreendimento, podemos pensar em dois momentos diferentes: o início, a fase de aprendizado; e o fortalecimento, fase de amadurecimento.

- No início, deve-se pensar no conhecimento do mercado, na reação deste, desenvolver relacionamentos e vínculos, aprender a lidar com o negócio e com o mercado.
- No fortalecimento, deve-se começar a realizar o que foi aprendido, a concretizar relacionamentos, nome, marca, posição no mercado.

Neste momento, pensando nesses dois momentos e nos pontos acima levantados sobre franchising e licenciamento, podemos relacionar cada momento com cada modalidade.

Assim sendo, no início um modelo de licenciamento, que não apresenta tantas restrições, o que maiores energias sejam direcionadas ao maior conhecimento e adequação ao mercado e menor investimento inicial, um dos pontos negativos levantados pelos empreendedores na pesquisa realizada pela aluna. E, no fortalecimento, um sistema mais robusto, o franchising. A franquia é uma modalidade mais estruturada de negócio, financeiramente melhor para o franqueador, tem respaldo legal, e com o crescimento do licenciado teremos a necessidade de montar um escritório e divulgar a marca para fora, o que faria deste uma franquia.

Abaixo, tabela 10, a comparativa entre as duas modalidades de negócios, baseada em informações das tabelas do Anexo E mostrando o fluxo de caixa de uma franquia e um licenciamento. Os números foram estudados para Campinas durante os primeiros 24 meses, tempos dito pela maioria dos concorrentes como tempo de retorno



do investimento, e permitirá que uma análise melhor das diferenças e características de cada uma das modalidades.

Item	Franquia	Licenciamento
<i>Investimento Inicial</i>	R\$ 47.500,00	R\$ 18.000,00
<i>TIR</i>	-4,30%	6,30%
<i>Fluxo de Caixa Positivo em</i>	<i>Após os dois anos</i>	<i>18 meses</i>
<i>ROI</i>	<i>Negativo até 24 mês</i>	<i>20,5% em 18 meses</i>

Tabela 10: Comparação: Franquia Licenciamento

Analizando a tabela 10, nota-se uma maior vantagem do licenciamento frente a alguns problemas apontados por empreendedores em entrevistas realizadas pela aluna, Anexo D.

Uma dela é o investimento inicial bem menor, um lucro maior, um retorno mais rápido. E, assim, um risco menor, já que se investe menos.

Além disso, como foi dito anteriormente, o licenciamento inicial permitirá o desenvolvimento da parceria porque com o *Home Office* a proximidade do trabalhador será maior com todos os processos e com a POLI TRAVEL. A preocupação inicial, não será adequar estruturas e sim estruturar a unidade na localização escolhida. Com isso bem resolvido, será desenvolvidas a franquia, com a divulgação da marca para a “rua” e estrutura padrão.

Todas as tabelas foram construídas levando-se em consideração a característica de cada modalidade de negócio, porém considerando o mesmo cenário econômico e os mesmos cálculos de ROI, TIR e fluxo de caixa. A explicação mais detalhada de cada taxa será apresentada mais adiante, o investimento inicial aplicado segue na tabela abaixo:



INVESTIMENTO INICIAL	Franquia	Licenciamento
DESCRIÇÃO	VALOR	VALOR
EQUIPAMENTOS	-2.000,00	-2.500,00
TAXA DE FRANQUIA	-20.000,00	-8.000,00
OBRAS DE ADAPTAÇÃO DO LOCAL	-2.500,00	0,00
ABERTURA DE EMPRESA	-1.000,00	-1.000,00
AR CONDICIONADO	-2.000,00	0,00
SOFTWARES	-3.000,00	-1.500,00
COMPUTADORES	-5.500,00	0,00
MESAS E CADEIRAS	-5.000,00	0,00
CENTRAL TELEFÔNICA	-1.500,00	0,00
MATERIAL GRÁFICO	-3.000,00	-3.000,00
DIVERSOS	-2.000,00	-2.000,00
	-47.500,00	-18.000,00

Tabela 11: Investimento Inicial: Franquia X Licenciamento. Elaboração própria com estimativas de custos no setor.

Analizando a tabela 11, percebe-se que com a montagem de uma franquia requer custos mais elevados do que de um licenciamento.

Os custos fixos na franquia são maiores tanto pela mão-de-obra, maior número de pessoas trabalhando, como pelo aluguel e outros custos operacionais. Enquanto que os custos variáveis: royalties, fundo promocional, comissões; foram considerados os mesmos em proporção.

A receita foi projetada considerando o tamanho do negócio além do histórico apresentado pela POLI TRAVEL, com isso, é maior na franquia onde teremos um maior número de pessoas trabalhando favorecendo maior venda. Este item será melhor abordado no plano financeiro porque utilizou a mesma projeção para este item comparativo e para os fluxos de caixa do produto.

A tributação aplicada foi à mesma nas duas situações, tributação simples já que estamos falando de microempresa, e será mais bem explicada no plano financeiro.

Portanto, para alinhar os interesses e ter uma maior facilidade de se abrir um negócio, e para melhor análise do novo mercado em que a loja estará inserida, sua reação e desenvolvimento do negócio durante pelo menos um ano, com possibilidade de prorrogação por mais um ano, teremos um contrato de licenciamento. Após essa fase, a



ser utilizada como período de experiência, caso achar interesse e desenvolvimento do negócio, mudar-se-ia para o modelo de franchising, que é uma estrutura mais bem preparada legalmente.

Este produto trará a vantagem de um investimento inicial pequeno, de menor risco de retorno do investimento. Além de não ser tão oneroso quanto aos custos fixos ao longo do tempo. A seguir, temos duas tabelas de fluxo de caixa das duas modalidades de negócios onde poderemos ver as vantagens do licenciamento quanto aos custos fixo e o retorno mais rápido.

Para a construção das tabelas foi considerado o mesmo parâmetro, sendo que para franquia temos uma projeção maior de venda pela estrutura, com mais funcionários. Mais adiante, iremos explicar as taxas envolvidas e como foram definidas.

Este caminho de sedimentação e consolidação tanto do mercado como da parceria, o licenciamento, será importante principalmente porque se olharmos para o histórico de abertura de franquia de turismo, vemos muitos problemas. Como por exemplo, o caso do FRANQUEADOR que chegou a ter 21 lojas e perdeu 19 em aproximadamente um ano pela falta de parceria, os franqueados investiram e não tiveram incremento na receita por vendas, uma vez que estavam atuando sob a rede de um franqueador.(Pesquisa realizada pela aluna junto aos franqueadores, Anexo B).

4.1.2.3 Vantagens Competitivas

Para este produto da UEN Expansão, licenciamento durante o primeiro e segundo anos, com abertura de *Home Office*, e posterior franqueamento, vai prover um período de amadurecimento da parceria, um conhecimento bilateral e uma sinergia importante para a consolidação da parceria. A partir do terceiro ano, com a finalidade de abrir uma agência física, o sistema de *franchising* pode ser adotado como sistema de gestão do negócio.



Isso é uma vantagem competitiva à medida que temos uma forte parceria para o futuro, um trabalho em conjunto garante economia de escala e poder de barganha perante aos fornecedores.

Além disso, tem-se o baixo investimento inicial e o retorno mais rápido do fluxo de caixa positivo. E as maiores questões levantadas pelos empreendedores entrevistados (anexo D) são satisfeitas: Menor investimento inicial, menores riscos, maior apoio e presença da matriz.

A energia inicial será utilizada para adaptação e conhecimento do mercado e não no aprendizado de regras de franqueados. Este ponto tem importância e será aplicado no início do processo de franquia ou até mesmo conforme for o desenvolvimento da unidade. Pode-se ter uma adaptação gradual e natural.

Como a POLI TRAVEL opera com diferentes segmentos de mercado, o empreendedor poderá analisar nesses dois primeiros anos com qual segmento a oferta e a demanda convergem.

4.1.2.3 Preços - Taxas Envolvidas

As taxas envolvidas são: taxa de licenciamento, royalties e de publicidade, propaganda e promoção, já explicadas anteriormente quando se discutiu modalidade de negócio.

Os maiores gastos no processo de licenciamento são os gastos para montagem do *Home Office*: um computador, implantação de softwares, material gráfico, como apresentado anteriormente na tabela 11.

A Taxa de licenciamento, R\$ 8.000,00, foi assim definida levando-se em consideração o que os outros concorrentes utilizam para *Home Office*. Elas foram



baseadas nos custos para realização dos treinamentos, em decorrência do custo de trabalho de cada consultor.

Royalties são custos variáveis por serem um percentual da produção da unidade, normalmente é um percentual sob o faturamento bruto. Por exemplo: 1,7% do faturamento bruto na rede Salt Lake e 1,0% na Flytour. Na POLI TRAVEL, por considerar este número bastante alto e oneroso para o empreendedor, os royalties será sobre a receita, ou faturamento líquido, da unidade, que é o faturamento bruto menos a os valores pagos aos hotéis e companhias aéreas, 9,0 % do faturamento líquido, a receita, que corresponde a 1,0% sobre as vendas menos a comissão da unidade (normalmente 10%).

Por exemplo: A unidade vendeu 10 passagens aéreas por R\$ 100,00/cada. A empresa tem comissão de 10% das vendas, portanto:

- Faturamento Bruto = $10 \times 100 = R\$ 1.000,00$.
- Valor pago a companhia aérea: $10 \times 100 \times (1-10\%) = R\$ 900,00$.
- Receita, ou Faturamento Líquido = $10\% \times 100 \times 10 = R\$ 100,00$.
- Royalties = $9\% \times 100,00 = R\$ 9,00$ ou $1\% \times (1.000 - 100) = R\$ 9,00$.

Como se nota, os custos da POLI TRAVEL são inferiores, porem não os menores, porque isso poderia ser interpretado pelos empreendedores como uma empresa inferior às outras. A cobrança sob o faturamento líquido,

O fundo promocional para publicidade, também é sob o faturamento bruto na Flytour, 0,3% , no caso da POLI TRAVEL será 2,0% sob a receita bruta.

Os impostos em questão são: ISS – 3% sob a receita bruta e 0,38% de CPMF. Válidos para a cidade de Campinas – SP.



4.1.2.4 Promoção - Distribuição & Divulgação

Aqui, é necessário definir como os clientes entrarão em contato e tomarão conhecimento do produto. Isso inclui tanto propaganda, publicidade como também a maneira que isso se dará, o estilo.

A distribuição e divulgação do negócio deverão ser feitas para alcançar os empreendedores que buscam investir em novos negócios e não atingir os turistas. Para isso, utilizaremos a ABF e revistas sobre o assunto, como: Pequenas Empresas & Grandes Negócios da Editora Globo e no site da POLI TRAVEL.

A divulgação deve chegar a nossa clientela especificamente, assim utilizaremos uma abordagem inovadora, que mostre os diferenciais da UEN Expansão perante as outras redes, além de consistência e conhecimento.

Como se tem a opção de uma divulgação constante nos sites da empresa e da ABF, normalmente procurado por empreendedores para abrirem seus negócios. Assim sendo, não será necessária uma divulgação em massa e muito expressiva na mídia, como uma intensa campanha na televisão ou revistas, e, desta forma, o investimento em marketing será menor. Segue, na tabela 12 o orçamento de marketing previsto:

Período	Forma de Divulgação	Custo
<i>Início Nov/04</i>	<i>Site da ABF</i>	<i>R\$ 283,80/Mês</i>
<i>Início Nov/04</i>	<i>Site da POLI TRAVEL</i>	-
<i>Duas vezes por ano</i>	<i>Propaganda em Revistas</i>	<i>R\$ 300,00/Cada</i>
Total em 1 ano		R\$ 4.005,60

Tabela 12: Orçamento Anual de Marketing

4.3 PLANO FINANCEIRO

O plano financeiro analisará a viabilidade do produto proposto pela UEN Expansão.



A política de gestão financeira das futuras unidades seguirá o modelo de gestão da POLI TRAVEL, já apresentado, à medida que forem se desenvolvendo e podendo ter as divisões de vendas e receitas para ter este mesmo tratamento.

4.3.1 Investimento Inicial

O investimento inicial de qualquer negócio é o necessário para montar a empresa e iniciar as atividades.

Este capital inicial é composto por três tipos de gastos, segundo Dolabela (1999):

1. Despesas Pré-operacionais – Gastos efetuados pelo empreendedor antes da empresa iniciar suas atividades. Inclui gastos intangíveis, como treinamento de pessoal e esforços de publicidade.
2. Investimentos fixos: Gastos com aquisições de equipamentos, reformas, móveis. Constituem o patrimônio da empresas e podem vir a serem vendidos e convertidos em dinheiro.
3. Capital de Giro inicial – Gastos operacionais necessários para que as atividades tenham inicio. Posteriormente são cobertos pelas receitas geradas.

Aplicando estes conceitos ao negócio da POLI TRAVEL tem-se na tabela 13 abaixo:



Despesas pré-operacionais	
Taxa de licenciamento	R\$ 8.000,00
Abertura da Empresa	R\$ 1.000,00
Investimentos Fixos	
Equipamentos	R\$ 2.500,00
Softwares	R\$ 1.500,00
Capital de giro inicial	
Material Gráfico	R\$ 3.000,00
Reserva de Capital	R\$ 2.000,00
Investimento Inicial	R\$ 18.000,00

Tabela 13: Investimento inicial. Fonte: Dados estimados de gastos iniciais para Campinas, elaborada pela aluna.

A taxa de licenciamento é a taxa para uso da marca POLI TRAVEL, custos para realização dos treinamentos, em decorrência do custo de trabalho de cada consultor, como já explicados no item 4.1.2.3.

A abertura da empresa corresponde a toda documentação necessária para a abertura de uma firma em cartório.

Os equipamentos aqui considerados são computadores, impressoras, mesas, cadeiras, o suficiente para a montagem de um escritório que permita boa desenvoltura do negócio. E software o custo de compra e uso de programas de computadores.

Materiais gráficos correspondem aos materiais de escritório, papeis timbrados, cartões de visita e outros.

Reserva de capital é uma verba destinada a algum imprevistos e necessidades imediatas que por ventura aparecerem.

4.3.2 Demonstração dos Resultados

Neste item, serão apresentados os custos variáveis e fixos e impostos que envolvem o produto. Assim como, a elaboração de um fluxo de caixa dos quatro



primeiros anos do empreendimento com a projeção fluxo de caixa para análise de investimento.

4.3.2.1 Custos Fixos

Os custos fixos, como explicado no item 4.1.1.5 Estrutura Financeira, são os custos que se pode controlar, ou seja, não depende da produção e assim da estrutura que a empresa tem, com o licenciamento, um estrutura menos, tem-se custos fixos menores.

Para este estudo, custos fixos do produto foram elaborados considerando-se o trabalho de uma única pessoal no primeiro ano e um crescimento com a evolução do negócio, como demonstra a tabela 14:

DESPESAS MENSais COM PESSOAL	
CARGO	TOTAL
Auxiliar Administrativa*	376,00
Auxiliar Serviços Gerais	0,00
Atendente 3	0,00
Atendente 4	0,00
Atendente 5	0,00
Atendente 6	0,00
Ano 1	376,00
Auxiliar Administrativa*	376,00
Auxiliar Serviços Gerais	0,00
Atendente 3	0,00
Atendente 4	0,00
Atendente 5	0,00
Atendente 6	0,00
Ano 2	376,00
Auxiliar Administrativa*	1.971,30
Auxiliar Serviços Gerais	0,00
Atendente 3	2.395,63
Atendente 4	0,00
Atendente 5	0,00
Atendente 6	0,00
Ano 3	4.366,93

*inclui participação nos resultados

Tabela 14: Despesas com pessoal. Elaboração própria com dados estimados de mão-de-obra no mercado estudado.

Como na tabela 14, no primeiro e segundo anos, época de licenciamento, tem-se apenas uma pessoa trabalhando além do empreendedor que terá seu ganho com pró-



labore se houver receita. No anexo G, temos a tabela completa de gastos com os funcionários.

Outros custos fixos, como água e luz estão sendo considerados nos custos fixos nas tabelas do anexo F e apresentam um fator de correção anual de 60% no primeiro ano, 50% no segundo e 40% no terceiro ano.

4.3.2.2 Impostos

A tributação é simples porque a empresa se enquadra na Instrução Normativa SRF nº 355, de 29 de agosto de 2003 da Receita Federal. Em resumo:

- Micro Empresas – receita bruta de até R\$ 120.000,00 ao ano.
- Empresa de Pequeno Porte – receita bruta de R\$ 120.000,00 até R\$ 1.200.000,00.

O pagamento é efetuado em uma única parcela que engloba o IR, CSLL, PIS, COFINS, IPI e INSS (parte referente ao empregador).

Restrições: sociedades anônimas, sócio estrangeiro (residente no exterior), *factoring*, instituições financeiras, profissão que demanda habilitação, representante comercial.



Segue a tabela de tributos e base de cálculo, lembrando que são variáveis em função da receita:

SIMPLES		
Ano 2004 e Ano 2005		
FAIXA		%
	1,00	5,40%
	240.000,01	5,80%
	360.000,01	6,20%
	480.000,01	6,60%
	600.000,01	7,00%
	720.000,01	7,40%
	960.000,01	8,20%
	1.080.000,01	8,60%
	1.200.000,01	10,32%
IMPOSTOS		
DESCRIPÇÃO		%
PIS	0,00%	
COFINS	0,00%	
CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	0,00%	
IRPJ	0,00%	
ISS	3,00%	
CPMF	0,38%	
Custos Variáveis Impostos	3,38%	
Ano 2006		
FAIXA		%
	1,00	8,85%
	240.000,01	8,85%
	360.000,01	9,45%
	480.000,01	10,05%
	600.000,01	10,65%
	720.000,01	11,25%
	840.000,01	11,85%
	960.000,01	12,45%
	1.080.000,01	13,05%
	1.200.000,01	13,65%

Tabela 15: Impostos e Tributação Simples. Fonte: SRF, 2004.

4.3.2.2 Custos Variáveis

Os custos variáveis dependem do faturamento da empresa a cada mês. Como explicado no item 4.1.1.5 Estrutura Financeira, os custos variáveis são: Serasa, Material de escritório, telefone, equipamentos de informática, gastos com relacionamento.

Na POLI TRAVEL, atualmente, os custos variáveis correspondem a 32% do seu faturamento. Para o produto, estimaremos os custos variáveis em torno de 28% sobre a receita, para efeitos de cálculo, considerando os Royalties, 9% sob a receita.



4.3.2.3 Previsão de Faturamento

O faturamento mostrado nas tabelas em anexo foi estimado levando-se em consideração a cidade de Campinas e o histórico da POLI TRAVEL.

Segundo o MIDT (2003), na cidade de São Paulo tem-se uma produção de 8 milhões de segmentos⁶, a POLI TRAVEL em 2003 produziu 24 mil segmentos com um faturamento de R\$ 18 milhões, assim, dividindo o faturamento pelo número de segmento tem-se que:

$$1 \text{ Segmento} = \text{R\$ } 750,00$$

Em Campinas, segundo o MIDT (2003), a produção é cerca de 10% da produção de São Paulo, ou seja, 2.400 segmentos. Para uma agência ser considerada produtiva, ela deve produzir mais de 200 segmento/mês, que correspondem a venda de 80 bilhetes aéreos/mês, cerca de apenas 4 bilhetes/dia. Este valor representa 3% do mercado de Campinas.

Assim, um faturamento estimado seria o mínimo de segmentos, 200, multiplicado pelo valor de cada segmento:

$$\text{Faturamento Mínimo} = \text{R\$ } 150 \text{ mil/mês}$$

Uma outra maneira de se estimar o faturamento seria analisando que em Campinas, segundo o MIDT (2003), a receita com turismo em comissionamento em 2003 foi de R\$ 25 milhões no ano, aproximadamente, R\$ 358 milhões de faturamento no ano.

⁶ Segmentos: Em turismo, a produção medida pelos GDS tem o nome de segmentos do produto turístico, ou seja, o produto turístico é dividido em pequenas unidades que são chamadas de segmento. Por exemplo: uma passagem São Paulo – Rio de Janeiro é um segmento, a volta, Rio de Janeiro – São Paulo, é outro segmento, assim como o aluguel de um carro ou uma diá'ria em um hotel.



Segundo o mesmo relatório, em Campinas tem-se 60 agências produtivas (mais do que 200 segmentos). Ao dividir o faturamento total da cidade pelo número de agência produtiva, o faturamento médio mensal seria:

$$\boxed{\text{Faturamento Médio} = \text{R\$ } 500 \text{ mil/mês}}$$

Este são os valores estimados de faturamento segundo os dados produzidos nos GDSs, porém, vale ressaltar, que aproximadamente 25% da produtividade de uma agência de turismo não está computado no GDS. Este número corresponde ao incremento proporcionado pelas atividades como eventos e viagens de incentivo. Na POLI TRAVEL, este número é de 48%.

Assim, pode-se estimar um faturamento potencial com início destas atividades, um mínimo considerando o faturamento mínimo de R\$ 150 mil/mês por 25%, e o máximo, faturamento de R\$ 500 mil/mês com 48%.

$$\boxed{\text{Faturamento Mínimo (25\%)} = \text{de R\$ } 187,5 \text{ mil/mês a R\$ } 625 \text{ mil/mês}}$$

$$\boxed{\text{Faturamento Máximo (48\%)} = \text{de R\$ } 222 \text{ mil/mês a R\$ } 740 \text{ mil/mês}}$$

Os primeiros três meses correspondem ao período de treinamento, podendo ou não se ter produção, para o estudo foi considerado período sem produção alguma.

Como se trata de um novo negócio, os primeiros meses serão menos produtivos pela falta de prática, conhecimento, enfim esforço em vendas brando, portanto, pelo menos nos seis meses subsequentes ao período de treinamento, não utilizaremos um faturamento maior do que R\$ 60 mil/mês.

A partir deste período, o crescimento acompanhará a sazonalidade do mercado e o histórico da POLI TRAVEL, que segue abaixo:



Ano	Faturamento Mensal Médio (R\$)
1996	70 mil
1997	200 mil
1998	500 mil
1999	800 mil
2000	800 mil
2001	1 milhão
2002	1,2 milhões
2003	1,5 milhões
2004	1,8 milhões (*)

Tabela 16: Histórico de Faturamento POLI TRAVEL. Elaborada pela aluna com dados fornecidos pela empresa. (*) Valor estimado para 2004.

4.3.2.4 Fluxo de Caixa

Para análise de viabilidade financeira do produto da UEN Expansão, será necessária uma análise de sensibilidade do fluxo de caixa. Assim sendo, o fluxo de caixa será estudado para três cenários diferentes.

1. Cenário Pessimista

- Muitas vendas na UEN Corporativo e pouco na UEN Lazer
- Margem de comissão 7,0% sobre o faturamento.
- Situação de crise econômica, instabilidade interna.
- Não distribuição igualitária de renda

2. Cenário Provável

- Margem de comissão de 9,0% sobre o faturamento.
- Dólar Estável
- Estabilidade econômica

3. Cenário Otimista

- Margem de comissão de 12,0% sobre o faturamento.
- Atuação e demanda em todas as UEN
- Valorização do Real



- Aumento do tempo livre da população
- Melhor distribuição de renda

Com estes três cenários foi possível montar o fluxo de caixa, apresentado no anexo F, que resultou:

Cenário	Otimista	Provável	Pessimista
TIR	11,6% aa	9,3% aa	7,2% aa
Fluxo de Caixa Positivo em	16 meses	18 meses	20 meses
ROI	14,2% em 16 meses	20,5% em 18 meses	6,5% em 20 meses

Tabela 17: Comparativo dos três cenários possíveis. Fonte: Tabelas comparativas, anexoE.

Analizando os resultados da aplicação dos três cenários, nota-se que o empreendimento é viável nas três situações. E, ainda, que o licenciamento financiará a mudança para o *franchising*.

O retorno é mais rápido do que o prometido pelos outros negócios de rede oferecidos pelos concorrentes, muito disso se deve a decisão pela opção de licenciamento que proporciona investimento inicial reduzido, ao controle dos custos fixos, pela opção *Home Office*, e também, pela cobrança de royalties sobre o faturamento líquido, ou seja, pela receita (faturamento bruto menos pagamento para as companhias aéreas e hotéis).

Assim, o estudo aponta para a viabilidade do negócio beneficiando tanto a POLI TRAVEL quanto seus licenciados.

Naturalmente, um negócio de turismo bem estruturado é bastante viável, mas a possibilidade de se utilizar um mecanismo como o sistema apresentado além de reduzir o prazo de maturidade e o retorno financeiro, se bem administrado, fortalece todos os aspectos positivos de um grupo empresarial.



CONCLUSÃO

Com o crescimento do turismo mundial muitas empresas têm aproveitado este movimento e ampliado seus negócios.

A POLI TRAVEL é uma agência de turismo que, olhando para o mercado em crescimento, resolveu ampliar seus negócios e divulgar sua marca.

Esse trabalho estudou e desenvolveu um modelo de negócio para a expansão da POLI TRAVEL que melhor se adapte ao mercado em que a empresa atua.

Analizando-se a empresa, sua estrutura e seus objetivos foi possível identificar os pontos fortes e fracos da empresa. Aliado a isso, o estudo detalhado do setor de serviços e do setor de turismo proporcionou uma visão da estrutura, dimensão e reação do mercado aos movimentos econômicos e sociais.

Observou-se, também, a importância e crescimento do setor de serviços, assim como a forte presença do turismo nos dias de hoje.

Este trabalho permitiu o estudo de ferramentas tradicionais de engenharia de produção, como as cinco forças competitivas de Porter (1989), cadeia de valor e análise SWOT. E mais importante, a aplicação desta metodologia no setor de serviços, mais especificamente no turismo.

Para o plano de expansão, algumas modalidades de negócio foram estudadas. E, em conjunto com todo o panorama setorial e empresarial levantado foi possível identificar uma modalidade de negócio não convencional e que satisfez os objetivos da empresa e dos empreendedores entrevistados.

Portanto, o estudo da expansão de uma agência de turismo, a POLI TRAVEL, sustentado por toda uma teoria estratégica propiciou a elaboração de um modelo de negócio que atente às necessidades dos investidores e os objetivos da empresa.



O produto proposto para a UEN Expansão foi desenvolvido analisando-se as particularidades de cada modalidade, suas diferenças, vantagens e desvantagens, e, ainda, aos resultados das pesquisas realizadas junto a outros franqueados, franqueadores e empreendedores que buscam abrir seus negócios em sistemas de rede de empresas.

Para que os estudos quantitativos fossem efetuados, escolheu-se uma cidade com potencial para o mercado no qual a POLI TRAVEL atua, sendo um foco para a expansão e com uma vantagem perante as outras, a menor distância da matriz, ou seja, a proximidade que ajuda no desenvolvimento da parceria e da primeira unidade. Assim sendo, a cidade escolhida foi Campinas no interior de São Paulo.

Desenvolveu-se um modelo de franquia e um modelo de licenciamento para a análise quantitativa. Os fluxos de caixa foram desenvolvidos sob as mesmas condições e percebem-se claramente as diferenças e vantagens de cada modelo segundo aos dados levantados.

Por proporcionar retorno mais rápido e investimento inicial menor, o licenciamento foi escolhido como modalidade de negócio na primeira fase da parceria. Essa opção é reforçada pela utilização do *Home Office*, que apresenta investimento inicial muito reduzido e custos fixos baixo. Após dois anos, pretende-se que ocorra a mudança para franquia, quando o empreendimento estará maior e mais bem estruturado e preparado para o mercado e divulgação da marca POLI TRAVEL.

Portanto, o modelo proposto é uma combinação de duas modalidades. A fase inicial é o licenciamento e depois franquia. Isso permite um maior aproveitamento do desenvolvimento de parceria e entrada no mercado com o licenciamento e o fortalecimento e divulgação da marca e consolidação do negócio com a franquia.

O modelo proposto, também, foi aplicado ao contexto e números de Campinas e analisado quanto a sua viabilidade econômica e financeira por ferramentas simples como fluxo de caixa, TIR e ROI, e mostrou um desempenho positivo. Para chegar-se nesta conclusão, o modelo de negócio foi submetido a três cenários econômicos diferentes: um



cenário pessimista, um provável e outro otimista para uma agência de turismo. A aplicação do modelo em três diferentes cenários permitiu uma análise de sensibilidade do modelo as possíveis oscilações do mercado.

Com todos os dados pesquisados e com levantamentos feitos junto aa elaboração de um plano de negócio propiciou a consolidação das informações e permitirá que a POLI TRAVEL tenha um material consistente para apresentar aos futuros interessados em seu produto.

A expansão da POLI TRAVEL por este modelo e com o uso do plano de negócios desenvolvidos propiciará melhor percepção aos investidores e maior sustentabilidade.

O desenvolvimento deste trabalho trouxe, além de todo o embasamento teórico, um conhecimento prático para aluna que lidou com uma situação real e aprendeu a aplicar toda uma teoria a um problema prático e solucioná-lo de forma viável e consistente.

A partir do plano de negócio desenvolvido, pode-se concluir que a empresa apresenta alto potencial de expansão e está bem estruturada e preparada para este movimento. Da mesma maneira, o modelo sugerido demonstrou-se bastante adequado para a solução do problema diagnosticado na empresa.



REFERÊNCIAS

- ABF. Associação Brasileira de Franchising. **O processo de franchising.** Disponível em: <<http://www.abf.com.br>>. Acesso em: jun. 2004.
- ABAV. Associação Brasileira das Agências de Viagens. Disponível em: <<http://www.abav.com.br>>. Acesso em: jul. 2004.
- ABRASSE. Associação Brasileira do Setor de Serviços. **Números do setor.** Disponível em: <<http://www.abrasse.com.br>> . Acesso em: set. 2004 em 09/2004.
- ÁLVARES, Elcio. Desafios da industria turística no cenário brasileiro. **Conjuntura Turística**, v.3 , n.18, p.8, jul./ago. 1996.
- AOESP. Guia: hotéis, restaurantes e fast-food. 2.ed. São Paulo: 1997. p.36.
- BACEN. **Balança de pagamentos anual.** Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?SERIEBALPAG>>. Acesso em: 25 nov. 2004.
- BASSOLI, Alexandre. **Análise econômica HSBC:** crescimento do PIB deve exceder 4,5% em 2004. S.l., HSBC, 2004. (Relatório Interno).
- BELLY, Clemente Camacho Pires. Sistemas de informação interorganizacionais – vantagem competitiva: um estudo de caso de uma agência de viagens e turismo. **Cadernos de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v.00, n.0, 1994.
- BENI, Mário Carlos. **Sistema de turismo:** teórico construção de um modelo referencial para aplicação na pesquisa em turismo. 1987. 766p. Tese (Doutorado) - Escola de Comunicação e Arte, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1987.
- CORRÊA, Henrique Luiz; COAN, Mauro. **Gestão de serviços:** lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo, Atlas, 2000.
- DOLABELA, FERNANDO. **O segredo de Luisa.** 14.ed. São Paulo, Cultura, 1999.



EMBRATUR. Desembarques em vôos internacionais aumentam 18% em 2004.
Disponível em:<<http://www.embratur.com.br>>. Acesso em: out. 2004.

EMBRATUR. Dados de turismo sobre o Brasil. Disponível em: <<http://www.embratur.com.br>> . Acesso em: set. 2004.

EMBRATUR. Movimento aéreo de desembarque de passageiros em vôos nacionais e internacionais 1993 a 2003. Disponível em: <<http://www.embratur.com.br>>. Acesso em: nov. 2004.

REVISTA EXAME. Disponível em: <<http://www.exame.com.br>> . Acesso em: 01 nov. 2004.

FITZSIMMONS, J.A.; FITZSIMMONS, M.J. **Administração de serviços:** operações, estratégia e tecnologia da informação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FERNANDES, Fátima. **Setor de serviços gera empregos, mas sem carteira.** Folha de S. Paulo, São Paulo, 26 ago. 2004.

GIANESE, Irineu Gustavo Nogueira; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços:** operações para a satisfação do cliente – São Paulo: Atlas, 1994.

GITMAN, Lawrence. **Princípios de administração financeira.** São Paulo: Atlas, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** 10. ed.. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; BOWEN, John; MAKENS, James. **Marketing for hospitality and tourism.** 2. ed. Saddle River: Prentice Hall, 1998.



MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO DA INDÚSTRIA E DO COMÉRCIO. **Comércio de serviços:** informações gerais, exportação e como notificar barreiras, 2001. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br>>. Acesso em: ago. 2004. (relatório)

MARKET INFORMATION DATAS TAPES. Relatório de produtividade baseado nas informações dos GDSs. Fornecido pelo Sabre, referente à 2003.

MOTA, Keila Cristina Nicolau. **Marketing turístico:** provendo um atividade sazonal. São Paulo: Atlas, 2001.

NORMANN, Richard. **Administração de serviço:** estratégia e liderança nas empresas de serviço. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e prática. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

REVISTA PEQUENAS EMPRESAS, GRANDES NEGÓCIOS. São Paulo: Globo, n. 165, out. 2002.

POON, Auliana: **Tourism, technology and competitive strategies.** Wallingford: Cab. International, 1994.

PORTRER, Michel E. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SALIM, César Simões et al. **Construindo planos de negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SANTOS, Milena Delata. **Oportunidade de pequenas e médias empresas nas aglomerações industriais.** Projeto de iniciação científica, programa PIBIC/CNPq . São Paulo: USP, 2002..



SCHUMPETER, J. A **The theory of economic development process.** Harvard University Press, 1934.

SEBRAE. **Modalidades de negócio.** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em: maio 2004.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas.** São Paulo: Atlas, 1998.

STONE, Phil. **Plano de negócios definitivo.** São Paulo: Market Books, 2001.

TURISMO EM NÚMEROS. São Paulo, ano 2, n. 22, p.5. 2003.

UNIVERSIDADE CANDIDO PORTINARI. **O negócio turismo.** Disponível em: <http://www.ucam.edu.br/ce_institutos/ite/ite.asp> Acesso em: out. 2004. (relatório)

SERVIÇOS criam e indústria elimina emprego na cidade de São Paulo. São Paulo, **VALOR ECONÔMICO**, ago 2004.

VAZ, Gil Nuno. **Marketing turístico:** receptivo e emissivo - um roteiro estratégico para projetos mercadológicos públicos e privados. São Paulo: Pioneira, 1999.



ANEXOS

Anexo A : Análise SWOT na POLI TRAVEL

A análise SWOT na POLI TRAVEL foi feita meio de entrevistas junto aos funcionários de todos os níveis hierárquicos. Esta metodologia proporcionou uma análise mais profunda e abrangente em função das diferentes questões levantadas.

Análise foi feita para cada UEN separadamente, exceto a das UEN Eventos e UEN Incentivo que tem muitos pontos em comum.

Strengths (forças e pontos fortes)	Weaknesses (deficiências)	Opportunities (oportunidades)	Threats (ameaças)
Corporativo			
Concentração de esforço / união da equipe	Sistema de gerenciamento (Infotur)		Sites / agências especializadas nos mercados específicos
Comprometimento com a empresa / serviço	Cadastro mal aproveitado (secretárias, novos clientes) Relacionamento com fornecedores/mercado	Maior aproximação com clientes: ações específicas para secretárias (dia da secretária na POLI TRAVEL), novos clientes, e-mail de promoções e informativos	
Consciência crítica	Carteira de clientes pouco diversificada		Rotatividade do departamento – falta de pessoal pode comprometer a qualidade do serviço
Preocupação em aprimorar processos	Site somente informativo Horário de trabalho		
Relacionamento com o cliente	Procedimentos internos precisam ser revisados Gerenciamento dos clientes	Ano passado houve um crescimento das grandes empresas de turismo. Após um ano, os clientes já estão percebendo que vão precisar de serviços também. É o momento de nos apresentarmos, com todo nosso diferencial.	
Maleabilidade para atender as expectativas dos clientes	Controle comissões a receber Melhor integração com outras áreas		Redução de comissionamento: estudo das necessidades dos clientes – percepção do valor do serviço para sabermos maximizar ganhos
Confiança dos clientes	Atualização das informações Organização de arquivos no departamento		



Strengths (forças e pontos fortes)	Weaknesses (deficiências)	Opportunities (oportunidades)	Threats (ameaças)	
Lazer				
Atendimento dos consultores (potencial técnico, conhecimento do produto / área, paciência, gosto pelo “servir”);	Estratégia de marketing (falta comunicação mais eficiente com o cliente, anúncios);	Abertura de novos produtos para operações com o perfil POLI TRAVEL;	Redução de comissionamento;	
	Site (falta atualização de preços e destinos)	Poli Honeymoon;		
	Conhecimentos dos locais para operação própria ou não;	Melhores acordos com operadores;	Internet;	
Ferramentas facilitadoras (Sabre, computadores, Internet, outlook, infotur);	Competitividade (com outras agências, operadoras);	Público estrangeiro;	Saúde financeira das cias aéreas;	
	Criticismo (com clientes, com produtos, margens de lucro);	Nova contratação para operações;		
Confiança dos clientes de carteira;	Operacional (buscar mais parcerias);	Taxas de serviço;	Decisões diplomáticas de entrada de visitantes entre os países, que afetam a área do turismo;	
Foco sobre os destinos operacionais ofertados;	Organizacional (falta de processos, padronização, material e controle interno);	Economia estável;		
	Sistema (infotur) mal alimentado com as informações dos clientes;	Participação em eventos para divulgação dos produtos de melhor resultado financeiro;	Paz mundial e terrorismo inibem o consumo de viagens a lazer, alguns destinos são afetados.	
03 consultores com o perfil vendedor;	Nem todos falam inglês;			
	Matemática financeira fraca entre funcionários			
Poli Travel and Travel, Poli Honeymoon;	Pouca participação nos eventos do mercado;			
	Horários de reuniões			
Troca de informações da área (leitura de revistas do turismo e reuniões sobre destinos).	Formas de pagamentos quando o público é estrangeiro;			
	Muitas atribuições aos vendedores da área, desfocando os consultores da sua atividade principal, que é o resultado efetivo/desempenho da área;			
	Pouca exploração do produto Poli Travel and Travel;			
	Detectar e aproveitar melhor os pontos fortes de cada consultor da área;			



Strengths (forças e pontos fortes)	Weaknesses (deficiências)	Opportunities (oportunidades)	Threats (ameaças)
Financeiro e Administrativo			
Equipe de Trabalho: união, presteza, responsabilidade e bom relacionamento com os clientes, principalmente o delivery.	Inglês- em aprendizado	Explorar mais o potencial que a Internet nos proporciona , divulgando com mais ênfase os nossos	Falta de uma pessoa voltada exclusivamente para a Área Comercial prospectando novos clientes tanto para a área de Varejo como de Eventos, sem se esquecer dos clientes que já estão na casa.
	Matemática - em aprendizado (Kumom)		
	Complementação de estudos	Reciclar funcionários para oferecer um atendimento personalizado e ágil quando solicitado.	
	Equipe de funcionários pequena	Organizar e estruturar melhor o POLI HONEYMOON. Fazer um marketing mais agressivo para poder explorá-lo mais e ganhar mais credibilidade para o produto.	
	Sistema de controle geral de dados da Empresa.		
	Arquivo morto pequeno e não funcional.		
	Falta de espaço e armários para controle de estoque de material e	Investir no atendimento de viagens técnicas e agronegócios.Preparar mais	



Strengths (forças e pontos fortes)	Weaknesses (deficiências)	Opportunities (oportunidades)	Threats (ameaças)
Eventos & Incentivo			
Imagen da POLI TRAVEL no Mercado; Credibilidade;	Equipe Enxuta Demais; Necessidade De Maior Número De Pessoas Especializadas Na Área	Crescimento Do Mercado De Agribusiness, Aumentando Nossa Atuação Em Várias Frentes;	Carteira De Clientes Restrita;
Equipe Comprometida, Motivada, Criativa, Capaz E Responsável;	Alta Rotatividade Na Área;	Ascensão E Crescimento Dos Mercados De Eventos & Incentivo (Não-Saturado);	Concentração De Esforços E Projetos Em Um Grande Cliente
Equipe Multifuncional;	Faltam Pessoas Capacitadas Para A Função Comercial (Atendimento E Prospecção)		Equipe Enxuta, Não Suportando A Demanda De Crescimento
Qualificação da Equipe;	Falta Pessoa De Staff Para A Execução Dos Projetos (E&I);	Processo De Fidelização De Clientes (Ação Específica Do Poli Travel And Travel);	Ausência De Atualização, Troca De Informações Com O Mercado;
Equipe Atualizada Com Os Acontecimentos Diários No Mercado, Brasil E Mundo;	Falta Maior Capacidade De Atendimento Ao Cliente Na Área De Produção De Eventos;	Espaço Para Ampliar A Divulgação Da Área;	Concorrência De Agências De Publicidade Atuando Nas Áreas (E&I); Concorrência De Agências Exclusivamente Voltadas Para Eventos Ou Promoções;
Facilidade Em Estabelecer Bons Relacionamentos Com Fornecedores;	Falta Casting De Free Lancers Prontos Para Atuar Nas Áreas (E&I);	Compromisso Em Surpreender O Cliente A Cada Trabalho;	
Ambiente De Trabalho Favorável, Cooperativo;	Mais Fornecedores-Parceiros Nas Diversas Áreas De Serviços Contratados (E&I);	Nossas Ferramentas De Trabalho (Tecnologia, Investimento Em Equipe);	Ingresso De Novas Empresas No Mercado Pela Visibilidade Do Segmento;
Proximidade/ Bom Relacionamento Com Os Clientes Internos E Externos	Carga Horária De Trabalho Muito Extensa; Falta Maior Otimização Do Tempo Na Área;	Motivação Da Equipe;	Corte De Custos De Clientes;
	Baixa Prospecção De Novos Clientes;	Fechamento De Empresas De Eventos Concorrentes;	Eventos E Incentivos Realizados Internamente Nos Clientes Por Equipes Próprias;
Foco Em Soluções De Qualidade Ao Cliente, Buscando A Superação Sempre;	Prazos Extensos Para Resposta Ao Cliente;	Economia Brasileira;	
	Falta Participação Em Eventos Do Mercado, Maior Relacionamento Com Outros Profissionais Da Área;	Novos Segmentos P/ Atuação: Farmacêutico, Tecnologia, Automobilístico;	Empresas Que Ainda Não Enxergam Eventos Ou Incentivos De Forma Profissional;
Atendimento Customizado Ao Cliente Externo;	Qualquer Erro Ou Displicência Pode Ocasionar A Perda Do Cliente;	Vender Incentivos P/ Empresas Que Não Utilizam Ainda Essa Ferramenta;	
Oferta De Uma Extensa Gama De Serviços Ao Cliente;	Manutenção Do Nossa Site;	Melhoria Nas Cotações C/ Agências De Publicidade , Oferecendo Preços Mais Competitivos P/ Clientes;	Desgaste Comercial Proveniente Da Falta De Entendimento Dos Processos De Prestação De Contas Ou Cobrança;
	Melhorar A Organização Interna De Arquivo De Documentos Online E Offline;		
	Melhorar E Acelerar Os Processos Internos Ainda Em Fase De Estruturação);		
	Falta Estruturação E Implementação Efetiva Do Planejamento;		
	Pouca Exploração Da Assessoria De Imprensa Pela Área;		
	Definição De Atribuições Funcionais Claras;		
	Melhoria Da Integração Com O Financeiro;		



Anexo B : Pesquisa junto aos concorrentes

Roteiro de perguntas para os concorrentes diretos da POLI TRAVEL As entrevistas foram realizadas pela aluna, durante os meses setembro e o outubro de 2004. Os resultados apresentados no item 4.1.1.4 Concorrentes.

1. Nome da Empresa
2. Segmentos nos quais atua
3. Segmentos de maior e menor atuação
4. O que a empresa busca
5. Quanto tempo a empresa iniciou suas atividades ou começou a atuar no Brasil
6. Histórico da marca no Brasil
 - Quantas lojas a rede já teve?
 - Quantas unidades já fecharam?
 - Maiores problemas
7. Faturamento anual em US\$
8. Pontos Fortes
9. Pontos Fracos



ANEXO C : Pesquisa junta aos “franqueadores”

Roteiro de perguntas feitas aos concorrentes da POLI TRAVEL formadores de rede de empresas, ou seja, os “franqueadores”. As entrevistas foram realizadas pela aluna, durante os meses setembro e o outubro de 2004. As primeiras nove perguntas estão respondidas no item 4.1.1.4 Concorrentes, as outras respostas seguem abaixo, resumidamente:

1. Nome da Empresa
2. Segmentos nos quais atua
3. Histórico da marca no Brasil
4. Faturamento anual em US\$
5. Pontos Fortes
6. Pontos Fracos
7. Número de Lojas na rede
8. Taxas exigidas para formação de rede
9. Previsão de retorno de investimento e faturamento
10. Como divulgam a rede
 - Todas, as 6 empresas, divulgam pela internet: 3 no site da ABF e 4 no site da Só Franquia (A Experimento divulga nos dois sites)
 - 4 Empresas divulgam com freqüência semestral em alguma revista especializada como: Pequenas Empresas & Grandes Negócios, Turismo em Números e Exame.
11. Quantos contatos recebem mensalmente
 - 2 empresas recebem cerca de 10 contatos por dia, resultando uma média de 230 contatos Por mês.
 - 4 empresas recebem 30 contatos por mês.
12. O que os empreendedores buscam



- Ter um negócio próprio – 100%.
- Não ter que desenvolver técnicas e procedimentos – 100%.
- Ter um negócio com retorno já testado e mais garantido – 100%.
- Ter uma empresa com marca forte e produtos testados – 85,4%.
- Ganhar dinheiro rápido – 23%.

13. Lojas que fecharam

- Em uma das empresas, a Experimento, nenhuma loja foi fechada até o momento.
- Na Flytour, ocorreu uma falência e fechamento da loja. Em outros dois casos, o franqueador comprou as franquias que estavam para fechar.
- Na Salt Lake muitas franquias fecharam, mas a empresa não quis falar em números e exemplos.
- Saks, Poltrona 1 e Central de Intercâmbio não responderam a esta pergunta.

14. Quais os possíveis motivos de uma loja dar errado

- Má administração da loja – 98%.
- Empreendedor rebelar-se contra matriz por acreditar que tem condições de melhorar, ou “re-inventar a roda”, como foi citado. – 96%.
- Empreendedor não se dedicar intensamente – 91%.
- Problemas de relacionamento entre loja/matriz – 53%.



ANEXO D : Pesquisa junto aos empreendedores

Roteiro de perguntas feitas às pessoas que procuram abrir sua própria empresa numa rede, ou que já aderiram a este modelo de negócio. As entrevistas foram realizadas pela aluna, durante os meses setembro e o outubro de 2004. As respostas seguem abaixo, resumidamente, os percentuais correspondem os números de empreendedores que citaram o item:

1. Pontos positivos de entrar numa rede de empresas

- Ter seu próprio negócio - 97,5%.
- Maior facilidade de inserção no mercado - 92%.
- Um produto já testado no mercado – 87%.
- Treinamentos e apoio da matriz – 80%.
- Suporte tecnológico – 78%.
- Ter uma marca forte – 70,2%.
- Relacionamento com outras lojas da rede – 60%.

1. Pontos negativos de entrar numa rede de empresas

- Alto investimento inicial e grande risco de fechamento - 98,6%.
- Muitas regras. Principalmente: faixadas e móveis padrões - 98%.
- Altas taxas de royalties e propaganda - 96,1%.
- Pouca presença do franqueador - 75,4%.
- Engessamento de negociações pelos processos e procedimentos do franqueador – 65,3%.
- Relacionamento unilateral do franqueado – 40%.
- Subordinação ao franqueador – 30,7%.
- Alguma unidade abalar nome da rede – 25%.

2. Maiores dificuldades

- Investimento inicial alto e risco de dar errado – 98,8%.



- Relacionamento unilateral do franqueador, parceria não desenvolvida – 96,7%.
- Altos e baixo econômico provocando a valorização do dólar o que algumas vezes faz com que as taxas a serem pagas, que são sobre o faturamento bruto, superem o pró-labore. – 71%.

3. O que faria sua unidade se desvincular da rede, dar errado, fechar loja.

- Falta de parceria com o franqueador - 97%.
- Pouca presença do franqueador – 93,5%.
- Entrada abrupta num mercado desconhecido, falta de preparo – 91,3%.
- Altas taxas que não compense o negócio – 66,2%.
- Não cumprimento do contrato – 23%.
- Problemas com a unidade central, a matriz: financeiros, com sócios – 15,6%.

4. O que a matriz não pode deixar de fazer pela rede

- Monitoramento constante com muita consultoria de campo - 98%.
- Compreensão dos problemas e resolução caso a caso sem privilegiar lojas - 97%.
- Montar um conselho dos franqueados para que os problemas sejam compartilhados – 78%.
- Ajudar na parte financeira e administrativa, quase que consolidar – 65%.
- Sem sugestões – 2%.



ANEXO E: Tabelas comparativas: Licenciamento X Franchising

- Fluxo de caixa das duas modalidades estudadas, construídos sob as mesmas condições, respectivamente, franquia e licenciamento.

NEGÓCIO:		AGÊNCIA DE TURISMO - FRANQUIA						REGIME: SIMPLES			
MÊS	VENDAS MENSAIS	RECEITA BRUTA NO MÊS	RECEITA BRUTA NO ANO	AGÊNCIA GERAL	IMPOSTOS	CUSTO FIXO	CUSTO VARIÁVEL	LUCRO R\$	ROI %	FLUXO DE CAIXA R\$	PRAZO (ano)
INVESTIMENTO INICIAL								-47.500,00		-47.500,00	0
janeiro-00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4.306,59	0,00	-4.306,59	0,0%	-51.806,59	-109,1%
fevereiro-00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4.306,59	0,00	-4.306,59	0,0%	-56.113,18	-118,1%
março-00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4.306,59	0,00	-4.306,59	0,0%	-60.419,77	-127,2%
abril-00	40.000,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	302,40	4.306,59	1.008,00	-2.016,99	-56,0%	-62.436,77	-131,4%
maio-00	40.000,00	3.600,00	7.200,00	7.200,00	302,40	4.306,59	1.008,00	-2.016,99	-56,0%	-64.453,76	-135,7%
junho-00	60.000,00	5.400,00	12.600,00	12.600,00	453,60	4.306,59	1.512,00	-872,19	-16,2%	-65.325,95	-137,5%
julho-00	60.000,00	5.400,00	18.000,00	18.000,00	453,60	4.306,59	1.512,00	-872,19	-16,2%	-66.198,14	-139,4%
agosto-00	60.000,00	5.400,00	23.400,00	23.400,00	453,60	4.306,59	1.512,00	-872,19	-16,2%	-67.070,33	-141,2%
setembro-00	80.000,00	7.200,00	7.200,00	30.600,00	604,80	4.306,59	2.016,00	272,61	3,8%	-66.797,72	-140,6%
outubro-00	80.000,00	7.200,00	14.400,00	37.800,00	604,80	4.306,59	2.016,00	272,61	3,8%	-66.525,11	-140,1%
novembro-00	100.000,00	9.000,00	23.400,00	46.800,00	756,00	4.306,59	2.520,00	1.417,41	15,7%	-65.107,71	-137,1%
dezembro-00	100.000,00	9.000,00	32.400,00	55.800,00	756,00	4.306,59	2.520,00	1.417,41	15,7%	-63.690,30	-134,1%
TOTAL	620.000,00	32.400,00		4.687,20	51.679,10	15.624,00	-16.190,30				
MÉDIA ANO	4.650,00			390,60	4.306,59	1.302,00	-1.349,19				
janeiro-01	120.000,00	10.800,00	43.200,00	66.600,00	907,20	5.639,53	3.024,00	1.229,27	11,4%	-62.461,03	-131,5%
fevereiro-01	120.000,00	10.800,00	54.000,00	77.400,00	907,20	5.639,53	3.024,00	1.229,27	11,4%	-61.231,76	-128,9%
março-01	120.000,00	10.800,00	64.800,00	88.200,00	907,20	5.639,53	3.024,00	1.229,27	11,4%	-60.002,50	-126,3%
abril-01	120.000,00	10.800,00	75.600,00	99.000,00	907,20	5.639,53	3.024,00	1.229,27	11,4%	-58.773,23	-123,7%
maio-01	120.000,00	10.800,00	86.400,00	109.800,00	907,20	5.639,53	3.024,00	1.229,27	11,4%	-57.543,96	-121,1%
junho-01	150.000,00	13.500,00	99.900,00	123.300,00	1.134,00	5.639,53	3.780,00	2.946,47	21,8%	-54.597,50	-114,9%
julho-01	150.000,00	13.500,00	113.400,00	136.800,00	1.134,00	5.639,53	3.780,00	2.946,47	21,8%	-51.651,03	-108,7%
agosto-01	150.000,00	13.500,00	126.900,00	150.300,00	1.134,00	5.639,53	3.780,00	2.946,47	21,8%	-48.704,56	-102,5%
setembro-01	150.000,00	13.500,00	13.500,00	163.800,00	1.134,00	5.639,53	3.780,00	2.946,47	21,8%	-45.758,10	-96,3%
outubro-01	150.000,00	13.500,00	27.000,00	177.300,00	1.134,00	5.639,53	3.780,00	2.946,47	21,8%	-42.811,63	-90,1%
novembro-01	150.000,00	13.500,00	40.500,00	190.800,00	1.134,00	5.639,53	3.780,00	2.946,47	21,8%	-39.865,16	-83,9%
dezembro-01	150.000,00	13.500,00	54.000,00	204.300,00	1.134,00	5.639,53	3.780,00	2.946,47	21,8%	-36.918,69	-77,7%
TOTAL	1.650.000,00	54.000,00		12.474,00	67.674,40	41.580,00	26.771,60				TIR: -4,3%
MÉDIA ANO	12.375,00			1.039,50	5.639,53	3.465,00					



Escola Politécnica da Universidade de São Paulo
Do Licenciamento à Franquia

116

NEGÓCIO: AGÊNCIA DE TURISMO - LICENCIAMENTO										REGIME:	SIMPLES	
MÊS	VENDAS MENSAIS	RECEITA BRUTA AGÊNCIA			IMPOSTOS	CUSTO FIXO	CUSTO VARIÁVEL	LUCRO		ROI	FLUXO DE CAIXA	PRAZO (ano)
		NO MÊS	NO ANO	GERAL				R\$	%	R\$	%	
INVESTIMENTO INICIAL								-18.000,00	0,0%	-18.000,00	-18.000,00	0
novembro-04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.576,00	0,00	-1.576,00	0,0%	-19.576,00	-108,8%	-1.576,00
dezembro-04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.576,00	0,00	-1.576,00	0,0%	-21.152,00	-117,5%	-1.576,00
janeiro-05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.576,00	0,00	-1.576,00	0,0%	-22.728,00	-126,3%	-1.576,00
fevereiro-05	15.000,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00	113,40	1.576,00	378,00	-717,40	-53,1%	-23.445,40	-130,3%	-717,40
março-05	15.000,00	1.350,00	2.700,00	2.700,00	113,40	1.576,00	378,00	-717,40	-53,1%	-24.162,80	-134,2%	-717,40
abril-05	15.000,00	1.350,00	4.050,00	4.050,00	113,40	1.576,00	378,00	-717,40	-53,1%	-24.880,20	-138,2%	-717,40
maio-05	15.000,00	1.350,00	5.400,00	5.400,00	113,40	1.576,00	378,00	-717,40	-53,1%	-25.597,60	-142,2%	-717,40
junho-05	15.000,00	1.350,00	6.750,00	6.750,00	113,40	1.576,00	378,00	-717,40	-53,1%	-26.315,00	-146,2%	-717,40
julho-05	15.000,00	1.350,00	8.100,00	8.100,00	113,40	1.576,00	378,00	-717,40	-53,1%	-27.032,40	-150,2%	-717,40
agosto-05	15.000,00	1.350,00	2.700,00	9.450,00	113,40	1.576,00	378,00	-717,40	-53,1%	-27.749,80	-154,2%	-717,40
setembro-05	15.000,00	1.350,00	4.050,00	10.800,00	113,40	1.576,00	378,00	-717,40	-53,1%	-28.467,20	-158,2%	-717,40
outubro-05	15.000,00	1.350,00	5.400,00	12.150,00	113,40	1.576,00	378,00	-717,40	-53,1%	-29.184,60	-162,1%	-717,40
TOTAL	135.000,00	5.400,00		1.020,60	18.912,00	3.402,00	-11.184,60					
MÉDIA ANO	1.012,50			85,05	1.576,00	283,50	-932,05					
novembro-05	100.000,00	9.000,00	14.400,00	21.150,00	756,00	2.056,00	2.520,00	3.668,00	40,8%	-25.516,60	-141,8%	3.668,00
dezembro-05	120.000,00	10.800,00	25.200,00	31.950,00	907,20	2.056,00	3.024,00	4.812,80	44,6%	-20.703,80	-115,0%	4.812,80
janeiro-06	120.000,00	10.800,00	36.000,00	42.750,00	907,20	2.056,00	3.024,00	4.812,80	44,6%	-15.891,00	-88,3%	4.812,80
fevereiro-06	150.000,00	13.500,00	49.500,00	56.250,00	1.134,00	2.056,00	3.780,00	6.530,00	48,4%	-9.361,00	-52,0%	6.530,00
março-06	150.000,00	13.500,00	63.000,00	69.750,00	1.134,00	2.056,00	3.780,00	6.530,00	48,4%	-2.831,00	-15,7%	6.530,00
abril-06	150.000,00	13.500,00	76.500,00	83.250,00	1.134,00	2.056,00	3.780,00	6.530,00	48,4%	3.699,00	20,5%	6.530,00
maio-06	150.000,00	13.500,00	90.000,00	96.750,00	1.134,00	2.056,00	3.780,00	6.530,00	48,4%	10.229,00	56,8%	6.530,00
junho-06	150.000,00	13.500,00	103.500,00	110.250,00	1.134,00	2.056,00	3.780,00	6.530,00	48,4%	16.759,00	93,1%	6.530,00
julho-06	200.000,00	18.000,00	18.000,00	128.250,00	1.512,00	2.056,00	5.040,00	9.392,00	52,2%	26.151,00	145,3%	9.392,00
agosto-06	200.000,00	18.000,00	36.000,00	146.250,00	1.512,00	2.056,00	5.040,00	9.392,00	52,2%	35.543,00	197,5%	9.392,00
setembro-06	200.000,00	18.000,00	54.000,00	164.250,00	1.512,00	2.056,00	5.040,00	9.392,00	52,2%	44.935,00	249,6%	9.392,00
outubro-06	200.000,00	18.000,00	72.000,00	182.250,00	1.512,00	2.056,00	5.040,00	9.392,00	52,2%	54.327,00	301,8%	9.392,00
TOTAL	1.890.000,00	72.000,00		14.288,40	24.672,00	47.628,00	83.511,60					TIR: 6,3%
MÉDIA ANO	14.175,00			1.190,70	2.056,00	3.969,00	6.959,30					



ANEXO F: Fluxos de Caixa do Produto da UEN Expansão – 3 cenários

- Nas três tabelas abaixo, temos no 25º mês o reinvestimento para a conversão de licenciamento para o *franchising*. Uma subtração de R\$ 29.500 no fluxo de caixa, destacado em amarelo. Este valor inclui a mudança para taxa de franquia e investimento estimado.



Escola Politécnica da Universidade de São Paulo
Do Licenciamento à Franquia

118

NEGÓCIO: AGÊNCIA DE TURISMO - PRODUTO POLI TRAVEL - CENÁRIO OTIMISTA										REGIME:		SIMPLES	
MÊS	VENDAS Faturamento	RECEITA BRUTA AGENCIA			IMPOSTOS	CUSTO FIXO	CUSTO VARIÁVEL	LUCRO		ROI	%	FLUXO DE CAIXA	PRAZO (ano)
		NO MÊS	NO ANO	GERAL				R\$	%	R\$	%		
INVESTIMENTO INICIAL													
novembro-04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.576,00	0,00	-1.576,00	0,0%	-19.576,00	-108,8%	-1.576,00	1
dezembro-04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.576,00	0,00	-1.576,00	0,0%	-21.152,00	-117,5%	-1.576,00	2
janeiro-05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.576,00	0,00	-1.576,00	0,0%	-22.728,00	-126,3%	-1.576,00	3
fevereiro-05	15.000,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	151,20	1.576,00	504,00	-431,20	-24,0%	-23.159,20	-128,7%	-431,20	4
março-05	15.000,00	1.800,00	3.600,00	3.600,00	151,20	1.576,00	504,00	-431,20	-24,0%	-23.990,40	-131,1%	-431,20	5
abril-05	15.000,00	1.800,00	5.400,00	5.400,00	151,20	1.576,00	504,00	-431,20	-24,0%	-24.021,60	-133,5%	-431,20	6
maio-05	15.000,00	1.800,00	7.200,00	7.200,00	151,20	1.576,00	504,00	-431,20	-24,0%	-24.452,80	-135,8%	-431,20	7
junho-05	15.000,00	1.800,00	9.000,00	9.000,00	151,20	1.576,00	504,00	-431,20	-24,0%	-24.884,00	-138,2%	-431,20	8
julho-05	15.000,00	1.800,00	10.800,00	10.800,00	151,20	1.576,00	504,00	-431,20	-24,0%	-25.315,20	-140,6%	-431,20	9
agosto-05	15.000,00	1.800,00	3.600,00	12.600,00	151,20	1.576,00	504,00	-431,20	-24,0%	-25.746,40	-143,0%	-431,20	10
setembro-05	15.000,00	1.800,00	5.400,00	14.400,00	151,20	1.576,00	504,00	-431,20	-24,0%	-26.177,60	-145,4%	-431,20	11
outubro-05	15.000,00	1.800,00	7.200,00	16.200,00	151,20	1.576,00	504,00	-431,20	-24,0%	-26.608,80	-147,8%	-431,20	12
TOTAL	135.000,00		7.200,00		1.360,80	18.912,00	4.536,00	-8.608,80					
MÉDIA ANO		1.350,00		113,40	1.576,00	378,00	-717,40						
novembro-05	100.000,00	12.000,00	19.200,00	28.200,00	1.008,00	2.056,00	3.360,00	5.576,00	46,5%	-21.032,80	-116,8%	5.576,00	13
dezembro-05	120.000,00	14.400,00	33.600,00	42.600,00	1.209,60	2.056,00	4.032,00	7.102,40	49,3%	-13.930,40	-77,4%	7.102,40	14
janeiro-06	120.000,00	14.400,00	48.000,00	57.000,00	1.209,60	2.056,00	4.032,00	7.102,40	49,3%	-6.828,00	-37,9%	7.102,40	15
fevereiro-06	150.000,00	18.000,00	66.000,00	75.000,00	1.512,00	2.056,00	5.040,00	9.392,00	52,2%	2.564,00	14,2%	9.392,00	16
março-06	150.000,00	18.000,00	84.000,00	93.000,00	1.512,00	2.056,00	5.040,00	9.392,00	52,2%	11.956,00	66,4%	9.392,00	17
abril-06	150.000,00	18.000,00	102.000,00	111.000,00	1.512,00	2.056,00	5.040,00	9.392,00	52,2%	21.348,00	118,6%	9.392,00	18
maio-06	150.000,00	18.000,00	120.000,00	129.000,00	1.512,00	2.056,00	5.040,00	9.392,00	52,2%	30.740,00	170,8%	9.392,00	19
junho-06	150.000,00	18.000,00	138.000,00	147.000,00	1.512,00	2.056,00	5.040,00	9.392,00	52,2%	40.132,00	223,0%	9.392,00	20
julho-06	200.000,00	24.000,00	24.000,00	171.000,00	2.016,00	2.056,00	6.720,00	13.208,00	55,0%	53.340,00	296,3%	13.208,00	21
agosto-06	200.000,00	24.000,00	48.000,00	195.000,00	2.016,00	2.056,00	6.720,00	13.208,00	55,0%	66.548,00	369,7%	13.208,00	22
setembro-06	200.000,00	24.000,00	72.000,00	219.000,00	2.016,00	2.056,00	6.720,00	13.208,00	55,0%	79.756,00	443,1%	13.208,00	23
outubro-06	200.000,00	24.000,00	96.000,00	243.000,00	2.016,00	2.056,00	6.720,00	13.208,00	55,0%	92.964,00	516,5%	13.208,00	24
TOTAL	1.890.000,00		96.000,00		19.051,20	24.672,00	63.504,00	119.572,80					
MÉDIA ANO		18.900,00			1.587,60	2.056,00	5.292,00	9.964,40					
novembro-06	200.000,00	24.000,00	120.000,00	267.000,00	2.016,00	9.826,93	7.531,20	4.625,87	19,3%	127.089,87	267,6%	4.625,87	25 (*)
dezembro-06	200.000,00	24.000,00	144.000,00	291.000,00	2.016,00	9.826,93	7.531,20	4.625,87	19,3%	131.715,75	277,3%	4.625,87	26
janeiro-07	200.000,00	24.000,00	168.000,00	315.000,00	2.016,00	9.826,93	7.531,20	4.625,87	19,3%	136.341,62	287,0%	4.625,87	27
fevereiro-07	300.000,00	36.000,00	204.000,00	351.000,00	3.024,00	9.826,93	11.296,80	11.832,27	32,9%	148.193,89	312,0%	11.832,27	28
março-07	300.000,00	36.000,00	240.000,00	387.000,00	3.024,00	9.826,93	11.296,80	11.832,27	32,9%	160.046,17	336,9%	11.832,27	29
abril-07	300.000,00	36.000,00	276.000,00	423.000,00	3.168,00	9.826,93	11.296,80	11.708,27	32,5%	171.754,44	361,6%	11.708,27	30
maio-07	300.000,00	36.000,00	312.000,00	459.000,00	3.168,00	9.826,93	11.296,80	11.708,27	32,5%	183.462,71	386,2%	11.708,27	31
junho-07	300.000,00	36.000,00	348.000,00	495.000,00	3.168,00	9.826,93	11.296,80	11.708,27	32,5%	195.170,98	410,9%	11.708,27	32
julho-07	300.000,00	36.000,00	36.000,00	531.000,00	3.024,00	9.826,93	11.296,80	11.832,27	32,9%	207.023,26	435,8%	11.832,27	33
agosto-07	400.000,00	48.000,00	84.000,00	579.000,00	4.032,00	9.826,93	15.062,40	19.078,67	39,7%	226.101,93	476,0%	19.078,67	34
setembro-07	400.000,00	48.000,00	132.000,00	627.000,00	4.032,00	9.826,93	15.062,40	19.078,67	39,7%	245.180,60	516,2%	19.078,67	35
outubro-07	400.000,00	48.000,00	180.000,00	675.000,00	4.032,00	9.826,93	15.062,40	19.078,67	39,7%	264.259,28	556,3%	19.078,67	36
TOTAL	3.600.000,00		180.000,00		36.720,00	117.923,12	135.561,60	141.795,28					
MÉDIA ANO		36.000,00			3.060,00	9.826,93	11.296,80	11.816,27					
novembro-07	400.000,00	48.000,00	228.000,00	723.000,00	4.032,00	9.826,93	15.062,40	19.078,67	39,7%	283.337,95	596,5%	19.078,67	37
dezembro-07	400.000,00	48.000,00	276.000,00	771.000,00	4.224,00	9.826,93	15.062,40	18.838,67	39,3%	302.224,62	636,3%	18.838,67	38
janeiro-08	400.000,00	48.000,00	324.000,00	819.000,00	4.224,00	9.826,93	15.062,40	18.838,67	39,3%	321.111,30	676,0%	18.838,67	39
fevereiro-08	600.000,00	72.000,00	396.000,00	891.000,00	6.624,00	9.826,93	22.593,60	32.955,47	45,8%	354.066,77	745,4%	32.955,47	40
março-08	600.000,00	72.000,00	468.000,00	963.000,00	6.624,00	9.826,93	22.593,60	32.955,47	45,8%	387.022,24	814,8%	32.955,47	41
abril-08	600.000,00	72.000,00	540.000,00	1.035.000,00	6.912,00	9.826,93	22.593,60	32.667,47	45,4%	419.689,72	883,6%	32.667,47	42
maio-08	600.000,00	72.000,00	612.000,00	1.107.000,00	7.200,00	9.826,93	22.593,60	32.379,47	45,0%	452.069,19	951,7%	32.379,47	43
junho-08	600.000,00	72.000,00	684.000,00	1.179.000,00	7.200,00	9.826,93	22.593,60	32.379,47	45,0%	484.448,66	1019,9%	32.379,47	44
julho-08	600.000,00	72.000,00	72.000,00	1.251.000,00	6.048,00	9.826,93	22.593,60	33.331,47	46,6%	517.980,14	1090,5%	33.331,47	45
agosto-08	600.000,00	72.000,00	144.000,00	1.323.000,00	6.048,00	9.826,93	22.593,60	33.331,47	46,6%	551.511,61	1161,1%	33.331,47	46
setembro-08	600.000,00	72.000,00	216.000,00	1.395.000,00	6.048,00	9.826,93	22.593,60	33.331,47	46,6%	585.043,08	1231,7%	33.331,47	47
outubro-08	600.000,00	72.000,00	288.000,00	1.467.000,00	6.336,00	9.826,93	22.593,60	33.243,47	46,2%	618.286,55	1301,7%	33.243,47	48
TOTAL	6.600.000,00		288.000,00		71.520,00	117.923,12	248.529,60	354.027,28					
MÉDIA ANO		66.000,00			5.960,00	9.826,93	20.710,80	29.502,27					

Milena Delalata dos Santos N° USP 3312702



Escola Politécnica da Universidade de São Paulo
Do Licenciamento à Franquia

119

NEGÓCIO:		AGÊNCIA DE TURISMO - PRODUTO POLI TRAVEL - CENÁRIO PROVÁVEL							REGIME:		SIMPLES	
MÊS	VENDAS Faturamento	RECEITA BRUTA AGENCIA			IMPOSTOS	CUSTO FIXO	CUSTO VARIÁVEL	LUCRO	ROI	FLUXO DE CAIXA	PRAZO (ano)	
		NO MÊS	NO ANO	GERAL				R\$	%	R\$	%	
INVESTIMENTO INICIAL												
novembro-04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.576,00	0,00	-1.576,00	0,0%	-19.576,00	-108,8%	
dezembro-04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.576,00	0,00	-1.576,00	0,0%	-21.152,00	-117,5%	
janeiro-05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.576,00	0,00	-1.576,00	0,0%	-22.728,00	-126,3%	
fevereiro-05	15.000,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00	113,40	1.576,00	378,00	-717,40	-53,1%	-23.445,40	-130,3%	
março-05	15.000,00	1.350,00	2.700,00	2.700,00	113,40	1.576,00	378,00	-717,40	-53,1%	-24.162,80	-134,2%	
abril-05	15.000,00	1.350,00	4.050,00	4.050,00	113,40	1.576,00	378,00	-717,40	-53,1%	-24.880,20	-138,2%	
maio-05	15.000,00	1.350,00	5.400,00	5.400,00	113,40	1.576,00	378,00	-717,40	-53,1%	-25.597,60	-142,2%	
junho-05	15.000,00	1.350,00	6.750,00	6.750,00	113,40	1.576,00	378,00	-717,40	-53,1%	-26.315,00	-146,2%	
julho-05	15.000,00	1.350,00	8.100,00	8.100,00	113,40	1.576,00	378,00	-717,40	-53,1%	-27.032,40	-150,2%	
agosto-05	15.000,00	1.350,00	9.450,00	9.450,00	113,40	1.576,00	378,00	-717,40	-53,1%	-27.749,80	-154,2%	
setembro-05	15.000,00	1.350,00	10.800,00	10.800,00	113,40	1.576,00	378,00	-717,40	-53,1%	-28.467,20	-158,2%	
outubro-05	15.000,00	1.350,00	5.400,00	12.150,00	113,40	1.576,00	378,00	-717,40	-53,1%	-29.184,60	-162,1%	
TOTAL	135.000,00		5.400,00		1.020,60	18.912,00	3.402,50	11.184,60				
MÉDIA ANO		1.012,50		85,05	1.576,00	283,50	-932,05					
novembro-05	100.000,00	9.000,00	14.400,00	21.150,00	756,00	2.056,00	2.520,00	3.668,00	40,8%	-25.516,60	-141,8%	
dezembro-05	120.000,00	10.800,00	25.200,00	31.950,00	907,20	2.056,00	3.024,00	4.812,80	44,6%	-20.703,80	-115,0%	
janeiro-06	120.000,00	10.800,00	36.000,00	42.750,00	907,20	2.056,00	3.024,00	4.812,80	44,6%	-15.891,00	-98,3%	
fevereiro-06	150.000,00	13.500,00	49.500,00	56.250,00	1.134,00	2.056,00	3.780,00	6.530,00	48,4%	-9.361,00	-52,0%	
março-06	150.000,00	13.500,00	63.000,00	69.750,00	1.134,00	2.056,00	3.780,00	6.530,00	48,4%	-2.831,00	-15,7%	
abril-06	150.000,00	13.500,00	76.500,00	83.250,00	1.134,00	2.056,00	3.780,00	6.530,00	48,4%	3.699,00	20,5%	
maio-06	150.000,00	13.500,00	90.000,00	96.750,00	1.134,00	2.056,00	3.780,00	6.530,00	48,4%	10.229,00	56,8%	
junho-06	150.000,00	13.500,00	103.500,00	110.250,00	1.134,00	2.056,00	3.780,00	6.530,00	48,4%	16.759,00	93,1%	
julho-06	200.000,00	18.000,00	18.000,00	128.250,00	1.512,00	2.056,00	5.040,00	9.392,00	52,2%	26.151,00	145,3%	
agosto-06	200.000,00	18.000,00	36.000,00	146.250,00	1.512,00	2.056,00	5.040,00	9.392,00	52,2%	35.543,00	197,5%	
setembro-06	200.000,00	18.000,00	54.000,00	164.250,00	1.512,00	2.056,00	5.040,00	9.392,00	52,2%	44.935,00	249,6%	
outubro-06	200.000,00	18.000,00	72.000,00	182.250,00	1.512,00	2.056,00	5.040,00	9.392,00	52,2%	54.327,00	301,8%	
TOTAL	1.890.000,00		72.000,00		14.288,40	24.672,00	47.628,00	83.511,60				
MÉDIA ANO		14.175,00			1.190,70	2.056,00	3.969,00	6.959,30				
novembro-06	200.000,00	18.000,00	90.000,00	200.250,00	1.512,00	9.826,93	5.648,40	1.012,67	5,6%	84.839,67	178,6%	
dezembro-06	200.000,00	18.000,00	108.000,00	218.250,00	1.512,00	9.826,93	5.648,40	1.012,67	5,6%	85.852,35	180,7%	
janeiro-07	200.000,00	18.000,00	126.000,00	236.250,00	1.512,00	9.826,93	5.648,40	1.012,67	5,6%	86.865,02	182,9%	
fevereiro-07	300.000,00	27.000,00	153.000,00	263.250,00	2.268,00	9.826,93	8.472,60	6.432,47	23,8%	93.297,49	196,4%	
março-07	300.000,00	27.000,00	180.000,00	290.250,00	2.268,00	9.826,93	8.472,60	6.432,47	23,8%	99.729,97	210,0%	
abril-07	300.000,00	27.000,00	207.000,00	317.250,00	2.268,00	9.826,93	8.472,60	6.432,47	23,8%	106.162,44	223,5%	
maio-07	300.000,00	27.000,00	234.000,00	344.250,00	2.268,00	9.826,93	8.472,60	6.432,47	23,8%	112.594,91	237,0%	
junho-07	300.000,00	27.000,00	261.000,00	371.250,00	2.376,00	9.826,93	8.472,60	6.324,47	23,4%	118.919,38	250,4%	
julho-07	300.000,00	27.000,00	27.000,00	398.250,00	2.268,00	9.826,93	8.472,60	6.432,47	23,8%	125.351,86	263,9%	
agosto-07	400.000,00	36.000,00	63.000,00	434.250,00	3.024,00	9.826,93	11.296,80	11.852,27	32,9%	137.204,13	288,9%	
setembro-07	400.000,00	36.000,00	99.000,00	470.250,00	3.024,00	9.826,93	11.296,80	11.852,27	32,9%	149.056,40	313,8%	
outubro-07	400.000,00	36.000,00	135.000,00	506.250,00	3.024,00	9.826,93	11.296,80	11.852,27	32,9%	160.908,68	338,8%	
TOTAL	3.600.000,00		135.000,00		27.324,00	117.923,12	101.671,20	77.081,68				
MÉDIA ANO		27.000,00			2.277,00	9.826,93	6.422,47					
novembro-07	400.000,00	36.000,00	171.000,00	542.250,00	3.024,00	9.826,93	11.296,80	11.852,27	32,9%	172.760,95	363,7%	
dezembro-07	400.000,00	36.000,00	207.000,00	578.250,00	3.024,00	9.826,93	11.296,80	11.852,27	32,9%	184.613,22	388,7%	
janeiro-08	400.000,00	36.000,00	243.000,00	614.250,00	3.168,00	9.826,93	11.296,80	11.708,27	32,5%	196.321,50	413,3%	
fevereiro-08	600.000,00	54.000,00	297.000,00	668.250,00	4.752,00	9.826,93	16.945,20	22.475,87	41,6%	218.797,37	460,6%	
março-08	600.000,00	54.000,00	351.000,00	722.250,00	4.752,00	9.826,93	16.945,20	22.475,87	41,6%	241.273,24	507,9%	
abril-08	600.000,00	54.000,00	405.000,00	776.250,00	4.968,00	9.826,93	16.945,20	22.239,87	41,2%	263.533,12	554,8%	
maio-08	600.000,00	54.000,00	459.000,00	830.250,00	4.968,00	9.826,93	16.945,20	22.239,87	41,2%	285.792,99	601,7%	
junho-08	600.000,00	54.000,00	513.000,00	884.250,00	5.184,00	9.826,93	16.945,20	22.043,87	40,8%	307.836,86	648,1%	
julho-08	600.000,00	54.000,00	54.000,00	938.250,00	4.536,00	9.826,93	16.945,20	22.691,87	42,0%	330.528,74	695,8%	
agosto-08	600.000,00	54.000,00	108.000,00	992.250,00	4.536,00	9.826,93	16.945,20	22.691,87	42,0%	353.220,61	743,6%	
setembro-08	600.000,00	54.000,00	162.000,00	1.046.250,00	4.536,00	9.826,93	16.945,20	22.691,87	42,0%	379.512,48	791,4%	
outubro-08	600.000,00	54.000,00	216.000,00	1.100.250,00	4.536,00	9.826,93	16.945,20	22.691,87	42,0%	398.604,35	839,2%	
TOTAL	6.600.000,00		216.000,00		51.984,00	117.923,12	186.397,20	237.695,68				
MÉDIA ANO		49.500,00			4.332,00	9.826,93	15.533,10	19.807,97				



Escola Politécnica da Universidade de São Paulo
Do Licenciamento à Franquia

120

NEGÓCIO: AGÊNCIA DE TURISMO - PRODUTO POLI TRAVEL - CENÁRIO PESSIMISTA										REGIME:		SIMPLES			
MÊS	VENDAS Faturamento	RECEITA BRUTA AGENCIA			IMPOSTOS	CUSTO FIXO	CUSTO VARIÁVEL	LUCRO	R\$	%	ROI	R\$	%	FLUXO DE CAIXA	PRAZO (ano)
INVESTIMENTO INICIAL															
novembro-04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.576,00	0,00	-1.576,00	0,0%	-19.376,00	-108,8%	-1.576,00	-1.576,00	0	
dezembro-04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.576,00	0,00	-1.576,00	0,0%	-21.152,00	-117,5%	-1.576,00	-1.576,00	2	
janeiro-05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.576,00	0,00	-1.576,00	0,0%	-22.728,00	-126,3%	-1.576,00	-1.576,00	3	
fevereiro-05	15.000,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	88,20	1.576,00	294,00	-908,20	-86,5%	-23.636,20	-131,3%	-908,20	-908,20	4	
março-05	15.000,00	1.050,00	2.100,00	2.100,00	88,20	1.576,00	294,00	-908,20	-86,5%	-24.544,40	-136,4%	-908,20	-908,20	5	
abril-05	15.000,00	1.050,00	3.150,00	3.150,00	88,20	1.576,00	294,00	-908,20	-86,5%	-25.452,60	-141,4%	-908,20	-908,20	6	
maio-05	15.000,00	1.050,00	4.200,00	4.200,00	88,20	1.576,00	294,00	-908,20	-86,5%	-26.360,80	-146,4%	-908,20	-908,20	7	
junho-05	15.000,00	1.050,00	5.250,00	5.250,00	88,20	1.576,00	294,00	-908,20	-86,5%	-27.269,00	-151,5%	-908,20	-908,20	8	
julho-05	15.000,00	1.050,00	6.300,00	6.300,00	88,20	1.576,00	294,00	-908,20	-86,5%	-28.177,20	-156,5%	-908,20	-908,20	9	
agosto-05	15.000,00	1.050,00	7.350,00	7.350,00	88,20	1.576,00	294,00	-908,20	-86,5%	-29.085,40	-161,6%	-908,20	-908,20	10	
setembro-05	15.000,00	1.050,00	8.400,00	8.400,00	88,20	1.576,00	294,00	-908,20	-86,5%	-29.993,60	-166,6%	-908,20	-908,20	11	
outubro-05	15.000,00	1.050,00	9.450,00	9.450,00	88,20	1.576,00	294,00	-908,20	-86,5%	-30.901,80	-171,7%	-908,20	-908,20	12	
TOTAL	135.000,00		4.200,00		793,80	18.912,00	2.646,00		-18.000,00		-18.000,00				
MÉDIA ANO		787,50		66,15	1.576,00	220,50		-1.075,15							
novembro-05	100.000,00	7.000,00	11.200,00	16.430,00	588,00	2.056,00	1.960,00	2.396,00	34,2%	-28.305,80	-158,4%	2.396,00	2.396,00	13	
dezembro-05	120.000,00	8.400,00	19.600,00	24.830,00	705,60	2.056,00	2.352,00	3.286,40	39,1%	-25.219,40	-140,1%	3.286,40	3.286,40	14	
janeiro-06	120.000,00	8.400,00	28.000,00	33.250,00	705,60	2.056,00	2.352,00	3.286,40	39,1%	-21.933,00	-121,9%	3.286,40	3.286,40	15	
fevereiro-06	150.000,00	10.500,00	38.500,00	43.750,00	882,00	2.056,00	2.940,00	4.622,00	44,0%	-17.311,00	-96,2%	4.622,00	4.622,00	16	
março-06	150.000,00	10.500,00	49.000,00	54.250,00	882,00	2.056,00	2.940,00	4.622,00	44,0%	-12.689,00	-70,5%	4.622,00	4.622,00	17	
abril-06	150.000,00	10.500,00	59.500,00	64.750,00	882,00	2.056,00	2.940,00	4.622,00	44,0%	-8.067,00	-44,8%	4.622,00	4.622,00	18	
maio-06	150.000,00	10.500,00	70.000,00	75.250,00	882,00	2.056,00	2.940,00	4.622,00	44,0%	-3.445,00	-19,1%	4.622,00	4.622,00	19	
junho-06	150.000,00	10.500,00	80.500,00	85.750,00	882,00	2.056,00	2.940,00	4.622,00	44,0%	1.177,00	6,5%	4.622,00	4.622,00	20	
julho-06	200.000,00	14.000,00	99.750,00	117,600,00	2.056,00	3.920,00	6.348,00	8.025,00	44,6%	6.348,00	6.348,00	21			
agosto-06	200.000,00	14.000,00	28.000,00	113.750,00	1.176,00	2.056,00	3.920,00	6.348,00	48,9%	14.873,00	82,6%	6.348,00	6.348,00	22	
setembro-06	200.000,00	14.000,00	42.000,00	127.750,00	1.176,00	2.056,00	3.920,00	6.348,00	48,9%	21.721,00	120,7%	6.348,00	6.348,00	23	
outubro-06	200.000,00	14.000,00	56.000,00	141.750,00	1.176,00	2.056,00	3.920,00	6.348,00	48,9%	28.569,00	158,7%	6.348,00	6.348,00	24	
TOTAL	1.890.000,00		56.000,00		11.113,20	24.672,00	37.044,00	59.470,80							
MÉDIA ANO		11.025,00		926,10	1.576,00	3.087,00		4.955,90							
novembro-06	200.000,00	14.000,00	70.000,00	155.750,00	1.176,00	9.826,93	4.393,20	-1.396,13	-10,0%	56.672,87	119,3%	-1.396,13	25 (*)		
dezembro-06	200.000,00	14.000,00	84.000,00	169.750,00	1.176,00	9.826,93	4.393,20	-1.396,13	-10,0%	55.276,75	116,4%	-1.396,13	26		
janeiro-07	200.000,00	14.000,00	98.000,00	183.750,00	1.176,00	9.826,93	4.393,20	-1.396,13	-10,0%	53.880,62	113,4%	-1.396,13	27		
fevereiro-07	300.000,00	21.000,00	119.000,00	204.750,00	1.764,00	9.826,93	6.589,80	2.819,27	13,4%	56.699,89	119,4%	2.819,27	2.819,27	28	
março-07	300.000,00	21.000,00	140.000,00	225.750,00	1.764,00	9.826,93	6.589,80	2.819,27	13,4%	59.519,17	125,3%	2.819,27	2.819,27	29	
abril-07	300.000,00	21.000,00	161.000,00	246.750,00	1.764,00	9.826,93	6.589,80	2.819,27	13,4%	62.338,44	131,2%	2.819,27	2.819,27	30	
maio-07	300.000,00	21.000,00	182.000,00	267.750,00	1.764,00	9.826,93	6.589,80	2.819,27	13,4%	65.157,71	137,2%	2.819,27	2.819,27	31	
junho-07	300.000,00	21.000,00	203.000,00	288.750,00	1.764,00	9.826,93	6.589,80	2.819,27	13,4%	67.976,98	143,1%	2.819,27	2.819,27	32	
julho-07	300.000,00	21.000,00	21.000,00	309.750,00	1.764,00	9.826,93	6.589,80	2.819,27	13,4%	70.796,26	149,0%	2.819,27	2.819,27	33	
agosto-07	400.000,00	28.000,00	49.000,00	337.750,00	2.352,00	9.826,93	8.786,40	7.034,67	25,1%	77.830,93	163,9%	7.034,67	7.034,67	34	
setembro-07	400.000,00	28.000,00	77.000,00	365.750,00	2.352,00	9.826,93	8.786,40	7.034,67	25,1%	84.865,60	178,7%	7.034,67	7.034,67	35	
outubro-07	400.000,00	28.000,00	105.000,00	393.750,00	2.352,00	9.826,93	8.786,40	7.034,67	25,1%	91.900,28	193,5%	7.034,67	7.034,67	36	
TOTAL	3.600.000,00		105.000,00		21.168,00	117.923,12	79.077,60	33.831,28							
MÉDIA ANO		21.000,00			1.764,00	9.826,93	6.589,80	2.819,27							
novembro-07	400.000,00	28.000,00	133.000,00	421.750,00	2.352,00	9.826,93	8.786,40	7.034,67	25,1%	98.934,95	208,3%	7.034,67	7.034,67	37	
dezembro-07	400.000,00	28.000,00	161.000,00	449.750,00	2.352,00	9.826,93	8.786,40	7.034,67	25,1%	105.969,62	223,1%	7.034,67	7.034,67	38	
janeiro-08	400.000,00	28.000,00	189.000,00	477.750,00	2.352,00	9.826,93	8.786,40	7.034,67	25,1%	113.004,30	237,9%	7.034,67	7.034,67	39	
fevereiro-08	600.000,00	42.000,00	231.000,00	519.750,00	3.528,00	9.826,93	13.179,60	15.465,47	36,8%	128.469,77	270,5%	15.465,47	15.465,47	40	
março-08	600.000,00	42.000,00	273.000,00	561.750,00	3.696,00	9.826,93	13.179,60	15.297,47	36,4%	143.767,24	302,7%	15.297,47	15.297,47	41	
abril-08	600.000,00	42.000,00	315.000,00	603.750,00	3.696,00	9.826,93	13.179,60	15.297,47	36,4%	159.064,72	334,9%	15.297,47	15.297,47	42	
maio-08	600.000,00	42.000,00	357.000,00	645.750,00	3.696,00	9.826,93	13.179,60	15.297,47	36,4%	174.362,19	367,1%	15.297,47	15.297,47	43	
junho-08	600.000,00	42.000,00	399.000,00	687.750,00	3.864,00	9.826,93	13.179,60	15.129,47	36,0%	189.491,66	398,9%	15.129,47	15.129,47	44	
julho-08	600.000,00	42.000,00	42.000,00	729.750,00	3.528,00	9.826,93	13.179,60	15.465,47	36,8%	204.957,14	431,5%	15.465,47	15.465,47	45	
agosto-08	600.000,00	42.000,00	84.000,00	771.750,00	3.528,00	9.826,93	13.179,60	15.465,47	36,8%	220.422,61	464,0%	15.465,47	15.465,47	46	
setembro-08	600.000,00	42.000,00	126.000,00	813.750,00	3.528,00	9.826,93	13.179,60	15.465,47	36,8%	235.889,08	496,6%	15.465,47	15.465,47	47	
outubro-08	600.000,00	42.000,00	168.000,00	855.750,00	3.528,00	9.826,93	13.179,60	15.465,47	36,8%	251.333,55	529,2%	15.465,47	15.465,47	48	
TOTAL	6.600.000,00		168.000,00		39.648,00	117.923,12	144.975,60	159.453,28							
MÉDIA ANO		38.500,00													



ANEXO G: Planilha de gastos com funcionários

CARGO	SALÁRIO PROVISÃO DE PROVISÃO DE			TOTAL	INSS	FGTS	INCRA SESI SENAI SEBRAE			TRANSP.	ALIM.	TOTAL
	BASE	FÉRIAS	13º				SEBRAE	TRANSP.	ALIM.			
Auxiliar Administrativa*	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	200,00	176,00	376,00		
Auxiliar Serviços Gerais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Atendente 3	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Atendente 4	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Atendente 5	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Atendente 6	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Ano 1	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	200,00	176,00	376,00		
Auxiliar Administrativa*	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	200,00	176,00	376,00		
Auxiliar Serviços Gerais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Atendente 3	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Atendente 4	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Atendente 5	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Atendente 6	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Ano 2	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	200,00	176,00	376,00		
Auxiliar Administrativa*	1.200,00	133,33	100,00	1.433,33	0,00	114,67	47,30	200,00	176,00	1.971,30		
Auxiliar Serviços Gerais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Atendente 3	1.400,00	155,56	116,67	1.672,22	334,44	133,78	55,18	200,00	0,00	2.395,63		
Atendente 4	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Atendente 5	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Atendente 6	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Ano 3	2.600,00	288,89	216,67	3.105,55	334,44	248,44	102,48	400,00	176,00	4.366,93		

*inclui participação nos resultados



ANEXO H: Plano de Negócios da UEN Expansão.

POLI TRAVEL – UEN EXPANSÃO

Plano de Negócios

2004



SUMÁRIO EXECUTIVO

ENUNCIADO DO PROJETO

Este Plano de Negócios tem como objetivo apresentar os estudos e análises de viabilidade da criação de uma nova unidade estratégica de negociação, a UEN Expansão na POLI TRAVEL, que terá seu foco na formação de uma rede de empresas sob a forma inicial de licenciamento e posteriormente, a conversão para forma de franquia.

A estrutura da nova UEN será simples, seguindo os padrões da POLI TRAVEL, ou seja, uma estrutura enxuta e participativa entre suas UENs.

Os clientes-alvo da UEN Expansão são os empreendedores e investidores interessados em terem seu próprio negócio nas cidades pólos industriais com mais de 500 mil habitantes, que terão contato com o produto por revistas especializadas e pelo site das instituições responsáveis.

COMPETÊNCIA DOS RESPONSÁVEIS

A POLI TRAVEL está bem estruturada para aproveitar a oportunidade que se apresenta com esta expansão. O Diretor de Operações domina o mercado e o processo de implantação, estudo e desenvolvimento do produto e adquiriu enormes conhecimentos sobre licenciamento e franchising. Ainda, tem conhecimentos de estratégia e do mercado no qual atua. Portanto, será o responsável pela UEN Expansão desde a análise do potencial licenciado a implantação e manutenção do projeto.

Quanto à divulgação, a equipe de marketing está preparada para a divulgação aplicada.

O PRODUTO

O produto aqui oferecido pela POLI TRAVEL é uma nova modalidade de negócio para melhor sustentação de uma rede de empresas. Com os dois anos iniciais de licenciamento e depois deste período a abertura de franquia propiciará melhor conhecimento e inserção no novo mercado.

Tudo será desenvolvido com a melhor tecnologia e melhores consultores que trabalham na POLI TRAVEL, para que o sucesso seja alcançado o quanto antes.



O MERCADO POTENCIAL – A OPORTUNIDADE

O segmento de mercado que a POLI TRAVEL atura é composto por empreendedores, franqueadores e franqueados que querem abrir seu próprio negócio. Este mercado está em crescimento e apresenta uma média de 5 interessados por dia. A marca é importante pela confiança que esta pode ter alcançado no mercado, porém não é fator decisivo para o investidor.

A grande oportunidade de mercado identificada pela POLI TRAVEL com a UEN Expansão é representada pela necessidade de uma modalidade de negócio que não onere o empreendedor no início do projeto e que, assim, mitigue o risco de um investimento. As pesquisas de mercado realizadas demonstraram que os produtos oferecidos não satisfazem integralmente as necessidades dos empreendedores, principalmente quanto ao investimento inicial e ao tempo de retorno. Além disso, existe uma demanda reprimida pelo alto investimento inicial e pelo risco de entrarem abruptamente no mercado sem adaptar-se.

ELEMENTOS DE DIFERENCIAMENTO

Um dos principais diferenciais do produto da UEN Expansão é sua estrutura e mescla das duas modalidades de negócios: franquia e licenciamento. Enquanto seus concorrentes oferecem opções de franquias de todos os tamanhos, a POLI TRAVEL oferece mais do que isso, oferece um período de amadurecimento e conhecimento do mercado anterior ao franchising e padronização.

Este produto destina-se ao empreendedor com dedicação integral e que quer antes de divulgar uma marca, amadurecer no negócio, adaptar-se e conhecê-lo para posteriormente sair e divulgar a marca, que se bem estruturada a fase inicial, terá frutos positivos.

PREVISÃO DE VENDAS

De acordo com a pesquisa de mercado realizada, projetou-se uma média de 5 contatos por dia, sendo que destes contatos apenas uma loja será aberta no primeiro ano, duas no segundo, a partir do terceiro ano, três lojas por ano, como no cronograma abaixo.



	2004	2005	2006	2007	2008	2009
U01 CAMPINAS						
U02		X				
U03		X				
U04			X			
U05			X			
U06			X			
U07				X		
U08				X		
U09				X		
U10					X	
U11					X	
U12					X	
U13						X
U14						X
U15						X

RENTABILIDADE E PROJEÇÕES FINANCEIRAS

Conforme a projeção de faturamento mínimo e a composição de custos do produto da UEN Expansão, este proporcionará não só a cobertura de todos os custos, mas também um bom retorno financeiro para o empreendimento, o que pode ser comprovado na Projeção de Fluxo de Caixa realizada no Plano Financeiro e testada em três diferentes condições de mercado. Abaixo, a evolução do lucro no cenário provável, nos quatro primeiros anos:

Cenário	Otimista	Provável	Pessimista
TIR	11,6% aa	9,3% aa	7,2% aa
Fluxo de Caixa Positivo em	16 meses	18 meses	20 meses
ROI	14,2% em 16 meses	20,5% em 18 meses	6,5% em 20 meses

NECESSIDADES DE FINANCIAMENTO

Um dos requisitos para ser um empreendedor da rede POLI TRAVEL é ter capital inicial próprio suficiente para a empresa se manter nos primeiros 15 meses. Portanto, não haverá empréstimos prévios.



A EMPRESA

A MISSÃO

A missão da UEN Expansão é oferecer a melhor estrutura para formação de uma rede de empresas a partir de um modelo de negócios voltados para empreendedores e investidores exigentes, preocupados com o sucesso do novo negócio.

OS OBJETIVOS DA UEN EXPANSÃO

Para que o Plano de Marketing pudesse ser feito de maneira clara e detalhada, a POLI TRAVEL estabeleceu alguns objetivos a serem alcançados. Um deles é a nova unidade começar a ter lucro já no segundo ano de funcionamento, além de atrair cada vez mais empreendedores interessados em ter uma unidade POLI TRAVEL. Os objetivos serão traçados a cada nova unidade a ser estudada por serem mais específicos e dependerem da localização e momento de implantação.

SITUAÇÃO PLANEJADA

Os objetivos traçados para a nova unidade dependerão de estudo detalhado do mercado e a UEN Expansão elaborará um plano de negócios capaz de conciliar todas as informações necessárias para a nova unidade se estruturar e fortalecer.

Para atingir os empreendedores e investidores, as principais estratégias serão a própria POLI TRAVEL e sua imagem com seus stakeholders, seu posicionamento no mercado, sua forte estrutura e seu altíssimo potencial intelectual, bem superior ao encontrado no mercado.

Para implantar uma estrutura organizacional que viabilize seus objetivos a UEN Expansão irá incorporar toda a experiência da POLI TRAVEL e suas outras UENs, além de pessoal competente e responsável. Sempre objetivando a máxima satisfação e qualidade dos serviços.

As parcerias em todo o mundo feitas pela empresa durante todos estes anos serão importantes neste momento de expansão.

Pretende-se sempre manter uma situação financeira saudável, com controles precisos sobre o fluxo de caixa de cada unidade, assim como um forte treinamento neste assunto.

Após a consolidação da empresa, nos dois primeiros anos, terá início o processo de franqueamento e início de uma nova fase do negócio.



ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E LEGAL

DESCRIÇÃO LEGAL - A UEN Expansão nada mais é do que uma nova unidade dentro da POLI TRAVEL que é uma empresa de turismo, uma agência de turismo com fins lucrativos. As novas unidades também o serão.

ESTRUTURA FUNCIONAL - A UEN Expansão terá uma pessoa como responsável, um supervisor, que responderá pela unidade junto a diretoria da POLI TRAVEL.

Quanto à nova unidade, como o início é um licenciamento com *Home Office*, será necessária apenas uma pessoa. O aumento de funcionários dependerá muito da demanda da nova unidade e será discutido no plano específico de cada uma delas.

DESCRIÇÃO DA UNIDADE - Dentro da POLI TRAVEL, a UEN Expansão terá uma sala, assim como todas as outras UENs. E as unidades, nos dois primeiros anos, *Home Office*, só será exigido telefone, internet, computador, impressora, ou seja, os equipamentos básicos e necessários para o funcionamento de um escritório.

PLANO DE OPERAÇÕES

ADMINISTRAÇÃO - A UEN Expansão, como já mencionado, terá um supervisor que se reportará diretamente à diretoria da POLI TRAVEL. E, conforme, necessidade, terá mais funcionários.

As unidades não terão uma hierarquia conforme sua estrutura for crescendo, mas de início, só o empreendedor.

CONTROLE DE QUALIDADE - A POLI TRAVEL, a marca que está em jogo, terá um controle constante dos serviços prestados pelas unidades. Este controle será feito durante as seções de consultorias e treinamentos.

AS PARCERIAS - As parcerias atuais da POLI TRAVEL serão totalmente transferidas para toda a rede. E, mais adiante, as parcerias feitas pelas unidades passarão a ser da POLI TRAVEL.



O PLANO DE MARKETING

ANÁLISE DE MERCADO

O SETOR

O setor no qual a POLI TRAVEL atua e quer expandir seus negócios é bastante competitivo. A qualidade do serviço prestado e a confiabilidade são fatores críticos de sucessos. Esse mercado sobre forte influência das políticas econômicas é um mercado com grande elasticidade demanda e uma oscilação do dólar pode provocar grandes perdas, como também ganhos.

É um setor em crescimento e que a confiança dos consumidores é imprescindível para o sucesso da empresa.

OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

Entre as oportunidades e ameaças identificadas neste ramo de negócios, destacam-se: legislação prematura e não pró-ativa; forte influencia do crescimento econômico, mercado elástico; crescimento do mercado consumidor e vulnerável as mudanças sociais já que o turismo é considerado uma necessidade terciária na cadeia de importância; criação do imposto simples para PMEs; a importância do meio ambiente que é atrativo para o mercado; sistemas de reserva cada vez mais eficientes, os GDSs; qualificação profissional como um diferencial positivo.

OS CLIENTES

Nos estudos de mercado feitos para subsidiar este Plano de Negócios, utilizou-se fontes secundárias de informações, como Internet, jornais e revistas, como também fontes primárias , com pesquisas junto aos concorrentes, franqueadores e empreendedores. O objetivo das pesquisas era identificar qual a necessidade do empreendedor ao investir num novo negócio, assim como analisar os concorrentes e seus posicionamentos, para que a inserção da nova unidade seja adequada ao mercado.

Os resultados foram favoráveis e mostraram um ambiente em pró ao novo produto da POLI TRAVEL, que vem para satisfazer grande parte dos pontos positivos levantados pelos empreendedores e os interesses da empresa.

MERCADOS-ALVO

Como o turismo de negócios é o maior ponto da POLI TRAVEL, a empresa deseja abrir novas unidades em cidades que tenham o perfil de negócios, ou seja, cidades com mais de 500 mil habitantes e



que seja pólo industrial ou de negócios. Por exemplo: Campinas, Porto Alegre, Curitiba, Ribeirão Preto, Belo Horizonte.

CONCORRENTES

A pesquisa de mercado realizada sobre os concorrentes mostrou que a POLI TRAVEL não tem nenhum concorrente direto, ou seja, que concorra com ela em todos os segmentos. Além disso, a POLI travel será a única rede de turismo no nicho de serviços de incentivo.

Os concorrentes em cada UEN são muitos e oferecem competitividade ao setor. Em número de unidades, a POLI TRAVEL não se apresenta como a primeira em nenhum dos segmentos, porém, a qualidade e imagem percebidas pelos próprios concorrentes garantem a empresa reconhecimento e competitividade.

ESTRATÉGIA DE MARKETING

O PRODUTO

O produto proposto neste Plano de Negócios é uma combinação de duas modalidades de negócios. A fase inicial é o licenciamento e depois franquia. Isso permite um maior aproveitamento do desenvolvimento de parceria e entrada no mercado com o licenciamento e o fortalecimento e divulgação da marca e consolidação do negócio com a franquia.

VANTAGENS COMPETITIVAS

Este produto permitirá uma fase de amadurecimento da parceria, conhecimento bilateral e sinergia importante para a consolidação da parceria. Além disso, tem-se o baixo investimento inicial e o retorno mais rápido do investimento e fluxo de caixa positivo em menor tempo. Os riscos são menos, apoio e presença da matriz maior.

O resultado do licenciamento financiará o processo de franquia e a energia inicial será voltada para conhecimento e apartação ao mercado.

PREÇO

As taxas envolvidas são:

- Taxa de Licenciamento – R\$ 18.000,00
- Royalties – 9,0% sobre a receita.



PROMOÇÃO

A divulgação será feira em sites e revistas que tratam de novos negócios e rede de empresas. A divulgação no site da ABF, Associação Brasileira de *Franchising*, será constante, porém não teremos divulgação em massa.

SERVIÇOS AO CLIENTE (VENDA E PÓS-VENDA)

Após o primeiro contato do empreendedor com a empresa, todo o processo de seleção e validação do empreendedor começará, assim como da localidade e isto deve ser bem definido. Devem-se ter processos para otimizar este processo.

Quando o empreendedor tomar conhecimento da oferta de negócios por parte da POLI TRAVEL, ele entrará em contato com a empresa, que iniciará o processo de venda.

Este processo é longo, envolve análise do empreendedor em si e do local onde este deseja abrir sua loja.

Para isso, a POLI TRAVEL fará uma pesquisa de mercado para analisar o potencial da localidade envolvida e em conjunto com o empreendedor, desenvolverá um plano de negócios, como este que aqui temos.

RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

Neste item pode-se perceber a real vantagem de se iniciar a parceria pelo licenciamento, isso porque, com um menor número de regras e parâmetros a serem seguidos, os novos empreendedores vão aos poucos entrando nos moldes da POLI TRAVEL, adquirindo conhecimentos e se preparando para o processo de maior aderência, a franquia.

Os primeiros três meses serão dedicados ao período de treinamento, mas não um treinamento de procedimentos, mas sim dos processos, do setor, de finanças, treinamento para uso do GDSs, tributação, enfim, do básico do negócio, incluindo, a parte psicológica de análise do cliente.

Com o fim do treinamento e início das atividades de vendas e contato com cliente, teremos reuniões de apoio de acordo com a necessidade e pedido do empreendedor, sendo no mínimo duas por mês até o final do primeiro semestre e uma por mês até o fim do licenciamento. Nesta fase, os procedimentos padrões da POLI TRAVEL serão inseridos aos poucos, acompanhando a prática desenvolvida pelo empreendedor.

Com o início do franchising, será necessário um período de treinamento para adequação de procedimentos e processos não alinhados, se necessário, e de toda a legislação envolvida.

O acompanhamento do franchising seguirá o mesmo ritmo, mas com reuniões quinzenais para discussão de estratégias da rede, já que nesse momento já podemos falar de um coletivo de empresas.



POSSÍVEIS CONFLITOS:

Conhecimento técnico x empreendedorismo; falta de aderência aos padrões da UEN Expansão; Centralização de benefícios gerados pela rede na UEN Expansão; Adaptação do perfil da loja às diferentes unidades de negócio; Má administração do fluxo de caixa da loja; Personalização e não profissionalização do relacionamento; Dificuldade de acesso ao empreendedor; Crescimento desenfreado do número de lojas.

GESTÃO DE CONFLITOS:

Elaboração muito criteriosa de contrato incluindo cláusulas de arbitragem; Criação de loja piloto para validação de conceitos; Adequação constante do Plano de Implantação, manuais, sistemas e procedimentos; Reunião periódica entre UEN Expansão e empreendedores; Análise de performance para manutenção de incentivos sobre vendas; Road-show para disponibilização de informações de produtos e benefícios para a rede; Eventos motivacionais periódicos; Crescimento planejado da rede.



PLANO FINANCEIRO

INVESTIMENTO INICIAL

<i>Despesas pré-operacionais</i>	
Taxa de licenciamento	R\$ 8.000,00
Abertura da Empresa	R\$ 1.000,00
<i>Investimentos Fixos</i>	
Equipamentos	R\$ 2.500,00
Softwares	R\$ 1.500,00
<i>Capital de giro inicial</i>	
Material Gráfico	R\$ 3.000,00
Reserva de Capital	R\$ 2.000,00
Investimento Inicial	R\$ 18.000,00

CUSTOS FIXOS

CUSTOS FIXOS	
Descrição	Valor
PESSOAL + Encargos	376,00
Custos Operac. Fixos e Semi F.	1.200,00
Custos Fixos e Semi Fixos	1.576,00

IMPOSTOS

IMPOSTOS	
Descrição	%
ISS	3,00%
CPMF	0,38%
Custos Variáveis Impostos	3,38%



Como a empresa encaixa-se nas condições para ser tributada nas condições do imposto simples, segue a tabela de tributos em função d receita.

SIMPLES		
Ano 2004 e Ano 2005		
FAIXA	%	
1,00	5,40%	
240.000,01	5,80%	
360.000,01	6,20%	
480.000,01	6,60%	
600.000,01	7,00%	
720.000,01	7,40%	
960.000,01	8,20%	
1.080.000,01	8,60%	
1.200.000,01	10,32%	

Ano 2006		
FAIXA	%	
1,00	8,85%	
240.000,01	8,85%	
360.000,01	9,45%	
480.000,01	10,05%	
600.000,01	10,65%	
720.000,01	11,25%	
840.000,01	11,85%	
960.000,01	12,45%	
1.080.000,01	13,05%	
1.200.000,01	13,65%	

CUSTOS VARIÁVEIS

Serasa, Material de escritório, telefone, equipamentos de informática e gastos com relacionamento e Royalties. Estes custos não são maiores do que 28% da receita.



RESULTADOS EM TRÊS CENÁRIOS

AGÊNCIA DE TURISMO - PRODUTO POLI TRAVEL						
MÊS	VENDAS Faturamento	RECEITA NO ANO	IMPOSTOS	CUSTO FIXO	CUSTO VARIÁVEL	LUCRO R\$
Cenário Pessimista						
Ano 1	135.000,00	4.200,00	793,80	18.912,00	2.646,00	-12.901,80
Ano 2	1.890.000,00	56.000,00	11.113,20	24.672,00	37.044,00	59.470,80
Ano 3	3.600.000,00	105.000,00	21.168,00	117.923,12	79.077,60	33.831,28
Ano 4	6.600.000,00	168.000,00	39.648,00	117.923,12	144.975,60	159.453,28

AGÊNCIA DE TURISMO - PRODUTO POLI TRAVEL						
MÊS	VENDAS Faturamento	RECEITA NO ANO	IMPOSTOS	CUSTO FIXO	CUSTO VARIÁVEL	LUCRO R\$
Cenário Provável						
Ano 1	135.000,00	5.400,00	1.020,60	18.912,00	3.402,00	-11.184,60
Ano 2	1.890.000,00	72.000,00	14.288,40	24.672,00	47.628,00	83.511,60
Ano 3	3.600.000,00	135.000,00	27.324,00	117.923,12	101.671,20	77.081,68
Ano 4	6.600.000,00	216.000,00	51.984,00	117.923,12	186.397,20	237.695,68

AGÊNCIA DE TURISMO - PRODUTO POLI TRAVEL						
MÊS	VENDAS Faturamento	RECEITA NO ANO	IMPOSTOS	CUSTO FIXO	CUSTO VARIÁVEL	LUCRO R\$
Cenário Otimista						
Ano 1	135.000,00	7.200,00	1.360,80	18.912,00	4.536,00	-8.608,80
Ano 2	1.890.000,00	96.000,00	19.051,20	24.672,00	63.504,00	119.572,80
Ano 3	3.600.000,00	180.000,00	36.720,00	117.923,12	135.561,60	141.795,28
Ano 4	6.600.000,00	288.000,00	71.520,00	117.923,12	248.529,60	354.027,28

CONCLUSÃO

Com base nos dados apresentados neste Plano de Negócios, pode-se dizer que o investimento é viável, apresentando baixo investimento inicial, custos fixos reduzidos em função do *Home Office* e rápido retorno. A partir do segundo ano, o próprio empreendimento financia a mudança de modalidade de negócio. Além de boa perspectiva mesmo em cenários não favorável ao setor.