

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU*  
MBA EM GESTÃO EMPREENDEDORA DE NEGÓCIOS

## **PLANO DE NEGÓCIOS – HOTEL DO VALE**

Valmor Mantelli Júnior

Lajeado, abril de 2017

Valmor Mantelli Júnior

## **PLANO DE NEGÓCIOS – HOTEL DO VALE**

Plano de Negócios apresentado na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso, do Centro Universitário UNIVATES, como parte da exigência para a obtenção do título de Especialista em Gestão Empreendedora de Negócios.

Orientador: Prof. Ms. Gabriel Machado Braido

Lajeado, abril de 2017

## RESUMO

O presente trabalho teve como principal objetivo a elaboração de um plano de negócios que permitisse avaliar a viabilidade econômico-financeira de um hotel na região do Vale do Taquari, mais especificamente no município de Arroio do Meio. Para tanto, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre os principais temas que compõem um plano de negócios, que são planejamento, *marketing* e finanças. Analisou-se, ainda, uma série de dados sobre o comportamento do setor hoteleiro e do consumidor desse serviço. Finalmente, foram realizadas projeções englobando vendas, custos e faturamento, que permitiram concluir pela viabilidade de tal empreendimento.

**Palavras-chave:** Plano de Negócios. Hotelaria. Viabilidade Econômico-financeira.

## ABSTRACT

This work has as main aim a business plan elaboration that permits to evaluate the economic-financial viability of a hotel in Taquari Valley, more specifically in Arroio do Meio county. For this purpose, it was done a bibliographic review about the main subjects that compose a business plan, which are planning, marketing and finances. In addition, it was analyzed a serie of data about hotel industry and the consumer of this service behavior. Finally, forecasts embracing sales, costs and income were conducted to finish for the viability of the enterprise.

**Keywords:** Business Plan. Hotel Business. Economic-Financial Viability.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As Cinco Forças de Porter.....	21
Figura 2 – Matriz de análise <i>SWOT</i> .....	26..
Figura 3 – Matriz de oportunidades.....	28..
Figura 4 – Matriz de ameaças.....	28..
Figura 5 – Localização.....	59..
Figura 6 – <i>Layout</i> do quarto luxo single e duplo.....	60..

### LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Motivação das viagens domésticas.....	51
---------------------------------------------------	----

### LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Circunstâncias e motivações para o empreendedorismo.....	14
Quadro 2 – Etapas de um plano de negócio.....	17
Quadro 3 – Proposta de plano de negócios.....	18
Quadro 4 – Conceitos e exemplos dos fatores de uma análise <i>SWOT</i> .....	26
Quadro 5 – Classificação dos fatores identificados.....	27

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Total de Hotéis e <i>Flats</i> no Brasil em 2007.....	50
Tabela 2 - Meios de hospedagem utilizados nas viagens domésticas (%)......	51
Tabela 3 - Taxa de ocupação das cidades brasileiras (em %)......	52
Tabela 4 - Sócios e participação.....	55
Tabela 5 - Análise da concorrência.....	56
Tabela 6 - Fornecedores.....	56
Tabela 7 - Produtos e serviços disponibilizados.....	57
Tabela 8 - Preços.....	57
Tabela 9 - Cargos e qualificações.....	61
Tabela 10 - Máquinas.....	62
Tabela 11 - Móveis e Utensílios.....	62
Tabela 12 - Computadores e periféricos.....	62
Tabela 13 - Total de investimentos físicos.....	62
Tabela 14 - Estoque inicial de produtos .....	62
Tabela 15 - Prazo médio de vendas.....	63
Tabela 16 - Prazo médio de compras.....	63
Tabela 17 - Necessidade de estoque.....	63
Tabela 18 - Necessidade líquida de capital de giro em dias.....	63
Tabela 19 - Caixa mínimo.....	64
Tabela 20 - Necessidade de capital de giro.....	64
Tabela 21 - Investimentos pré-operacionais.....	64
Tabela 22 - Investimentos totais.....	64
Tabela 23 - Fonte de recursos.....	65
Tabela 24 - Faturamento mensal projetado.....	65
Tabela 25 - Faturamento anual projetado.....	66
Tabela 26 - Custos de hospedagem.....	67
Tabela 27 - Custos dos produtos comercializados.....	67
Tabela 28 - Custos de Comercialização.....	67
Tabela 29 - Custos MD e ou MV.....	68
Tabela 30 - Evolução anual do CMD/CMV.....	68
Tabela 31 - Custos de mão de obra.....	69
Tabela 32 - Custos com depreciação.....	69
Tabela 33 - Custos Fixos Operacionais mensais.....	69
Tabela 34 - Evolução anual dos custos fixos operacionais.....	70
Tabela 35 - Demonstrativo de resultados.....	70
Tabela 36 - Evolução do resultado operacional anual.....	71
Tabela 37 - Ponto de equilíbrio, lucratividade e rentabilidade.....	71
Tabela 38 - <i>Payback</i> .....	71

Tabela 39 - Resumo pagamento financiamento.....	72
Tabela 40 - Fluxo anual de caixa projetado.....	73
Tabela 41 - Cenários realista, otimista e pessimista.....	73
Tabela 42 - Matriz FOFA.....	74

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
1.1 Problema.....	11
1.2 Objetivo.....	11
1.3. Justificativa.....	11
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>13</b>
2.1 Empreendedorismo.....	13
2.2 Planejamento.....	15
2.3 Plano de Negócios.....	16
2.4 Análise Estratégica.....	19
2.4.1 Forças de Porter.....	20
2.5 Análise Financeira.....	29
2.5.1 Fluxo de caixa e fluxo de caixa descontado.....	30
2.5.2 Valor Presente Líquido (VPL).....	31
2.5.4 Tempo de Recuperação do Capital ( <i>Payback</i> ).....	33
2.5.5 Taxa Mínima de Atratividade (TMA).....	33
2.6 Análise dos Recursos Humanos.....	34
2.6.1 Seleção e Integração dos Colaboradores.....	36
2.6.2 Treinamento e Desenvolvimento.....	36
2.6.3 Controles Básicos na Gestão de Pessoas.....	37
2.7 Serviços e a sua Produção.....	38
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>40</b>
3.1 Classificação Quanto à Abordagem da Pesquisa.....	41
3.2 Classificação Quanto aos Objetivos da Pesquisa.....	42
3.3 Classificação da Pesquisa Quanto aos Procedimentos Técnicos.....	43
<b>4 O CONTEXTO HOTELEIRO.....</b>	<b>45</b>
4.1 Conceito, História e sua Evolução.....	45
4.2 Hotelaria no Brasil.....	48
4.3 Aspectos Econômicos Relevantes.....	49
<b>5 PLANO DE NEGÓCIOS DO HOTEL DO VALE.....</b>	<b>53</b>
5.1 Sumário Executivo.....	53
5.1.1 Dados dos Empreendedores.....	53
5.1.2 Missão da Empresa.....	54
5.1.3 Setor de Atividades.....	54

5.1.4 Forma Jurídica.....	54
5.1.5 Enquadramento Tributário.....	54
5.1.6 Capital Social.....	54
5.1.7 Fonte de Recursos.....	55
5.2 Análise de Mercado.....	55
5.2.1 Estudo dos Clientes.....	55
5.2.2 Estudo dos Concorrentes.....	55
5.2.3 Estudo dos Fornecedores.....	56
5.3. Plano de <i>Marketing</i> .....	57
5.3.1 Produtos e Serviços.....	57
5.3.2 Preços.....	57
5.3.3 Estratégias Promocionais.....	58
5.3.4 Estrutura de Comercialização.....	58
5.3.5 Localização.....	58
5.4 Plano Operacional.....	59
5.4.1 <i>Layout</i> .....	60
5.4.2 Capacidade instalada.....	60
5.4.3 Processos Operacionais.....	61
5.4.4 Necessidade de pessoal.....	61
5.5 Plano Financeiro.....	61
5.5.1 Investimentos Fixos.....	61
5.5.2 Estoque inicial.....	62
5.5.3 Caixa mínimo.....	63
5.5.4 Investimentos Pré-operacionais.....	64
5.5.5 Investimentos Totais.....	64
5.5.6 Faturamento Total.....	65
5.5.7 Custo Unitário.....	67
5.5.8 Custos de Comercialização.....	67
5.5.9 Apuração do Custo MD e ou / MV.....	68
5.5.10 Custos de Mão de Obra.....	69
5.5.11 Custos com depreciação.....	69
5.5.12 Custos Fixos Operacionais Mensais.....	69
5.5.13 Demonstrativo de Resultados.....	70
5.5.14 Indicadores de Viabilidade.....	71
5.5.15 Financiamento do Empreendimento.....	72
5.6 Construção de Cenários.....	73
5.6.1 Ações Preventivas e Corretivas.....	73
5.7 Avaliação Estratégica.....	74
5.7.1 Matriz FOFA.....	74
CONCLUSÕES.....	75
REFERÊNCIAS.....	77
ANEXOS.....	81
ANEXO A – Financiamento solicitado.....	82

## 1 INTRODUÇÃO

Desde 2014 o Brasil vem enfrentando uma crise econômica de grandes proporções, onde uma de suas facetas mais perversas é o fechamento de postos de trabalho. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o país encerrou o ano de 2016 com cerca de 12,1 milhões de desempregados, ou seja, 11,9% da população economicamente ativa. Estimativas da Organização Internacional do Trabalho (OIT) indicam que para os próximos 2 anos o percentual de pessoas nessa situação se elevará para 12,4%. O elevado número de desempregados acaba levando muitos destes a empreender como alternativa de renda, mesmo que não possuam as condições financeiras e gerenciais de administrar um negócio.

Dados do Global Entrepreneurship Monitor (GEM) de 2015 mostram que em 2009, 60% dos empreendedores o faziam por oportunidade, enquanto 39% por necessidade. Em 2014, essa relação evoluiu para 71% e 29%, respectivamente. Após seis anos de sucessivas altas na relação empreendedores por oportunidade e por necessidade, a situação se inverteu. Entre 2014 e 2015, os dados variaram para 56% e 44%, uma relação pouco superior a um por um, provavelmente fruto dos altos índices de desemprego relatados no parágrafo anterior.

Em um cenário de baixa atividade econômica, aliado a um mercado de crédito desaquecido pela elevada inadimplência e taxa de juros, cria riscos adicionais para os que pretendem iniciar um novo negócio. O empreendedor, além de buscar conhecer profundamente o mercado em que pretende se inserir, precisa ser capaz de demonstrar aos sócios ou investidores a sua viabilidade. Uma ferramenta que pode auxiliar nesse processo se chama plano de negócios.

A elaboração de um plano de negócios é uma importante etapa na implementação do futuro empreendimento, pois fornece aos investidores e gestores um roteiro de implementação da ideia e também apresenta possíveis cenários com os quais irão se deparar. Evidentemente, que por si só ele não garante o sucesso do negócio, mas certamente poderá antecipar dificuldades ou oportunidades, que sem esse tipo de estudo, provavelmente não seriam identificados.

O setor do turismo tem se mostrado como um importante gerador de emprego e renda. Ele responde por 7 milhões de empregos e movimenta mais de R\$ 180 bilhões, 3,2% do produto interno bruto (PIB), aproximadamente.

No Rio Grande do Sul, o valor agregado bruto das atividades características do turismo somam 7,4 bilhões no ano de 2013, 4% do valor agregado bruto do setor de serviços ou, ainda, 2,6% do valor agregado bruto do Estado. Traçando um comparativo com o Brasil, essa participação fica abaixo da média nacional, que foi de 7,3% e 3,9% respectivamente (FEE, 2016).

Em relação ao Vale do Taquari, as informações relativas ao turismo são praticamente inexistentes. Dados disponibilizados informalmente pela Associação dos Municípios de Turismo do Vale do Taquari (ANTURVALES) mostram um crescimento significativo em relação ao número de turistas que visitam a região. Entre os anos de 2009 e 2015, esse número saltou de 36.785 para 134.585, ou seja, impressionantes 365% em um período de 7 anos.

A cidade de Arroio do Meio possui interessante potencialidade turística. Pela perspectiva do turismo de lazer, o município conta com balneários, morros e também um roteiro turístico rural. Já o turismo de negócio tem sua força baseada na cadeia produtiva de alimentos, seja no setor primário ou no setor de transformação. Outro ponto que favorece Arroio do Meio na atração de visitantes é sua proximidade de Lajeado, maior cidade do Vale do Taquari.

## **1.1 Problema**

O problema que este plano de negócio buscará responder consiste em saber se é viável a implantação de um hotel em Arroio do Meio.

## **1.2 Objetivo**

O objetivo geral deste trabalho é analisar a viabilidade econômica e financeira da implantação de um hotel no município de Arroio do Meio, considerando suas características e dados relativos ao mercado.

Já os objetivos específicos se dividem em:

- Pesquisar e analisar o preço e qualidade da concorrência.
- Levantar o investimento necessário para operacionalização do negócio.
- Analisar a estrutura de custos do negócio.
- Elaborar o fluxo de caixa, projeto e utilização de ferramentas de análise para verificar, por meio de projeções, se o empreendimento obterá retorno financeiro.
- Elaborar o plano de negócios.

## **1.3. Justificativa**

O segmento do turismo vem ganhando paulatinamente relevância na economia brasileira. Apesar disso, o espaço para crescimento é ainda bastante grande, visto que os 5 milhões de visitantes estrangeiros que o Brasil recebe por ano o coloca apenas na 37ª posição como receptor de turistas.

A Organização Mundial do Turismo (OMT) afirma que o turismo é uma atividade de demanda associada ao consumo, sendo seu desempenho afetado diretamente pelo nível real de renda dos seus potenciais consumidores. Desnecessário lembrar, que nos últimos anos o nível de renda dos brasileiros sofreu uma forte retração, fazendo com que os investimentos, que até então vinham em

alta em função das boas expectativas em relação aos megaeventos Copa do Mundo 2014 e Olimpíadas do Rio 2016, entrassem em declínio. Paralelamente, os hotéis tiveram uma margem menor para aumentar suas tarifas, que em alguns casos perceberam quedas reais, tornando a competição no mercado hoteleiro ainda mais acirrada. Entretanto, nem só de más notícias vive o setor. Se por um lado a alta do dólar tornou o Brasil um destino turístico atrativo para o estrangeiro, por outro, tornou as viagens ao exterior ainda mais caras.

Esse cenário desafiador, aliado ao investimento significativo que demanda a construção de um hotel, reforça a importância da elaboração de um plano de negócios para o estabelecimento de um empreendimento deste tipo.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O capítulo que aqui se inicia destina-se a apresentar o referencial teórico utilizado, com o objetivo de fundamentar o estudo proposto. Buscou-se realizar uma revisão ampla e variada, com o intuito de apresentar os principais conceitos e ferramentas aplicáveis ao caso prático analisado.

### 2.1 Empreendedorismo

Esse tópico se inicia definindo o que vem a ser um empreendedor, afinal, por trás de qualquer negócio existe ao menos uma pessoa responsável por seu planejamento e execução. Para Schumpeter (1949, apud DORNELAS, 2008, p. 22-23): “[...] empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados”.

Outra definição de empreendedor, também proferida por Schumpeter (1939, apud DORNELAS, 2005, p. 39): “O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de nova organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”.

Druker (2005) afirma que o empreendedor entende o processo de mudança como normal e sadio. Assim, o empreendedor está sempre buscando a mudança, reagindo a ela, explorando-a como oportunidade. Outras características comuns aos empreendedores, segundo Timmons e Hornaday (apud DORNELAS, 2005, p. 71):

[...] são a existência de uma figura empreendedora que lhe serve de modelo, o anseio pela realização, percebe o fracasso como uma oportunidade de aprender com os erros cometidos, dedicado, estabelece metas, tem capacidade de liderança, sonhador e realista ao mesmo tempo, institui dinheiro como medida de desempenho e traduz seus pensamentos em ações.

Apesar de não ser uma garantia de sucesso, a ausência de tais características tornará difícil o alcance do êxito.

Existe um mito de que desenvolver o empreendedorismo não é possível, e de que se deve nascer empreendedor, entretanto, existem diversas evidências de que esta afirmativa não é verdadeira. Nesse sentido, basta uma observação mais criteriosa dos diversos empreendimentos existentes. Bernardi (2013) cita diversas circunstâncias e motivações que podem dar origem ao empreendedor, estas não relacionadas aos seus traços de personalidade.

Quadro 1 – Circunstâncias e motivações para o empreendedorismo.

Empreendedor nato	Personalização integral de empreendedor. Tal vocação tem forte relação com o tipo de autoridade familiar e ambiente familiar, tais como escala de valores e percepção de negócios.
Herdeiro	Pode possuir ou não as características do empreendedor. Se empreendedor por afinidade e vocação, dá continuidade ao empreendimento em que se encontra desde muito cedo em treinamento, o que é muito comum. Não tendo características empreendedoras e “treinado”, pode tornar-se um problema para a empresa.
Funcionário da empresa	Possuindo características empreendedoras, sente frustração ao longo da carreira, seja pela falta de reconhecimento das suas ideias ou pela interferência da burocracia. Em algum momento da carreira, resolve partir para um negócio próprio.
Excelente técnico	Com características empreendedoras e <i>know how</i> sobre determinado produto ou serviço, resolve iniciar um negócio próprio.
Vendedor	Entusiasmado pela dinâmica de sua função, opta por iniciar o negócio no mercado que tem experiência.
Opção ao desemprego	Modalidade arriscada. Tendo características empreendedoras há possibilidade de sucesso. Não as tendo, suas possibilidades de sucesso acabam ligadas diretamente à forma como encara a oportunidade.
Desenvolvimento paralelo	Tendo características empreendedoras, funcionário, como alternativa futura, se estrutura com amigos ou familiares e desenvolve negócio na sua área de conhecimento ou não, atuando como sócio-capitalista.
Aposentadoria	Devido à precocidade de idade com que o mercado de trabalho marginaliza as pessoas, inicia seu próprio negócio.

Fonte: Adaptado de Bernardi (2013).

Bessant e Tidd (2009) identificam quatro etapas fundamentais para a criação de um novo empreendimento. A primeira delas seria o reconhecimento de uma oportunidade, onde o empreendedor analisa e aprimora suas ideias sobre o novo

negócio. Não necessariamente novas ideias são novos produtos ou serviços. A extensão, adaptação e adição de valor a produtos já existentes também fazem parte do processo empreendedor. A segunda etapa é a elaboração de um plano de negócios e a terceira é a obtenção de recursos para iniciar o negócio. Estão inclusos aqui a contratação de apoio especializado e a formação de possíveis parcerias. A última etapa é o desenvolvimento e acompanhamento do empreendimento iniciado.

Vistos algumas definições de empreendedorismo e as principais circunstâncias que levam as pessoas a empreender, passa-se para a próxima etapa, onde serão apresentadas questões relativas ao planejamento.

## **2.2 Planejamento**

Chiavenato (1999) define o ato de planejar como definir os objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los. O planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência. Existem três tipos de planejamento: a) estratégico, que é genérico, sintético e abrangente, de longo prazo e abrange a organização como um todo; b) tático, que é menos genérico e mais detalhado, de médio prazo e aborda cada unidade da organização separadamente; e c) operacional: detalhado, específico e analítico, projetado para o curto prazo e orienta tarefas.

Ackoff (1979, p. 1) oferece uma definição bastante interessante sobre o que considera sabedoria, o que se aplica muito bem ao planejamento:

Sabedoria é a capacidade de prever consequências, em longo prazo, das ações atuais, a disposição de sacrificar ganhos em curto prazo em favor de benefícios futuros, e a habilidade de controlar o que é controlável e de não se afligir com o que não é. A essência da sabedoria, portanto, é a preocupação com o futuro. Não é, porém a preocupação com o futuro que o adivinho tem; ele só tenta prevê-lo. O sábio tenta controlar o futuro.

Para o mesmo autor, planejamento é a definição para a busca do futuro almejado e dos meios mais eficazes para alcançá-lo. Esse futuro se torna possível, probabilisticamente, a partir de um conjunto de ações tomadas no presente. Embora não garanta o futuro almejado, o planejamento define os objetivos, direciona

esforços e dá um rumo ao empreendimento, o que é fundamental em um contexto empresarial dinâmico, volátil e complexo.

Segundo SEBRAE/SP (2008), o tempo dedicado ao planejamento nas empresas brasileiras, especialmente as micro e pequenas, é insuficiente. Nos estágios iniciais do desenvolvimento do negócio a maior parte dos esforços é dedicada na solução de crises cotidianas. É aí que se observa o que Bernardi (2013) chama de paradoxo do planejamento. Em condições adversas, como a escassez de recursos, concentração nas rotinas e preocupação com a sobrevivência a curto prazo, existe pouca margem para erro, o empresário acaba não encontrando tempo e tampouco possui a cultura do planejamento. As incertezas e a variabilidade do ambiente acentuam a sensação de insegurança, reforçando no imaginário a suposta inutilidade do planejamento. Quando existe algum tipo de planejamento ele é geralmente muito básico, marcado pela informalidade e subjetividade, servindo como instrumento de solução de uma dificuldade momentânea.

Porém, analisando de forma racional, quanto maior o quadro de incerteza, maior a necessidade de um planejamento detalhado e de rapidez nas adaptações. Não ter planejamento é uma posição radical e errada, que pode colocar em risco o futuro do negócio. Para finalizar, Dornelas (2005) afirma que, em igualdade de condições, um negócio bem planejado terá mais chances de sucesso do que aquele sem planejamento.

Nesse sentido, verificada a importância do planejamento, a seguir estudar-se-á o plano de negócios, conceito, suas principais características e etapas.

### **2.3 Plano de Negócios**

Para o SEBRAE (2013), o plano de negócios é um documento que descreve formalmente quais os objetivos do negócio e as etapas a serem cumpridas para que tais objetivos sejam atingidos, mitigando assim riscos e incertezas. Assim, o plano de negócios permite identificar e restringir os erros ainda no papel, ao invés de cometê-los no mercado. Dito de outra forma, plano de negócios é a definição e análise por escrito das principais variáveis do negócio, definindo como ele deve ser.

Chiavenato (2005) define o plano de negócios como um planejamento antecipado pelo qual o empreendedor, utilizando um conjunto de dados e informações sobre determinado negócio, procura viabilizar uma sociedade de seu interesse.

Em um ambiente competitivo e empresarial, que não permite amadorismos, o plano de negócios auxilia o empreendedor na minimização dos riscos, auxiliando, ainda, na identificação e prospecção de fornecedores e clientes, no seu posicionamento mercadológico e na estimativa de retorno sobre o investimento. Hirsch e Peters (2004) apontam o plano de negócios como o documento mais importante para o estágio inicial do empreendimento, justificando essa afirmativa com três motivos principais: ajuda na determinação da viabilidade em um mercado específico; fornecimento de orientação ao empreendedor na organização de suas atividades de planejamento; e instrumento importante na obtenção de financiamento.

O plano de negócios, todavia, pode existir independente da necessidade de financiamento externo para o negócio, sendo um balizador para o empreendedor, direcionando esforços de maneira ordenada e concreta, para o atingimento dos objetivos financeiros e estratégicos.

Salim et al. (2005) enxerga o plano de negócios como um documento e não um processo, sugerindo que ele contenha as seguintes etapas:

Quadro 2 – Etapas de um plano de negócio

Sumário executivo	Define área de negócios, os produtos e serviços que serão ofertados, o mercado a ser atingido e a fatia a qual se deseja obter. As informações devem ser claras e sucintas, sem detalhes.
Resumo da empresa	Deverá conter um sumário explicativo sobre o que a empresa fará, qual o produto a ser comercializado, informará quem serão os proprietários, seus currículos resumidos e qualificações, e como dividirão as atribuições na empresa.
Descrição dos produtos e serviços	Serão detalhados os produtos e serviços que a empresa comercializará, seus mercados e as necessidades dos clientes que serão atendidas e também seus competidores.
Análise do mercado	a) Deve conter uma análise de desempenho recente do mercado, bem como projeções futuras e detalhes, como segmentação de mercado e seus critérios e a caracterização da concorrência em relação às fatias de mercado que detém. Contempla também fatores mais sensíveis no mercado, como prazos, prestígio da marca e qualidade do produto.
Estratégia de negócio	Identificar e avaliar as oportunidades e ameaças do ambiente de negócios. Uma das ferramentas que podem ser utilizadas é o modelo SWOT <sup>1</sup> , que busca identificar ameaças e

	do ambiente e as forças e fraquezas que a empresa possui, forças do mercado em que atua, como por exemplo barreiras a novos entrantes, produtos substitutos e poder de barganha dos clientes e fornecedores.
Organização e gerência do negócio	Tem como pontos fundamentais a definição da equipe gerencial, dos quadros quantitativos de pessoal necessário por função, estabelecer estrutura de organização, com atribuições de cada área, plano pessoal detalhado, contendo formas de remuneração, comissões, bônus e remuneração variável.
Planejamento financeiro b)	É a última etapa do plano de negócios. São definidos os pressupostos para os planos financeiros comparando o plano projetado e realizado de outras empresas da área. São realizados cálculos do ponto de equilíbrio econômico-financeiro, o custo de operar sem vender e sem produzir. Projeções de lucros e perdas são realizados nesta etapa, além da elaboração de fluxo de caixa e projeção do balanço patrimonial.

Fonte: Adaptado de Salin et al. (2005).

Já o SEBRAE (2013) apresenta uma proposta de estrutura de plano de negócios que difere em alguns pontos do modelo apresentado anteriormente:

### Quadro 3 – Proposta de plano de negócios

Sumário executivo	Contém o resumo dos principais pontos do plano de negócios, como dados dos empreendedores, dados do empreendimento, missão da empresa, setores de atividades, forma jurídica, enquadramento tributário, capital social e fonte de recursos.
Análise de mercado	Esta etapa é dividida em três partes: o estudo dos clientes, concorrentes e fornecedores. Sobre os clientes é importante identificar suas características gerais, interesse e comportamento, e o que os leva ao ato da compra. No quesito concorrentes, busca-se identificar a posição da empresa no mercado em relação aos seus principais competidores, abordando questões como qualidade dos produtos ou serviços, preço, localização, condições de pagamento oferecidas e atendimento. Na parte sobre os fornecedores, buscará se identificar quem são, onde estão, qualidade dos produtos e prazos de pagamento oferecidos.
Plano de <i>Marketing</i>	Deverá conter uma descrição dos principais produtos e serviços oferecidos, os preços praticados, as estratégias promocionais a serem adotadas, a estrutura de comercialização e a localização do negócio.
Plano operacional	Apresentação do <i>layout</i> , a capacidade produtiva/comercial/serviços, descrição dos processos operacionais e a necessidade de pessoal.
Plano financeiro	Descrição da estimativa dos investimentos fixos, necessidade de capital de giro, investimentos pré-operacionais, resumo dos investimentos totais, estimativa de faturamento, estimativa de custo unitário, estimativa de custo de comercialização, apuração dos custos diretos, estimativa dos custos de depreciação, demonstrativo de resultados, indicadores de viabilidade, lucratividade, rentabilidade e prazo de retorno do investimento.
Continuação...	
Construção de cenários	Esta é a etapa posterior à finalização do plano de negócios, onde são construídos tanto cenários pessimistas como otimistas. Também se pensam em ações para evitar e prevenir-se frente às adversidades ou então para catalisar as situações favoráveis. Continua...

<sup>1</sup> Acrônimo do inglês Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).

Avaliação estratégica	Contempla uma análise das forças, oportunidades, fraquezas e ameaças (matriz FOFA ou em inglês <i>SWOT</i> ).
Avaliação do plano de negócios	Por ser o mapa de percurso, ele deve ser consultado e acompanhado constantemente. Em função das flutuações a que o mercado está sujeito, ele também deve ser revisado sempre que se julgar necessário, adaptando o seu planejamento à nova realidade.
Roteiro para coleta de informações	Aqui são fornecidas uma série de tabelas para compilar as informações levantadas nas etapas anteriores.

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2013).

É importante lembrar que não existe uma estrutura rígida e específica para construção de um plano de negócios, porém, ele deve possuir um mínimo de seções que proporcione a aquele que for manusear o documento um entendimento completo da ideia e de como ela será executada. Desta forma o plano de negócios nada mais é do que uma coleção de sub-planos, os quais se relacionam de maneira indireta, mas lógica, entre si.

Talvez, tão importante quanto o plano de negócio é a realização de uma análise estratégica apurada do mercado no qual o empreendimento atua (ou atuará). Para tanto, o próximo tópico destina-se a apresentar o conceito de análise estratégica, os precursores na utilização voltada para os negócios, e algumas ferramentas que facilitam a sua realização.

## 2.4 Análise Estratégica

Uma das melhores formas de entender a evolução do conceito de estratégia é procurar na raiz da palavra. Neste caso “*stratos*” e “*agein*” deram origem à palavra estratégia, a primeira significa exército e a segunda comandar. A etimologia da palavra nos dá uma primeira ideia do seu significado, o comando de exércitos. Foi somente ao final do século XVIII que ela passou a ser empregada com maior frequência pelos escritores militares ou tratadistas que se referiam às artes bélicas.

A estratégia passou a ganhar maior relevância em sua aplicação aos negócios a partir 1944, quando o matemático John Von Neumann e o economista Oskar Morgenstern publicaram sua obra seminal chamada *Theory of games and economic behavior*. Ela forneceu todo o arcabouço de conhecimento sistemático e

de utilidade para entender o comportamento dos jogadores<sup>2</sup> nas mais variadas situações. Além disso, permite resolver simultaneamente vários e diferentes problemas com ambientes, cenários, objetivos, regras, comunicação, utilidade e interesses igualmente diversos.

Segundo Porter (1991), estratégia é um conjunto de ações ofensivas ou defensivas com vistas a enfrentar as forças competitivas e assim obter o maior retorno sobre o investimento realizado. A essência de uma estratégia competitiva é relacionar a empresa ao seu meio ambiente, de tal forma que ela possa prosperar no longo prazo.

Na visão de Mattos (2003), a estratégia de uma empresa se identifica com a própria razão de existir da mesma, são os valores que representam a filosofia da empresa, definem seus objetivos e transformam os mesmos em diretrizes.

Para Besanco et al. (2004), a estratégia é fundamental para o sucesso de uma organização, razão pela qual o seu estudo pode ser não apenas proveitoso, mas intelectualmente estimulante.

A definição das estratégias possibilita alavancar a empresa na direção de um crescimento sólido e consistente. Permite ainda compreender a posição estratégica da organização através da identificação do panorama das influências chaves no presente e no futuro, auxiliando na potencialização das oportunidades proporcionadas pelo ambiente e das competências da organização. Não que a definição das estratégias por si seja garantia de sucesso, entretanto, sua ausência acaba por deixar os destinos da empresa a mercê dos acontecimentos externos.

Nesse sentido, algumas ferramentas foram desenvolvidas de modo a facilitar o processo de definição das estratégias. Duas das mais conhecidas são o modelo *SWOT* e as Forças de Porter, que serão estudadas a seguir.

#### **2.4.1 Forças de Porter**

A metodologia das Forças de Porter é uma das mais conhecidas e utilizadas

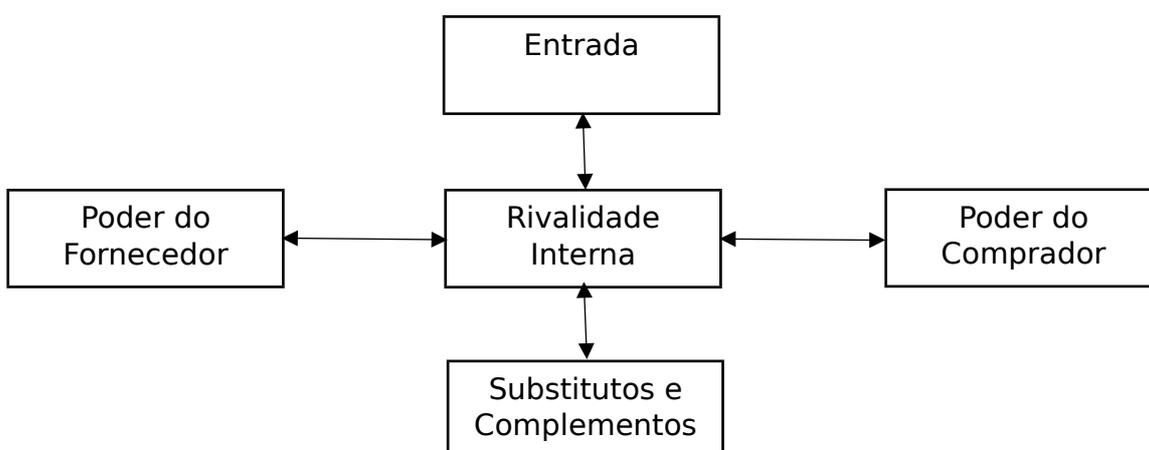
---

<sup>2</sup> Jogador no sentido econômico e empresarial, aquele que participa do ambiente de negócios.

em todo mundo, exemplificando como se deve proceder para fazer uma análise setorial completa e abrangente. Porter (1991) define a estrutura do mercado em cinco forças competitivas, sendo que as interações entre elas determinam o que uma empresa deve fazer para se manter competitiva. As cinco forças propostas pelo autor são: Entrada de Novos Concorrentes, Concorrentes Existentes, Produtos Substitutos, Barganha de Compradores e Barganha de Fornecedores.

Segundo Besanko (2006), a Entrada de Novos Concorrentes é a força que diz respeito ao grau de competitividade do mercado. Novos entrantes em um setor trazem novas capacidades e também o desejo de ganhar participação no mercado. Por outro lado, existem barreiras que dificultam o estabelecimento de entrantes, que são basicamente de dois tipos: as barreiras estruturais e as barreiras estratégicas. As barreiras estruturais à entrada acontecem quando a empresa operante existente tem vantagens naturais de custos, *marketing* ou ainda possui a vantagem de regulamentos favoráveis. Pode-se citar como tipos de barreiras estruturais o controle de recursos essenciais, as economias de escala e escopo e as vantagens de *marketing* das empresas já atuantes no mercado. Já as barreiras estratégicas à entrada ocorrem quando a empresa existente impede agressivamente a entrada do concorrente, utilizando táticas que vão da fixação de preços predatórios ou a expansão da capacidade.

Figura 1 – As Cinco Forças de Porter



Fonte: Besanko et al. (2004, p. 333).

Os Concorrentes Existentes representam a força da rivalidade interna de um setor. Cada movimento realizado por uma das participantes do mercado tem

influência sobre os demais. Quando o setor tem forte concentração, isto é, ele é dominado por um limitado número de empresas, estas podem impor sua disciplina ou atuarem como coordenadoras do setor. Para Besanko (2004) et al., alguns fatores que tendem a aquecer a concorrência de preços são:

- Muitos vendedores no mercado – quando acontece essa situação, existe uma boa chance de que ao menos um deles esteja insatisfeito com o *status quo*, e vai querer baixar os preços para melhorar sua posição no mercado.
- O setor está estagnado ou em declínio – empresas não podem facilmente expandir sua produção sem roubar concorrentes. Isso provoca uma resposta competitiva que tende a acirrar a concorrência.
- As empresas têm custos diferentes – empresas de baixo custo podem desaproveitar um preço alto, com o raciocínio de que se o preço cair, suas rivais de custos mais altos podem ser obrigadas a deixar o mercado.
- Capacidade excedente – empresas nesta situação podem ser pressionadas a alavancar as vendas, expandindo sua produção rapidamente para avançar sobre negócios dos rivais.
- Produtos não são diferenciados e os compradores têm baixo custo de troca de fornecedor – quando ocorrem, empresas são tentadas a oferecer preços abaixo dos rivais, pois isso proporcionará um aumento substancial em sua participação no mercado.
- Preços e termos de venda inobserváveis e não podem ser reajustados rapidamente – habilita a quem baixa o preço a aumentar potencialmente sua participação no mercado antes que seus rivais igualem o preço.
- Pedidos grandes / infrequentes – uma empresa pode ficar tentada a oferecer preços abaixo dos rivais para garantir um pedido especialmente grande, acreditando que os ganhos substanciais podem mais do que compensar quaisquer perdas futuras decorrentes do corte nos preços.
- Setor não utiliza “práticas que facilitam” nem tem histórico de preços cooperativos – na falta de liderança de preços, divulgação de preços ou

outras práticas que facilitam, as empresas podem ser incapazes de “concordar” com um preço razoável para o setor<sup>3</sup>, e algumas podem baixar preços para obter vantagem.

- Fortes barreiras à saída – podem prolongar guerras de preços, uma vez que os custos decorrentes dessa prática são menores do que os custos de encerramento da atividade<sup>4</sup>.

A força dos Produtos Substitutos é verificada quando os produtos oferecidos por empresas rivais se aproximam das necessidades dos clientes da empresa, porém de uma forma diferente<sup>5</sup>. Quanto maior for a pressão dos substitutos, menor é a atratividade de um dado setor. Os substitutos corroem os lucros da mesma forma que Entrada de Novos Concorrentes. Eles reduzem os retornos potenciais, limitando preços e, por consequência, sua rentabilidade. Essa ameaça é tanto maior quanto maior for a diferença da razão preço/qualidade. Os Produtos Complementares<sup>6</sup>, por sua vez, aumentam a demanda do produto em questão, portanto alavancam as oportunidades para o setor (BESANKO, 2006). Fatores a se considerar quando se avaliam substitutos e complementares:

- Disponibilidade de substitutos próximos ou complementares – característica de desempenho do produto quando identificar substitutos ou complementares.
- Característica preço-valor dos substitutos/complementares – substitutos aparentemente próximos podem representar uma ameaça pequena se possuem preço muito alto. Igualmente os complementares podem ter um efeito positivo sobre a demanda muito pequena se possuem preço muito alto. Nos produtos podem ser fracos substitutos ou complementares, mas sua importância se acentua quando os fabricantes movem para baixo a curva de aprendizagem<sup>7</sup> e os preços caem.

---

<sup>3</sup> Postos de combustíveis são um bom exemplo de empresas que “concordam” com um preço considerado “razoável” para o setor. Lembrando que a prática de combinação de preços é conhecida como cartel, crime previsto na legislação brasileira.

<sup>4</sup> Para saber mais sobre barreiras à saída, ver Besanko et al. (2004, p. 314).

<sup>5</sup> Pense no impacto que as comunicações via *internet* causaram na comunicação tradicional por carta, por exemplo.

<sup>6</sup> Televisores de tela grande alavancam a demanda por *home theaters*.

<sup>7</sup> Para saber mais sobre curva de aprendizagem, ver Besanko et al. (2004, p. 114).

- Elasticidade-preço<sup>8</sup> da demanda do setor – medida útil da pressão que os substitutos impingem ao setor. Quando o nível da elasticidade preço do setor é grande, aumentar preços tende a levar os consumidores a adquirirem substitutos.

As forças de Barganha dos Compradores e de Fornecedores será tratada aqui de forma conjunta, pois são poderes análogos. A força dos compradores refere-se à capacidade dos clientes individuais negociarem preços de compra, o que afeta o lucro dos fornecedores. Eles possuem um poder indireto em mercados competitivos, e o preço que pagam pelos produtos depende da interação entre oferta e demanda. Quando existe concentração de compradores ou os vendedores realizaram investimentos específicos em relacionamento, podemos dizer que os clientes exercem poder direto. A força dos vendedores, por sua vez, considera a situação sob a ótica de um setor a jusante e examina a capacidade dos fornecedores a montante de insumos desse setor negociarem preços que extraiam lucros do setor. Diz-se que o fornecedor, assim como os compradores, tem poder indireto, porque podem vender seus produtos ou serviços pelo preço mais alto. Quando fornecedores têm poder indireto, o preço que podem cobrar ao setor a jusante depende do suprimento e da demanda em um mercado a montante. Exemplo dessa situação são os fornecedores de combustíveis em relação às empresas aéreas. Quando as condições de mercado fazem com que os preços dos combustíveis subam, os lucros das empresas aéreas declinam (BESANKO, 2006). Ao se avaliar o poder do vendedor e do comprador, os seguintes fatores devem ser considerados:

- Competitividade no setor de insumos – se os insumos são adquiridos em mercados competitivos, seus preços serão determinados pela interação entre a oferta e a demanda.
- A concentração relativa ao setor em questão – empresas de setores mais concentrados, podem ter poder de barganha maior, e podem conseguir preços cooperativos que coloquem as empresas de um setor menos concentrado em desvantagem.

---

<sup>8</sup> Para saber mais sobre medidas de elasticidade, ver Pindyck e Rubinfeld (1999, p. 36-44).

- Volume de compras da empresa a jusante – os fornecedores devem oferecer melhores produtos ou serviços a preços mais baixos a compradores maiores.
- Disponibilidade de insumos substitutos – a disponibilidade de substitutos limita o preço que os fornecedores podem cobrar.
- Investimentos específicos em relacionamento pelo setor e seus fornecedores – a ameaça de apropriação de renda pode determinar a alocação de renda entre o setor e seus fornecedores.
- Ameaça de integração a jusante dos fornecedores – empresas podem ser forçadas a aceitar o alto preço de oferta ou arriscar a concorrência com empresas que praticam integração a jusante.
- Capacidade dos fornecedores discriminarem preços – fornecedores que conseguem discriminar preços, podem aumentar preços que cobram de empresas sabidamente mais rentáveis.

Fica evidente na análise do funcionamento das Forças de Porter que elas não atuam de forma separada, pelo contrário, possuem profunda interação entre si. Passe-se agora para o estudo de outra ferramenta, que é a matriz *SWOT*.

#### **2.4.2 Modelo *SWOT***

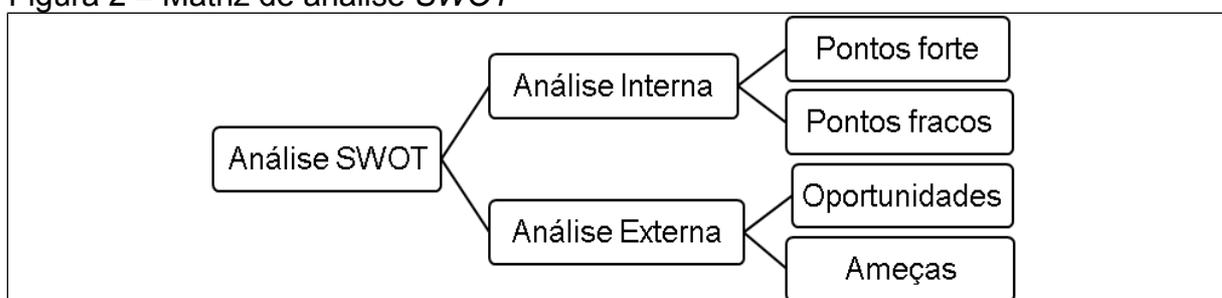
O modelo *SWOT* é uma ferramenta que auxilia na identificação de características internas organizacionais e também do ambiente externo. Sua aplicação se dá através de análises, que fazem a combinação das forças e fraquezas de uma organização, com as oportunidades e ameaças provenientes do mercado no qual ela está inserida. Não existe consenso na literatura sobre quem seriam os seus autores. Uma parte credits a autoria aos professores Kenneth Andrews e Roland Christensen da *Harvard Business School*, enquanto outros atribuem ao professor Albert Humprey da *Stanford University*.

É utilizada pelas organizações no seu planejamento estratégico, avaliação situacional e capacidade de competição no mercado. É extremamente útil para

definição das estratégias que serão adotadas para garantir o atingimento das metas estabelecidas (FERREL, 2000).

O modelo facilita a identificação dos pontos fortes ainda não conhecidos e revela pontos fracos que podem ser corrigidos. Segundo Ferrel et al. (2000, p. 67), “o papel da análise *SWOT* é captar as informações da análise ambiental e separá-las em assuntos internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças)”. Funciona como um filtro, auxiliando para que as informações ambientais cheguem no nível decisório da organização. Pode se tornar uma peça fundamental para o sucesso da organização, porém como já foi mencionado anteriormente em relação ao Plano de Negócios, não existe essa garantia.

Figura 2 – Matriz de análise *SWOT*



Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2006).

Segundo Silveira (2001), no processo de aplicação da análise *SWOT*, podem surgir diversos pontos estratégicos que podem ser utilizados pela organização, originados de práticas comportamentais como o *brainstorming*, grupo nominal, grupo focal, questionários e entrevistas. Dados e informações utilizadas devem possuir caráter mercadológico, abrangendo vários elementos, os vários segmentos e suas particularidades no âmbito organizacional. No quadro abaixo podemos verificar o conceito e exemplo relativo a cada dimensão do modelo *SWOT*.

Quadro 4 – Conceitos e exemplos dos fatores de uma análise *SWOT*

Fatores para análise	Conceito	Exemplos
Pontos Fortes ( <i>strengths</i> )	Fatos, recursos, reputação ou outros fatores, identificados com o ambiente interno, que podem significar uma vantagem da organização em relação aos concorrentes/ ou um diferencial no cumprimento de sua missão; recursos ou capacidades que a organização pode usar efetivamente para alcançar seus objetivos; competências distintivas.	Recursos financeiros, liderança, abertura à mudança, clima organizacional, tamanho e lealdade da base de clientes, itens de diferenciação de produtos e serviços, margem de retorno, economia de escala.

Continua...

Pontos Fracos ( <i>weakness</i> )	São deficiências ou limitações que podem restringir o desempenho da organização, identificados com o ambiente interno.	Inabilidades técnicas ou gerenciais, inadequado controle de custos, obsolescência de métodos e/ ou equipamentos, endividamento incompatível com o fluxo de caixa, alto índice de <i>turnover</i> , falta de definições estratégicas, vulnerabilidade à competição.
Oportunidades ( <i>opportunities</i> )	São fatos ou situações do ambiente externo que a organização pode vir a explorar com sucesso.	Novas tecnologias, tendências de mercado, novos mercados, novos produtos, créditos facilitados, alianças estratégicas, produtos complementares.
Ameaças ( <i>threats</i> )	Antíteses das oportunidades são situações do ambiente externo com potencial de impedir o sucesso da organização.	Novas tecnologias, tendências de mercado, legislação restritiva, novos competidores, taxa de juros, abertura de mercado.

Fonte: Silveira (2001, p. 214).

Após a identificação dos possíveis fatores mais influentes no *SWOT*, é importante que se utilize critérios para avaliar a relevância dos mesmos no atingimento dos objetivos da organização, uma vez que seria muito complexo, e porque não dizer contraproducente, se todos recebessem tratamento igualitário, independente da sua importância (SILVEIRA, 2001).

Quadro 5 – Classificação dos fatores identificados

Fatores para análise	Fatores ordenados
Pontos fortes ( <i>strengths</i> )	ponto forte mais importante ponto forte menos importante
Pontos fracos ( <i>weaknesses</i> )	ponto fraco mais importante ponto fraco menos importante
Oportunidades ( <i>opportunities</i> )	oportunidade mais importante oportunidade menos importante
Ameaças ( <i>threats</i> )	ameaça mais importante ameaça menos importante

Fonte: Silveira (2001, p. 216).

Outro ponto importante a ser destacado é que as ameaças e oportunidades, por se tratarem de características do ambiente externo, são variáveis não-controláveis. Isso significa que apesar de todos os esforços para catalisá-las, no caso das oportunidades, ou mitigá-las, no caso dos riscos, sua ocorrência está atrelada a fatores probabilísticos, como se pode observar nas figuras 3 e 4.

Figura 3 – Matriz de oportunidades

		Probabilidade de Sucesso	
Atratividade	Alta	1	2
	Baixa	3	4

Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2006).

As melhores oportunidades estão relacionadas no quadrante superior esquerdo (1), e são elas que a organização deve perseguir. As do quadrante superior direito (2) e inferior esquerdo (3) devem ser monitoradas para o caso de mudanças no ambiente, que elevem a atratividade ou probabilidade. As oportunidades do quadrante inferior direito são consideravelmente pequenas para serem levadas em consideração (KOTLER; KELLER, 2006).

Figura 4 – Matriz de ameaças

		Probabilidade de Ocorrência	
Gravidade	Alta	1	2
	Baixa	3	4

Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2006).

A análise das ameaças ocorre de forma análoga. Aquelas localizadas no quadrante superior (1) da matriz de ameaças, são importantes, pois podem

prejudicar consideravelmente a empresa, e

A análise das ameaças ocorre de forma análoga. Aquelas localizadas no quadrante superior, e também possuem probabilidade elevada de ocorrerem. Deve-se preparar(1) da matriz de ameaças são importantes, pois podem prejudicar consideravelmente a empresa planos de contingência que detalhem mudanças possíveis frente a elas. Aquelas contidas nos quadrantes superior direito (2) e inferior esquerdo (3) não requerem planos de contingência, porém devem ser monitorados cuidadosamente para o caso de, por mudanças no ambiente externo, se tornarem mais graves. As ameaças no quadrante inferior direito (4) podem ser ignoradas (KOTLER; KELLER, 2006).

Uma vez compreendido de que forma pode-se utilizar para compreender de que forma o ambiente interno e externo impacta o desenvolvimento do negócio, passa-se para outra etapa de fundamental importância, que é a análise financeira. Nela, serão apresentados, de forma bastante breve, os principais indicadores de viabilidade de um investimento.

## 2.5 Análise Financeira

Quando se fala da análise financeira, dentro do contexto de um plano de negócios, pretende-se através dela identificar se determinado investimento é economicamente viável. Ao se realizar um investimento em determinado negócio, troca-se a liquidez do capital<sup>9</sup> por uma expectativa de retorno, que o investidor espera que seja maior do que as taxas de juros médias praticadas no mercado financeiro para aplicações de risco baixo. A comparação entre a perda de liquidez e o ciclo de retorno do investimento se dá através de alguns indicadores, que mostrarão se ele é atrativo ou não.

Existe uma gama muito grande de indicadores de viabilidade do investimento, mas no presente estudo utilizar-se-ão os principais, que são: o fluxo de caixa, valor presente líquido (VPL), taxa interna de retorno (TIR), tempo de recuperação do capital (*payback*) e a taxa mínima de atratividade (TMA).

---

<sup>9</sup> No caso de investimentos realizados através de financiamento, segue a mesma lógica. A expectativa de retorno deve ser maior que a taxa de juros pagos na operação.

### **2.5.1 Fluxo de caixa e fluxo de caixa descontado**

Segundo Santos et al. (2010), o nível de competitividade apresentado pelo mercado atualmente tem obrigado cada vez mais os gestores a assumirem estratégias eficientes, e neste contexto o fluxo de caixa é uma ferramenta fundamental, dada sua importância nas diversas etapas da gestão empresarial, seja no planejamento, na execução das atividades, na avaliação do desempenho dos administradores e na análise do resultado.

Na definição de Zdanowicz (2000), fluxo de caixa é o instrumento que possibilita a demonstração das operações financeiras a serem realizadas pela empresa, permitindo assim a análise e decisão sobre o comprometimento de recursos financeiros, a identificação das linhas de crédito menos onerosas e a quantidade de capitais próprios disponíveis.

Já Tófoli (2008) define fluxo de caixa como sendo um instrumento pelo qual são planejadas as entradas e saídas de dinheiro da empresa. É uma espécie de agenda sofisticada onde constam todos os recebimentos esperados e os pagamentos programados.

No entendimento de Assaf Neto e Silva (1997, p. 38), fluxo de caixa “é um processo pelo qual a empresa gera e aplica seus recursos de caixa determinado pelas várias atividades desenvolvidas”.

A correta gestão dos recursos financeiros é uma atividade de grande importância para qualquer empresa. Neste contexto, o fluxo de caixa é uma ferramenta que permite planejar e acompanhar os montantes captados e os desembolsos a serem realizados, dando condições para uma tomada de decisão mais assertiva, tornando a empresa mais competitiva e também atraente, seja para investidores ou mesmo para tomada de financiamento.

Samanez (2002) classifica o fluxo de caixa em três diferentes categorias: fluxo econômico, fluxo de financiamento e fluxo econômico-financeiro. O fluxo econômico

é separado em fluxo de investimentos (aquisição de ativos, gastos pré-operacionais, capital de giro, valor residual e dispêndios de capital) e o fluxo operacional, que inclui tudo que tem relação direta com a atividade principal (custos, receitas operacionais, impostos, estoques, etc.). O fluxo de financiamento é composto por amortização e juros. Por fim, o fluxo econômico-financeiro é o somatório de ambas as duas outras categorias de fluxo citadas anteriormente.

Finalmente, Kassai et al. (2005) define fluxo de caixa como valores descontados de fluxos futuros para uma data presente por meio de uma determinada taxa de desconto, formando assim o valor presente. Essa taxa de desconto pode levar em conta diversas variáveis importantes, como inflação, taxa juros e risco.

### 2.5.2 Valor Presente Líquido (VPL)

Para Woiler e Mathias (1986), valor presente líquido é o método que melhor demonstra o retorno de um investimento, sendo determinado pela soma algébrica dos fluxos de caixa descontados a uma determinada taxa de juros para uma determinada data.

De acordo com Kassai et al. (2005), ele reflete a riqueza em valores monetários do investimento, medido pela diferença entre o valor presente das entradas e o valor presente das saídas, sendo atraente quando o valor apurado for igual ou maior que zero.

Na definição de Motta e Calôba (2002), o valor presente líquido é a soma algébrica de todos os fluxos de caixa descontados para o valor presente a uma determinada taxa de juros  $i$ . Pode ser representado pela seguinte fórmula:

$$VPL(i) = \sum_{j=0}^n FC_j / (1 + i)^j$$

onde  $i$  é a taxa de desconto ou taxa de atratividade do investimento,  $j$  representa um período genérico ( $j=0$  a  $j=n$ ),  $n$  é o número de períodos e  $FC_j$  é um fluxo genérico. Sendo assim,  $VPL(i)$  é o valor presente líquido descontado a uma dada taxa  $i$  de  $n$  períodos.

O valor presente líquido é um método robusto para a tomada de decisão de investimento, porém possui algumas limitações, razão pela qual outros pontos devem ser levados em consideração quando da sua utilização. Magni (2009) argumenta que, por exemplo, projetos estratégicos extrapolam a objetividade da análise econômico-financeira e podem ser levados adiante mesmo que o VPL seja negativo.

### 2.5.3 Taxa Interna de Retorno (TIR)

A taxa interna de retorno, segundo Motta e Calôba (2002, p.116), é o valor da taxa de desconto que anula o valor presente líquido obtido pela soma algébrica de todos os fluxos de caixa.

É um índice relativo capaz de medir a rentabilidade do investimento por unidade de tempo. Pode ser representada algebricamente da seguinte forma:

$$\sum_{j=0}^n FC_j \cdot \{1 - (1 + i)\}^j = 0$$

onde  $i$  é a taxa de retorno ou TIR,  $FC_j$  é um fluxo de caixa qualquer,  $j$  é um período qualquer ( que varia de 0 a  $n$ ).

Sua principal característica é a facilidade de comparação com o custo de capital, sendo muito utilizada pelo sistema financeiro no momento da avaliação de um projeto.

Johnstone (2008) afirma que há um entendimento geral que a taxa interna de retorno é um conceito matemático que não tem outro significado além da sua parte

técnica, não demandando interpretação intuitiva, pois indica um resultado por conta própria devido a maneira como é calculada.

Finalmente, Motta e Calôba (2002) afirma que a taxa de retorno, isoladamente, não é uma medida de atratividade do investimento, não podendo ser usada diretamente como critério de seleção ou ordenação de oportunidade, a não ser que todas elas tenham o mesmo valor de investimento, sendo que neste caso a opção com maior TIR deve ser escolhida.

#### **2.5.4 Tempo de Recuperação do Capital (*Payback*)**

Para Casarotto Filho e Kopittke (2008), tempo de recuperação de capital é o método que mede o período de tempo necessário para que o somatório das entradas de caixa seja igual ao investimento inicial.

Na visão de Motta e Calôba (2002, p. 96), o *payback* ou *payout* é utilizado como referência para julgar a atratividade relativa das opções de investimento. Deve ser encarado com reservas, apenas como um indicador, não servindo para seleção de alternativa de investimentos.

Pode ser calculado através da seguinte equação:

$$\textit{Payback} = FC_0 / FC_{\text{médio}}$$

onde  $FC_0$  representa a saída de capital no período de tempo 0 e  $FC_{\text{médio}}$  representa a entrada de fluxo de caixa médio por período de tempo.

O *payback* é bastante fácil de ser aplicado, por isso sua utilização é bastante difundida. Ross, Westerfield e Jaffe (2002) destacam limitações na utilização deste método, pelo fato dele ignorar a distribuição dos fluxos dentro do período e também ignorar os fluxos de caixa que ocorrem após a recuperação do investimento. Souza e Clemente (1997) seguem na mesma linha, destacando que o fato de serem ignoradas as entradas após o período de recuperação do capital prejudica projetos que tenham receitas iniciais pequenas, porém crescentes ao longo do tempo.

### **2.5.5 Taxa Mínima de Atratividade (TMA)**

Para Schroeder et al. (2005), a taxa mínima de atratividade é o retorno mínimo exigido para projetos de investimento, ou seja, é o retorno mínimo exigido para que o investidor aporte recursos em determinado projeto.

Securato (2005) afirma que ao analisar um investimento deve-se comparar o retorno do mesmo com o custo do capital investido e também com custo de oportunidade. O projeto só será interessante do ponto de vista econômico se a taxa de rendimento que ele produzir for superior à taxa do custo de capital e a outros custos relacionados. Esse rendimento constitui a taxa mínima de atratividade do investimento, e servirá de parâmetro para aceitação ou rejeição do projeto.

Casarotto e Kopittke (2008) observa que no Brasil a taxa mínima de atratividade pode ser igualada à rentabilidade da caderneta de poupança ou aplicações de renda fixa em bancos de primeira linha, principalmente no que se refere às pessoas físicas. Quando se trata de pessoas jurídicas, o prazo e a importância estratégica das alternativas são estudadas com mais complexidade. O prazo é uma variável importante quando se avalia a taxa mínima de atratividade a ser utilizada. Quando os prazos são mais curtos, o ideal é utilizar a taxa de remuneração de títulos bancários de curto prazo, como os CDB's. Para prazos médios, até seis meses, a melhor alternativa é a utilização da taxa média ponderada dos rendimentos das contas de capital de giro, aplicações de caixa e taxa de juros embutidas em vendas a prazo. Entretanto, quando se trata de longo prazo, o fator de risco deve ser introduzido na taxa de desconto.

Fica claro no desenvolvimento deste tópico a relevância da análise financeira, não só para implantação de um novo negócio, como para qualquer expansão ou mesmo manutenção da empresa já instalada no mercado. Porém, não menos importante, ainda mais quando se opera no segmento de serviços, é o papel dos recursos humanos. Para tanto, a próxima etapa do trabalho aborda o tema, destacando a contribuição de uma correta seleção, capacitação e controle dos resultados dos colaboradores para o seu bom desempenho.

## 2.6 Análise dos Recursos Humanos

Ruzzarin, Amaral e Siminono (2006) identificaram que desde meados dos anos 90 vem se consolidando no mundo dos negócios a percepção de que a capacidade de geração de riqueza dos negócios depende muito mais das características intangíveis da empresa do que dos ativos mais tradicionais. Neste contexto, o capital humano se constitui como o principal patrimônio das organizações.

Conforme observa Chiavenato (1994), a implementação de políticas e práticas de recursos humanos alinhadas com os objetivos da organização é condição fundamental na busca da qualidade dos serviços prestados.

De acordo com Fisher (2002), independente de sua área de atuação, as organizações precisam de pessoas, e essas, por sua vez, dependem do modelo de gestão adotado para o seu desenvolvimento dentro da empresa. Esse modelo deve oferecer à empresa a possibilidade de diferenciação no mercado em que atua, promover sua competitividade e contribuir na fixação da sua imagem.

Dutra (2010) aponta que para administrar os recursos humanos dentro de diversas áreas e posições dentro de uma empresa, normalmente é delineado um modelo que compreenda políticas e práticas. As políticas são os princípios e as diretrizes básicas que orientam as decisões e comportamentos. As práticas, por sua vez, são um conjunto de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para implementar as decisões e orientar as ações no seio da organização. Desse modo, é fundamental que o modelo de gestão adotado englobe e concentre suas ações em ambos pilares, sob o risco de incorrer em riscos e equívocos na implementação do processo de gestão.

Atualmente, as áreas de recursos humanos transcendem a simples aplicação de dispositivos legais ou normativas internas, atuando desde a escolha do colaborador, sua integração, capacitação e avaliação da sua atuação. Lucena (1995) identifica que essa atuação transcende o nível tático-operacional, preparando as organizações para a melhoria e inovação contínua. É um papel estratégico, onde a

gestão de recursos humanos harmoniza-se com as demais áreas, com uma visão sistêmica.

### **2.6.1 Seleção e Integração dos Colaboradores**

O recrutamento de colaboradores é uma função importante desempenhada pelo setor de recursos humanos. Para tanto, pode-se recorrer tanto a fontes internas como externas à organização. As fontes internas correspondem ao pessoal que já está na organização, porém com potencial e talento para assumir novos cargos. Pfeffer (1994) afirma que a promoção interna estimula o treinamento e desenvolvimento de habilidades em função das oportunidades dentro da própria firma, reforçando assim os vínculos que unem funcionários a empregadores. Mas, para que isso se torne realidade, é preciso um adequado processo de avaliação de desempenho, que apontará para os talentos.

Quando a fonte é externa, para que se obtenha êxito na seleção dos novos colaboradores, a organização precisa comunicar adequadamente a existência da vaga, seus requisitos, recompensas e benefícios oferecidos. Não menos importante é o investimento para divulgação das oportunidades nos mais diversos meios, como anúncios em rádios e jornais, agências de recrutamento, contato com escolas e universidade ou mesmo a rede de contatos dos colaboradores. Pfeffer (1994, p. 36) afirma que:

[...] além de conseguir as pessoas certas a porta, o processo de recrutamento tem um importante aspecto simbólico. Se alguém passa por um rigoroso processo de seleção, a pessoa acha que ele ou ela está se unindo a uma organização de elite. Criam-se expectativas relativas a desempenho e a mensagem enviada é de que o que importa são as pessoas.

No que tange a integração do novo colaborador, não basta uma simples apresentação no primeiro dia e passar-lhe o rol de tarefas ou atribuições. O correto é que ele receba acompanhamento, visando diagnosticar a necessidade de capacitação e ajustamento no ambiente de trabalho e a aceitação do grupo.

### **2.6.2 Treinamento e Desenvolvimento**

As necessidades de treinamento dos colaboradores estão distribuídas nos diversos níveis hierárquicos da organização. Segundo Abbad, Freitas e Pilati (2007), existem três motivações básicas que geram necessidade de treinamento e desenvolvimento: mudanças provocadas por fatores externos, mudanças internas realizadas e lacunas de competências ou desvios de desempenhos observados nos colaboradores na execução de suas atividades. Quanto à avaliação de necessidades de treinamento, três perspectivas devem ser observadas: o contexto como oportunidade ou restrição, como fator de influência distal ou proximal, como antecedente ou consequente. Somente assim seria possível identificar quanto uma lacuna identificada pode ser solucionada por ações de treinamento e desenvolvimento ou se trata de uma restrição situacional ou falta de suporte.

Na visão de Bohlander, Snell e Sherman (2008), para garantir que um treinamento seja oportuno e alinhado com as necessidades da empresa, deve-se fazer uma avaliação sistemática das necessidades, focadas em três tipos de análise: da empresa, das tarefas e das pessoas. O primeiro passo é a análise da empresa, que possibilita conhecer a realidade da empresa através da análise das estratégias e recursos humanos. O segundo, é uma análise detalhada das tarefas, que possibilitará determinar o conteúdo do treinamento. Finalmente, a análise das pessoas, para determinar quais funcionários necessitam e quais não requerem capacitação.

### **2.6.3 Controles Básicos na Gestão de Pessoas**

Galbraith e Lawler III (1995) apontam para a necessidade de se estabelecer controles no comportamento e desempenho dos membros de uma organização. Entretanto, o controle hierárquico e formal vem dando espaço para outros tipos de controle, como o exercido pelos clientes, pelos demais colaboradores e os automatizados. Assim, o envolvimento dos membros da equipe neste processo resulta em uma transferência de controle para eles. Programas de participação nos lucros ou resultados entre os membros da equipe, alinhados aos objetivos organizacionais contribuem para esse processo.

Segundos os mesmos autores, as estruturas organizacionais que contam com menos níveis hierárquicos primam por respostas diretas às pressões de custos/preços e trabalham com a distribuição de missões nas diversas unidades. Cresce a responsabilidade das equipes no acompanhamento dos processos e avaliação e pela obtenção de informação para subsidiar o ciclo do processo de gestão.

Finalmente, Laudon e Laudon (1999) destacam que as informações geradas devem ser de fácil acesso e interpretação, uma vez que gerentes de áreas afins passam a exercer atividade de gerenciamento de empregados, fato que outrora era exercido exclusivamente pelas áreas de recursos humanos.

Passa-se agora para o último tópico deste capítulo, que é uma análise das características peculiares aos serviços foco do novo negócio que será analisado neste estudo.

## **2.7 Serviços e a sua Produção**

De acordo com Casas (2007), serviço é qualquer atividade ou benefício que possa ser oferecido por uma parte a outra, seja essencialmente intangível e que não resulte na propriedade de qualquer coisa.

Lima et al. (2007) comenta da amplitude e complexidade da definição do que são serviços, dada a sua vasta abrangência. Assim o autor se vale de Kotler e Keller (2006, p. 65 apud LIMA et al., 2007), que define serviços como “qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução do serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto”.

Dada sua intangibilidade, o serviço é de difícil avaliação em relação a sua qualidade pelo gestor da operação. Esta avaliação está muito mais ligada à percepção do cliente em relação a sua experiência do que algo objetivável, mensurável e controlável. Diferentes clientes também têm diferentes graus de tolerância ou exigência, o que dificulta a avaliação da qualidade e valor (CAON, 2008).

A simultaneidade entre a produção e consumo faz com que os serviços não possam ser estocados. Isso traz consequências importantes em relação à gestão da capacidade instalada e à demanda a ser atendida. Existem limitações para aumentar, no curto prazo, essa oferta. Outra consequência gerada pela simultaneidade entre oferta e consumo diz respeito ao controle de qualidade. Diferentemente dos produtos físicos onde a produção e consumo não são simultâneos e existe tempo para algum controle de qualidade do produto, mesmo que curto. No caso dos serviços, a única alternativa disponível é se concentrar na qualidade dos processos (CAON, 2008).

A variabilidade, no entendimento de Vargo e Lusch (2004), refere-se da incapacidade de padronizar o resultado de um serviço prestado. Isso ocorre pela soma da intangibilidade e inseparabilidade. A interação humana tanto na produção quanto na aquisição desses serviços dá origem à variabilidade, visto que são percebidos de maneiras distintas pelos consumidores.

E finalmente, de acordo com Lovelock e Wirtz (2006), serviços são efêmeros, ou seja, não são transitórios e não podem ser estocados, o que faz com que tenham alta perecibilidade. A perecibilidade pode ser acompanhada da demanda flutuante, gerando subutilização dos elementos necessários à prestação de serviços. Nesse contexto, os profissionais de *marketing* devem se preocupar em ajustar a demanda e a oferta, gerando um encaixe entre ambos, garantindo um bom relacionamento com o cliente.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Ferreira (2010) define método como sendo o processo racional para se chegar ao conhecimento. Para Tartuce (2006), metodologia é o estudo do método, ou seja, o corpo de regras e procedimentos para se realizar uma pesquisa. Já para Minayo (2007), metodologia é uma discussão sobre o caminho que o tema requer para apresentação dos métodos, técnicas e dos instrumentos operativos que devem ser utilizados para buscas relativas à indagação da investigação.

A atividade preponderante da metodologia, conforme Tartuce (2006), é a pesquisa. O conhecimento humano caracteriza-se pela relação estabelecida entre o sujeito e o objeto, podendo-se afirmar que esta é uma relação de apropriação. Portanto, a apreensão simples da realidade cotidiana é um conhecimento popular ou empírico, enquanto o conhecimento aprofundado e metódico da realidade é o conhecimento científico. Gil (2007, p. 7) define pesquisa como:

[...] procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

Portanto, para se fazer pesquisa científica não basta o desejo do pesquisador em realizá-la, é necessário ter conhecimento do assunto, recursos humanos, materiais e financeiros. É fundamental o planejamento de todos os processos que serão utilizados, bem como a escolha do tema, a formulação do problema, a

especificação dos objetivos e construção das hipóteses (GERHARDT; SILVEIRA, 2007).

Segundo Yin (2001), a elaboração de um plano de negócios consiste em um estudo de caso exploratório, portanto, uma pesquisa cujo objetivo é examinar um fenômeno contemporâneo inserido em um contexto de vida real.

Assim, o plano de negócios envolverá uma pesquisa com fontes primárias e secundárias. As primárias consistem em informações coletadas pelo autor através de pesquisas não estruturadas, com funcionários de hotéis na região, utilizando a técnica do cliente oculto, para detectar as diversas características dos concorrentes. Já as secundárias são representadas por consulta a dados bibliográficos e geográficos, em livros, sites, artigos e outros planos de negócio.

### **3.1 Classificação Quanto à Abordagem da Pesquisa**

Uma pesquisa pode ser classificada como qualitativa, quantitativa ou, um formato híbrido, a quali-quantitativa, que reúne características das citadas anteriormente.

Segundo Oliveira (2011), alguns autores têm argumentado sobre a inconveniência da definição de limites entre estudos qualitativos e quantitativos nas pesquisas. Nas ciências sociais, por influência positivista, condenava a pesquisa qualitativa por não serem objetiva e científica, já que não permitem mensurações objetivas. De acordo com Demo (apud OLIVEIRA, 2011), a ciência prefere o tratamento quantitativo por ser mais apto aos aperfeiçoamentos formais: pode ser testado, verificado e mensurado. Já os adversários da perspectiva quantitativa propõem respeitar mais o real, o que seria possível através das pesquisas qualitativas, onde se abdica das abordagens matemáticas, trabalhando preferencialmente com a compreensão das motivações, percepções e valores.

Dada a descrição apresentada no parágrafo anterior, a presente pesquisa pode ser caracterizada como quali-quantitativa. Por um lado, ela reúne características de qualitativa por buscar compreender as preferências, motivações e atributos que levam o cliente a optar por diferentes empreendimentos hoteleiros. Também reúne

características de uma pesquisa quantitativa, por trabalhar com dados, estatísticas e previsões financeiras.

### **3.2 Classificação Quanto aos Objetivos da Pesquisa**

Segundo Gil (apud GERHARDT; SILVEIRA, 2007), com base nos objetivos, as pesquisas podem ser classificadas em três grupos: explanatória, descritiva e explicativa.

A explanatória busca proporcionar maior familiaridade com o problema com vista a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram a experiência prática com o problema pesquisado e análise de exemplos que facilitem a compreensão. Conforme Malhota (apud OLIVEIRA, 2011), usa-se esse tipo de abordagem em casos nos quais é preciso definir o problema com maior precisão. Tem como característica informações definidas ao acaso e processo de pesquisa flexível e não-estruturada.

A pesquisa descritiva, na visão de Chemin (2015), busca descrever as características de determinada população ou fenômeno. Utiliza técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionários e a observação sistemática, que são muito comuns, ou seja, geralmente assume forma de levantamento de dados ou pesquisa bibliográfica. Para Triviños (apud OLIVEIRA, 2011), estudos descritivos podem ser criticados por não exibir uma descrição exata dos fenômenos e fatos. Ele segue afirmando que muitas vezes o investigador não realiza um exame crítico das informações, gerando resultados equivocados.

A preocupação com a identificação dos fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fatos e fenômenos é característica da pesquisa explanatória, afirma Chemin (2015). Envolve ainda a investigação que procura criar teoria aceitável a respeito de um fato ou fenômeno e determinar relações de causa e efeito. Segundo Gil (apud CHEMIN, 2015), pode ser classificada como experimental ou *ex-post facto*, sendo o tipo mais complexo quando comparada aos outros, pois ao aprofundar o conhecimento da realidade, ao explicar como as coisas são ou

acontecem, de determinado modo aumenta-se o risco de erro. Para Mattar (apud OLIVEIRA, 2011), são três os critérios para inferir causalidade: variação concomitante, ordem de ocorrência das variáveis no tempo e eliminação de outros fatores.

O presente trabalho se encaixa na descrição de uma pesquisa explanatória, pois baseou-se no levantamento bibliográfico e na entrevista de pessoas com experiência prática no objeto de estudo, através de pesquisa flexível e não estruturada.

### **3.3 Classificação da Pesquisa Quanto aos Procedimentos Técnicos**

Para Gil (Chemin, 2015), os procedimentos técnicos de pesquisas se dividem em dois grandes grupos:

- Aqueles que se valem de fontes de papel, como pesquisa bibliográfica e documental;
- Aqueles que se valem de dados fornecidos por pessoas, abrangendo a pesquisa *ex-post facto*, o levantamento, o estudo de caso, a pesquisa-ação e a pesquisa participante.

Fonseca (apud GERHARDT; SILVEIRA, 2007) afirma que a pesquisa bibliográfica é feita a partir de referências teóricas já analisadas e publicadas por meios escritos e eletrônicos. A pesquisa documental é bastante semelhante, sendo que esta última admite fontes mais diversificadas, como tabelas estatísticas, jornais, relatórios de empresas, depoimentos. Sua grande vantagem, para Chemin (2015), é a riqueza e estabilidade dos dados e o baixo custo de acesso.

O estudo experimental segue um planejamento rigoroso, onde suas etapas de pesquisa iniciam na formulação exata do problema e suas hipóteses, que delimitam as variáveis precisas e controladas que atuam no fenômeno estudado (GERHARDT; SILVEIRA, 2007). Segundo Chemin (2015), esse tipo de pesquisa pode ser desenvolvido em laboratório ou outros locais onde o pesquisador é o agente ativo.

A pesquisa *ex-post facto*, também conhecida como comparativa ou correlacional, é o estudo realizado depois da ocorrência dos fatos, quando o pesquisador observa as possíveis fontes ou fatores que originam o fenômeno (CHEMIN, 2015).

O estudo de caso, para Yin (apud OLIVEIRA, 2011), é caracterizado pela investigação profunda e exaustiva dos fatos objetos, permitindo pormenorização do conhecimento da realidade e dos fenômenos pesquisados. Considera que esse tipo de estudo apresenta vantagem específica ao analisar-se “como” ou “por que” sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle.

A interrogação direta das pessoas para que se conheçam as informações sobre o assunto caracterizam o levantamento ou *survey* (CHEMIN, 2015). Nesse tipo de pesquisa o respondente não é identificado, portanto o sigilo é garantido (OLIVEIRA, 2011).

Nesta pesquisa, utilizou-se para a coleta de dados fontes primárias, secundárias e também entrevistas não estruturadas, que tiveram relevância semelhante para sua elaboração, pois o tema abordado, especialmente quando se trata da visão Estadual e Regional, carece de bibliografia.

Finalmente, para o tratamento dos dados e elaboração do plano de negócios foi utilizado o *software* CEPN do SEBRAE/MG. Este foi um instrumento valioso na sistematização e organização da apresentação dos resultados, porém o mesmo apresenta limitações, principalmente em relação ao horizonte de tempo do projeto e em relação a algumas questões financeiras, como é o caso de informação relativas a recursos de terceiros, que precisariam ser tratadas manualmente.

## **4 O CONTEXTO HOTELEIRO**

### **4.1 Conceito, História e sua Evolução**

Segundo a Resolução Normativa 387/98 da EMBRATUR, empresa hoteleira é a pessoa jurídica que explore ou administre meios de hospedagem e tenha em seus objetivos sociais o exercício da atividade hoteleira. Já hotel é o meio de hospedagem do tipo convencional e mais comum, normalmente localizado em perímetro urbano e destinado a atender turistas, tanto em viagens de lazer como negócios.

A Organização Mundial de Turismo (2001) define turismo como a atividade do viajante que visita uma localidade fora do seu entorno habitual, por um período não superior a um ano, com o propósito de realizar atividades de lazer, negócios ou outros.

Para Beltrão (2001), turismo é o conjunto de atividades sociais, culturais, políticas econômicas e naturais que envolva pessoas se deslocando de um lugar para o outro por um período temporário.

Observadas as definições apresentadas anteriormente, é possível concluir que o homem empreende atividade turística desde os primórdios da humanidade. Neste sentido, Aguilera (apud Castelli, 2006, p. 9) observa que:

[...] a fome já se encontra na atividade dos primeiros homínídeos e tem continuado sob diversas formas até os nossos dias; produz um encadeamento vertical, em que surge no fundo como motor de atividade. Assim a história do homem é em grande parte, a da sua luta contra a fome.

Para Belchior e Poyares (apud CASTELLI, 2006), em nenhuma outra região do mundo o culto à hospitalidade superou o do Oriente Médio, pois receber um estrangeiro trazia a oportunidade de cumprir um imperativo moral prescrito nos livros sagrados. Mais tarde na Grécia Antiga, receber bem um desconhecido era muito importante, pois este podia ser Zeus travestido. Não é à toa que na mitologia Grega ele também é conhecido como o protetor dos deveres da hospitalidade.

Até mesmo naquele que é conhecido como um dos primeiros compêndios de leis que se tem conhecimento no mundo, o Código de Hamurabi, são reservadas quatro das duzentas e oitentas duas cláusulas para reger o funcionamento das tabernas:

- 108 – “Se uma taberneira não quiser receber cevada como pagamento da cerveja, mas dinheiro com a cotação mais alta, ou se ela reduzir a quantidade de cerveja em comparação a quantidade de cevada, essa taberneira será obrigada a aceitar e será jogada na água”;
- 109 – “Se na casa de uma taberneira se reúnem conspiradores e estes não são detidos e levados a Corte, a taberneira deverá ser morta”;
- 110 – Se uma sacerdotisa *nadítum* ou uma sacerdotisa *entum* não enclausurada abrir a porta de uma taberna ou entrar lá para beber cerveja, esta deverá ser queimada”;
- 111 – “Se uma taberneira vender uma jarra de cerveja fiado, poderá exigir cinquenta litros de cevada na colheita”.

Castelli (2006) observa que a própria Roma Antiga teria sua origem baseada em uma lenda de vertente hospitaleira, pois Romulo e Remo depois de lançados

recém-nascidos no Rio Tibre, sendo encontrado por uma loba que os amamentou, são acolhidos e criados por um camponês de nome Fástulo.

No seu apogeu, o Império Romano gozava de uma invejável estabilidade sociopolítica, que permitia viajar-se pelas suas inúmeras estradas com relativa segurança, e ao longo delas existiam meios de hospedagem que podiam ser alugados (CASTELLI, 2006).

Na Idade Média, a partir do estabelecimento do feudalismo que se estendeu por todo o continente europeu, registra-se a decadência dos meios de hospedagem. As causas principais foram a redução no comércio, a insegurança e a relação de vassalagem. A redução no comércio foi uma característica marcante do sistema feudal, decorrente da busca pela autossuficiência. A insegurança nos deslocamentos decorria da ausência de um exército unificado sob controle do rei. Já pela relação de vassalagem, o homem abria mão de sua liberdade em troca de proteção e espaço para produzir alimentos. Uma exceção a esta lógica era a figura do peregrino, que enfrentava todas as adversidades para visitar lugares considerados sagrados. Assim, para atender a necessidade de abrigo desses viajantes, as ordens religiosas passam a hospedá-los em suas Abadias e mosteiros (CASTELLI, 2006).

Além dos peregrinos, apenas a nobreza feudal realizava visitas a seus pares, que os hospedava de forma gratuita e com grande luxo em seus palácios ou castelos. Era praxe estarem acompanhados de sua comitiva que envolvia escolta, corte, artistas e assessores. Neste caso, a hospedagem tornou-se um instrumento seletivo e restritivo, não estando à disposição das massas (PINHEIRO, 2002).

Com a Renascença, uma nova maneira de pensar e viver tomou conta da Europa do século XV. As cidades passaram a ganhar importância, e com elas foram incrementados os negócios e intercâmbios, fatores esses que fomentaram novamente a popularização das viagens. Neste mesmo período, Veneza, além de se tornar um grande centro comercial, passou a ser também centro turístico, com oferta de alojamentos e qualidade na prestação de serviços (PINHEIRO, 2002).

Na Idade Contemporânea, que compreende o final do século XVIII até os dias atuais, a sociedade passa a viver a era do lazer, na qual as viagens são uma das atividades mais apreciadas. Isso só foi possível pelos grandes avanços tecnológicos,

notadamente dos meios de transporte que os tornaram mais rápidos, seguros e confortáveis. Como exemplos, podemos citar os aviões de grande capacidade, trens de altíssima velocidade, luxuosos navios e modernos automóveis que facilitaram a realização de viagens de curtas e longas distâncias (CASTELLI, 2006).

Em Nova Iorque, o Hotel Everest inovou, sendo pioneiro na utilização de iluminação elétrica parcial, logo após, o *Sagamore Hotel* e o *Lake George* passaram a contar com o mesmo recurso em todas as unidades habitacionais. O *Victoria Hotel*, em *Kansas City*, foi o primeiro a contar com banho em todos os quartos e o *Savoy Hotel*, inaugurado em 1880 em Londres, contava em suas dependências com teatro, capela e lavanderia (PEREIRA; COUTINHO, 2007).

Nos anos 30, a Grande Depressão e lei seca representaram um duro golpe na hotelaria norte-americana, que se reinventa a partir dos anos 40 com os hotéis-cassino em *Las Vegas*. Na década de 80 se observou um grande incremento na hotelaria mundial, com diversificação dos tipos de hotel, criação de *marketing* específico para o setor e empreendimentos voltados para a área de convenções (PEREIRA; COUTINHO, 2007).

Uma vez compreendido de que forma se deu a evolução do turismo e da hotelaria no mundo, passa-se a analisar o caso do Brasil na sessão seguinte.

## **4.2 Hotelaria no Brasil**

Pereira e Coutinho (2007) identificam que a necessidade de hospedar pessoas no Brasil nasceu logo após o seu descobrimento. Essa atividade ficou a cargo dos mandatários das capitânicas hereditárias, pela necessidade de abrigar os viajantes que se deslocavam constantemente.

Entretanto, como observa Pinheiro (2002), a prática comercial hoteleira consolida-se a partir da chegada da família real ao Brasil, e com ela vieram os usos e costumes europeus, especialmente a tradição inglesa e francesa de receber.

O problema da escassez de hotéis no Rio de Janeiro foi observado durante todo o século XIX, levando o governo a criar o Decreto n. 1160, de 23 de dezembro

de 1907, que isentava de impostos por sete anos os cinco primeiros hotéis de grande porte que lá se instalassem (PEREIRA; COUTINHO, 2007).

Para Caon (2008), os anos 30 foram um marco histórico no desenvolvimento do setor hoteleiro no Brasil, impulsionado pela criação de grandes cassinos, nos moldes dos existentes nos Estados Unidos. Porém, os jogos de azar foram proibidos no país logo, em 1946, e os hotéis que funcionavam como anexos dos cassinos fecharam suas portas, vindo a se recuperar somente na década seguinte, devido a significativos incentivos governamentais destinados ao setor.

Outro período de rápido crescimento do setor hoteleiro aconteceu nos anos 70, alavancado pelo forte desenvolvimento da infraestrutura de transportes aéreo e rodoviário. Chegam ao país as redes hoteleiras internacionais, que apesar de não serem significativas em números, criam uma nova orientação na atividade, com novos serviços e preços (CAON, 2008).

A crise econômica dos anos 80, seguida por uma onda de violência no Rio de Janeiro nos anos 90, prejudicaram de maneira significativa o turismo no país. A partir de 1994, com a estabilização econômica elevando o poder de compra da população brasileira, o turismo nacional ganhou um novo impulso. Segundo Pinheiro (2002), somente na última década do século XX, o Brasil investiu US\$ 442 milhões em empreendimentos de luxo.

Assim, tem-se uma breve noção de como se desenvolveu o turismo no país. Passa-se agora a identificar alguns dados deste setor da economia brasileira.

#### **4.3 Aspectos Econômicos Relevantes**

Segundo a OMT (apud BNDES, 2011), atividades características do turismo respondem por entre 6% e 8% do total de empregos no mundo e o mercado de viagens internacionais representa 30% das exportações mundiais de serviços e equivale a 6% do valor total dessas exportações. Essas magnitudes lhe conferem o quarto lugar no ranking das atividades geradoras de receitas cambiais, atrás apenas da indústria automobilística, química e de combustíveis.

No Brasil, segundo dados do IBGE (2012), as atividades características no ano de 2006 representaram 3,6% do valor adicionado da economia brasileira, montante gerado por 6,1% do total de pessoas empregadas, que recebem 3,2% dos salários e demais remunerações pagas no país. Deste total, os serviços de alimentação são responsáveis por 40,9% do valor agregado, os serviços de transporte rodoviário respondem por outros 17,7%, e atividades culturais, recreativas e esportivas outros 13,8%.

Além disso, destaca Caon (2008), somente a hotelaria nacional movimentava aproximadamente R\$ 8 bilhões por ano, possui um patrimônio estimado em R\$ 78,7 bilhões e gasta R\$ 2 bilhões anualmente com contratação de mão-de-obra. Em termos agregados, no ano de 2002, o setor foi responsável por aproximadamente 0,35% do total de riquezas geradas no país e cerca de 0,45% do total de pessoas empregadas, o que representa 260.000 postos de trabalho. Dados do ano de 2009, disponibilizados pelo IBGE (2011), mostram que o gasto com contratação de mão-de-obra foi de R\$ 4.6 bilhões, uma variação superior a 130% em 7 anos.

No que se refere ao valor bruto da produção, os serviços de hospedagem experimentaram um forte crescimento entre os anos de 2004 e 2009, passando de R\$ 6,3 bilhões para R\$ 12,2 bilhões respectivamente (IBGE, 2011).

Em relação a sua estrutura de mercado, pode-se afirmar que existe baixa concentração no setor hoteleiro. Segundo dados da *Hotel Investment Advisors (HIA)*, estima-se que mais de 70% das unidades habitacionais são operadas por hotéis independentes de redes, além das redes nacionais e internacionais de hotéis somadas representarem apenas 8,5% dos empreendimentos, conforme pode-se observar na tabela 1 abaixo.

Tabela 1 – Total de Hotéis e *Flats* no Brasil em 2007

<b>Tipo</b>	<b>Hotéis e Flats</b>	<b>%</b>	<b>Quartos</b>	<b>%</b>
Independentes	6.547	91,5	262.869	73,3
de Cadeias Nacionais <sup>10</sup>	280	3,9	37.609	10,5
de Cadeias Nacionais	326	4,6	58.298	16,2
<b>Total</b>	<b>7,153</b>	<b>100</b>	<b>358.776</b>	<b>100</b>

Fonte: *HIA* (apud IBGE, 2011, p. 23).

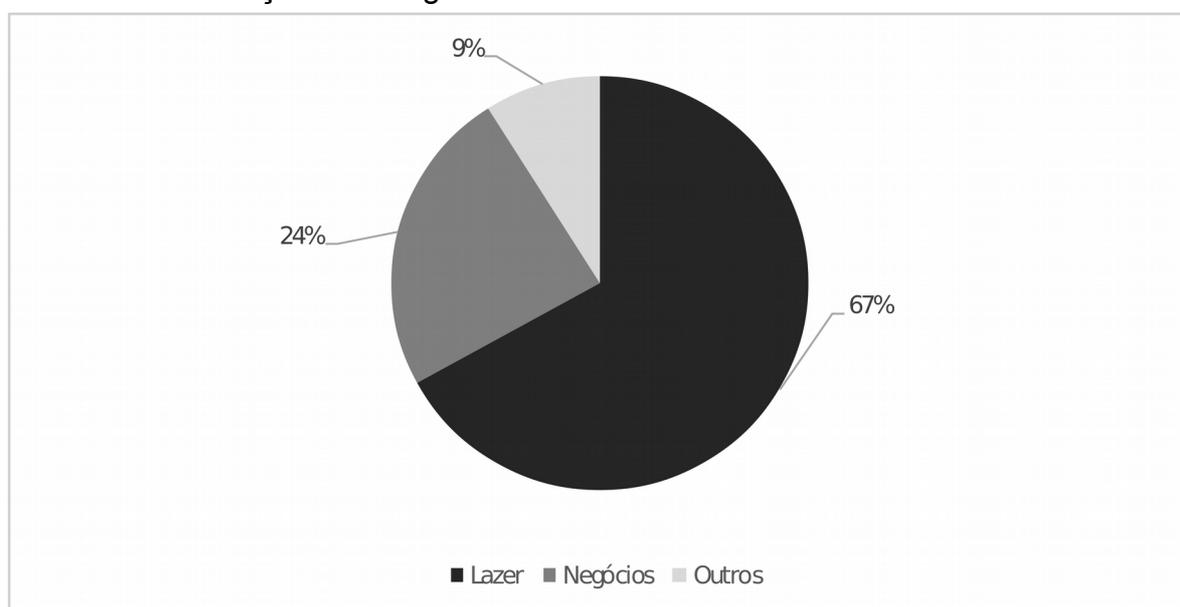
No ano de 2010, o IBGE (2010) estimava existir no país um total entre 22 mil e 26 mil estabelecimentos hoteleiros e outros tipos de alojamento temporário, com

<sup>10</sup> Aqueles que possuem mais de 600 quartos.

440 mil unidades habitacionais disponíveis. Apesar do forte crescimento em relação aos dados disponíveis de 2007, eles representavam aproximadamente 2% dos quartos disponíveis no mercado hoteleiro dos Estados Unidos.

Apesar do forte crescimento observado na década passada no setor hoteleiro brasileiro, existe um espaço considerável para crescimento, visto que apenas 56% dos turistas utilizam meios de hospedagem. Quando analisados de forma individual, os turistas que viajam a lazer, que representam a maioria deste contingente, 65% deles se hospedam na casa de amigos ou parentes durante suas viagens.

Gráfico 1 – Motivação das viagens domésticas



Fonte: FIPE (apud BNDES, 2011, p. 21).

Já quando analisada de forma separada, na categoria dos que viajam por motivo de negócios, a situação é diferente, visto que somados os que se utilizam dos serviços de hotéis e pousadas, estes passam a representar quase 60% dos meios de hospedagem.

Tabela 2 – Meios de hospedagem utilizados nas viagens domésticas (%)

Meios de Hospedagem	Principal motivo			Total
	Lazer	Negócios	Outros	
Casa de amigos/parente	65,1	26,9	69,9	56,3
Hotel um a três estrelas	8,2	32,1	11	14,4
Hotel quatro ou cinco estrelas	5,2	17,7	3,6	8,1
Pousada	6,5	8,0	3,9	6,6
Imóvel alugado	6,6	2,9	2,6	5,3
Imóvel próprio	4,5	2,6	2,2	3,8
Colônia de férias	1,3	0,3	0,3	1,0
Camping/albergue	0,9	0,8	0,7	0,9

Motel ou pensão	0,3	0,5	0,5	0,4
Resort	0,4	0,3	0,6	0,4
Outros	1,0	7,2	5,8	2,9
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: FIPE (apud IBGE, 2011, p. 22).

A FIPE (apud IBGE, 2001) estima que das 160 milhões de viagens anuais domésticas, 29%, ou seja, 49 milhões, demandariam pousadas ou hotéis. Considerando um período médio de estadia de 3,5 dias e o índice de alojamento de 1,72 hóspedes/quarto, geraria uma ocupação de 213 para a base disponível de 440 mil quartos, o que garantiria uma ocupação de média de 58,3%.

Pode-se observar elevação geral na ocupação da rede hoteleira analisada para o mesmo período entre os anos de 2009 e 2010, com exceção às cidades de Florianópolis e Salvador. Destaque para São Paulo, Brasília, Porto Alegre e Rio de Janeiro, que apesar de estarem entre as cidades com maior número de unidades habitacionais do país, também foram as que obtiveram maiores elevações nas taxas de ocupação, com 8,23%, 7,27%, 5% e 4,7% respectivamente.

Tabela 3 – Taxa de ocupação das cidades brasileiras (em %)

	<b>Jan-Jul 2009</b>	<b>Jan-Jul 2010</b>		<b>Jan-Jul 2009</b>	<b>Jan-Jul 2010</b>
São Paulo	57,06	65,29	Fortaleza	73,28	77,24
Rio de Janeiro	70,42	75,12	Salvador	63,62	62,51
Porto Alegre	65,51	70,51	Brasília	57,16	64,43
Florianópolis	57,43	52,78	Vitória	62,08	65,07
Belo Horizonte	65,02	69,88	Curitiba	59,52	64,43

Fonte: FOHB e SENAC (apud IBGE, 2011, p. 28).

Finalmente, observa-se que várias são as opções de financiamento para um empreendimento no ramo hoteleiro, que vão de linhas de crédito do Fundo Geral de Turismo (FUNGETUR) e FAT, que são operadas pela Caixa Econômica Federal, sendo o último destinado às micro e pequenas empresas. Também, existem linhas de crédito indiretas do BNDES, operadas por uma extensa rede de bancos públicos e privados, que atuam como agentes repassadores de recursos, com prazos que vão de 15 a 18 anos, se atendidas as exigências de certificação em eficiência energética.

## 5 PLANO DE NEGÓCIOS DO HOTEL DO VALE

O presente capítulo dedicar-se-á à apresentação e análise do Plano de Negócios do Hotel do Vale. Para a sua elaboração foi utilizado como base o CEPN 3.0 do SEBRAE/MG, entretanto, dado a algumas limitações do *software*, principalmente em relação ao horizonte de tempo e a parte financeira, foram necessárias algumas complementações.

### 5.1 Sumário Executivo

Esta etapa visa fornecer uma visão geral do projeto, destacando seus principais pontos.

#### 5.1.1 Dados dos Empreendedores

O quadro societário da empresa será formado pelas seguintes pessoas:

Valmor Mantelli, casado, economista, natural de Arroio do Meio, onde nasceu em 11 de abril de 1952. Exerceu atividades no sistema bancário durante 30 anos,

atualmente exerce a atividade de consultor financeiro junto a diversas empresas do estado.

Valmor Mantelli Júnior, casado, economista, natural de Lajeado, onde nasceu em 27 de novembro de 1976. Tem experiência na área de finanças e atualmente exerce a função de Gerente de Projetos junto ao SEBRAE/RS.

### **5.1.2 Missão da Empresa**

O Hotel do Vale terá como missão ser a melhor opção em hotelaria no Vale do Taquari, oferecendo qualidade, conforto e bom atendimento aos seus hóspedes e clientes.

### **5.1.3 Setor de Atividades**

A empresa atuará no setor de Serviços.

### **5.1.4 Forma Jurídica**

A forma jurídica adotada será a sociedade Limitada.

### **5.1.5 Enquadramento Tributário**

A empresa atuará sob Regime do Simples.

### **5.1.6 Capital Social**

O capital social da empresa será de R\$ 500.000 (Quinhentos mil reais), divididos em 500.000 (Quinhentas mil) quotas no valor nominal de R\$ 1,00 (um real) cada uma.

A participação dos sócios se dará da seguinte forma.

Tabela 4 – Sócios e participação

<b>Nº</b>	<b>Sócio</b>	<b>Valor (R\$)</b>	<b>Participação (%)</b>
1	Valmor Mantelli	350.000	70
2	Valmor Mantelli Jr.	150.000	30
<b>Total</b>		<b>500.000</b>	<b>100</b>

Fonte: Do Autor.

### 5.1.7 Fonte de Recursos

O empreendimento terá parte dos recursos de origem própria e a outra parte será captada junto ao mercado financeiro.

## 5.2 Análise de Mercado

Neste tópico será analisado o mercado no qual o empreendimento se encontra, bem como sua relação com clientes, concorrentes e fornecedores.

### 5.2.1 Estudo dos Clientes

O público alvo deste empreendimento é o turista do sexo masculino, na faixa dos 25 a 60 anos, autônomo ou ligado a alguma pessoa jurídica, que esteja na região a trabalho.

Pelo perfil, seu período médio de estadia é de aproximadamente 3,5 dias, como vimos anteriormente nos dados disponibilizados pelo FIPE, e estaria disposto a desembolsar um valor médio de R\$ 100,00 por uma diária.

Pela sua localização privilegiada, o empreendimento terá abrangência regional, focado principalmente que esteja a trabalho nos municípios de Arroio do Meio, Lajeado, Travesseiro e Marques de Souza.

### 5.2.2 Estudo dos Concorrentes

Foram analisados não apenas os hotéis que concorrerão diretamente com este empreendimento, mas também aqueles de uma categoria superior e também inferior, para que se tenha uma visão mais abrangente do setor.

Tabela 5 – Análise da concorrência

<b>Empresa</b>	<b>Qualidade</b>	<b>Preço (R\$)</b>	<b>Localização</b>	<b>Atendimento</b>
Weiland Turis Hotel	Muito boa	169,00 a 199,00	Razoável	Muito bom
Aspen Hotel	Muito Boa	164,00 a 195,00	Excelente	Muito bom
Hotel Zallon	Boa	140,00 a 160,00	Boa	Muito bom
Hotel Imperatriz	Boa	99,00 a 167,00	Boa	Bom
Hotel Locatelli	Boa	95,00 a 130,00	Razoável	Bom
Hotel Mariani	Razoável	84,00 a 145,00	Excelente	Bom
Hotel Recanto	Razoável	63,00 a 105,00	Razoável	Bom
Hotel Valler	Razoável	59,00 a 85,00	Razoável	Razoável
Moinho da Luz	Razoável	55,00 a 80,00	Razoável	Razoável

Fonte: Do Autor.

Percebe-se segmentar os concorrentes em três faixas em relação a sua qualidade:

- 1- Alta: Weiland Turis e Aspen Hotel
- 2- Intermediária: Hotel Zallon, Hotel Mariani, Hotel Imperatriz e Hotel Locatelli
- 3- Básica: Hotel Valler e Moinho da Luz

A intenção deste empreendimento seria concorrer com os hotéis que se encontram na faixa intermediária: Hotel Zallon, Hotel Imperatriz e Hotel Locatelli.

### 5.2.3 Estudo dos Fornecedores

Como a proposta é que os serviços sejam realizados por funcionários do hotel, os fornecedores do empreendimento restringir-se-ão de forma geral aos de bebidas.

Tabela 6 – Fornecedores

<b>Descrição dos itens</b>	<b>Fornecedor</b>	<b>Preço (R\$)</b>	<b>Condições de pagamento</b>
Água sem gás	Bebidas Fruki	0,82	7 dias
Água com gás	Bebidas Fruki	0,95	7 dias

Coca-Cola	WS Bebidas	1,30	7 dias
Cerveja Miller	Supermercado Rissul	4,94	7 dias
Cerveja Heinecken	Supermercado Rissul	5,90	7 dias

Fonte: Do Autor.

### 5.3. Plano de *Marketing*

No plano de *marketing* serão apresentados os produtos e serviços disponibilizados pelo empreendimento, seus preços, bem como sua estratégia de comunicação

#### 5.3.1 Produtos e Serviços

Além do serviço de hospedagem, o hotel contará com um restaurante que eventualmente poderá ser locado para realização de eventos.

Tabela 7 – Produtos e serviços disponibilizados

Nº	Produtos/Serviços
1	Quarto <i>standard</i>
2	Quarto luxo
3	Suíte
4	Refeições
5	Água
6	Cerveja
7	Refrigerante

Fonte: Do Autor.

#### 5.3.2 Preços

Os preços praticados inicialmente serão os seguintes:

Tabela 8 – Preços

Nº	Produto/serviço	Preço (R\$)
1	Quarto <i>standard single</i>	90,00
2	Quarto <i>standard duplo</i>	110,00
3	Quarto luxo <i>single</i>	110,00
4	Quarto luxo duplo	130,00
5	Suíte duplo	180,00
6	Refeições	15,00
7	Água	2,50
8	Refrigerante	3,00
9	Cerveja	8,00

Fonte: Do Autor.

Os preços foram definidos usando o critério de comparação com empreendimento de padrão semelhante, através de consulta telefônica ou através de site dos futuros concorrentes.

No valor da hospedagem já estão inclusos café da manhã e garagem não coberta.

### **5.3.3 Estratégias Promocionais**

Inicialmente se buscará contato com empresas da região, apresentando o empreendimento e oferecendo descontos para clientes corporativos, o foco do negócio.

### **5.3.4 Estrutura de Comercialização**

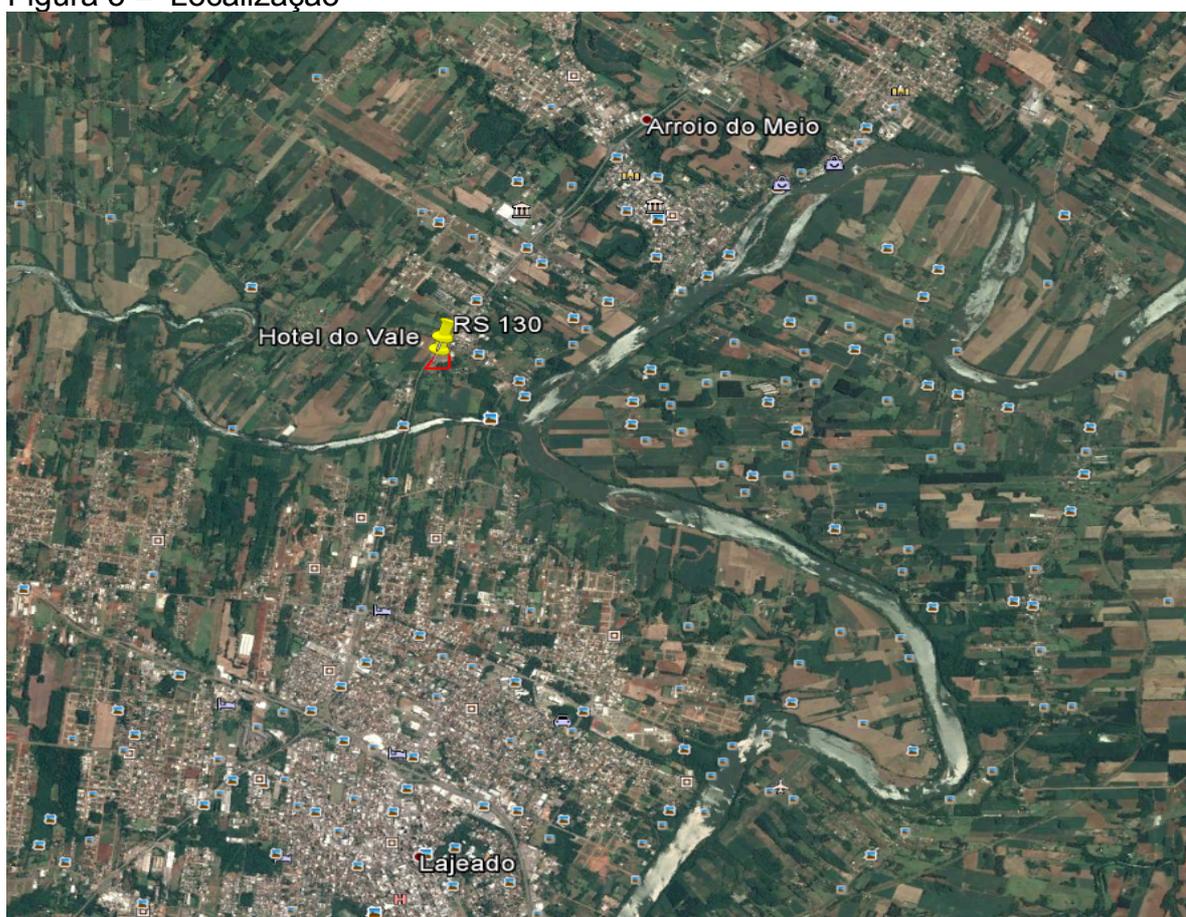
Serão ofertados inicialmente três canais de comercialização para efetuar a reserva: através do telefone do hotel, *site* do hotel e também através de *sites* de reservas *on-line*.

### **5.3.5 Localização**

O Hotel do Vale se localizará em Arroio do Meio, Bairro Barra da Forqueta.

O terreno onde será implantado o empreendimento possui uma área superficial de aproximadamente 22.000 m<sup>2</sup> (vinte e dois mil metros quadrados), dos quais serão utilizados menos de 600m<sup>2</sup> (seiscentos metros quadrados) para as obras cíveis, restando ainda um espaço considerável para ampliações.

Figura 5 – Localização



Fonte: Do Autor.

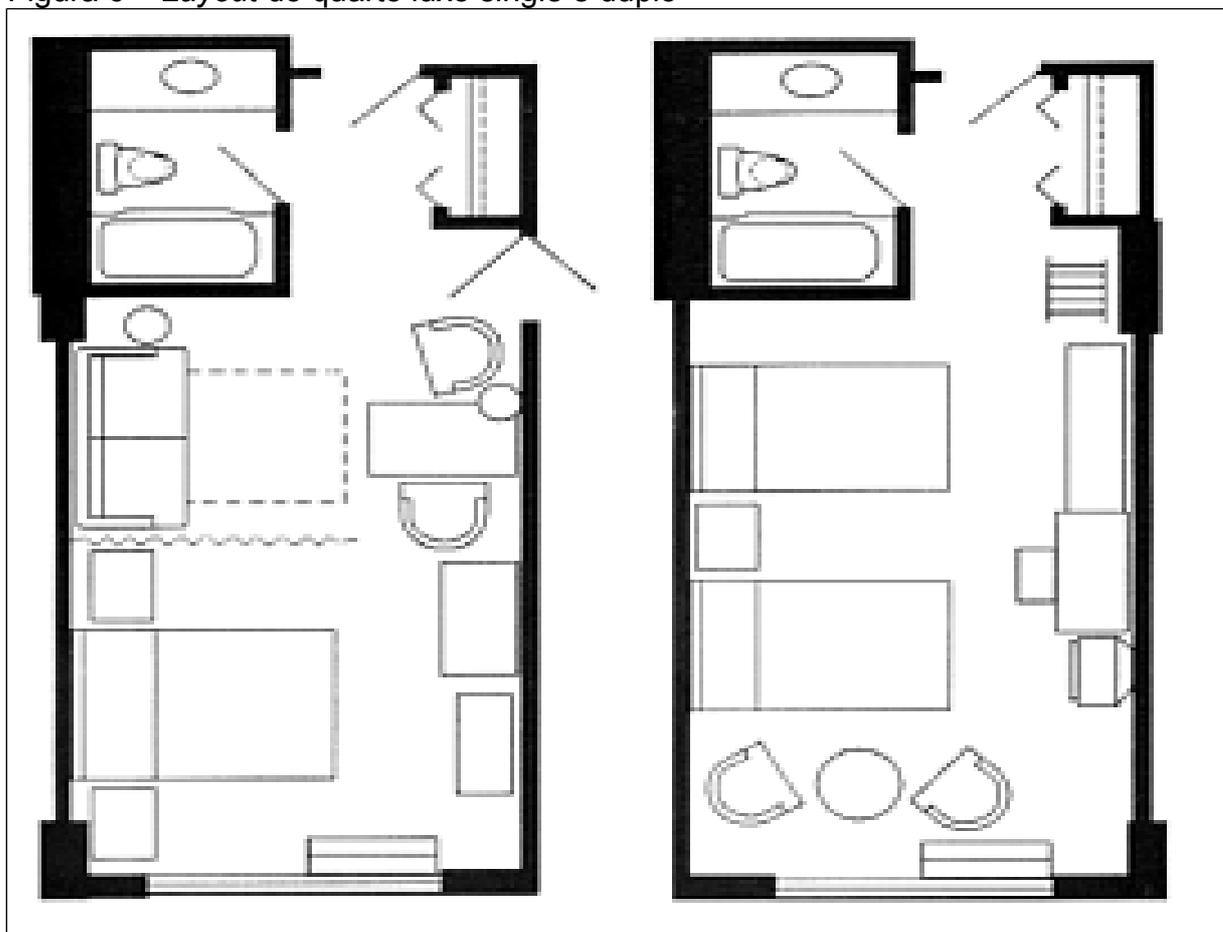
Vários são os motivos que levaram à escolha deste local para implantação do empreendimento. O fácil acesso proporcionado por situar-se às margens da RS 130, terreno plano que exigirá pouco investimento em terraplanagem, distância de 5 Km e 3 Km do centro das cidades de Lajeado e Arroio do Meio respectivamente, proximidade de empresas do porte de Bremil, Vonpar, BRF, Minuano e COSUEL seriam as principais justificativas desta escolha.

#### 5.4 Plano Operacional

O plano operacional do negócio oferece uma descrição da organização interna, infraestrutura e recursos humanos.

#### 5.4.1 Layout

Figura 6 – *Layout* do quarto luxo single e duplo



Fonte: Do Autor.

#### 5.4.2 Capacidade instalada

A capacidade de recepção do hotel está distribuída da seguinte forma: vinte quartos *standard*, oito quartos luxo e duas suítes. Adotou-se esse critério para definição da quantidade de quartos em função do perfil dos clientes, que são os turistas que estão na região a trabalho. Conforme Petrocchi (2002), 65% dos turistas

que viajam a negócio privilegiam o fator preço quando escolhem seu hotel, assim a predominância dos quartos tipo *standard* sobre os demais visa atender essa característica. Brasiliatur (2008) revela ainda que em 86% dos casos o turista de negócios viaja sozinho ou acompanhado de mais um colega de empresa, o que reforça a predominância dos quartos *single* ou duplo no empreendimento. Já o restaurante está estruturado para atender até 80 clientes concomitantemente.

#### 5.4.3 Processos Operacionais

Os principais processos operacionais do empreendimento são o *check-in*: recepção do cliente, verificação de se existe reserva, caso contrário, se existe quarto disponível, encaminhamento para o quarto; o *check-out*: fechamento da conta na recepção, verificação do quarto e cobrança; arrumação do quarto: arrumação das camas, limpeza do quarto e do banheiro; café da manhã: arrumar as mesas, servir o *buffet*, verificação constante se falta algum alimento ou bebida, recolhimento dos pratos e talheres sujos e limpeza dos pratos; restaurante: arrumação das mesas, tirar pedido, preparar o pedido, servir bebidas e a comida, recolhimento e limpeza dos pratos.

#### 5.4.4 Necessidade de pessoal

Para executar as rotinas do hotel serão necessários os seguintes cargos:

Tabela 9 – Cargos e qualificações

Nº	Cargo/função	Qualificação
1	Gerente	- Formação em Hotelaria, com 3 anos de experiência
2	Recepcionista	- Ensino médio completo, experiência de 2 anos na função
3	Camareira	- Ensino fundamental completo, experiência de 1 ano na função
4	Cozinheiro	- Ensino fundamental completo, curso de boas práticas em manipulação de alimentos e 2 anos de experiência em cozinha de hotel
5	Auxiliar de cozinha	- Ensino fundamental completo e preferencialmente conhecimento da rotina de cozinha de hotel
6	Garçom	- Ensino fundamental completo e preferencialmente experiência anterior na função

Fonte: Do Autor.

#### 5.5 Plano Financeiro

O plano financeiro traduz em números as metas e estratégias da empresa. Traz previsões de necessidade de capital e os principais indicadores de viabilidade do negócio.

### 5.5.1 Investimentos Fixos

Abaixo serão apresentados os itens necessários ao funcionamento do hotel bem como seus custos.

Tabela 10 – Máquinas

Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário(R\$)	Total (R\$)
1	Máquina de lavar roupas e secar	2	2500,00	5.000,00
2	Fogão industrial	1	4.000	4.000,00
<b>Subtotal (A)</b>				<b>9.000,00</b>

Fonte: Do Autor.

Tabela 11 – Móveis e Utensílios

Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário (R\$)	Total (R\$)
1	Cama casal	10	800,00	8.000,00
2	Cama solteiro	40	500,00	20.000,00
3	Televisão	35	1.200,00	42.000,00
4	Ar condicionado	35	1.200,00	42.000,00
5	Armário	30	270,00	8.100,00
6	Frigobar	30	400,00	12.000,00
7	Conjunto mesa/cadeira	25	640,00	16.000,00
8	Telefone	35	30,00	1.050,00
9	Conjunto cama e banho	120	200,00	24.000,00
10	Louças e talheres	80	25,00	2.000,00
<b>Subtotal (B)</b>				<b>175.150,00</b>

Fonte: Do Autor.

Tabela 12: Computadores e periféricos

1	Roteador <i>Wi-fi</i>	3	100,00	300,00
2	Computador	2	760,00	1.520,00
				<b>1.820,00</b>

Fonte: Do Autor.

Tabela 13 – Total de investimentos físicos

Total de Investimentos físicos (A) + (B) + (C)			R\$ 185.970,00
------------------------------------------------	--	--	----------------

Fonte: Do Autor.

### 5.5.2 Estoque inicial

Estoque inicial de produtos para o funcionamento do empreendimento:

Tabela 14 – Estoque inicial de produtos

Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário(R\$)	Total (R\$)
1	Água e refrigerante	400	1,00	400,00
2	Cerveja	400	5,00	2.000
3	Alimentos em geral	1	7.600,00	7.600
<b>Total</b>				<b>10.000</b>

Fonte: Do Autor.

### 5.5.3 Caixa mínimo

O caixa mínimo são os recursos que representam os recursos que a empresa precisa para cobrir seus custos até que o contas a receber entre no caixa. Quanto maior a necessidade líquida de capital de giro, maior será o caixa mínimo.

Tabela 15 – Prazo médio de vendas

Tipo de venda	(%)	Dias	Média ponderada de dias
Faturado	95	30	28,5
À vista	5	0	0
Prazo médio total: 29 dias			

Fonte: Do Autor.

Projetou-se desta forma o prazo médio de vendas novamente em função do perfil do cliente. Espera-se que a maior parte deles pague com cartão de crédito ou ainda que a conta seja faturada para a sua empresa. Em ambos os casos o prazo de recebimento é de 30 dias.

Tabela 16- Prazo médio de compras

Produto	(%)	Dias	Média ponderada de dias
Bebidas	30	7	4,9
Alimentos	70	7	2,1
Prazo médio total: 7 dias			

Fonte: Do Autor.

Foram consultados alguns possíveis fornecedores de alimentos e bebidas, conforme apresentado na tabela 6, e esses foram os prazos oferecidos na comercialização dos produtos.

Tabela 17 – Necessidade de estoque

Necessidade média de estoque	
Número de dias	20

Fonte: Do Autor.

Dado o estoque de produtos em estoque e a estimativa de vendas dos mesmos, calculou-se em 20 dias a sua duração.

Tabela 18 – Necessidade líquida de capital de giro em dias

<b>Recursos fora de seu caixa</b>	<b>Número de dias</b>
Contas a receber – prazo médio de vendas	29
Estoque – necessidade média de estoque	20
Subtotal de recursos fora do caixa	49
Recursos de terceiros no caixa da empresa	
Fornecedores – prazo médio de compra	7
Subtotal recursos de terceiros no caixa	7
Necessidade líquida de capital de giro	42

Fonte: Do Autor.

Tabela 19 – Caixa mínimo

Custo fixo mensal	R\$ 36.535,02
Custo variável mensal	R\$ 22.165,22
Custo total da empresa	R\$ 57.700,24
Custo total diário	R\$ 1.917,19
Necessidade líquida de capital de giro em dias	42
Total de Caixa mínimo	R\$ 80.780,34

Fonte: Do Autor.

Tabela 20 – Necessidade de capital de giro

<b>Descrição</b>	<b>Valor</b>
Estoque inicial	R\$ 10.000,00
Caixa mínimo	R\$ 80.780,34
Total de capital de giro	R\$ 90.780,34

Fonte: Do Autor.

#### 5.5.4 Investimentos Pré-operacionais

São os investimentos realizados antes do início da operação da empresa.

Tabela 21 – Investimentos pré-operacionais

<b>Descrição</b>	<b>Valor</b>
Obras cíveis	R\$ 1.290.612,37
Total	R\$ 1.290.612,37

Fonte: Do Autor.

#### 5.5.5 Investimentos Totais

Representam o somatório de todos os investimentos requeridos para o funcionamento do hotel de acordo com o plano de negócios.

Tabela 22 – Investimentos totais

<b>Descrição</b>	<b>Valor</b>	<b>%</b>
Investimentos fixos	R\$ 187.470,00	11,95
Capital de giro	R\$ 90.780,34	5,79
Investimentos pré-operacionais	R\$ 1.290.612,00	82,26
<b>Total</b>	<b>R\$ 1.588.862,71</b>	<b>100</b>

Fonte: Do Autor.

Os recursos para viabilização, a implantação e funcionamento do empreendimento terão a seguinte origem.

Tabela 23 – Fonte de recursos

<b>Fonte de recursos</b>	<b>Valor</b>	<b>%</b>
Recursos próprios	R\$ 500.000,00	31,87
Recursos de terceiros	R\$ 1.068.862,71	68,13
<b>Total</b>	<b>R\$ 1.568.862,71</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Do Autor.

### 5.5.6 Faturamento Total

Neste tópico serão estimadas as receitas do empreendimento com a comercialização dos produtos e serviços. Também será demonstrado como se espera que o faturamento se comporte ao longo do tempo.

Tabela 24 – Faturamento mensal projetado

<b>Nº</b>	<b>Produto/Serviço</b>	<b>Quantidade (Estimativa de Vendas)</b>	<b>Preço de Venda Unitário (em R\$)</b>	<b>Faturamento Total (em R\$)</b>
1	Quarto <i>standard</i>	300	100,00	30.000,00
2	Quarto luxo	120	120,00	14.400,00
3	Suíte	6	180,00	1.080,00
4	Refeição	1200	15,00	18.000,00
5	Água	600	2,50	1.500,00
6	Refrigerante	600	3,00	1.800,00
7	Cerveja	400	8,00	3.200,00
	<b>Total</b>			<b>69.980,00</b>

Fonte: Do Autor.

Para o primeiro ano de funcionamento do hotel, previu-se que a ocupação do hotel ficaria em 50% da capacidade instalada para os quartos do tipo *standard* e luxo, e 10% para os quartos do tipo suíte. Esses valores são significativamente inferiores à taxa média de ocupação para Porto Alegre, que ficou em 70,56%, conforme IBGE (2011). Optou-se pela utilização desse indicador como parâmetro em função da carência de dados confiáveis que abordem este indicador em termos regionais e estaduais.

Para as refeições partiu-se do pressuposto de que o hotel serviria 40 refeições diárias. Esse valor é bastante conservador, considerando-se que o empreendimento pretende trabalhar servindo almoço e jantar. Realizada uma pesquisa informal com os dois principais restaurantes da cidade de Arroio do Meio, verificou-se que cada um deles fornece mais de 180 refeições diariamente, o que demonstra o potencial, pensando-se apenas em termos da cidade. Porém, com sua localização privilegiada, às margens da movimentada RS 130, imagina-se que o restaurante possa ampliar rapidamente seu movimento, ampliando inclusive seu espaço físico, se necessário.

Já o preço dos produtos foi definido com base em pesquisa informal por meio do site ou contato telefônico, conforme já foi explicado anteriormente.

No que tange às bebidas, imaginou-se que cada um dos comensais do restaurante adquiriria ao menos uma água ou refrigerante e que seriam comercializadas 400 cervejas, 10 por final de semana. Neste ponto, optou-se novamente pelo conservadorismo na previsão, visto que desconsiderou-se o consumo de bebidas pelos hóspedes do hotel num primeiro momento.

Também não se projetou nenhum tipo de crescimento mensal nas receitas durante o primeiro ano de funcionamento.

Tabela 25 – Faturamento anual projetado

<b>Período</b>	<b>Faturamento Total (R\$)</b>
Ano 1	R\$ 839.760,00
Ano 2	R\$ 957.326,40
Ano 3	R\$ 1.091.352,10
Ano 4	R\$ 1.244.141,39
Ano 5	R\$ 1.418.321,18
Ano 6	R\$ 1.616.886,15
Ano 7	R\$ 1.843.250,21
Ano 8	R\$ 2.101.305,24
Ano 9	R\$ 2.395.487,97
Ano 10	R\$ 2.730.856,29
Ano 11	R\$ 3.113.176,17
Ano 12	R\$ 3.549.020,83
Ano 13	R\$ 4.045.883,75

Fonte: Do Autor.

Para os anos seguintes, prevê-se um crescimento de 14% ao ano nas receitas, sendo que destes 4% correspondem à inflação média esperada para os

próximos anos. Para os cinco primeiros anos espera-se um crescimento de 5% na taxa de ocupação até atingir o patamar próximo a 70%, o que resultará em aproximadamente um aumento de 10% no faturamento do item hospedagem. Para as refeições e bebidas, também se espera um crescimento de 10%, acrescidos da mesma correção inflacionária.

A partir do 5º ano, para se manter um crescimento real de 10% ao ano no faturamento, será preciso explorar ainda mais o potencial do restaurante, que como foi visto anteriormente é muito grande.

### 5.5.7 Custo Unitário

Nos custos unitários, serão descritos os custos variáveis do negócio. Partiu-se da premissa que os custos variáveis da hospedagem são iguais, indiferente do tipo de quarto.

Tabela 26 – Custos de hospedagem

<b>Materiais / Insumos</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo Unitário</b>	<b>Total</b>
Café da manhã	1	R\$ 2,50	R\$ 2,50
Arrumação do quarto	1	R\$ 5,50	R\$ 7,50
<b>Total</b>			<b>R\$ 8,00</b>

Fonte: Do Autor.

Nos custos da hospedagem consideraram-se apenas os insumos utilizados na preparação do café da manhã e da arrumação do quarto, visto que os serviços serão realizados por funcionários do hotel, e o seu custo já está alocado no custo de pessoal.

Tabela 27 – Custos dos produtos comercializados

<b>Produto</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo Unitário</b>	<b>Custo Total</b>
Refeição	1	R\$ 5,00	R\$ 5,00
Água	1	R\$ 0,85	R\$ 0,85
Refrigerante	1	R\$ 1,20	R\$ 1,20
Cerveja	1	R\$ 4,50	R\$ 4,50

Fonte: Do Autor.

Assim como no caso da arrumação do quarto e do café da manhã, para a refeição serão considerados apenas os insumos utilizados na sua confecção, já que os custos de mão-de-obra já estão alocados no custo de pessoal.

Os custos das bebidas foram auferidos junto aos possíveis fornecedores, conforme descrito anteriormente.

### 5.5.8 Custos de Comercialização

Tabela 28 – Custos de Comercialização

	(%)	Faturamento Estimado	Custo Total
–Continuação...	11,40	R\$ 69.980,00	R\$ 7.977,72
Taxas de Cartão	2,5	R\$ 69.980,00	R\$ 1.749,50
Total de Impostos			R\$ 7.977,72
Total de Gastos com vendas			Continua...
Total Geral (Impostos + Gastos)			

Fonte: Do Autor.

Apesar de as vendas de cartão de crédito representarem uma segurança no que tange à inadimplência, ela acaba por representar um custo elevado, representando aproximadamente 8% dos custos variáveis e cerca de 3% dos custos totais. Além disso, o prazo de recebimento é longo, 30 dias, o que representa um custo financeiro adicional. Assim, este é um item que merece atenção, buscando estimular o cliente a efetuar o pagamento em dinheiro ou até mesmo o faturamento contra a empresa.

### 5.5.9 Apuração do Custo MD e ou / MV

São os custos de materiais diretos ou os custos de mercadorias vendidas. É variável, pois oscila de acordo com o montante de vendas.

Tabela 29 – Custos MD e ou MV

Nº	Produto/Serviço	Estimativa de Venda	Custo Unitário de Materiais / Aquisições	CMD/CMC
1	Quarto standard	300	R\$8,00	R\$ 2.400,00
2	Quarto luxo	120	R\$8,00	R\$ 960,00
3	Suíte	6	R\$8,00	R\$ 48,00
4	Refeições	1200	R\$ 5,00	R\$ 6.000,00
5	Água	600	R\$ 0,85	R\$ 5.100,00
6	Cerveja	400	R\$ 4,50	R\$ 1.800,00
7	Refrigerante	600	R\$ 1,20	R\$ 720,00
Total				R\$ 12.438,00

Fonte: Do Autor.

Tabela 30 – Evolução anual do CMD/CMV

Período	CMD/CMV
---------	---------

Ano 1	R\$ 149.256,00
Ano 2	R\$ 170.151,84
Ano 3	R\$ 193.973,10
Ano 4	R\$ 221.129,33
Ano 5	R\$ 252.087,44
Ano 6	R\$ 287.379,68
Ano 7	R\$ 327.612,83
Ano 8	R\$ 373.478,63
Ano 9	R\$ 425.765,64
Ano 10	R\$ 485.372,83
Ano 11	R\$ 553.325,02
Ano 12	R\$ 630.790,53
Ano 13	R\$ 719.101,20

Fonte: Do Autor.

### 5.5.10 Custos de Mão de Obra

Representam os custos de mão de obra, bem como os encargos sociais que a eles estão atrelados.

**Tabela 31 – Custos de mão de obra**

Função	Nº de Empr.	Salário Médio(\$)	Subtotal (\$)	(%) de encargos sociais	Encargos Sociais (R\$)	Total (R\$)
Gerente	1	3.500,00	3.500,00	69,81	2.443,35	5.943,35
Cozinheiro	1	1.800,00	1.800,00	69,81	1.256,58	3.056,58
Auxiliar de cozinha	1	1.000,00	1.000,00	69,81	698,10	1.698,10
Recepcionista	2	1.200,00	2.400,00	69,81	1.675,44	4.075,44
Camareira	2	1.200,00	2.400,00	69,81	1.675,44	4.075,44
Garçom	2	1.000,00	2.000,00	69,81	1.396,20	3.396,20
			<b>13.000,00</b>		<b>9.145,11</b>	<b>22.245,11</b>

Fonte: Do Autor.

### 5.5.11 Custos com depreciação

Os custos como depreciação representam a perda de valor do bem, decorrente do desgaste físico do mesmo, seja pela ação da natureza ou pelo seu próprio uso.

**Tabela 32 – Custos com depreciação**

Ativos Fixos	Valor do Bem	Vida Útil em anos	Depreciação anual	Depreciação mensal
Máquinas e equipamentos	R\$ 9.000,00	10	R\$ 900,00	R\$ 75,00
Móveis e utensílios	R\$ 175.150,00	10	R\$ 17.515,00	R\$ 1.459,58
Computadores	R\$ 3.320,00	5	R\$ 664,00	R\$ 53,33
			<b>R\$ 19.079,00</b>	<b>R\$ 1.589,91</b>

Fonte: Do Autor.

### 5.5.12 Custos Fixos Operacionais Mensais

Os custos fixos operacionais são aqueles que não sofrem alterações de valor dada a flutuação na produção.

Tabela 33 – Custos Fixos Operacionais mensais

<b>Descrição</b>	<b>Custo</b>
Continuação...	R\$ 5.500,00
Telefone + internet	R\$ 200,00
Pró-labore	Continua...
Manutenção dos equipamentos	
Salários + Encargos	R\$ 22.245,11
Depreciação	R\$ 1.589,91
Água	R\$ 2.500,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 35.535,02</b>

Fonte: Do Autor.

Tabela 34 – Evolução anual dos custos fixos operacionais

<b>Período</b>	<b>Custo Total</b>
Ano 1	R\$ 426.420,24
Ano 2	R\$ 443.477,05
Ano 3	R\$ 461.216,13
Ano 4	R\$ 479.664,78
Ano 5	R\$ 498.851,37
Ano 6	R\$ 518.805,42
Ano 7	R\$ 539.557,64
Ano 8	R\$ 561.139,95
Ano 9	R\$ 583.585,54
Ano 10	R\$ 606.928,96
Ano 11	R\$ 631.206,12
Ano 12	R\$ 656.454,37
Ano 13	R\$ 682.712,54

Fonte: Do Autor.

Os custos fixos operacionais crescem a uma razão de 4% ao ano, que representa a expectativa de inflação para os próximos períodos.

### 5.5.13 Demonstrativo de Resultados

O demonstrativo de resultados é o resumo das operações financeiras de uma empresa em determinado período, evidenciando se a mesma obteve lucro ou prejuízo. É uma síntese das atividades operacionais e não operacionais da empresa.

Tabela 35 – Demonstrativo de resultados

<b>Descrição</b>	<b>Valor (\$)</b>	<b>Valor Anual (R\$)</b>	<b>(%)</b>
1. Receita total com vendas	69.980,00	839.760,00	100,00

2. Custos variáveis totais			
2.1 (-) Custos MD/MV	12.438,00	149.256,00	17,77
2.2 (-) Impostos sobre vendas	7.977,72	95.732,64	11,40
2.3 (-) Gastos com vendas	1.749,50	20.994,00	2,5
Total de custos variáveis	22.165,22	265.982,64	31,67
3. Margem de contribuição	47.814,78	573.777,36	68,33
4. (-) Custos fixos totais	35.535,02	426.420,24	50,78
5. Resultado operacional: LUCRO	12.279,76	147.357,12	17,55

Fonte: Do Autor.

Tabela 36 – Evolução do resultado operacional anual

Período	Resultado
Ano 1	R\$ 147.357,12
Ano 2	R\$ 210.629,14
Ano 3	R\$ 284.464,93
Ano 4	R\$ 370.411,63
Ano 5	R\$ 470.235,73
Ano 6	R\$ 585.953,87
Ano 7	R\$ 719.867,96
Ano 8	R\$ 874.605,24
Ano 9	R\$ 1.053.163,96
Ano 10	R\$ 1.258.965,47
Ano 11	R\$ 1.495.913,54
Ano 12	R\$ 1.768.462,04
Ano 13	R\$ 2.081.692,17

Fonte: Do Autor.

#### 5.5.14 Indicadores de Viabilidade

É o conjunto de parâmetros que demonstram se determinado empreendimento é ou não economicamente viável.

Tabela 37 – Ponto de equilíbrio, lucratividade e rentabilidade

Ano	Ponto de equilíbrio	Lucratividade	Rentabilidade
1	R\$ 624.093,40	17,55%	9,39%
2	R\$ 649.057,13	22,00%	13,43%
3	R\$ 675.019,42	26,07%	18,13%
4	R\$ 702.020,19	29,77%	23,61%
5	R\$ 730.101,00	33,15%	29,97%
6	R\$ 759.305,04	36,24%	37,35%
7	R\$ 789.677,24	39,05%	45,88%
8	R\$ 821.264,33	41,62%	55,75%
9	R\$ 854.114,91	43,96%	67,13%
10	R\$ 888.279,50	46,10%	80,25%
11	R\$ 923.810,68	48,05%	95,35%
12	R\$ 960.763,11	49,83%	112,72%
13	R\$ 999.193,63	51,45%	132,69%

Fonte: Do Autor.

Tabela 38 – Payback

Ano	Lucro Operacional Anual	Acumulado
-----	-------------------------	-----------

0	R\$ 0	-R\$ 1.568.862,71
1	R\$ 147.357,12	-R\$ 1.421.505,59
2	R\$ 210.629,14	-R\$ 1.210.876,45
3	R\$ 284.464,93	-R\$ 926.411,52
4	R\$ 370.411,63	-R\$ 555.999,90
5	R\$ 470.235,73	-R\$ 85.764,16
6	R\$ 585.953,87	R\$ 500.189,71

*Payback: 5 anos, 1 mês e 24 dias*

Fonte: Do Autor.

O *payback* do investimento foi pouco superior a 5 anos, resultado bastante satisfatório se comprado aos dados disponíveis do setor, que estimam um tempo que pode ser superior a 10 anos, conforme o BNDES (2005).

### 5.5.15 Financiamento do Empreendimento

Conforme já foi explicado anteriormente, esse empreendimento contará com recursos próprios e também de terceiros para sua instalação. Para tanto será acessada uma linha de crédito chamada BNDES Automático, cujo repassador será o Banco do Brasil. Através do BNDES Automático, pode ser financiado até 80% do empreendimento. As taxas de juros serão o resultado da soma da Taxa de Juros de Longo Prazo (TJLP) que atualmente está fixada em 7% ao ano e um *spread* de 5% ao ano, totalizando 12% ao ano. A carência é de até 1 ano, período no qual os juros e encargos serão pagos trimestralmente, limitados a 6% ao ano. O valor que exceder, será capitalizado e incorporado ao saldo devedor, e pago posteriormente com as parcelas de amortização. Após a carência, os juros e encargos serão pagos mensalmente, junto com as parcelas de amortização do principal. Será utilizado o sistema de amortização constante (SAC) para atualização das parcelas e do saldo devedor.

A planilha de pagamentos completa está disponível no anexo 1. Abaixo será apresentado um resumo dos pagamentos e posteriormente o fluxo de caixa anual do empreendimento.

Tabela 39 – Resumo pagamento financiamento

Exercícios	Encargos (R\$)	Principal (R\$)	Total (R\$)
- 2019 -	49.531,24	-	49.531,24
- 2020 -	124.157,88	93.064,69	217.222,56
- 2021 -	117.261,50	101.525,11	218.786,62

- 2022 -	105.078,49	101.525,11	206.603,60
- 2023 -	92.895,48	101.525,11	194.420,59
- 2024 -	80.712,46	101.525,11	182.237,58
- 2025 -	68.529,45	101.525,11	170.054,56
- 2026 -	56.346,44	101.525,11	157.871,55
- 2027 -	44.163,42	101.525,11	145.688,53
- 2028 -	31.980,41	101.525,11	133.505,52
- 2029 -	19.797,40	101.525,11	121.322,51
- 2030 -	7.614,38	101.525,11	109.139,49
- 2031 -	84,60	8.460,43	8.545,03
Total	798.153,15	1.116.776,23	1.914.929,38

Fonte: Do Autor.

Tabela 40 – Fluxo anual de caixa projetado

Ano	Lucro Operacional R\$	Financiamento R\$	Fluxo de Caixa R\$
1	147.357,12	49.531,24	97.825,88
2	210.629,14	217.222,56	- 6.593,42
3	284.464,93	218.786,62	65.678,31
4	370.411,63	206.603,60	163.808,03
5	470.235,73	194.420,59	275.815,15
6	585.953,87	182.237,58	403.716,30
7	719.867,96	170.054,56	549.813,40
8	874.605,24	157.871,55	716.733,69
9	1.053.163,96	145.688,53	907.475,43
10	1.258.965,47	133.505,52	1.125.459,95
11	1.495.913,54	121.322,51	1.374.591,03
12	1.768.462,04	109.139,49	1.659.322,55
13	R\$ 2.081.692,17	8.545,03	2.073.147,14

Fonte: Do Autor.

Pode observar-se na tabela acima que, de acordo com o projetado, apenas no ano 2 do funcionamento do empreendimento o fluxo de caixa fica ligeiramente negativo.

## 5.6 Construção de Cenários

### 5.6.1 Ações Preventivas e Corretivas

- Receita pessimista = 5%
- Receita otimista = 5%

Tabela 41 – Cenários realista, otimista e pessimista

Descrição	Cenário provável		Cenário pessimista		Cenário otimista	
	Valor	(%)	Valor	(%)	Valor	(%)
1. Receita total com vendas	R\$ 69.980,00	100,00	66.841,00	100,00	R\$ 73.479,00	100,00
<b>2. Custos variáveis totais</b>						
2.1 (-) Custos MD/MV	R\$ 12.438,00	17,77	R\$ 11.816,10	17,77	R\$ 13.059,90	17,77

2.2 (-) Impostos sobre vendas	R\$ 7.977,72	11,40	R\$ 7.578,83	11,40	R\$ 8.376,61	11,40
2.3 (-) Gastos com vendas	R\$ 1.749,50	2,50	R\$ 1.662,03	2,50	R\$1.836,98	2,50
Total de custos variáveis	R\$ 22.165,22	31,67	R\$ 21.056,96	31,67	R\$ 23.273,48	31,67
3. Margem de contribuição	R\$ 47.814,78	68,33	R\$ 45.424,04	68,33	R\$ 50.205,52	68,33
4. (-) Custos fixos totais	R\$ 35.535,02	50,78	R\$ 35.535,02	53,45	R\$ 35.535,02	48,36
Resultado operacional:	R\$ 12.279,76	17,55	R\$ 9.889,02	14,87	R\$14.670,50	19,97

Fonte: Do Autor.

Como ações corretivas e preventivas pode-se pensar inicialmente em um investimento em divulgação mais forte. Outro ponto que não pode ser negligenciado é a baixo índice de ocupação dos quartos tipo suíte, que no momento inicial estava em 10%. Pode-se aproveitar o desenvolvimento dos roteiros turísticos rurais da região para alavancar o turismo de lazer.

## 5.7 Avaliação Estratégica

### 5.7.1 Matriz FOFA

Tabela 42 – Matriz FOFA

	Fatores Internos	Fatores Externos
Pontos Fortes	- Excelente localização - Conhecimento sólido dos sócios em gestão - Novas instalações - Preços competitivos	- Dinamismo da Região - Setor em expansão - Desenvolvimento dos roteiros turísticos rurais - Potencial do agronegócio - Proximidade de Porto Alegre, Caxias do Sul e Passo Fundo - Alta carga tributária
Pontos Fracos	- Inexperiência dos sócios no segmento de hoteleiro - Concorrência com empreendimentos já estabelecidos	- Baixo dinamismo econômico do país - Pouca mão de obra capacitada disponível

Fonte: Do Autor.

Dada a inexperiência dos sócios no ramo hoteleiro, será importante que os mesmos busquem capacitação na área e também realizem *benchmark* em estabelecimentos de outras regiões para ganhar experiência. Também será necessário provisionar recursos para investimento em qualificação de mão de obra, visto que foi apontada como fraqueza sua baixa disponibilidade na região.

## **CONCLUSÕES**

O principal objetivo desta pesquisa foi avaliar a viabilidade da implantação de um hotel na região do Vale do Taquari, mais especificamente no município de Arroio do Meio.

Por meio da revisão bibliográfica realizada, foi possível melhor compreender a dinâmica do setor turístico e hoteleiro, conhecer a sua história, trajetória e o seu potencial gerador de renda e de emprego. Também, foi possível estabelecer comparativos entre o Brasil e alguns outros países, o que permite uma primeira conclusão, que apesar da desaceleração vivida pelo setor nos últimos anos, seu potencial de crescimento é muito grande.

Foi de grande valia conhecer o comportamento do cliente do setor hoteleiro, os motivos que o levam a viajar, o que ele leva em conta no momento da escolha de um hotel, seu perfil de consumo, seus hábitos e preferências. Isso permitiu readequar a ideia inicial, que era um empreendimento também no setor hoteleiro,

porém de padrão mais elevado, o que ao longo da pesquisa evidenciou não ser a opção mais adequada para a região.

Chamou a atenção negativamente a ausência de dados confiáveis sobre a hotelaria e o comportamento do turista no Vale do Taquari, o que obrigou a utilização de dados de outras regiões do estado como parâmetro no momento de realizar as inferências. Fica aqui o alerta para as entidades que trabalham com turismo na nossa região, que a ausência das referidas informações dificulta a mensuração do real potencial do setor e até mesmo da eficácia das ações que vêm sendo devolvidas pelos municípios e entidades empresarias que apostam no desenvolvimento

Em relação aos resultados das projeções financeiras realizadas neste plano de negócio, fornece evidências para se concluir que a implementação de um hotel com o perfil que foi proposto possui elevada probabilidade de sucesso, mesmo utilizando-se previsões conservadoras, se comparadas aos dados disponíveis relativos à taxa de ocupação.

Fica também a sinalização de que, apesar do foco do empreendimento ser o turista de negócios, o planejamento não pode prescindir de estratégias que abranjam também o turista que está na região a lazer, uma vez que o turismo rural, que atrai cada vez mais o habitante de centros maiores, está em franco crescimento.

Outro ponto que acabou despertando atenção no decorrer da elaboração deste plano de negócios é a relação simbiótica entre o empreendimento hoteleiro e o restaurante, pois além de uma fonte geradora de receita adicional, ele permite um melhor aproveitamento da mão de obra contratada. Considerando que a parte mais onerosa do empreendimento já foi realizada, deve-se analisar cuidadosamente essa alternativa.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, G.; FREITAS, I.; PILATI, R. Contexto de Trabalho, Desempenho Competente e Necessidades em TE&D. In: BORGES-ANDRADE, J.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. **Treinamento & Desenvolvimento e Educação em Organizações de Trabalho**: Fundamentos para Gestão de Pessoas. Porto Alegre: Bookman, 2007.

ASSAF NETO, A.; SILVA, C. **Administração de capital de giro**. São Paulo: Atlas, 1997.

BERNARDI, L. **Manual de Plano de Negócios**: Fundamentos, Processos e Estruturação, São Paulo: Atlas, 2013.

BESANCO, D. et. al. **A Economia da Estratégia**. São Paulo: Bookman, 2004.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BNDES – BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Setor de turismo no Brasil**: segmento de hotelaria. Boletim Setorial n. 22. Rio de Janeiro, 2005.

\_\_\_\_\_. **BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. Perspectivas da Hotelaria no Brasil.** Boletim Setorial n. 33. Rio de Janeiro, 2011.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Economia do Turismo: Uma Perspectiva Macroeconômica 2003-2009.** Brasília, 2012.

BRASILATUR. **Pesquisa do Perfil e da Satisfação do Turista de Lazer e Negócios em Brasília.** Brasília, 2008. Disponível em: <[http://cet.unb.br/attachments/796\\_relatorio\\_final\\_pesquisa\\_perfil.pdf](http://cet.unb.br/attachments/796_relatorio_final_pesquisa_perfil.pdf)>. Acessado em: 23 abr. 2017.

CAON, M. **Gestão Estratégica de Serviços de Hotelaria.** São Paulo: Atlas, 2008.

CASAROTTO FILHO, N.; KOPITKE, B. **Análise de Investimentos.** São Paulo: Atlas, 2008.

CASAS, A. **Marketing de serviços.** São Paulo: Atlas, 2007

CHEMIN, B. **Manual da Univates para Trabalhos Acadêmicos: Planejamento, Elaboração e Apresentação.** Univates, 2015. Disponível em: <[http://www.univates.br/editora-univates/media/publicacoes/110/pdf\\_110.pdf](http://www.univates.br/editora-univates/media/publicacoes/110/pdf_110.pdf)>. Acessado em: 2 fev. 2017.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas: O Passo Decisivo da Administração Participativa.** São Paulo: Makron Books, 1994.

\_\_\_\_\_. **Introdução a Teoria Geral da Administração.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2005.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DUTRA, J. **A Utopia da Mudança nas Relações de Poder na Gestão de Recursos Humanos.** In: FLEURY, M.; FISCHER, R. (organizadores) *Cultura e Poder nas Organizações.* São Paulo: Atlas, 2010.

FERREIRA, A. **Dicionário da Língua Portuguesa.** Rio de Janeiro: IBGE, 2010.

FISCHER, A. **Um Resgate Conceitual e Histórico dos Modelos de Gestão de Pessoas,** In FLEURY, M. (organizadora) *As Pessoas na Organização.* São Paulo: Gente, 2002.

GALBRAITH, J.; LAWLER III, E. **Organizando para Competir no Futuro: Estratégia para Gerenciar o Futuro das Organizações.** São Paulo: Makron Books, 1995.

HIRSCH, R.; PETERS, M. **Empreendedorismo.** São Paulo: Bookman, 2004.

GERHARDT, T.; SILVEIRA, D. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

JOHNSTONE, D. **What does an IRR (or two) mean**. The Journal of Economic Education, 39(1), pp. 78-87, 2008.

KASSAI, J. et. al. **Retorno de Investimento Abordagem Matemática e Contábil do Lucro Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2005.

LAUDON, K.; LAUDON, J. **Sistemas de Informação**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.

LIMA, M. et al. **Gestão de marketing**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de serviços pessoas, tecnologia e resultados**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2006.

LUCENA, M. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

MATTOS, S. **Estratégias Competitivas**. Revista Capital Científico. Guarapuava. v. 1, n.1 p. 09-25. Dez. 2003. Disponível em: <<http://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/589/726>>. Acesso em: 25 fev. 2017.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: HUCITEC, 2007.

MOTTA, R.; CALÔBA G. **Análise de Investimentos: Tomada de Decisão em Projetos Industriais**. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, M. **Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisas em administração**. Catalão: UFG, 2011. Disponível em: <[https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual\\_de\\_metodologia\\_cientifica\\_-\\_Prof\\_Maxwell.pdf](https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf)>. Acessado em: 22 abr. 2017.

PEREIRA, F.; COUTINHO, H. **Hotelaria: Da Era Antiga aos Dias Atuais**. Revista Eletrônica Abore. Manaus, ed. 03, 2007. Disponível em: <[http://www.revistas.uea.edu.br/old/abore/artigos/artigos\\_3/Francisca%20Felix%20Pereira.pdf](http://www.revistas.uea.edu.br/old/abore/artigos/artigos_3/Francisca%20Felix%20Pereira.pdf)>. Acesso em: 27 mar. 2017.

PETROCCHI, M. **Hotelaria: Planejamento e Gestão**. São Paulo: Futura, 2002.

PFEFFER, J. **Vantagem Competitiva Através de Pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

PINDYCK, R.; RUBINFELD, D. **Microeconomia**. São Paulo: Makron Books, 1999.

PINHEIRO, J. Hotelaria: **Um Estudo de Caso da Rede Othon de Hotéis**. 2002. 164 f. (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 20 maio 2002. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3548/000312651.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 7 mar. 2017.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise das indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

ROSS, S.; WESTERNFIELD, R.; JAFFE, J. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2002.

RUZZARIN, R.; AMARAL, A.; SIMIONO, M. **Sistema Integrado de Gestão de Pessoas com Base em Competências**. Porto Alegre: Editora AGE, 2006

SALIM, C. et. al. **Construindo Planos de Negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SAMANEZ, C. **Matemática Financeira**: Aplicações à Análise de Investimentos. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, C. et al. **Fluxo de Caixa**. Revista Científica do Unisalesiano, ano1. N. 1, jan/jun de 2010. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2011/publicado/artigo0081.pdf>>. Acesso em: 3 mar. 2017.

SCHROEDER, J. et. al. **O Custo de Capital como Taxa Mínima de Atratividade na Avaliação de Projetos de Investimento**. Revista de Gestão Industrial, v. 01 n. 02, 2005. Disponível em: <<http://pro.poli.usp.br/artigos/o-custo-de-capital-como-taxa-minima-de-atratividade-na-avaliacao-de-projetos-de-investimento/>>. Acesso em: 5 mar. 2017.

SEBRAE. **Como Elaborar um Plano de Negócios**. Brasília, 2013. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/\\$File/2021.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/$File/2021.pdf)>. Acesso em: 10 fev. 2017.

SEBRAE/SP. **10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas**. São Paulo, 2008. Disponível em: <[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal/%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/10\\_anos\\_mortalidade\\_relatorio\\_completo.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal/%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/10_anos_mortalidade_relatorio_completo.pdf)>. Acesso em: 10 fev. 2017.

SILVA, E. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas**. São Paulo, Atlas, 2005.

SILVEIRA, H. SWOT. IN: **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: UNB, 2001.

SOUZA, A.; CLEMENTE A. **Decisões Financeiras e Análise de Investimentos**: Fundamentos, Técnicas e Aplicações. São Paulo: Atlas, 1997.

TÓFOLI, I. **Administração financeira empresarial**: uma tratativa prática. Campinas: Arte Brasil, 2008.

TARTUCE, T. **Métodos de pesquisa**. Fortaleza: UNICE – Ensino Superior, 2006.

VARGO, S.; LUSCH, R. **The Four Service Marketing Myths**: Remnants of a Good-Based, Manufacturing Model. *Journal of Service Research*, Vol. 6, N. 4, p. 324-335, May 2004. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1094670503262946>>. Acesso em: 3 mar. 2017.

WOILER, S., MATHIAS, W. **Projetos**: planejamento, elaboração, análise. São Paulo: Editora Atlas, 1986.

## ANEXOS

## ANEXO A – Financiamento solicitado

Itens do Investimento	Total	Financiam. Solicitado	%	Recursos Próprios	%
- Construção Civil/Instalações	1.290.612,37	900.000,00	69,73	390.612,37	30,27
- Máquinas e Equipamentos	3.320,00	3.000,00	90,36	320,00	9,64
- Equipamento Hoteleiro	184.150,00	100.000,00	54,30	84.150,00	45,70
- Capital de Giro	90.780,34	65.862,71	72,55	24.917,63	27,45
	1.568.862,71	1.068.862,71	68,13	500.000,00	31,87

<b>- Prazos</b>	Entrega	junho de 2017
	Contratação	janeiro de 2018
	Carência	janeiro de 2019 a dezembro de 2019
	Amortização	janeiro de 2020 a dezembro de 2030

<b>- Custo da Operação</b>	TJLP	7,00%aa.		
	Spread	5,00%aa.	Total	12,00%aa.

<b>- Garantias</b>	Reais
--------------------	-------

**- Liberações**

Meses	A P L I C A Ç Õ E S			Total	L I B E R A Ç Õ E S	
	Construção Civil	Máquinas e Equipam.	Capital Giro		Parcela Financiada	Recursos Próprios
dez/18	200.000			200.000	180.000	20.000
jan/19	150.000			150.000	100.000	50.000
fev/19	150.000			150.000	100.000	50.000
mar/19	200.000			200.000	100.000	100.000
abr/19	200.000			200.000	20.000	180.000

Mai/19		103.000	65.863	168.863	68.863	100.000
<b>Totais</b>	<b>900.000,00</b>	<b>103.000,00</b>	<b>65.862,71</b>	<b>1.068.862,71</b>	<b>568.862,71</b>	<b>500.000,00</b>

**PLANILHA DE  
PAGAMENTOS**

Meses	Saldo Anterior	Encargos Totais	Excesso Encargos	Encargos a Pagar	Amortiz.do Financiam.	Pagamento Mensal	Liberações	Sdo.Deved. Atual
dez/18							<b>200.000,00</b>	200.000,00
jan/19	200.000,00	2.000,00	926,67	1.073,33			<b>150.000,00</b>	350.926,67
fev/19	350.926,67	3.509,27	1.625,96	1.883,31			<b>150.000,00</b>	502.552,63
mar/19	502.552,63	5.025,53	2.328,49	2.697,03		5.653,67	<b>200.000,00</b>	704.881,12
abr/19	704.881,12	7.048,81	3.265,95	3.782,86			<b>200.000,00</b>	908.147,07
mai/19	908.147,07	9.081,47	4.207,75	4.873,72			<b>168.862,70</b>	1.081.217,52
jun/19	1.081.217,52	10.812,18	5.009,64	5.802,53		14.459,12		1.086.227,16
jul/19	1.086.227,16	10.862,27	5.032,85	5.829,42				1.091.260,01
ago/19	1.091.260,01	10.912,60	5.056,17	5.856,43				1.096.316,18
set/19	1.096.316,18	10.963,16	5.079,60	5.883,56		17.569,41		1.101.395,78
out/19	1.101.395,78	11.013,96	5.103,13	5.910,82				1.106.498,92
nov/19	1.106.498,92	11.064,99	5.126,78	5.938,21				1.111.625,69
dez/19	1.111.625,69	11.116,26	5.150,53	5.965,72		17.814,76		1.116.776,23
jan/20	1.116.776,23	11.167,76		11.167,76	8.460,43	19.628,19		1.108.315,80
fev/20	1.108.315,80	11.083,16		11.083,16	8.460,43	19.543,58		1.099.855,37
mar/20	1.099.855,37	10.998,55		10.998,55	8.460,43	19.458,98		1.091.394,95
abr/20	1.091.394,95	10.913,95		10.913,95	8.460,43	19.374,38		1.082.934,52
mai/20	1.082.934,52	10.829,35		10.829,35	8.460,43	19.289,77		1.074.474,10
jun/20	1.074.474,10	10.744,74		10.744,74	8.460,43	19.205,17		1.066.013,67
jul/20	1.066.013,67	10.660,14		10.660,14	8.460,43	19.120,56		1.057.553,24
ago/20	1.057.553,24	10.575,53		10.575,53	8.460,43	19.035,96		1.049.092,82
set/20	1.049.092,82	10.490,93		10.490,93	8.460,43	18.951,35		1.040.632,39
out/20	1.040.632,39	10.406,32		10.406,32	8.460,43	18.866,75		1.032.171,97
nov/20	1.032.171,97	10.321,72		10.321,72	8.460,43	18.782,15		1.023.711,54
dez/20	1.023.711,54	10.237,12		10.237,12	8.460,43	18.697,54		1.015.251,11
jan/21	1.015.251,11	10.152,51		10.152,51	8.460,43	18.612,94		1.006.790,69

fev/21	1.006.790,6 9	10.067, 91		10.067, 91	8.460,4 3	18.528, 33		998.330,2 6
mar/21	998.330,2 6	9.983, 30		9.983, 30	8.460,4 3	18.443, 73		989.869,8 4
abr/21	989.869,8 4	9.898, 70		9.898, 70	8.460,4 3	18.359, 12		981.409,4 1
mai/21	981.409,4 1	9.814, 09		9.814, 09	8.460,4 3	18.274, 52		972.948,9 8
jun/21	972.948,9 8	9.729, 49		9.729, 49	8.460,4 3	18.189, 92		964.488,5 6
jul/21	964.488,5 6	9.644, 89		9.644, 89	8.460,4 3	18.105, 31		956.028,1 3
ago/21	956.028,1 3	9.560, 28		9.560, 28	8.460,4 3	18.020, 71		947.567,7 1
set/21	947.567,7 1	9.475, 68		9.475, 68	8.460,4 3	17.936, 10		939.107,2 8
out/21	939.107,2 8	9.391, 07		9.391, 07	8.460,4 3	17.851, 50		930.646,8 5
nov/21	930.646,8 5	9.306, 47		9.306, 47	8.460,4 3	17.766, 89		922.186,4 3
dez/21	922.186,4 3	9.221, 86		9.221, 86	8.460,4 3	17.682, 29		913.726,0 0
jan/22	913.726,0 0	9.137, 26		9.137, 26	8.460,4 3	17.597, 69		905.265,5 8
fev/22	905.265,5 8	9.052, 66		9.052, 66	8.460,4 3	17.513, 08		896.805,1 5
mar/22	896.805,1 5	8.968, 05		8.968, 05	8.460,4 3	17.428, 48		888.344,7 3
abr/22	888.344,7 3	8.883, 45		8.883, 45	8.460,4 3	17.343, 87		879.884,3 0
mai/22	879.884,3 0	8.798, 84		8.798, 84	8.460,4 3	17.259, 27		871.423,8 7
jun/22	871.423,8 7	8.714, 24		8.714, 24	8.460,4 3	17.174, 66		862.963,4 5
jul/22	862.963,4 5	8.629, 63		8.629, 63	8.460,4 3	17.090, 06		854.503,0 2
ago/22	854.503,0 2	8.545, 03		8.545, 03	8.460,4 3	17.005, 46		846.042,6 0
set/22	846.042,6 0	8.460, 43		8.460, 43	8.460,4 3	16.920, 85		837.582,1 7
out/22	837.582,1 7	8.375, 82		8.375, 82	8.460,4 3	16.836, 25		829.121,7 4
nov/22	829.121,7 4	8.291, 22		8.291, 22	8.460,4 3	16.751, 64		820.661,3 2
dez/22	820.661,3 2	8.206, 61		8.206, 61	8.460,4 3	16.667, 04		812.200,8 9
jan/23	812.200,8 9	8.122, 01		8.122, 01	8.460,4 3	16.582, 43		803.740,4 7
fev/23	803.740,4 7	8.037, 40		8.037, 40	8.460,4 3	16.497, 83		795.280,0 4
mar/23	795.280,0 4	7.952, 80		7.952, 80	8.460,4 3	16.413, 23		786.819,6 1
abr/23	786.819,6 1	7.868, 20		7.868, 20	8.460,4 3	16.328, 62		778.359,1 9
mai/23	778.359,1 9	7.783, 59		7.783, 59	8.460,4 3	16.244, 02		769.898,7 6
jun/23	769.898,7 6	7.698, 99		7.698, 99	8.460,4 3	16.159, 41		761.438,3 4
jul/23	761.438,3 4	7.614, 38		7.614, 38	8.460,4 3	16.074, 81		752.977,9 1
ago/23	752.977,9 1	7.529, 78		7.529, 78	8.460,4 3	15.990, 21		744.517,4 8
set/23	744.517,4 8	7.445, 17		7.445, 17	8.460,4 3	15.905, 60		736.057,0 6
out/23	736.057,0 6	7.360, 57		7.360, 57	8.460,4 3	15.821, 00		727.596,6 3
nov/23	727.596,6 3	7.275, 97		7.275, 97	8.460,4 3	15.736, 39		719.136,2 1

dez/23	719.136,2 1	7.191, 36		7.191, 36	8.460,4 3	15.651, 79		710.675,7 8
jan/24	710.675,7 8	7.106, 76		7.106, 76	8.460,4 3	15.567, 18		702.215,3 5
fev/24	702.215,3 5	7.022, 15		7.022, 15	8.460,4 3	15.482, 58		693.754,9 3
mar/24	693.754,9 3	6.937, 55		6.937, 55	8.460,4 3	15.397, 98		685.294,5 0
abr/24	685.294,5 0	6.852, 95		6.852, 95	8.460,4 3	15.313, 37		676.834,0 8
mai/24	676.834,0 8	6.768, 34		6.768, 34	8.460,4 3	15.228, 77		668.373,6 5
jun/24	668.373,6 5	6.683, 74		6.683, 74	8.460,4 3	15.144, 16		659.913,2 2
jul/24	659.913,2 2	6.599, 13		6.599, 13	8.460,4 3	15.059, 56		651.452,8 0
ago/24	651.452,8 0	6.514, 53		6.514, 53	8.460,4 3	14.974, 95		642.992,3 7
set/24	642.992,3 7	6.429, 92		6.429, 92	8.460,4 3	14.890, 35		634.531,9 5
out/24	634.531,9 5	6.345, 32		6.345, 32	8.460,4 3	14.805, 75		626.071,5 2
nov/24	626.071,5 2	6.260, 72		6.260, 72	8.460,4 3	14.721, 14		617.611,0 9
dez/24	617.611,0 9	6.176, 11		6.176, 11	8.460,4 3	14.636, 54		609.150,6 7
jan/25	609.150,6 7	6.091, 51		6.091, 51	8.460,4 3	14.551, 93		600.690,2 4
fev/25	600.690,2 4	6.006, 90		6.006, 90	8.460,4 3	14.467, 33		592.229,8 2
mar/25	592.229,8 2	5.922, 30		5.922, 30	8.460,4 3	14.382, 72		583.769,3 9
abr/25	583.769,3 9	5.837, 69		5.837, 69	8.460,4 3	14.298, 12		575.308,9 6
mai/25	575.308,9 6	5.753, 09		5.753, 09	8.460,4 3	14.213, 52		566.848,5 4
jun/25	566.848,5 4	5.668, 49		5.668, 49	8.460,4 3	14.128, 91		558.388,1 1
jul/25	558.388,1 1	5.583, 88		5.583, 88	8.460,4 3	14.044, 31		549.927,6 9
ago/25	549.927,6 9	5.499, 28		5.499, 28	8.460,4 3	13.959, 70		541.467,2 6
set/25	541.467,2 6	5.414, 67		5.414, 67	8.460,4 3	13.875, 10		533.006,8 4
out/25	533.006,8 4	5.330, 07		5.330, 07	8.460,4 3	13.790, 49		524.546,4 1
nov/25	524.546,4 1	5.245, 46		5.245, 46	8.460,4 3	13.705, 89		516.085,9 8
dez/25	516.085,9 8	5.160, 86		5.160, 86	8.460,4 3	13.621, 29		507.625,5 6
jan/26	507.625,5 6	5.076, 26		5.076, 26	8.460,4 3	13.536, 68		499.165,1 3
fev/26	499.165,1 3	4.991, 65		4.991, 65	8.460,4 3	13.452, 08		490.704,7 1
mar/26	490.704,7 1	4.907, 05		4.907, 05	8.460,4 3	13.367, 47		482.244,2 8
abr/26	482.244,2 8	4.822, 44		4.822, 44	8.460,4 3	13.282, 87		473.783,8 5
mai/26	473.783,8 5	4.737, 84		4.737, 84	8.460,4 3	13.198, 26		465.323,4 3
jun/26	465.323,4 3	4.653, 23		4.653, 23	8.460,4 3	13.113, 66		456.863,0 0
jul/26	456.863,0 0	4.568, 63		4.568, 63	8.460,4 3	13.029, 06		448.402,5 8
ago/26	448.402,5 8	4.484, 03		4.484, 03	8.460,4 3	12.944, 45		439.942,1 5
set/26	439.942,1 5	4.399, 42		4.399, 42	8.460,4 3	12.859, 85		431.481,7 2

out/26	431.481,7 2	4.314, 82		4.314, 82	8.460,4 3	12.775, 24		423.021,3 0
nov/26	423.021,3 0	4.230, 21		4.230, 21	8.460,4 3	12.690, 64		414.560,8 7
dez/26	414.560,8 7	4.145, 61		4.145, 61	8.460,4 3	12.606, 03		406.100,4 5
jan/27	406.100,4 5	4.061, 00		4.061, 00	8.460,4 3	12.521, 43		397.640,0 2
fev/27	397.640,0 2	3.976, 40		3.976, 40	8.460,4 3	12.436, 83		389.179,5 9
mar/27	389.179,5 9	3.891, 80		3.891, 80	8.460,4 3	12.352, 22		380.719,1 7
abr/27	380.719,1 7	3.807, 19		3.807, 19	8.460,4 3	12.267, 62		372.258,7 4
mai/27	372.258,7 4	3.722, 59		3.722, 59	8.460,4 3	12.183, 01		363.798,3 2
jun/27	363.798,3 2	3.637, 98		3.637, 98	8.460,4 3	12.098, 41		355.337,8 9
jul/27	355.337,8 9	3.553, 38		3.553, 38	8.460,4 3	12.013, 80		346.877,4 6
ago/27	346877,4641	3.468, 77		3.468, 77	8.460,4 3	11.929, 20		338.417,0 4
set/27	338417,0381	3.384, 17		3.384, 17	8.460,4 3	11.844, 60		329.956,6 1
out/27	329956,6122	3.299, 57		3.299, 57	8.460,4 3	11.759, 99		321.496,1 9
nov/27	321496,1862	3.214, 96		3.214, 96	8.460,4 3	11.675, 39		313.035,7 6
dez/27	313035,7603	3.130, 36		3.130, 36	8.460,4 3	11.590, 78		304.575,3 3
jan/28	304575,3343	3.045, 75		3.045, 75	8.460,4 3	11.506, 18		296.114,9 1
fev/28	296114,9084	2.961, 15		2.961, 15	8.460,4 3	11.421, 58		287.654,4 8
mar/28	287654,4824	2.876, 54		2.876, 54	8.460,4 3	11.336, 97		279.194,0 6
abr/28	279194,0565	2.791, 94		2.791, 94	8.460,4 3	11.252, 37		270.733,6 3
mai/28	270733,6305	2.707, 34		2.707, 34	8.460,4 3	11.167, 76		262.273,2 0
jun/28	262273,2046	2.622, 73		2.622, 73	8.460,4 3	11.083, 16		253.812,7 8
jul/28	253812,7786	2.538, 13		2.538, 13	8.460,4 3	10.998, 55		245.352,3 5
ago/28	245352,3527	2.453, 52		2.453, 52	8.460,4 3	10.913, 95		236.891,9 3
set/28	236891,9267	2.368, 92		2.368, 92	8.460,4 3	10.829, 35		228.431,5 0
out/28	228431,5007	2.284, 32		2.284, 32	8.460,4 3	10.744, 74		219.971,0 7
nov/28	219971,0748	2.199, 71		2.199, 71	8.460,4 3	10.660, 14		211.510,6 5
dez/28	211.510,6 5	2.115, 11		2.115, 11	8.460,4 3	10.575, 53		203.050,2 2
jan/29	203.050,2 2	2.030, 50		2.030, 50	8.460,4 3	10.490, 93		194.589,8 0
fev/29	194.589,8 0	1.945, 90		1.945, 90	8.460,4 3	10.406, 32		186.129,3 7
mar/29	186.129,3 7	1.861, 29		1.861, 29	8.460,4 3	10.321, 72		177.668,9 5
abr/29	177.668,9 5	1.776, 69		1.776, 69	8.460,4 3	10.237, 12		169.208,5 2
mai/29	169.208,5 2	1.692, 09		1.692, 09	8.460,4 3	10.152, 51		160.748,0 9
jun/29	160.748,0 9	1.607, 48		1.607, 48	8.460,4 3	10.067, 91		152.287,6 7
jul/29	152.287,6 7	1.522, 88		1.522, 88	8.460,4 3	9.983, 30		143.827,2 4

ago/29	143.827,2 4	1.438, 27		1.438, 27	8.460,4 3	9.898, 70		135.366,8 2
set/29	135.366,8 2	1.353, 67		1.353, 67	8.460,4 3	9.814, 09		126.906,3 9
out/29	126.906,3 9	1.269, 06		1.269, 06	8.460,4 3	9.729, 49		118.445,9 6
nov/29	118.445,9 6	1.184, 46		1.184, 46	8.460,4 3	9.644, 89		109.985,5 4
dez/29	109.985,5 4	1.099, 86		1.099, 86	8.460,4 3	9.560, 28		101.525,1 1
jan/30	101.525,1 1	1.015, 25		1.015, 25	8.460,4 3	9.475, 68		93.064,6 9
fev/30	93.064,6 9	930, 65		930, 65	8.460,4 3	9.391, 07		84.604,2 6
mar/30	84.604,2 6	846, 04		846, 04	8.460,4 3	9.306, 47		76.143,8 3
abr/30	76.143,8 3	761, 44		761, 44	8.460,4 3	9.221, 86		67.683,4 1
mai/30	67.683,4 1	676, 83		676, 83	8.460,4 3	9.137, 26		59.222,9 8
jun/30	59.222,9 8	592, 23		592, 23	8.460,4 3	9.052, 66		50.762,5 6
jul/30	50.762,5 6	507, 63		507, 63	8.460,4 3	8.968, 05		42.302,1 3
ago/30	42.302,1 3	423, 02		423, 02	8.460,4 3	8.883, 45		33.841,7 0
set/30	33.841,7 0	338, 42		338, 42	8.460,4 3	8.798, 84		25.381,2 8
out/30	25.381,2 8	253, 81		253, 81	8.460,4 3	8.714, 24		16.920,8 5
nov/30	16.920,8 5	169, 21		169, 21	8.460,4 3	8.629, 63		8.460,4 3
dez/30	8.460,4 3	84, 60		84, 60	8.460,4 3	8.545, 03		0,0 0
<b>TOTAIS</b>				<b>798.153,15</b>	<b>1.116.776,23</b>	<b>1.914.929,38</b>		