

PLANO DE NEGÓCIOS

TOURBR.COM

Este plano de negócios é parte integrante do livro ***PLANO DE NEGÓCIOS, SEU GUIA DEFINITIVO***. Pode ser copiado, editado e reproduzido, desde que citada a fonte: www.josedornelas.com.br

Sumário

1. Sumário executivo	3
2. Conceito do negócio.....	5
3. Mercado e competidores	6
4. Equipe de gestão.....	12
5. Produtos e serviços	14
6. Estrutura e operações	17
7. Marketing e vendas.....	18
8. Estratégia de crescimento	20
9. Finanças.....	22

1. Sumário executivo

O Conceito do Negócio e a Oportunidade

Tourbr.com é um website voltado ao turista estrangeiro (inicialmente de língua inglesa) interessado no Brasil. Devido aos dois principais eventos turísticos que ocorrerão no país nos próximos anos (Copa do Mundo de Futebol de 2014 e Olimpíadas de 2016), o turismo receptivo crescerá consideravelmente, apresentando oportunidades para negócios que assessoram o turista estrangeiro no planejamento, execução e retorno de sua viagem ao país de origem. Os principais serviços aos usuários finais do Tourbr.com (turistas) serão gratuitos e o modelo de negócio envolve o faturamento com assinaturas (estabelecimentos que prestam serviços turísticos), publicidade, venda de relatórios de mercado e e-commerce de souvenirs nacionais.

Mercado e Competidores

O mercado de turismo receptivo no Brasil deverá crescer 10% a.a. (fonte: Ministério do Turismo), evoluindo dos atuais 5 milhões em 2010 e chegando em 2014 a 7,5 milhões de turistas. Os principais competidores no mercado de informação turística online são grandes empresas com presença mundial, mas há espaço para negócios de nicho, como é o caso do Tourbr.com, que deverá atingir mais de 3,5 milhões de visitas no seu quinto ano de operação.

Equipe de Gestão

O negócio possui dois sócios com 50% de participação na empresa. Tratam-se de executivos experientes com conhecimento do setor e de gestão de negócios em vários estágios de maturidade. Além dos sócios, dois executivos de mercado complementarão a equipe, bem como quatro conselheiros com experiências diversas em vários setores e negócios, contribuindo para a construção e execução da estratégia de negócio do Tourbr.com.

Produtos/Serviços e Vantagens Competitivas

Os serviços proporcionados pelo Tourbr.com terão o diferencial de qualidade superior e abrangência. No primeiro ano da operação o foco serão as 10 principais cidades turísticas do país, e já a partir do segundo ano todas as 65 principais localidades do Brasil (mapeadas pelo Ministério do Turismo) terão um mapeamento completo de atividades turísticas, locais de hospedagem, alimentação, pontos de interesse, entre outros, voltados ao turista de língua inglesa. O objetivo é ser o principal website com informações completas em inglês e de qualidade sobre o Brasil.

Estrutura e Operações

O negócio tem sede em São Paulo e conta com toda a infraestrutura tecnológica e de gestão para sua operacionalização. Os processos de negócios foram desenvolvidos de maneira a manter uma equipe enxuta focada nas principais atividades fim da empresa (partindo de 10 funcionários no primeiro ano e chegando a 18 no quinto ano) e com a terceirização de atividades de suporte, tais como desenvolvimento web e telemarketing.

Marketing e Projeção de Vendas

A estratégia de marketing é baseada na obtenção de usuários para o site atraídos por palavras chave patrocinadas no Google. O cadastro será gratuito e os turistas serão estimulados a contribuir com a comunidade do Tourbr.com, avaliando e sugerindo atrações turísticas. Com isso, o site atingirá 800 mil acessos já no primeiro ano e ultrapassará os 3,5 milhões de acessos no quinto ano, proporcionando receita substancial com publicidade. Outro componente chave da estratégia é a cobrança de assinaturas de estabelecimentos turísticos para aparecerem com destaque no site, os quais serão captados principalmente via telemarketing ativo. O negócio deverá faturar cerca de R\$700mil no primeiro ano, chegando a mais de R\$6 milhões no quinto ano da operação.

Finanças

O investimento necessário para operacionalizar o Tourbr.com é R\$1.128.425 e o primeiro fluxo de caixa positivo ocorrerá no mês 16. O negócio terá equilíbrio financeiro entre os meses 43 e 44. O VPL é de R\$1.037.859 para uma taxa de desconto de 13% e a TIR após 5 anos é de 42%.

Condições para aporte de recursos (necessidades/contrapartidas)

Aos investidores interessados, os sócios do Tourbr.com oferecem 52% de participação no negócio pelo aporte de R\$1.128.425 ao longo dos primeiros 15 meses do negócio. Os valores de *pre-money* e *post-money valuation* são de R\$1.037.859,94 e R\$2.166.285,07 respectivamente.

2. Conceito do negócio

Tourbr.com será um website voltado ao público estrangeiro (inicialmente, de língua inglesa) que pretende visitar o Brasil. Seu principal diferencial será a disponibilização de informação qualificada e validada pelo próprio público, que avaliará hotéis, restaurantes, locais para visitação, entre outros, com o intuito de facilitar a programação de viagem do turista estrangeiro interessado no país.

A oportunidade de explorar o turismo receptivo no Brasil mostra-se bastante promissora, tendo em vista principalmente dois grandes eventos que ocorrerão no país nos próximos anos: a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas de 2016. Estes eventos levarão ao aumento significativo do número de turistas estrangeiros no país. Segundo o Ministério do Turismo, os cerca de 5 milhões de visitantes/ano atuais (ref. 2009/2010) deverão chegar a cerca de 7,5 milhões de turistas em 2014, ano da Copa do Mundo.

O modelo de receita do Tourbr.com será baseado na gratuidade de acesso aos visitantes do site (turistas) e cobranç a de taxas de assinatura e publicidade dos patrocinadores (restaurantes, hotéis, entre outros). Além disso, haverá uma seção de comércio eletrônico relacionado a produtos turísticos do país.

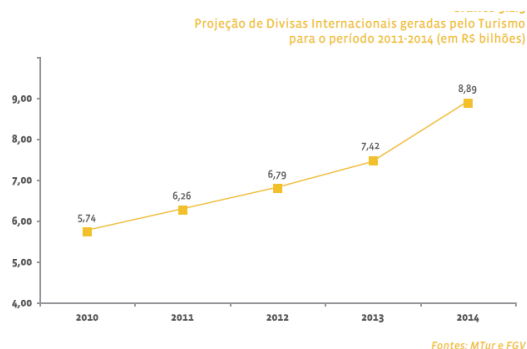
O Tourbr.com pretende ser a principal fonte de referência internacional ao turista estrangeiro interessado em visitar o Brasil. Para viabilizar seu crescimento em todo o país, principalmente nas cidades-sede da Copa do Mundo e nas principais cidades turísticas, o negócio atuará com parceiros locais para prospecção e divulgação dos seus serviç os aos empreendedores que atuam no setor de turismo no Brasil.

A empresa está localizada em São Paulo-SP, em um escritório comercial no bairro de Pinheiros, e possui dois sócios com 50% de participação no negócio cada: Antonio Oliveira e Marina Ferreira. No Anexo 1 encontra-se uma cópia do contrato social da empresa.

3. Mercado e competidores

O setor de turismo no Brasil

O setor de turismo cresceu 22% entre 2003 e 2007, acima do ritmo da economia, segundo pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). De acordo com o Ministério do Turismo, o número de turistas estrangeiros que visitam o Brasil deve chegar a 7,5 milhões de pessoas em 2014, ano da Copa do Mundo. Já o gasto dos turistas estrangeiros no Brasil chegou a US\$ 6 bilhões em 2010 – eram US\$ 2,3 bilhões em 2003. E o setor continuará em ascensão devido a outro grande evento: as Olimpíadas de 2016. Trata-se de um crescimento considerável se comparado com os cerca de 5 milhões de turistas estrangeiros que visitaram o Brasil em 2010.



Vários cenários foram elaborados pelo Ministério do Turismo para o crescimento do setor, sendo o de crescimento acelerado com ganhos de competitividade o utilizado como referência neste plano de negócios. Nesse cenário, algumas projeções foram feitas pelo Ministério do Turismo (Tabela “Projeção de indicadores relacionados ao turismo internacional para o período 2011-2014”; Tabela “Projeção de indicadores relacionados ao mercado de viagens domésticas para o período 2011-2014”):

- a) aumento das viagens domésticas de 187 mil em 2010 para mais de 243mil em 2014;
- b) aumento da chegada de turistas estrangeiros, de desembarque em voos internacionais e dos gastos com cartão de crédito (chegando a US\$6,5 bilhões em 2014);
- c) aumento da quantidade de aluguel de veículos (chegando a 282 mil em 2014), do desembarque em voos nacionais, etc.

Projeção de Indicadores relacionados ao mercado de Viagens Domésticas para o período 2011-2014

Indicador direto	Unid.	2010	2011	2012	2013	2014
Viagens Domésticas Realizadas	Und	187.406.328	197.863.601	210.867.197	225.771.290	243.408.543
Indicadores indiretos						
Desembarques em Voos Nacionais	Und	59.697.092	63.055.053	67.232.450	72.022.763	77.694.555
Aluguel de Veículos para Turista	Und	179.759	201.199	225.197	252.056	282.120
Preço Médio de Bilhete Aéreo - Doméstico Regular (YIELD)	R\$	325	338	351	365	387
Desembarque em Transporte Rodoviário Coletivo Regular	Und	59.496.017	57.871.324	56.290.997	54.753.825	53.258.630
Veículos Licenciados - Automóveis	Und	2.801.347	3.089.647	3.407.618	3.758.314	4.145.100

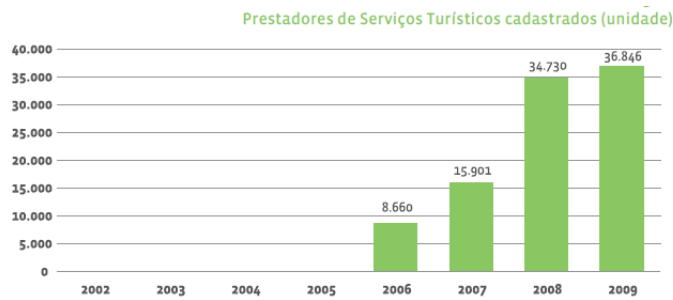
Fontes: MTur e FGV.

Projeção de Indicadores relacionados ao turismo internacional para o período 2011-2014

Indicador direto	Unid.	2010	2011	2012	2013	2014
Divisas Internacionais Geradas pelo Turismo	US\$ Bilhão	5,74	6,26	6,79	7,42	8,89
Indicadores indiretos						
Chegada de Turistas Estrangeiros	Milhão	5,10	5,44	5,76	6,18	7,21
Desembarques em Voos Internacionais	Milhão	6,93	7,29	7,80	8,58	9,44
Nº de Assentos ofertados para voos internacionais	Unid.	9.550,319	10.505,351	11.555,886	12.711,475	13.982,622
Gastos com Cartão de Crédito Realizados por Turistas Estrangeiros	US\$ Milhão	3,588	4,126	4,704	5,480	6,466

Fontes: MTur e FGV

Segundo a mesma pesquisa do IBGE citada anteriormente, as atividades turísticas que mais criaram vagas de trabalho no período foram aluguel de bens móveis e atividades recreativas, culturais e desportivas. Apesar de haver muitas empresas que atuam no setor de turismo no Brasil e do crescimento recente que este segmento tem experimentado (vide gráfico ao lado, que apresenta a evolução dos prestadores de serviços turísticos no Brasil), há espaço para



Nota: O CADASTUR foi criado em 2006.

Fonte: Ministério do Turismo – CADASTUR

levem informação estruturada para auxiliar o turista na definição de pacotes turísticos, locais para visitar, opções de hospedagem, restaurantes e pontos turísticos.

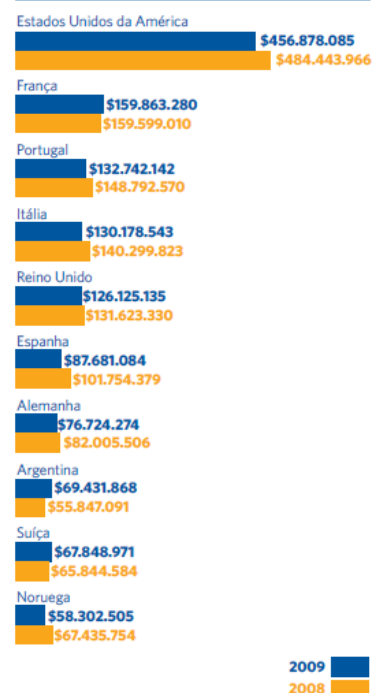
Entre outros aspectos, há muito que se desenvolver para a melhoria dos serviços e para que o acesso à informação ocorra em outras línguas, por exemplo. O desafio para o turista estrangeiro ocorre antes de decidir viajar. Ao buscar na internet informações sobre locais para visitar no Brasil, opções de hospedagem, restaurantes etc. esse turista não encontrará facilmente, na língua inglesa, dados estruturados e atualizados por região, localidade, etc.

Mercado alvo

O Brasil é um destino turístico popular entre os viajantes estrangeiros vindos da América do Norte e da Europa, público-alvo prioritário do Tourbr.com. Os turistas estrangeiros que mais consumiram no país em 2009 foram os provenientes dos Estados Unidos, França, Portugal, Itália, e Reino Unido. Oito em cada dez países cujos cidadãos mais gastaram no Brasil são europeus e representaram 45% dos gastos de turistas estrangeiros no Brasil em 2009 (Fonte: VisaVue Travel 2008-2009).

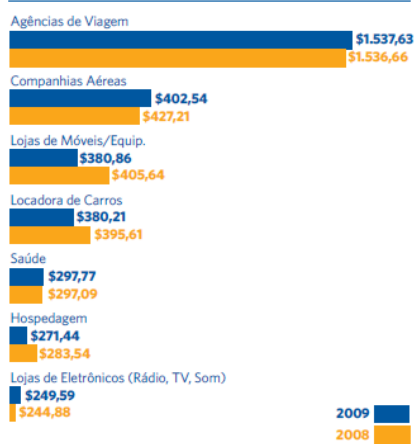
Ainda segundo o relatório VisaVue Travel 2008-2009: “As compras efetuadas no varejo em geral, como vestuário e itens do dia a dia representaram 63% das transações Visa realizadas pelos visitantes internacionais no Brasil. A hospedagem ainda é uma grande despesa dos visitantes no Brasil, respondendo por 12% do volume das transações Visa em 2009. Durante o ano de 2009, as viagens de navio e cruzeiros foi o segmento em que os gastos dos estrangeiros que vieram ao Brasil mais aumentaram, crescendo 71% em relação a 2008. Outros segmentos em que os gastos dos visitantes aumentaram foram lojas de atacado e lojas de departamento e de desconto, o que sugere que o cenário econômico de 2009 levou os viajantes internacionais a buscar barganhas em suas viagens ao exterior”.

Visitantes estrangeiros que mais gastaram no Brasil em 2008-2009



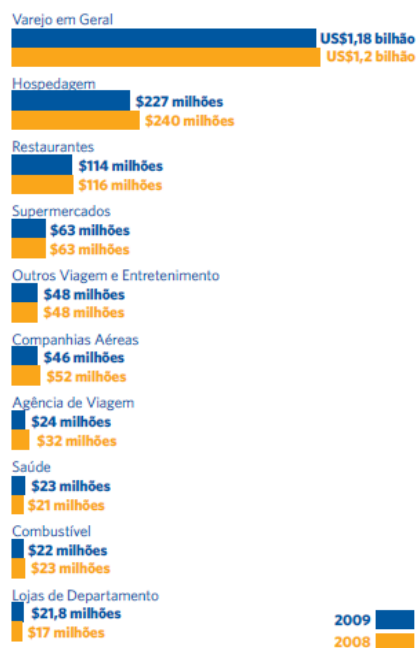
Fonte: Informações do VisaVue Travel, 2008-2009

Principais Categorias de Estabelecimentos Comerciais Relacionados ao Turismo, Medidas pelo Tiquete Médio dos Visitantes Internacionais



Fonte: Informações do VisaVue Travel, 2008-2009

Volume de transações nas principais categorias de estabelecimentos comerciais relacionados ao Turismo



Os maiores tíquetes médios em estabelecimentos comerciais que venderam ao turista estrangeiro através do cartão Visa foram obtidos em agências de viagem, companhias aéreas, lojas de móveis/equipamentos, locadoras de automóveis e saúde. Já em relação ao volume de transações destacaram-se os setores de varejo em geral, hospedagem, restaurantes e supermercados.

Com o objetivo de entender especificamente o perfil do turista que vai a uma copa do mundo, a FGV Projetos desenvolveu e aplicou uma pesquisa com 4.835 pessoas que visitaram a África do Sul em 2010 na ocasião da Copa do Mundo de Futebol realizada naquele país. Os visitantes foram predominantemente homens, solteiros, com ensino superior, e na faixa de 25 a 34 anos. Eles viajaram com amigos e ficaram em média 17,6 noites no país e gastaram em média R\$11.500. Para 70% dos entrevistados, o fato de o Brasil ser a próxima sede da Copa do Mundo influenciará positivamente na decisão de assistir à Copa, sendo que 80% deles ainda não conhecem o país. Outros fatores que os entrevistados consideraram relevantes para incentivá-los a visitar o Brasil na Copa de 2014: a beleza e a diversidade natural, assim como o interesse por conhecer o país.

Pelos dados apresentados, pode-se concluir que o turista estrangeiro típico é jovem e com poder aquisitivo, o que permite dizer que tem fácil acesso à internet, o meio de comunicação e interação do Tourbr.com com o seu público-alvo. Isso é ratificado por uma pesquisa publicada pela empresa PhoCusWright em 2010 sobre a avaliação dos compradores online americanos sobre os sites de viagem e correlatos: *Consumer Response to Travel Site Performance*. A maioria dos respondentes (mais de 80%) não encontra problemas em comprar online e prefere essa opção por sentir mais controle sobre o processo de planejamento da compra. Os compradores online dizem ainda estar satisfeitos com as compras que realizam. Assim, o Tourbr.com poderá proporcionar ao seu público-alvo informações até então precariamente disponíveis ao turista estrangeiro, como mostra o relatório desenvolvido pela FGV e Sebrae para o Ministério do Turismo em 2009 intitulado

“Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional”. Entre outros aspectos, destaca-se a necessidade de aprimoramento (no caso dos que já possuem) e desenvolvimento de websites para os vários empreendimentos receptivos turísticos regionais, sendo que muitos dos quais não disponibilizam informações online próprias nem mesmo na língua portuguesa.

Análise da concorrência

Ao se pesquisar no Google por sites de viagens internacionais o turista facilmente encontra muitas opções, pois o setor já é maduro na internet. No entanto, quando se buscam informações de nicho, como é o caso do turismo no Brasil (em inglês), as opções existentes ainda carecem de conteúdo de qualidade, de interatividade com os usuários e, principalmente, de variedade e abrangência. Encontrar informações sobre cidades turísticas brasileiras conhecidas no mundo, tais como Rio de Janeiro e São Paulo, não é difícil, mas quando a busca se estende, por exemplo, para outras localidades dentre os 65 destinos turísticos mais importantes do país, o desafio é considerável, ainda mais para turistas que não dominam a língua portuguesa.

O Tourbr.com deverá trazer inovação para o mercado de nicho, buscando se diferenciar justamente nos quesitos pouco atendidos pelos concorrentes atuais. O principal competidor mundial e grande *benchmarking* do setor é o Tripadvisor, uma comunidade online de viagens que recebe até 15 milhões de visitas por dia (fonte: Compete.com, Novembro de 2010). Seus competidores diretos são Cosmotourist (8 milhões de visitantes/dia), Kayak (3 milhões de visitantes/dia), Uptake (1,5 milhão de visitantes/dia), entre outros. Há ainda websites de viagem com foco bastante claro em meios de hospedagem, passagens aéreas, locação de carros e, em alguns casos, restaurantes. Esses são considerados agências de viagem online. Alguns recebem mais de 10 milhões de visitantes/dia. Destacam-se: Expedia (empresa mãe do Tripadvisor), Orbitz, Hotels, Travelocity, entre outros.

Já websites que focam o Brasil, em sua maioria possuem informação em português. Alguns possuem informação em inglês, porém com menos abrangência de informação e profundidade/qualidade de conteúdo. Destacam-se Brazil Travel Guide (120 mil visitantes/mês), JustBrazil.org (90 mil visitantes/mês), Embratur e Braziltour (sites oficiais do Governo Federal com média de 90 mil visitantes/mês), Decolar (40 mil visitantes/mês na versão em inglês), entre outros. Nota-se uma diferença considerável de acesso entre os sites mais populares no mundo e os de nicho brasileiros. É provável que websites de turismo puramente em português ou empresas que atuem no setor no país como agências de turismo venham a criar versões de websites mais abrangentes em língua inglesa e em outras línguas (espanhol, italiano, alemão etc.), tornando-se novos entrantes para esse mercado de nicho nos próximos anos devido à Copa do Mundo e às Olimpíadas.

A empresa que conseguir se posicionar como a que possui o website mais completo, com informação de qualidade, que oferece transparência ao usuário/turista estrangeiro, bem como meios de interatividade (comunidades online) e, o mais importante, antecipar-se à concorrência e rapidamente se estabelecer no mercado, poderá ser bem sucedida. Esse é o objetivo do Tourbr.com.

A tabela a seguir apresenta uma análise comparativa entre o Tourbr.com e seus principais concorrentes por modelo de negócio. Excluiu-se na análise a comparação com agências tradicionais (não atuam no modelo online e, portanto, são competidores indiretos). Não se incluíram ainda na análise os sites oficiais do Governo Federal por não terem fins lucrativos.

Tópicos de comparação	Tourbr.com	Comunidades (Tripadvisor, Cosmotourist, Kayak, UpTake)	Agências online (Expedia, Orbitz, Hotels, Travelocity)	Agências e sites com foco no Brasil e/ou novos entrantes (Brazil Travel Guide, JustBrazil.org, Decolar)
<i>Marca/número de visitantes</i>	N/D	Forte / principais competidores mundiais	Forte / principais agências online mundiais	Fraca / Acesso (páginas em inglês) pode ser superado rapidamente com foco em publicidade online
<i>Abrangência de informação sobre o Brasil</i>	Forte / Será o seu diferencial	Média / Não é o foco, pois priorizam as grandes capitais	Média / O foco são hotéis e demais serviços, mas não oferecem informação detalhada das localidades, restaurantes etc.	Média / Fornece informação das principais cidades brasileiras, mas não em detalhes
<i>Comunidade e interatividade entre os usuários</i>	Forte / Será um aspecto chave do site	Forte / Milhões de páginas e avaliações dos próprios usuários	Médio / Possibilidade de avaliação existe, mas a interatividade poderia ser aperfeiçoada	Fraco / Não permite a interação entre os usuários e não foca na formação de comunidade
<i>Comércio eletrônico de produtos relacionados ao turismo</i>	Forte / o site aproveitará a audiência para vender souvenirs do Brasil	Médio / o foco é maior na venda de pacotes, diárias de hotéis, locadoras, etc.	Médio / o foco é maior na venda de pacotes, diárias de hotéis, locadoras, etc.	Fraco / praticamente não é ofertado
<i>Modelo de negócio</i>	Forte / agregará publicidade, comércio eletrônico e assinaturas (restaurantes e hotéis principalmente)	Forte / Foca principalmente na cobrança de uma taxa dos pacotes vendidos via parceiros (agências online) e em publicidade	Forte / Foca principalmente na cobrança de uma taxa dos pacotes vendidos e em publicidade	Fraco / Mais focado em links patrocinados e publicidade, mas com pouco retorno, já que o acesso dos sites é pequeno se comparado aos grandes competidores
<i>Tecnologia, acesso via aparelhos móveis, tablets, celulares</i>	Forte / o site proporcionará ao usuário acesso de todas as plataformas digitais e permitirá a participação dos usuários não apenas com textos, mas também através de vídeos nas comunidades	Forte / Os usuários conseguem acessar os sites de vários tipos de aparelhos. São os mais atualizados em termos tecnológicos	Forte / Os usuários conseguem acessar os sites de vários tipos de aparelhos. São bem atualizados em termos tecnológicos	Fraco / Apenas acessíveis via computadores e não estão preparados para acesso via aparelhos celulares ou demais dispositivos móveis

Percebe-se que os competidores de nível mundial são fortes e não seria indicado ao Tourbr.com ter um posicionamento parecido, mesmo porque se trata de um mercado consolidado e dominado por poucos competidores de grande porte. Por outro lado, como o Tourbr.com vai justamente utilizar os pontos fortes destes competidores mundiais como referência para o seu site de nicho, bem como incorporar novidades, tais como as avaliações de locais de visitação, possibilidade de o usuário enviar vídeo com sua avaliação etc., acredita-se que o site possa ser muito bem sucedido. Além disso, o Tourbr.com vai beneficiar-se da curva de aprendizagem desses sites já existentes, aprendendo com seus erros e acertos, bem como buscar inspira o em outros sites correlatos, como o Yelp (foco na experiência dos compradores e nas comunidades em mercados locais), desenvolvendo um modelo de negócio mais completo, envolvendo publicidade, assinaturas para estabelecimentos comerciais aparecem com destaque no site e, ainda, o comércio eletrônico. Isso deverá reduzir os riscos do negócio, pois aumentam as possibilidades de receita.

Enfim, a vantagem competitiva principal do Tourbr.com será a de prover a maior e mais completa rela o de opções turísticas em inglês para quem pretende visitar o Brasil, do planejamento inicial da viagem (onde ir, aonde ficar, como ir), ao dia a dia do turista no país (que lugares visitar, onde comer, o que fazer), até o retorno para seu país de origem (o que comprar para levar de lembranças, álbum virtual, amigos virtuais).

4. Equipe de gestão

A equipe de gestão do Tourbr.com é liderada e presidida por Antonio Oliveira, experiente executivo de negócios web, já tendo criado outra empresa ponto.com, a qual foi vendida com sucesso para um fundo de investimento. Além de Antonio, o Tourbr.com conta com Marina Ferreira na diretoria de marketing. Marina atuou em cargos de direção por mais de dez anos em agências de turismo no Brasil e no exterior. A equipe de gestão não está completa e espera-se que antes da implantação efetiva do negócio sejam contratados um diretor administrativo/financeiro e um diretor de tecnologia. Além da equipe de gestão que atuará no dia a dia do negócio, a empresa contará com o apoio de executivos externos, atuando como membros do conselho consultivo que será criado. Este conselho terá reuniões periódicas a cada 30 dias no primeiro ano da operação do negócio e, a partir do segundo ano, essas reuniões passarão a ser bimestrais. Os Curriculum Vitae (CV) dos gestores do Tourbr.com podem ser encontrados em anexo. A seguir apresentamos uma breve descrição de cada um, bem como do perfil desejado para os demais diretores que serão contratados.

Antonio Oliveira, presidente

Antonio é formado em engenharia pela USP, com MBA em gestão pela FGV. Criou o site farofino.com.br no final da década de 90 e o vendeu para um fundo de investimento americano por US\$20 milhões em 2001. Desde então, tem atuado como investidor anjo em novos negócios web e como consultor de grandes projetos web de empresas multinacionais. Tem experiência no planejamento de negócios e na execução, sendo orientado a metas e com capacidade de gerir equipes ecléticas, devido ao seu bom relacionamento interpessoal. É fluente em inglês e se comunica bem em espanhol.

Marina Ferreira, diretora de marketing

Marina é administradora de empresas, com mestrado em comunicação e cursos de extensão em marketing e vendas nos EUA. Iniciou sua carreira como consultora de vendas de pacotes turísticos em uma operadora de turismo na Califórnia, aonde permaneceu por cinco anos até se tornar gerente de vendas. Retornou ao Brasil em 2005 e atuou desde então como diretora de marketing de um portal de negócios B2B, dobrando as vendas da empresa em menos de dois anos. Decidiu tornar-se empreendedora do próprio negócio, criando o Tourbr.com. É fluente em inglês e espanhol e sabe gerenciar orçamentos com foco em resultados.

Diretor de tecnologia

O perfil do ocupante desta posição na empresa deverá contemplar experiência mínima de dez anos em implantação e gestão tecnológica de projetos web. Será dada prioridade a um profissional que já tenha participado da criação de empresas de tecnologia e que conhece a fundo as tecnologias mais atuais de desenvolvimento web e hospedagem de websites. Conhecimentos de fornecedores e relacionamento com agências de desenvolvimento web serão um diferencial, bem como o domínio da língua inglesa.

Diretor administrativo/financeiro

Esta diretoria deverá ser ocupada por um profissional com experiência mínima de cinco anos no desenvolvimento de orçamentos e consolidação de demonstrativos financeiros, bem como análise de fluxo de caixa, balanço e demonstrativo de resultados. Conhecimentos avançados de técnicas de valoração de empresas e desenvolvimento de planos de negócios são desejáveis, bem como experiência prévia em negociações com fundos de investimento.

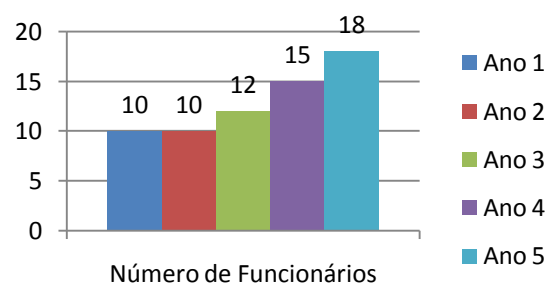
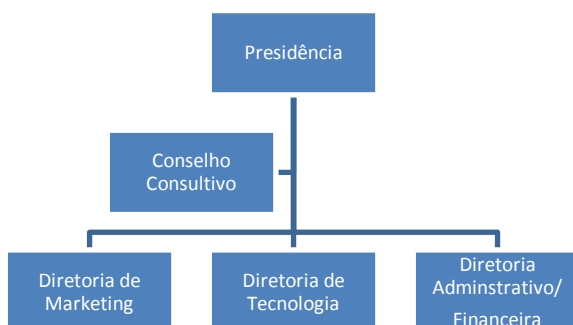
A empresa contará ainda com assessorias jurídica e contábil externas de acordo com a necessidade. Outras áreas que serão terceirizadas de acordo com a demanda: desenvolvimento do website, publicidade, assessoria de imprensa etc. (através de uma agência web). Além dos gestores atuais e dos que serão contratados, a empresa já conta em seu conselho consultivo com a participação dos seguintes executivos:

- André Ribamar Sousa – fundador e presidente do portal de negócios PdN
- Vanessa Ferraz de Vasconcelos – diretora geral para as Américas da empresa de mídia TodaMídia
- Henrique Mourão Lima e Silva – sócio do escritório de advocacia HMLS & Associados, um dos principais do país, especializado em fusões e aquisições
- Prof. Dr. Lenilson Stanislau – professor emérito de empreendedorismo da Escola de Empreendedores

Todos os conselheiros serão remunerados de acordo com sua participação nas reuniões do Conselho do Tourbr.com. O valor de remuneração praticado inicialmente será de R\$2mil por dia de reunião.

Os diretores presidente e de marketing (sócios do Tourbr.com com 50% de participação cada um) receberão pró-labore de um salário mínimo nos dois primeiros anos do projeto. O salário dos demais diretores será de R\$10mil mensais. Todos os funcionários da empresa receberão como benefício: auxílio transporte, plano de saúde e auxílio alimentação.

Um organograma da empresa e a evolução do número de funcionários para os próximos cinco anos são apresentados a seguir. Todos os processos de negócios da empresa serão desenvolvidos envolvendo as três diretorias do negócio: marketing, tecnologia e administrativo/financeira.



5. Produtos e serviços

O Tourbr.com é um site inicialmente em inglês, construído de forma a estabelecer comunidades de turistas que interagem, opinam, avaliam, enviam e assistem a vídeos de maneira a conhecer os destinos turísticos mais importantes do Brasil. O site tem duas categorias de serviços: uma focada no público de turistas estrangeiros, que buscam informações sobre o Brasil; e outra focada nos anunciantes, prioritariamente brasileiros, que compram espaços publicitários no site e também fazem assinaturas para ter acesso a pesquisas e informações privilegiadas sobre hábitos de consumo, e ainda podem participar em promoções e divulgações do site, bem como interagir com a comunidade de visitantes do Tourbr.com.

Além disso, o site disponibiliza uma seção de e-commerce com produtos tipicamente brasileiros (principalmente os artesanais, que têm um apelo especial junto ao turista estrangeiro), e que poderão ser adquiridos antes, durante ou após o visitante estrangeiro conhecer o país.

Público-alvo de turistas estrangeiros

O turista estrangeiro não pagará nada para ter acesso aos principais recursos do Tourbr.com (exceto para alguns serviços muito específicos), bastando que se cadastre e responda a uma pesquisa de hábitos de consumo e preferências turísticas. A partir do cadastro, o turista poderá conhecer as seguintes seções do site:

Top places: Lugares mais visitados no Brasil e indicados por outros turistas, ranqueados em: aventura, lugar secreto, melhor comida, melhor paisagem, melhor programa turístico, melhor infra-estrutura, melhor serviço, melhor custo-benefício, etc. A ideia desta funcionalidade é que seja modificada e aperfeiçoada pelos próprios visitantes do site, que através da comunidade do Tourbr.com poderão “construir” novos filtros, sugerindo ao site sua implementação.

65 destinos: Focará as 65 cidades mais visitadas por turistas no Brasil. Esta seção do site mostrará informações resumidas e objetivas sobre os destinos, épocas ideais de visitação etc., que poderão ser detalhadas conforme o interesse do visitante do site.

Expert in Brazil: Informações específicas fornecidas por turistas experientes e participantes da comunidade do Tourbr.com sobre cada localidade chave apresentada no site. Essas informações são avaliadas por demais turistas e ranqueadas para utilização dos interessados.

Curiosidades: Histórias que só um site especializado no Brasil poderia propiciar. A partir de pesquisas específicas feitas pela equipe do Tourbr.com ou por terceiros contratados, incluindo vídeos e fotos, o visitante do site poderá conhecer detalhes e curiosidades sobre as localidades, hotéis, restaurantes, e demais assuntos de interesse do turista que vier (ou pretenda vir) ao Brasil, focando inclusive em localidades pouco conhecidas.

Hotéis, restaurantes, locação de carros e correlatos: O objetivo do Tourbr.com não é ser uma agência de viagens online, mas manterá convênio com os principais sites

especializados neste nicho de mercado, apresentando ao visitante do site as melhores opções para que este decida qual contratar. Além da apresentação das agências online e suas ofertas comparativas sempre será dado destaque aos comentários da comunidade do Tourbr.com.

Guia local: Opção para o turista encontrar um guia local indicado pelo Tourbr.com para assessorá-lo nos passeios e demais demandas quando em visita ao Brasil. Será um serviço exclusivo, não gratuito, voltado aos turistas Premium.

Comunidade: Mais que um ambiente para troca de ideias, será o termômetro do site, aonde a equipe de gestão pesquisará a necessidade de melhorias, novas funcionalidades, e manterá um canal aberto de comunicação com os visitantes.

Copa do Mundo e Olimpíadas: Serão duas seções específicas para tratar dos grandes eventos que ocorrerão no Brasil nos próximos anos, dando destaque especial a cidades, dicas de localização e deslocamento, estadia, alimentação, ingressos, pacotes, esportes, times de futebol, torcidas, etc. Em síntese, um ambiente único para tratar da Copa do Mundo de 2014 e das Olimpíadas de 2016.

Além das seções que farão parte da versão inicial já no lançamento do Tourbr.com a ideia é que o site esteja sempre em desenvolvimento de novas funcionalidades, priorizando o fácil acesso à informação, a usabilidade e o design moderno e agradável para atrair e reter o visitante que acessa o Tourbr.com. A equipe de tecnologia estará em contato permanente com a empresa parceira desenvolvedora da solução tecnológica do site para que quaisquer inovações tecnológicas sejam prontamente adotadas pelo Tourbr.com, não se limitando ao acesso apenas por computadores pessoais, incluindo celulares, tablets, entre outros.

As cidades que serão priorizadas para ter conteúdo alimentado no site seguirão a relação das principais cidades de turismo receptivo no Brasil. As ações comerciais locais de venda de publicidade para estabelecimentos destas cidades seguirão a estratégia estabelecida no plano de marketing do Tourbr.com

Público-alvo de anunciantes

Os anunciantes do Tourbr.com podem ser classificados em estabelecimentos comerciais locais e em grandes anunciantes. Os estabelecimentos locais são os hotéis, restaurantes e demais negócios interessados em aparecer com destaque (link patrocinado no Tourbr.com) no momento da busca do turista por informações específicas sobre uma determinada localidade. Esses anunciantes locais poderão pagar tanto por clique (só pagam quando alguém clica em seu anúncio) como através de uma mensalidade/assinatura que lhes dará direito a um pacote de serviços do Tourbr.com, incluindo: garantia de sair em destaque nas buscas da localidade, relatório customizado de número de visitantes que se interessaram por seu estabelecimento e procedência, possibilidade de envio de mala direta para online para grupos de interesse aos turistas que aceitarem receber email marketing, acesso com destaque à comunidade do Tourbr.com sendo descrito como estabelecimento parceiro, entre outros.

Os grandes anunciantes são os que buscam comprar exposição massiva no Tourbr.com através de banners e outras formas de publicidade visual na home e em páginas internas do Tourbr.com, bem como ter acesso, via email marketing e em posts patrocinados, à comunidade como um todo.

E-commerce

O shopping do Tourbr.com terá a oferta de produtos tipicamente brasileiros, tais como objetos artesanais, suvenires, etc. de variados produtores, priorizando comunidades rurais, ONGs, cooperativas de demais iniciativas que visem à valorização da arte e criação brasileiras. Os negócios/estabelecimentos que terão seus produtos ofertados no Tourbr.com serão selecionados criteriosamente não só pela qualidade dos produtos que disponibilizarão no site, mas pelo seu propósito social e preocupação com a sustentabilidade. Isso será divulgado no site para que os turistas saibam o que estão comprando e qual o destino do dinheiro arrecado no shopping. Inicialmente, o Tourbr.com cobrará apenas uma taxa fixa de serviço dos fabricantes para que estes vendam seus produtos no site (similar à mensalidade cobrada dos estabelecimentos comerciais para terem destaque no site). Essa política comercial será alterada posteriormente. Nesse caso, o Tourbr.com cobrará um percentual sobre todas as vendas de produtos feitas pelo site (em torno de 30%).

6. Estrutura e operações

O Tourbr.com é gerido a partir de um escritório de 60m² em São Paulo, que contempla toda a infra-estrutura necessária para funcionar (telefonia, internet, computadores etc.), bem com todas as regulamentações e obrigações legais, e terceiriza todo o desenvolvimento do site com empresas especializadas, utilizando as principais inovações tecnológicas do setor e tendo preocupação com os aspectos de usabilidade e em ter design agradável e moderno. Isso tudo visa à fidelização do usuário final. A hospedagem do site é feita em empresa de hospedagem de sites referência no Brasil, com a configuração de servidores em nuvem. Isso permite a rápida escalabilidade do site, melhorando a configuração dos servidores, caso o aumento do número de acessos ocorra de forma brusca.

Apesar de ser uma empresa web, que tem o seu site como referência para atender aos seus clientes, seus processos de negócio envolvem:

- desenvolvimento e evolução das funcionalidades do site (melhoria das funcionalidades atuais do site, criação de novas seções, alimentação de informação, novos canais, novos produtos e serviços, pesquisas de satisfação com usuários)
- acompanhamento diário de desempenho das vendas e elaboração de relatórios gerenciais
- suporte aos usuários finais e pós-venda (anunciantes e assinantes)
- desenvolvimento e gestão de parcerias (alimentação de informação no site, indicação de locais/hotéis/restaurantes etc.)
- marketing e vendas (parcerias comerciais, contato com agências, gestão de campanhas de vendas)
- gestão administrativa e de pessoal
- gestão financeira e métodos de pagamento (contas a pagar/receber e e-commerce)

Esses processos são desenvolvidos sob uma estrutura organizacional que envolve três diretorias: Marketing, Tecnologia e Administrativo/Financeira.

A política de recursos humanos tem como prioridade um plano de carreira para todos os funcionários, reservando parte das ações da empresa para distribuição entre os funcionários de forma progressiva (*stock option*, considerando cargo/função, tempo de empresa e avaliação de desempenho) como forma de motivá-los e de formar uma equipe coesa e comprometida. Todos os funcionários terão um conjunto de benefícios que inclui plano de saúde, vale transporte, auxílio alimentação, e ainda receberão bônus de final de ano (após a empresa atingir o fluxo de caixa positivo e caso a empresa atinja suas metas). A empresa iniciará com 10 funcionários e chegará ao quinto ano com 18 pessoas em seus quadros.

Algumas parcerias estratégicas com hotéis de referência em importantes cidades turísticas, bem como com restaurantes de destaque e outros prestadores de serviços turísticos e comerciais serão desenvolvidas para proporcionar diferenciais e vantagens especiais aos usuários do Tourbr.com. Além disso, todo o processo de e-commerce será terceirizado, ou seja, a empresa não manterá estoques de produtos, pois os mesmos serão distribuídos diretamente pelas empresas/entidades que os produzem e o Tourbr.com será apenas um canal de vendas.

7. Marketing e vendas

A estratégia de marketing do Tourbr.com tem como objetivo permitir o crescimento do negócio com foco em um nicho de mercado, utilizando-se de ações prioritariamente online.

Posicionamento

O Tourbr.com busca oferecer o mais completo conjunto de informações qualificadas em inglês ao turista estrangeiro interessado em visitar o Brasil. O foco principal é o suporte ao planejamento da viagem do turista, mas o site também pretende capitalizar sobre o período de estadia do turista no Brasil, desde sua chegada até o momento de seu retorno ao país de origem, com ofertas de serviços locais e venda de suvenires.

Preço

O Tourbr.com é totalmente gratuito para o usuário (turista), com exceção dos serviços Premium, como é o caso do *Guia Local*, que tem a cobrança de uma taxa de serviço. O serviço de comércio eletrônico pratica preços competitivos, com produtos ofertados ao valor médio da ordem de 50 a 100 dólares. Para o anunciante, o Tourbr.com segue o padrão utilizado pelas empresas online para venda de publicidade. Para os assinantes (prestadores de serviços, hotéis, restaurantes etc.) há uma taxa mensal que deve ser paga para ter destaque no Tourbr.com. Inicialmente esta taxa é de 50 reais.

Praça

A captação de clientes anunciantes é feita por agências web que atuam no setor e cobram percentual por anúncio vendido e via Google. O foco são as empresas nacionais e multinacionais com presença no Brasil. A captação de assinantes é feita por estrutura terceirizada de telemarketing ativo, com foco nas cidades chave que são atendidas pelo Tourbr.com. O canal de captação de usuários (turistas) para o site é basicamente a internet e o foco é no turista estrangeiro de língua inglesa (principalmente Estados Unidos e Europa).

Propaganda/Comunicação

Os meios de divulgação do Tourbr.com são basicamente a publicidade online, através do Google Adwords (palavras chave patrocinadas no Google) durante os primeiros anos da atividade. Nos meses que antecederem a Copa do Mundo e as Olimpíadas, pretende-se investir em publicidade em websites internacionais de turismo.

O orçamento de marketing para o primeiro ano é de R\$300mil reais, sendo prioritariamente para investimento em publicidade online. Para os demais anos pretende-se manter este patamar de investimento, com um incremento de 50% seis meses antes da Copa do Mundo de 2014 e das Olimpíadas de 2016.

Projeção de vendas

As premissas consideradas para a projeção de vendas foram:

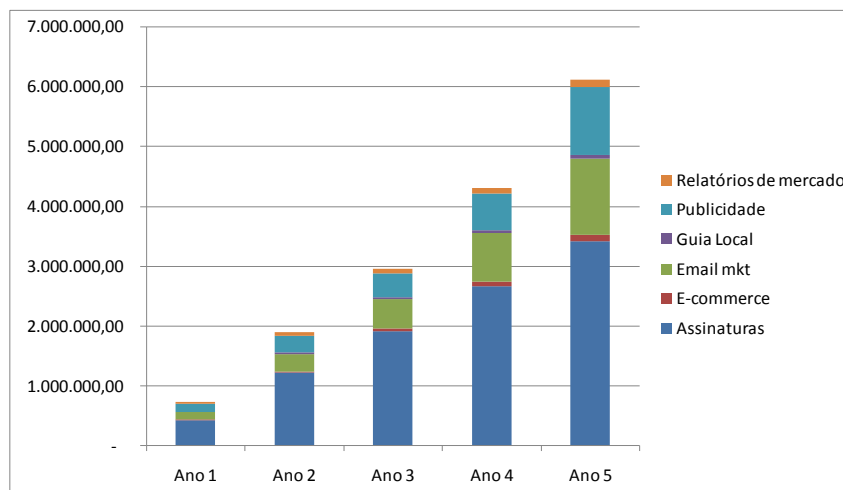
- Assinatura mensal de 50 reais para empresas*
- Relatórios (pesquisa de mercado com usuários do site) no valor de 1000 reais
- Valor médio de 500 reais de receita com o serviço Guia Local (considerado a partir do ano 2)
- Taxa fixa de 50 reais mensais para os vendedores de produtos no site durante o primeiro ano; Taxa variável de 30% sobre as vendas a partir do segundo ano; valor

médio de venda de produtos entre 50 e 100 dólares

- Orçamento mensal de Google Adwords de 20mil reais, considerando média de R\$0,33 por palavra chave por clique de usuário, o que leva a 60mil visitas ao site por mês. Dessas visitas, 20% se cadastram no site. E ainda, 10% das visitas e cadastros do site são orgânicos, não dependentes de palavras chave.
- 5 postos de telemarketing ativo (terceirizados) efetuando 50 ligações diárias para potenciais anunciantes e estabelecimentos alvo para ter cadastro no site (gratuito ou não). Destes, 30% aceitam se cadastrar e 2% aceitam se tornar assinantes; Isso leva a 75 cadastros feitos diariamente e 5 assinaturas/dia*.
- As vendas de publicidade seguem preço de tabela típico do mercado brasileiro (600 reais para 1000 visitantes do site), mas com desconto de 70% sobre o valor, já que o site ainda está na fase startup no primeiro ano. A partir do segundo ano este valor passa a 50% do valor de tabela. O preço por envio de email marketing considerado foi de 100 reais para cada mil emails.

**a referência utilizada para se chegar a esses dados como premissa foi a pesquisa efetuada pelo projeto Wikibar, apresentada na planilha financeira*

Considerando-se todas as premissas apresentadas, obtém-se a projeção de receita (em Reais) para o Tourbr.com com horizonte de 5 anos. A participação de mercado do Tourbr.com, considerando apenas os competidores online, não é significativa por ser um negócio de nicho, mas o objetivo do site se mantém: ser a principal fonte em língua inglesa de informação turística sobre o Brasil. Com isso, espera-se que sua participação de mercado seja relevante, levando o Tourbr.com rapidamente à liderança deste nicho de mercado.



8. Estratégia de crescimento

O Tourbr.com é focado no fornecimento de informações completas ao turista estrangeiro interessado em visitar o Brasil e tem em seu modelo de negócio o diferencial de ser gratuito para o usuário final, gerando receita através de publicidade e de assinaturas de estabelecimentos comerciais/turísticos. O negócio pretende ser a grande referência em informação turística em língua inglesa sobre o Brasil, com possibilidade de expansão e atuação em outros idiomas no futuro.

O ambiente do negócio (oportunidades e ameaças) e as características singulares do Tourbr.com (forças e fraquezas) podem ser entendidas através de uma análise SWOT:

Forças <ul style="list-style-type: none">• Informações completas sobre os principais destinos turísticos do país• Focado no Brasil (especialidade da empresa)• Modelo de receita ancorado em três fontes de receita, reduzindo o risco: publicidade, assinatura e comércio eletrônico	Fraquezas <ul style="list-style-type: none">• Marca (ainda) desconhecida• Negócio em fase inicial e sem histórico no mercado• Equipe precisa provar que entende do setor e que sabe escalar uma empresa inovadora• Poucos recursos financeiros e necessidade de busca de aporte financeiro no mercado
Oportunidades <ul style="list-style-type: none">• Setor de turismo cresce no mundo de maneira consistente e crescerá ainda mais, em particular no Brasil, devido aos dois grandes eventos dos próximos anos (Copa do Mundo e Olimpíadas)• Não há concorrência focada no mercado brasileiro (em língua inglesa)	Ameaças <ul style="list-style-type: none">• Negócio de turismo online é dominado por grandes empresas, que podem rapidamente estruturar uma operação com foco no Brasil• Empresas locais, que já atuam no Brasil no mercado não online e em língua portuguesa podem migrar para o modelo online em inglês• Nova crise mundial pode abalar o setor de turismo, diminuindo o fluxo de estrangeiros para o Brasil

O tourbr.com pretende atingir os seguintes resultados, que serão buscados incessantemente por toda a sua equipe:

- 1) 200 mil usuários cadastrados ao final do primeiro ano (2011)
- 2) 500 mi usuários cadastrados ao final do terceiro ano (2013)
- 3) 1 milhão de usuários cadastrados até a Copa do Mundo de 2014*

**(cerca de 20 a 30% dos turistas de língua inglesa que deverão visitar o país em 2014; considerando que os turistas de língua inglesa representam cerca de 50% do total de 7,5 milhões de turistas que deverão visitar o Brasil em 2014; vide seção Análise de mercado)*

Com isso, a empresa será reconhecida como referência no setor de turismo online com foco no Brasil e poderá buscar novos desafios e mercados para atuar.

Tendo como referência a análise SWOT apresentada, e os objetivos definidos, a estratégia de crescimento do Tourbr.com foca em algumas ações chave, a saber:

1. Investimento considerável de recursos financeiros em publicidade online (principalmente Google adwords) para divulgação da marca e do site, bem como para fazer crescer rapidamente o número de usuários cadastrados. Com isso, busca-se ganhar escala e criar barreira de entrada para novos competidores (tanto de nicho, como eventuais grandes competidores que considerem atuar no setor)
2. Desenvolvimento de serviço de excelência, através de estrutura operacional enxuta, mas focada em selecionar os principais destinos turísticos no país, criando conteúdo inédito e completo sobre os assuntos de interesse (hotéis, restaurantes, pontos turísticos etc.). No primeiro ano serão focados os 10 maiores destinos turísticos do país. A partir do segundo ano os demais destinos serão trabalhados de maneira que em 2 anos todos os 65 turísticos de maior visitaçã do país estejam completamente mapeados.
3. Busca de aporte de capital em estágios de investimento. A empresa deverá focar todos os esforços na operacionalização do negócio para que seu crescimento ocorra de maneira eficaz e veloz, sem preocupação com lucratividade nos primeiros 2 anos. A premissa é que o negócio consiga aporte de capital com investidores que compartilhem da visão do negócio. A lucratividade e os resultados serão o foco das atenções após a fase inicial de 2 a 3 anos, quando poderão ocorrer novas rodadas de investimento (mas que não foram contempladas neste plano de negócios).
4. Treinamento e desenvolvimento da equipe. A empresa buscará funcionários qualificados, com experiência no setor de turismo e que estejam comprometidos com a criação de um negócio inovador e de grande potencial de crescimento. Recursos serão destinados para o desenvolvimento e retenção dos melhores talentos, tais como participação nos resultados/bônus e possibilidade de exercer o direito de compra de ações da empresa (*stock option*), após a empresa atingir o fluxo de caixa positivo e participar de novas rodadas de investimento futuras.

Naturalmente há riscos e desafios, claramente identificados na análise SWOT, para se atingir os objetivos de negócio do Tourbr.com. Mas o comprometimento de toda a sua equipe sugere a correta execução da estratégia de negócio definida para o crescimento da empresa.

9. Finanças

Todas as premissas utilizadas nas projeções financeiras do Tourbr.com encontram-se detalhadas na planilha que acompanha este PN (cada célula com marcação em vermelho na planilha contém explicações complementares), bem como nos anexos. A seguir, apresenta-se uma síntese dessas premissas.

Encargos e impostos	
Reajuste de salários (Selic, base 2010)	10,00%
ISS	5%
PIS/COFINS	3,65%
Impostos sobre faturamento	8,65%
IR	25,00%
CSLL	9,00%

Premissas comerciais	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Assinatura mensal	50	50	50	50	50
Preço do pacote Guia Local		500	500	500	500
Taxa cobrada dos parceiros de e-commerce	50	30%	30%	30%	30%
Ticket médio obtido com e-commerce	80	80	80	80	80
Número de parceiros de e-commerce	10	40	80	130	200
Número de produtos vendidos ao mês	5	80	160	260	400
Receita média com comissão sobre produtos vendidos ao mês	500,00	1.920,00	3.840,00	6.240,00	9.600,00
Receita média com comissão sobre o pacote Guia Local/mês	0	2.200	3.135	4.023	4.867

Premissas de número de usuários	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Orçamento anual de Google Adwords	240.000,00	240.000,00	240.000,00	240.000,00	240.000,00
Orçamento de Google Adwords/mês	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Taxa média paga por palavra chave (Adwords)	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33
Número de visitas ao site/mês (via Adwords)	60.606	60.606	60.606	60.606	60.606
Número de visitas ao site/mês (orgânico)	6.061	20.000	48.364	108.970	254.364
Número de cadastros no site/mês (via Adwords e Orgânico)	13.333	16.121	21.794	33.915	47.245
Número acumulado de cadastros de usuários	160.000	353.455	614.982	1.021.964	1.588.909
Postos de telemarketing ativos	5	5	5	5	5
Número de ligações telefônicas diárias por posto de telemkt.	50	50	50	50	50
Total de ligações telemkt/dia	250	250	250	250	250
Taxa de conversão de cadastros no site	30%	30%	30%	30%	30%
Número de novos cadastros comerciais/dia	75	75	75	75	75
Taxa de conversão de pagantes	2%	2%	2%	2%	2%
Número de assinantes efetivos/dia (novos)	5	5	5	5	5
Número de assinantes efetivos/mês (novos)	110	110	110	110	110
Número de assinantes acumulados/ano	1320	2640	3762	4828	5841

Orçamento com comunicação	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Orçamento de marketing (Adwords)	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000
Orçamento de marketing (publicidade sites internacionais)	60.000	60.000	60.000	210.000	60.000
Orçamento total de mkt ao ano	300.000	300.000	300.000	450.000	300.000

Premissas de receita com publicidade	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Número de acessos únicos ao site/mês	66.667	80.606	108.970	169.576	314.970
Valor médio de receita de publicidade/acesso	0,18	0,3	0,3	0,3	0,3
Base de assinantes (estabelecimentos cadastrados pagantes)	1320	2640	3762	4828	5841
Valor médio de assinatura/acesso a relatório de mercado	1000	1000	1000	1000	1000
Número de acessos a relatórios vendidos/ano	26	53	75	97	117
Número de email mkt vendido/mês/cadastro	8	8	8	8	8
Valor médio de receita/email mkt	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Valor médio de receita com email mkt/usuário/mês	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
Receita média de publicidade/mês	12.000,00	24.181,82	32.690,91	50.872,73	94.490,91
Receita média com relatórios/mês	2.200,00	4.400,00	6.270,00	8.046,50	9.734,18
Receita média com email mkt/mês	10.666,67	23.563,64	40.998,79	68.130,91	105.927,27

Considerando-se as premissas apresentadas, foram definidos os investimentos, custos e despesas para o Tourbr.com. Os valores correspondentes são apresentados a seguir.

Investimentos em infraestrutura	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Computadores, móveis etc.	80.000,00	20.000,00	40.000,00	20.000,00	20.000,00
Outros	4.000,00	4.000,00	3.000,00	2.000,00	1.000,00
TOTAL	84.000,00	24.000,00	43.000,00	22.000,00	21.000,00

Despesas operacionais	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Telefonia, energia elétrica e demais itens de telecomunicações	12.000,00	12000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Internet	6.000,00	6000,00	7.200,00	7.200,00	9.600,00
Assessoria jurídica	6.000,00	6000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Demais despesas de comunicação (folder, cartões, publicações)	6.000,00	6000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Software de escritório	12.000,00	6000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Aluguel/Condomínio	60.000,00	72000,00	96.000,00	96.000,00	120.000,00
Contador	6.480,00	6480,00	6.480,00	6.480,00	6.480,00
Correios, jornais, revistas etc.	3.600,00	3600,00	4.800,00	4.800,00	6.000,00
Material de Escritório	3.600,00	3600,00	4.800,00	4.800,00	6.000,00
Limpeza e manutenção do escritório	2.400,00	2400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Viagens e treinamentos	12.000,00	12000,00	14.400,00	18.000,00	21.600,00
Outros	6.000,00	6000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
TOTAL	136.080,00	142.080,00	172.080,00	175.680,00	208.080,00

Custos de desenvolvimento e gestão do site	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Agência web (desenvolvimento e manutenção do website)	192.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00
Publicidade e promoções	300.000,00	300.000,00	300.000,00	450.000,00	300.000,00
Telemarketing ativo (terceirizado)	72.000,00	72.000,00	72.000,00	72.000,00	72.000,00
Hospedagem do website	6.000,00	12.000,00	24.000,00	36.000,00	36.000,00
Outros serviços de terceiros	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
TOTAL	582.000,00	420.000,00	432.000,00	594.000,00	444.000,00

A folha de pagamento consolidada por ano e por tipo de função/funcionário, já considerando os encargos e benefícios, é sintetizada pelas tabelas a seguir.

QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
CONSELHO					
Conselheiros	4	4	4	4	4
ADMINISTRATIVO/FINANCEIRO					
Presidência (pro-labore)	1	1	1	1	1
Diretor Administrativo-Financeiro	1	1	1	1	1
Assistente adm-financeiro	1	1	1	1	1
Estagiário	-	-	1	1	1
TECNOLOGIA					
Diretor de Tecnologia	1	1	1	1	1
Engenheiro de software	2	2	2	2	2
Analista	2	2	2	3	4
Estagiário	-	-	1	1	1
MARKETING/COMERCIAL					
Diretor de Marketing (pro-labore)	1	1	1	1	1
Coordenador de parcerias	1	1	1	2	4
Estagiário	-	-	-	1	1
TOTAL DE FUNCIONÁRIOS	10	10	12	15	18
TOTAL DE FUNCIONÁRIOS + CONSELHEIROS	14	14	16	19	22

GASTOS TOTAIS COM SALÁRIOS/BENEFÍCIOS	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
CONSELHO					
Conselheiros	96.000	48.000	48.000	48.000	48.000
ADMINISTRATIVO/FINANCEIRO	-	-	-	-	-
Presidência (pro-labore)	7.200	7.200	120.000	132.000	145.200
Diretor Administrativo-Financeiro	240.000	264.000	290.400	319.440	351.384
Assistente adm-financeiro	36.000	39.600	43.560	47.916	52.708
Estagiário	-	-	21.780	23.958	26.354
TECNOLOGIA	-	-	-	-	-
Diretor de Tecnologia	240.000	264.000	290.400	319.440	351.384
Engenheiro de software	168.000	184.800	203.280	223.608	245.969
Analista	72.000	79.200	87.120	143.748	210.830
Estagiário	-	-	21.780	23.958	26.354
MARKETING/COMERCIAL	-	-	-	-	-
Diretor de Marketing (pro-labore)	7.200	7.200	120.000	132.000	145.200
Coordenador de parcerias	84.000	92.400	101.640	223.608	491.938
Estagiário	-	-	-	23.958	26.354
GASTOS TOTAIS COM FUNCIONÁRIOS	\$ 950.400,00	\$ 986.400,00	\$ 1.347.960,00	\$ 1.661.634,00	\$ 2.121.673,80

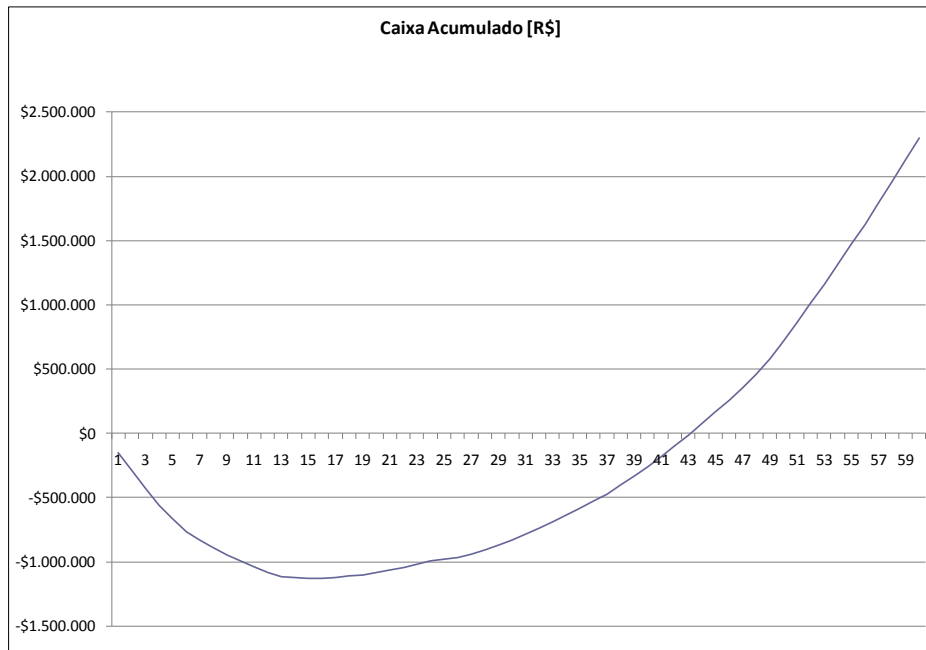
Considerando-se as premissas apresentadas, obtém-se ainda a projeção de receita com horizonte de 5 anos e por tipo de serviço.

RESULTADOS ANUAIS	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Assinaturas	429.000,00	1.221.000,00	1.912.350,00	2.664.750,00	3.417.150,00
E-commerce	6.000,00	23.040,00	46.080,00	74.880,00	115.200,00
Email mkt	128.000,00	282.763,64	491.985,45	817.570,91	1.271.127,27
Guia Local	-	26.400,00	37.620,00	48.279,00	58.405,05
Publicidade	144.000,00	290.181,82	392.290,91	610.472,73	1.133.890,91
Relatórios de mercado	26.400,00	52.800,00	75.240,00	96.558,00	116.810,10
RECEITA TOTAL	733.400,00	1.896.185,45	2.955.566,36	4.312.510,64	6.112.583,33

Os resultados líquidos consolidados são apresentados pela tabela a seguir e os dados detalhados mensalmente são apresentados na planilha que acompanha o PN.

Resultados Anuais	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Assinaturas	R\$ 429.000,00	R\$ 1.221.000,00	R\$ 1.912.350,00	R\$ 2.664.750,00	R\$ 3.417.150,00
E-commerce	R\$ 6.000,00	R\$ 23.040,00	R\$ 46.080,00	R\$ 74.880,00	R\$ 115.200,00
Email mkt	R\$ 128.000,00	R\$ 282.763,64	R\$ 491.985,45	R\$ 817.570,91	R\$ 1.271.127,27
Guia Local	R\$ -	R\$ 26.400,00	R\$ 37.620,00	R\$ 48.279,00	R\$ 58.405,05
Publicidade	R\$ 144.000,00	R\$ 290.181,82	R\$ 392.290,91	R\$ 610.472,73	R\$ 1.133.890,91
Relatórios de mercado	R\$ 26.400,00	R\$ 52.800,00	R\$ 75.240,00	R\$ 96.558,00	R\$ 116.810,10
Receita total bruta	R\$ 733.400,00	R\$ 1.896.185,45	R\$ 2.955.566,36	R\$ 4.312.510,64	R\$ 6.112.583,33
Impostos sobre a receita bruta	R\$ 63.439,10	R\$ 164.020,04	R\$ 255.656,49	R\$ 373.032,17	R\$ 528.738,46
Receita líquida	R\$ 669.960,90	R\$ 1.732.165,41	R\$ 2.699.909,87	R\$ 3.939.478,47	R\$ 5.583.844,87
Custos	R\$ 582.000,00	R\$ 420.000,00	R\$ 432.000,00	R\$ 594.000,00	R\$ 444.000,00
Investimentos na infra-estrutura	R\$ 84.000,00	R\$ 21.000,00	R\$ 42.000,00	R\$ 21.000,00	R\$ 21.000,00
Despesas	R\$ 136.080,00	R\$ 142.080,00	R\$ 172.080,00	R\$ 175.680,00	R\$ 208.080,00
Funcionários	R\$ 950.400,00	R\$ 986.400,00	R\$ 1.347.960,00	R\$ 1.661.634,00	R\$ 2.121.673,80
Lucro Bruto	R\$ (1.082.519,10)	R\$ 162.685,41	R\$ 705.869,87	R\$ 1.487.164,47	R\$ 2.789.091,07
IR	R\$ -	R\$ (52.147,86)	R\$ (176.467,47)	R\$ (371.791,12)	R\$ (697.272,77)
CSSL	R\$ -	R\$ (18.773,23)	R\$ (63.528,29)	R\$ (133.844,80)	R\$ (251.018,20)
Lucro Anual	R\$ (1.082.519,10)	R\$ 91.764,32	R\$ 465.874,12	R\$ 981.528,55	R\$ 1.840.800,11

O gráfico de exposição do caixa é obtido da tabela anterior (detalhada mensalmente):



A partir do gráfico de exposição do caixa obtém-se o investimento inicial (no mês 1, cerca de R\$150mil, já que não se considerou investimento pré-operacional), a máxima necessidade de investimento (R\$1.128.425), a data do primeiro fluxo de caixa positivo (mês 16), e o ponto de equilíbrio do negócio (meses 43/44). Considerando-se uma taxa de desconto de 13%, obtém-se o VPL (R\$1.037.859). A TIR após 5 anos é de 42%. Aos investidores interessados, os sócios do Tourbr.com oferecem 52% de participação no negócio pelo aporte de R\$1.128.425 ao longo dos primeiros 15 meses do negócio. Os valores de *pre-money* e *post-money valuation* (valoração/valor do negócio antes e após o aporte) são de R\$1.037.859,94 e R\$2.166.285,07 respectivamente.