

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO  
ITAJAÍ**

**ELLEN CRISTIAN PRACHTHÄUSER**

**PLANO DE NEGÓCIO PARA A IMPLANTAÇÃO DE POUSADA RURAL NA  
CIDADE DE PRESIDENTE GETÚLIO - SANTA CATARINA**

**PRESIDENTE GETÚLIO  
2020**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO  
ITAJAÍ**

**ELLEN CRISTIAN PRACHTHÄUSER**

**PLANO DE NEGÓCIO PARA A IMPLANTAÇÃO DE Pousada Rural na  
Cidade de Presidente Getúlio - Santa Catarina**

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração,  
da Área das Ciências Sociais Aplicadas, do Centro  
Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale  
do Itajaí, como condição parcial para obtenção do  
grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. M.e Gilberto Luiz Maschio

**PRESIDENTE GETÚLIO  
2020**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO  
ITAJAÍ**

**ELLEN CRISTIAN PRACHTHÄUSER**

**PLANO DE NEGÓCIO PARA A IMPLANTAÇÃO DE POUSADA RURAL NA  
CIDADE DE PRESIDENTE GETÚLIO - SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração,  
da Área das Ciências Sociais Aplicadas, do Centro  
Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale  
do Itajaí, a ser apreciado pela Banca Examinadora,  
formada por:

---

Orientador: Professor M.e Gilberto Luiz Maschio

Banca Examinadora:

---

Professor (a)

---

Professor (a)

Rio do Sul, dezembro de 2020.

Dedico este trabalho aos meus filhos Mariáh e Matheus, ao meu esposo Rangel, aos meus pais Wilfried e Eliana, aos meus avós paternos Bertholdo (in memorian) e Leonora, e aos meus avós maternos Sylvio (in memorian) e Oília que foram e são meus maiores apoiadores, incentivadores, fonte e exemplo de forças para a conclusão desta graduação.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, pela oportunidade e coragem para a realização e conclusão desta minha segunda graduação.

Agradeço ao meu esposo Rangel e minha filha Mariáh por serem meus maiores apoiadores e ao meu filho Matheus que nasceu na metade desta graduação! todos sentiram muito minhas ausências no âmbito familiar para estar estudando, no entanto, não mediram esforços, sempre me incentivando para a conclusão desta graduação.

Agradeço aos meus pais Wilfried e Eliana que também sempre me deram muitas forças especialmente com gestos e palavras de incentivo.

Agradeço ao meu avô paterno Bertholdo que ficou muito feliz com minha decisão em fazer o Curso de Administração, mas faleceu durante esta graduação, porém, deixou para mim as palavras com seu olhar meigo e de convicção que mais refleti e coloquei em prática no decorrer desta graduação: “Fica firme!”.

Agradeço a minha avó paterna Leonora e minha avó materna Otília que sempre me incentivaram e deram muitas forças com palavras e orações.

Agradeço aos professores que sempre estiveram dispostos a ajudar e contribuir para um melhor aprendizado, em especial ao meu professor orientador M.e. Gilberto Luiz Maschio, por me incentivar na realização deste trabalho e não medir esforços em me ajudar no desenvolvimento do mesmo e ao nosso Coordenador do Curso de Administração Professor M.e. Osmar Niquelatti que me deu muitas forças com palavras de incentivo para não desistir na sétima fase desta graduação.

Agradeço também a instituição por ter me proporcionado esta chance e todas as ferramentas necessárias que permitiram chegar ao final deste ciclo de maneira satisfatória.

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo apresentar a estrutura e elaboração de um Plano de Negócios, que possa auxiliar na tomada de decisões para implantação de uma pousada rural na cidade de Presidente Getúlio, Santa Catarina. Atualmente, como o excesso de estresse acumulado pelo dia a dia, é natural e recomendado que as pessoas procurem desfrutar momentos de lazer, sendo para descansar, passear, se alimentar ou simplesmente conhecer lugares novos em contato com a natureza. O trabalho se desenvolve através de pesquisa exploratória e utilizando a técnica de estudo de caso com abordagem qualitativa. Os resultados do trabalho serão apresentados sob a forma de plano de negócios, dividido nas seguintes etapas: caracterização do empreendimento, plano estratégico, plano mercadológico, plano operacional, plano financeiro e análise dos investimentos. Por meio do desenvolvimento do trabalho, permite concluir que a o projeto apresenta viabilidade administrativa, mercadológica, operacional e econômico-financeira. O projeto apresentou-se viável, com uma TIR maior que a TMA proposta e o VPL positivo, demonstrando a viabilidade no tempo proposto. Destaca-se que os indicadores de retorno dos investimentos indicam *payback* descontado de 8,33 anos, VPL de R\$52.247 e TIR de 17,8%.

**Palavras-chave:** Pousada Rural; Plano de negócio; Viabilidade.

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo presentar la estructura y elaboración de un Plan de Negocios, que puede ayudar en la toma de decisiones para la implantación de una posada rural en la ciudad de Presidente Getúlio, Santa Catarina. Hoy en día, como el exceso de estrés acumulado en el día a día, es natural y recomendable que las personas intenten disfrutar de momentos de ocio, estar para descansar, pasear, comer o simplemente visitar nuevos lugares en contacto con la naturaleza. El trabajo se desarrolla a través de una investigación exploratoria y utilizando la técnica del estudio de casos con un enfoque cualitativo. Los resultados del trabajo se presentarán en forma de plan de negocios, dividido en las siguientes etapas: caracterización de la empresa, plan estratégico, plan de marketing, plan operativo, plan financiero y análisis de inversiones. A través del desarrollo de la obra, se puede concluir que el proyecto tiene viabilidad administrativa, de mercado, operativa y económico-financiera. El proyecto resultó viable, con una TIR mayor al TMA propuesto y un VAN positivo, demostrando la viabilidad en el tiempo propuesto. Es de destacar que los indicadores de retorno de la inversión señalan una amortización descontada de 8,33 años, un VAN de R\$52.247 y una TIR del 17,8%.

**Palabras llave:** Posada Rural; Plan de negocios; Viabilidad.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Funções da administração .....	19
Figura 2 - Níveis organizacionais .....	20
Figura 3 - Classificação dos projetos .....	21
Figura 4 - Quadrante da análise SWOT .....	28
Figura 5 - Aspectos da análise SWOT .....	29
Figura 6 - Estratégias genéricas segundo Porter .....	29
Figura 7 – Modelo das 5 forças de Porter .....	33
Figura 8 - Ferramentas mais usadas na comunicação com o mercado .....	35
Figura 9 - Fatores determinantes da localização industrial .....	38
Figura 10 - Qual a diferença entre hotel e pousada .....	48
Figura 11 - Mapa de Presidente Getúlio e região .....	53
Figura 12 - Imagem aérea de Presidente Getúlio, Santa Catarina .....	53
Figura 13 - Imagem aérea do local onde será implantado o projeto .....	68
Figura 14 - Imagem aérea do portal do sítio onde será implantado o projeto .....	68
Figura 15 - Celeiro (externo) .....	69
Figura 16 - Celeiro (interno) .....	69
Figura 17 - Piscina e <i>playground</i> .....	70
Figura 18 - Local para alimentação .....	71
Figura 19 - Exata localização do empreendimento .....	82
Figura 20 - Fluxograma .....	85
Figura 21 - Restaurante, piscina e <i>playground</i> .....	86
Figura 22 - Celeiro.....	86
Figura 23 - Chalés.....	87

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Projeções da taxa de ocupação - 2º sem 2019 .....	51
Gráfico 2 - Projeções da diária média - 2º sem 2019 .....	51
Gráfico 3 - Projeções do RevPAR- 2º sem 2019.....	52
Gráfico 4 - Perspectivas para 2020 .....	52
Gráfico 5 - População total de Presidente Getúlio no período 1980/2009.....	54
Gráfico 6 - Taxa acumulada de criação de empresas e empregos, segundo Brasil, Santa Catarina e Presidente Getúlio no período 2004/2008 .....	55
Gráfico 7 - Número de empresas e empregos formais de Presidente Getúlio, segundo o setor - 2008 .....	56

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Investimentos do projeto .....	40
Quadro 2 - Usos e fontes .....	41
Quadro 3 - Financiamentos .....	41
Quadro 4 - Produção e vendas .....	42
Quadro 5 - Custos e despesas operacionais.....	42
Quadro 6 - Demonstrativo do Resultado Econômico .....	43
Quadro 7 - Fluxo de caixa projetado .....	43
Quadro 8 - VLP .....	45
Quadro 9 - Aspectos Gerais e Históricos .....	54
Quadro 10 - Produto interno bruto a preços correntes, segundo Brasil, Santa Catarina e Presidente Getúlio no período de 2002-2006 Período Presidente Getúlio Santa...	55
Quadro 11 - Análise SWOT Gilberto Luiz Maschio .....	66
Quadro 12 - Histórico da Performance - hotéis urbanos .....	75
Quadro 13 - Total de hotéis, flats e resorts no Brasil .....	75
Quadro 14 - Segmentação da demanda 2018 .....	76
Quadro 15 - Definição do preço .....	80
Quadro 16 - Projeção da Demanda.....	81
Quadro 17 - Investimentos fixos.....	83
Quadro 18 - Investimentos fixos (período de investimento) .....	84
Quadro 19 - Insumos e fornecedores.....	88
Quadro 20 - Necessidade de pessoal .....	88
Quadro 21 - Investimentos e Depreciação .....	89
Quadro 22 - Usos e Fontes .....	90
Quadro 23 - Projeção da Receita Operacional Bruta - ROB .....	90
Quadro 24 - Necessidade e gastos com pessoal .....	91
Quadro 25 - Projeção dos Gastos Operacionais .....	92
Quadro 26 - Projeção do Resultado Econômico - DRE.....	93
Quadro 27 - Fluxo de Caixa Projetado .....	93
Quadro 28 - Análise dos Investimentos.....	94

## LISTA DE ABREVIATURAS

CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
CSLL	Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
CTG	Centro de Tradições Gaúchas
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FNRH	Ficha Nacional de Registro de Hóspede
FOHB	Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IR	Imposto de Renda
LAP	Licença Ambiental Prévia
RFB	Receita Federal do Brasil
SBClass	Sistema brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem
SBM	Sociedade Brasileira de Metrologia
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TIR	Taxa Interna de Retorno
TMA	Taxa Mínima de Atratividade
UHs	Unidades Habitacionais
VAUE	Valor Anual Uniforme Equivalente
VLP	Valor Presente Líquido

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1 TEMA.....	15
1.2 JUSTIFICATIVA .....	16
1.3 OBJETIVOS.....	16
<b>1.3.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>16</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>16</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>17</b>
2.1 ADMINISTRAÇÃO .....	17
<b>2.1.1 Conceitos e funções da administração</b> .....	<b>17</b>
<b>2.1.2 Funções da administração</b> .....	<b>18</b>
<b>2.1.3 Planejamento e o projeto empresarial</b> .....	<b>19</b>
2.2 PLANO DE NEGÓCIO .....	22
<b>2.2.1 Conceitos e aplicações</b> .....	<b>22</b>
<b>2.2.2 Estrutura do Plano de Negócio</b> .....	<b>23</b>
2.2.2.1 Capa.....	24
2.2.2.2 Sumário .....	25
2.2.2.3 Sumário Executivo .....	25
2.2.2.4 Caracterização do empreendimento.....	26
2.2.2.5 Plano Estratégico .....	27
2.2.2.6 Plano de Marketing.....	31
2.2.2.7 Plano Operacional.....	36
2.2.2.8 Plano Financeiro .....	40
2.2.2.9 Análise de investimento.....	44
2.2.2.10 Conclusão .....	46
2.3 ESTUDO DE MERCADO DE HOTELARIA .....	47
<b>2.3.1 Caracterizar a atividade</b> .....	<b>47</b>
<b>2.3.2 Panorama do mercado</b> .....	<b>49</b>
<b>2.3.3 Perspectivas do mercado</b> .....	<b>50</b>
<b>2.3.4 Características do mercado local</b> .....	<b>52</b>
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>57</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	57
3.2 UNIVERSO DE PESQUISA .....	57

3.3 COLETA E TRATAMENTO DO DADOS .....	58
<b>4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>59</b>
4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO .....	59
4.2 CARACTERIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO .....	62
<b>4.2.1 Negócio .....</b>	<b>62</b>
<b>4.2.2 Projeto .....</b>	<b>64</b>
<b>4.2.3 Descrição empreendimento .....</b>	<b>64</b>
<b>4.2.4 Estrutura organizacional e societária .....</b>	<b>65</b>
4.3 PLANO ESTRATÉGICO.....	66
<b>4.3.1 Missão do negócio .....</b>	<b>66</b>
<b>4.3.2 Visão do negócio.....</b>	<b>66</b>
<b>4.3.3 Análise S.W.O.T.....</b>	<b>66</b>
<b>4.3.4 Posicionamento estratégico.....</b>	<b>66</b>
<b>4.3.5 Objetivos e metas.....</b>	<b>67</b>
4.4 PLANO MERCADOLÓGICO .....	67
<b>4.4.1 Descrição do produto .....</b>	<b>67</b>
<b>4.4.2 Análise do setor e mercado.....</b>	<b>72</b>
<b>4.4.3 Análise da atratividade da indústria .....</b>	<b>77</b>
<b>4.4.4 Análise da concorrência .....</b>	<b>78</b>
<b>4.4.5 Canais de comercialização.....</b>	<b>79</b>
<b>4.4.6 Estratégias de promoção.....</b>	<b>79</b>
<b>4.4.7 Formação e definição de preço.....</b>	<b>80</b>
<b>4.4.8 Projeção da demanda do projeto .....</b>	<b>81</b>
4.5 PLANO OPERACIONAL .....	82
<b>4.5.1 Definição da localização .....</b>	<b>82</b>
<b>4.5.2 Implantação do projeto .....</b>	<b>82</b>
4.5.2.1 Descrição detalhada do projeto.....	82
4.5.2.2 Quadro de investimentos fixos .....	83
4.5.2.3 Cronograma físico/financeiro.....	84
4.5.2.4 Exigências regulatórias .....	84
<b>4.5.3 Processo Produtivo.....</b>	<b>85</b>
4.5.3.1 Fluxograma .....	85
4.5.3.2 Layout.....	85
4.5.3.3 Tecnologia utilizada.....	87

4.5.3.4 Definição dos insumos e fornecedores.....	87
4.5.3.5 Quadro de necessidade de pessoal .....	88
4.5.3.6 Equipe gerencial.....	88
4.6 PLANO FINANCEIRO .....	88
<b>4.6.1 Investimentos .....</b>	<b>89</b>
<b>4.6.2 Usos e fontes .....</b>	<b>89</b>
<b>4.6.3 Custo do financiamento.....</b>	<b>90</b>
<b>4.6.4 Produção e vendas.....</b>	<b>90</b>
<b>4.6.5 Custos e despesas operacionais .....</b>	<b>91</b>
<b>4.6.6 Demonstrativo do resultado econômico projetado.....</b>	<b>92</b>
<b>4.6.7 Fluxo de caixa projetado .....</b>	<b>93</b>
4.7 ANÁLISE DE INVESTIMENTOS .....	93
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>96</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>98</b>

## 1. INTRODUÇÃO

De acordo com Sebrae (2020) um dos setores mais afetados pela pandemia do Covid-19 tanto para o Brasil quanto para o mundo todo foi o turismo, esta informação confirma-se com a 6ª pesquisa de impacto realizada pelo Sebrae em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV), sendo que no final de julho/2020 este segmento encontrou-se no topo da lista, porém, apesar das dificuldades a pesquisa mostra que o segmento nos últimos meses apresentou melhora demonstrado nos índices que as perdas de faturamento de 88% no final de março/2020 atualmente estão em 74%.

Ainda, segundo Sebrae (2020) outra boa notícia é que a opção mais buscada inicialmente pelos turistas são os destinos com oferta de turismo em área natural, sustentável, regional e de curta distância. Outros fatores também que favorecem esse tipo de experiência turística são suas características de operarem com grupos pequenos, em ambientes com pouco fluxo de pessoas tendo contato direto com a natureza e ambiente rural. Diante disso, o Sebrae acredita que há boas perspectivas para o setor durante a retomada diante das mudanças de hábitos do turista por causa da pandemia.

O presente trabalho pretende avaliar a viabilidade de implantação de uma Pousada Rural no município de Presidente Getúlio, Santa Catarina, diante do fato da autora obter uma propriedade familiar rural e o município em encontrar-se em constante crescimento verificando-se na mesma uma boa possibilidade de mercado.

Portanto, diante destes fatos, a implantação de uma pousada rural é a que mais se enquadra com a realidade da autora, como já mencionado anteriormente pelo fato de já existir uma propriedade rural, com estrutura pré-adequada que pode ser explorada para este segmento.

No entanto, sabe-se que abrir o próprio negócio sem fazer nenhum planejamento é extremamente arriscado e infelizmente pode resultar na falência precoce do projeto, em decorrência do escasso conhecimento sobre o assunto e mercado inserido.

Portanto, um plano de negócio bem elaborado é essencial e gera inúmeros benefícios ao empreendedor, por conhecer todos os pontos que podem afetar o negócio e todos os aspectos positivos que auxiliam em alavancar o investimento, sendo esta uma ferramenta indispensável para iniciar um novo projeto.

Na revisão de literatura do presente trabalho, serão vislumbrados os seguintes assuntos: administração com seus conceitos, funções e planejamento do projeto, conceitos, aplicações e estrutura do plano de negócio, bem como, caracterização, panorama e perspectiva do mercado de hospedagem.

O método utilizado para o desenvolvimento desta investigação foi uma pesquisa exploratória, com abordagem será qualitativa usando a técnica de um estudo de caso.

O Plano de Negócios apresentado neste trabalho buscou desenvolver a caracterização do empreendimento, o plano estratégico, plano mercadológico, plano operacional, plano financeiro e por fim a análise dos investimentos.

## 1.1 TEMA

O tema deste trabalho é analisar a possibilidade de implantação de uma pousada rural no município de Presidente Getúlio, Santa Catarina, utilizando como ferramenta a elaboração de um plano de negócio para estruturar o projeto.

A ideia é que o empreendimento seja implantado na propriedade rural da família da autora que até então, é utilizada especialmente para reflorestamento, pecuária, também para criação de aves, peixes e pecuária, parte para consumo próprio e parte para comercialização. A propriedade contém lagoas, casa, piscina aquecida e celeiro que servem especialmente para descanso e lazer da família.

A viabilidade de implantação do empreendimento abordado neste trabalho surge a partir da ideia de um melhor aproveitamento e retorno financeiro da propriedade rural já existente e da necessidade de atender um nicho de mercado em constante crescimento onde há oportunidade de crescimento na cidade e região.

A implantação de um plano de negócios requer um estudo amplo no projeto, Maschio (2017, p. 78) recomenda que o “[...] plano de negócio, deve retratar a ideia do negócio, analisar a viabilidade dos investimentos e permitir que o investidor possa tomar uma decisão. Por isso deve retratar com a maior fidelidade possível, as percepções e expectativas do cenário em que será inserido”.

Verifica-se, portanto, que o turismo rural tem bases sólidas em nossa região, permanecendo ainda uma análise profunda acerca da viabilidade da implantação da pousada rural, diante disso, elaborou-se a seguinte questão problema: **existe**

## **viabilidade econômica e financeira para a implantação de uma pousada rural no município de Presidente Getúlio, Santa Catarina?**

### **1.2 JUSTIFICATIVA**

Para a acadêmica, a elaboração deste trabalho surgiu da idéia de um melhor aproveitamento e retorno financeiro da propriedade rural familiar já existente, para isto utiliza-se a técnica do plano de negócios onde se pode verificar a viabilidade econômica e financeira para a implantação do projeto, trazendo assim inúmeras contribuições para a autora, desde a realização profissional com a possível realização do seu próprio negócio, aprofundamento e maior aprendizagem acadêmica e possível retorno financeiro da propriedade rural.

Além disso, o presente trabalho se constitui em requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração do curso de administração da Unidavi, a qual a autora está estudando.

Para o Centro Universitário se torna relevante pelo fato de que a partir deste estudo aplicado, outros acadêmicos poderão ter acesso e realizar pesquisas nesta mesma área de conhecimento podendo utilizar como referencial teórico para elaboração de um plano de negócio e/ou redefinir estratégias de mercado.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

Desenvolver o plano de negócio para a implantação de uma pousada rural no município de Presidente Getúlio - Santa Catarina.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Estudar o mercado de Pousadas Rurais;
- Caracterizar o empreendimento e elaborar o plano estratégico;
- Elaborar plano mercadológico e operacional;
- Elaborar plano financeiro e realizar a análise dos investimentos.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão da literatura tem como principal objetivo apresentar uma breve revisão do que vários autores escreveram sobre os assuntos aqui tratados. Esse capítulo faz-se necessário e sua importância é ímpar diante do fato de fornecer toda a base teórica para cada etapa do Plano de Negócio ser desenvolvida.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO

Neste capítulo serão apresentados os conceitos sobre administração, as funções da administração e a relação do planejamento com o projeto empresarial.

#### 2.1.1 Conceitos e funções da administração

Com relação ao conceito de administração, Chiavenato (2014, p. 4) contempla o seguinte:

Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos e das competências organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz. Administrar não significa executar tarefas ou operações, mas sim fazer com que elas sejam executadas por outras pessoas em conjunto. O administrador não é aquele que faz, mas sim o que faz fazer. A administração faz as coisas acontecerem por meio das pessoas para conduzir as organizações ao sucesso.

Ainda com relação ao conceito de administração, Chiavenato (2014, p. 6) elucida o seguinte:

A palavra administração tem sua origem no latim (ad, direção para, tendência e minister, comparativo de inferioridade; o sufixo ter, subordinação ou obediência, isto é, aquele que realiza uma função abaixo do comando de outrem, aquele que presta um serviço a outro) e significa subordinação e serviço. Em sua origem, a palavra administração significa a função que se desenvolve sob o comando de outro, um serviço que se presta a outro. Essa velha conotação de supervisionar ou de apenas tomar conta de algum empreendimento ou pessoas está hoje totalmente ultrapassada e obsoleta. As organizações em geral e as empresas em particular precisam muito mais do que isso.

Chiavenato (2014, p. 4-5) ressalta também que “[...]a administração nos novos tempos é muito mais que simplesmente planejar, organizar, dirigir e controlar. Ela

envolve um complexo de decisões e ações aplicado a uma variedade incrível de situações em uma ampla variedade de organizações”.

No entender do autor Maximiano (2011, p. 12) “a administração é uma expressão antiga e que se associa a outras relacionando-se assim com o processo cujo enforque é de tomar decisões sobre recursos e objetivos”.

Ainda, o mesmo autor complementa que:

Administração significa, em primeiro lugar, ação. A administração é um processo dinâmico de tomar decisões e realizar ações que compreende cinco processos principais interligados: planejamento, organização, liderança, (e outros processos da gestão de pessoas), execução e controle. (MAXIMIANO, 2011, p. 12-13).

Com relação ao conceito de administração:

A palavra administração tem sua origem no latim (ad, direção para, tendência e minister, comparativo de inferioridade; o sufixo ter, subordinação ou obediência, isto é, aquele que realiza uma função abaixo do comando de outrem, aquele que presta um serviço a outro) e significa subordinação e serviço. Em sua origem, a palavra administração significa a função que se desenvolve sob o comando de outro, um serviço que se presta a outro. Essa velha conotação de supervisionar ou de apenas tomar conta de algum empreendimento ou pessoas está hoje totalmente ultrapassada e obsoleta. As organizações em geral e as empresas em particular precisam muito mais do que isso. (CHIAVENATO, 2014, p. 6).

Chiavenato (2014, p. 4-5) ressalta também que “[...]a administração nos novos tempos é muito mais que simplesmente planejar, organizar, dirigir e controlar. Ela envolve um complexo de decisões e ações aplicado a uma variedade incrível de situações em uma ampla variedade de organizações”.

### **2.1.2 Funções da administração**

Com relação às funções da administração Maschio (2017, p. 6) ressalta que “essas funções da administração precisam estar ordenadas de modo que os recursos utilizados possam produzir novos recursos, mensurados em valor monetário e que sejam suficientes para garantir o retorno dos investimentos”.

Para elucidar, Maschio (2017) apresenta a seguinte figura:

**Figura 1 - Funções da administração**



**Fonte:** Maschio (2017, p. 6)

Sobre planejar, Stoner (1999) elucida que os administradores devem pensar antecipadamente. Os planos dão às organizações os objetivos para definir o melhor caminho para alcançá-los.

Com relação a organizar, Stoner (1999, p. 6) define que “é o processo de arrumar e alocar o trabalho, a autoridade e os recursos entre os membros de uma organização, de modo que eles possam alcançar eficientemente os objetivos da mesma”.

Liderar, segundo Stoner (1999) refere-se a dirigir, influenciar, e motivar os colaboradores ou empregados para a realização das tarefas essenciais da rotina de trabalho.

Por fim, com relação a controlar, Stoner (1999, p. 7) elucida que “o administrador deve se certificar de que os atos dos membros da organização levam-na de fato em direção aos objetivos estabelecidos”.

### **2.1.3 Planejamento e o projeto empresarial**

Segundo Bernardi (2014) existem diversos entendimentos e também controvérsias quanto ao que seja planejamento.

Para Chiavenato (2014) planejar é, antes de mais nada, definir o futuro, é tomar decisões e formular metas e objetivos pela frente, diante disso, o administrador precisa ser suficientemente visionário e proativo para preparar o futuro que pretende tornar realidade concreta.

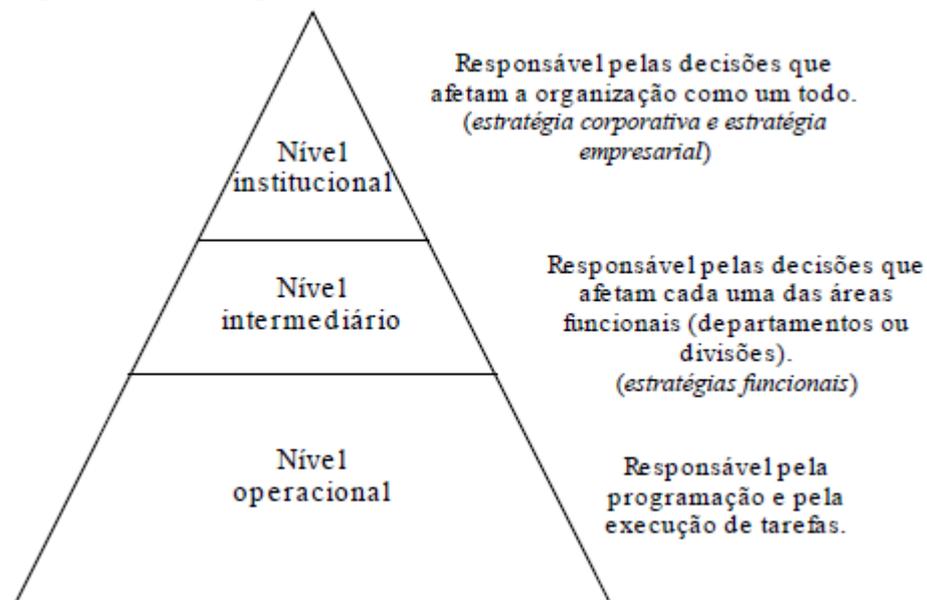
Chiavenato (2014) também esclarece que o planejamento lida com o futuro, começando com a determinação dos objetivos e detalhando os planos necessários para atingi-los com eficiência e eficácia. Desta forma, planejar significa definir os objetivos e escolher antecipadamente a melhor forma de ação para alcançá-los com o mínimo de esforço e custo. Resumindo, o planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito para tanto, quando, como e em que sequência.

Ainda sobre planejamento, Maschio (2017, p. 8) explica o seguinte:

O desenvolvimento deste processo envolve uma série de atividades que são desencadeadas em toda a organização. Desde o mais alto nível hierárquico, onde está localizada a cúpula administrativa, até os níveis hierarquicamente inferiores, todos têm participação, embora de forma diferenciada. Esta diferenciação ocorre em função do fato de apresentarem, as organizações, níveis distintos de responsabilidades e participação no processo decisório – o nível institucional, o intermediário e o operacional.

Para elucidar, Maschio (2017) apresenta a seguinte figura:

**Figura 2 - Níveis organizacionais**



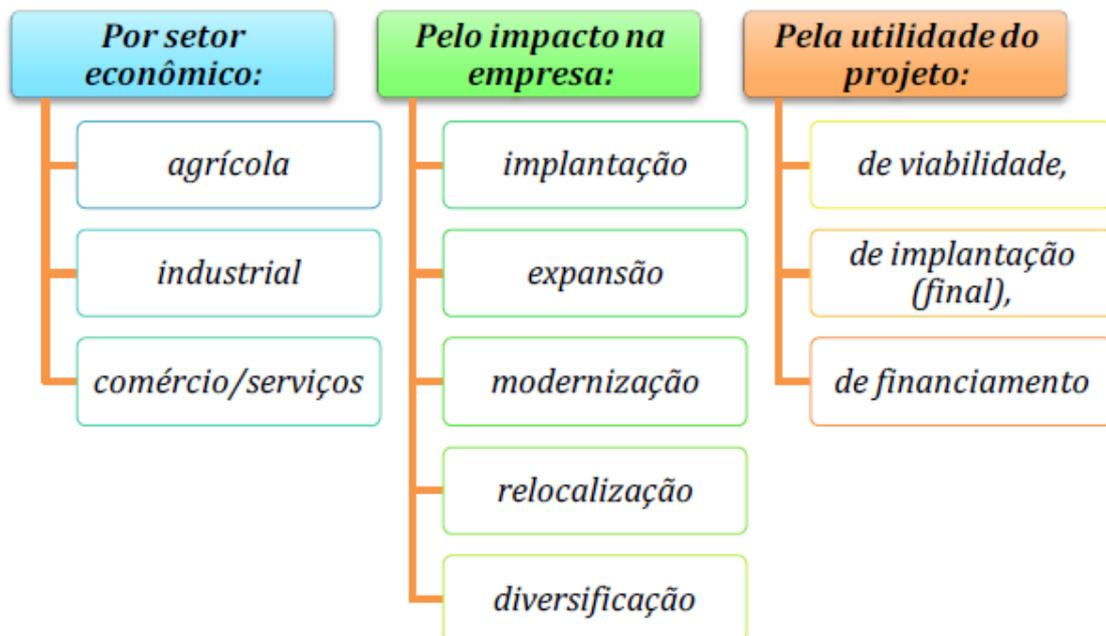
**Fonte:** Maschio (2017, p. 8)

Na concepção de Woiler (2010, p. 15), projeto é “o conjunto de informações internas e/ou externas à empresa, coletadas e processadas com o objetivo de analisar-se e eventualmente, implantar-se) uma decisão de investimento”.

Woiler (2010, p. 15) ainda acrescenta que “o projeto não se confunde com as informações, pois ele é entendido como sendo um modelo que, incorporando informações qualitativas e quantitativas, procura simular a decisão de investir e suas implicações”.

Abaixo uma Maschio (2017) demonstra uma figura bem simplificada e de fácil entendimento com relação aos tipos de classificações de projetos existentes:

**Figura 3 - Classificação dos projetos**



**Fonte:** Maschio (2017, p. 10)

Chiavenato (2005, p. 127) expõe com relação ao plano de negócio da seguinte forma: “planejar significa estudar antecipadamente a ação que será realizada ou colocada em prática e quais os objetivos que se pretende alcançar”.

O planejamento produz um resultado imediato: o plano. Todos os planos tem um propósito comum: a previsão, a programação e a coordenação de uma sequência lógica de eventos, os quais, se bem sucedidos, deverão conduzir ao alcance do objetivo que se pretende. (CHIAVENATO, 2005, p. 127)

## 2.2 PLANO DE NEGÓCIO

Neste capítulo serão apresentados os conceitos e aplicações do plano de negócios e também sua estrutura.

### 2.2.1 Conceitos e aplicações

Dornelas (2014) salienta com relação ao plano de negócio, a necessidade e importância em apresentar o histórico da empresa caso ela exista, sendo que o histórico deve prezar por informações-chave, como faturamento, crescimento dos últimos anos, quantidade de clientes, número de funcionários, participação de mercado e assim por diante. Porém em se tratando de uma empresa ainda em criação, o empreendedor deve apresentar qual será seu modelo de negócio, e o que pode ser sintetizado ao responder às seguintes perguntas: o que é ou será seu negócio? O que sua empresa vende? Para quem sua empresa vende?

Sobre plano de negócio Dornelas (2014, p. 241) também complementa o seguinte:

O plano de negócios popularizou-se nos últimos anos como uma das principais ferramentas de gestão dos empreendedores, principalmente dos interessados em iniciar uma empresa. Por meio do plano de negócios, o empreendedor consegue ter uma visão mais clara do que será a empresa, do mercado e simular projeções de crescimento do negócio, bem como custos, despesas e potencial de lucratividade.

Com relação ao plano de negócio, Maschio (2017, p. 9) elucida o seguinte:

O projeto empresarial, às vezes também denominado de plano de negócio, deve retratar a ideia do negócio, analisar a viabilidade dos investimentos e permitir que o investidor possa tomar uma decisão. Por isso deve retratar com a maior fidelidade possível, as percepções e expectativas do cenário em que será inserido.

Maschio (2017, p. 12) ainda complementa que:

Com o Plano de Negócios é possível identificar os riscos e propor planos para minimizá-los e até mesmo evitá-los; identificar seus pontos fortes e fracos em relação à concorrência e o ambiente de negócio em que você atua; conhecer seu mercado e definir estratégias de marketing para seus produtos e serviços; analisar o desempenho financeiro de seu negócio, avaliar investimentos, retorno sobre o capital investido; enfim, você terá um poderoso guia que norteará todas as ações de sua empresa. Como se nota, o Plano de Negócios

não é uma ferramenta estática, pelo contrário, é uma ferramenta extremamente dinâmica e deve ser atualizado e utilizado periodicamente.

## 2.2.2 Estrutura do Plano de Negócio

Quanto a estrutura do Plano de Negócios Dornelas esclarece o seguinte:

Não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um plano de negócios, pois cada negócio tem particularidades e semelhanças, e é impossível definir um modelo-padrão de plano de negócios universal e aplicável a qualquer negócio [...] mas qualquer plano de negócios deve possuir um mínimo de seções que proporcionarão um entendimento completo do negócio. (DORNELAS, 2018, p. 97).

No presente trabalho será seguida a estrutura básica do Plano de Negócios de Maschio (2017). A estrutura que os projetos empresariais devem ser adaptados conforme cada empreendimento.

Porém, de um modo geral, segundo Maschio (2017, p. 13) os projetos empresariais poderão seguir a seguinte estrutura básica:

Capa.

Sumário.

Sumário executivo.

1. Caracterização do empreendimento.

- 1.1. Definição do negócio.
- 1.2. Definição do projeto.
- 1.3. Descrição da empresa.
- 1.4. Qualificação dos sócios e administradores.

2. Plano Estratégico.

- 2.1. Missão do negócio.
- 2.2. Visão do negócio.
- 2.3. Análise S.W.O.T.
- 2.4. Posicionamento estratégico

3. Plano de Marketing.

- 3.1. Descrição do produto.
- 3.2. Análise do setor e mercado.
- 3.3. Análise da atratividade da indústria.
- 3.4. Análise da concorrência.

- 3.5. Canais de comercialização.
- 3.6. Estratégias de promoção.
- 3.7. Formação e definição de preço.
- 3.8. Projeção da demanda do projeto.
- 4. Plano Operacional.
  - 4.1. Definição da localização.
  - 4.2. Implantação do projeto.
  - 4.3. Processo produtivo.
- 5. Plano Financeiro.
  - 5.1. Quadro de investimentos.
  - 5.2. Quadro de usos e fontes.
  - 5.3. Quadro de financiamento.
  - 5.4. Quadro de premissas econômicas e financeiras.
  - 5.5. Quadro de produção e vendas.
  - 5.6. Quadro de custos e despesas operacionais.
  - 5.7. Demonstrativo econômico projetado.
  - 5.8. Fluxo de caixa projetado.
- 6. Análise dos investimentos
  - 6.1. Método *Payback*
  - 6.2. Método VPL.
  - 6.3. Método TIR.

## Conclusão

### 2.2.2.1 Capa

Segundo Dornelas (2008, p. 97) “a capa, apesar de não parecer, é uma das partes mais importantes do plano de negócios, pois é a primeira parte visualizada por quem o lê, devendo, portanto, ser feita de forma enxuta e com as informações necessárias e pertinentes”.

Maschio (2017) enfatiza que a capa deve conter estrita ligação com o negócio, porém sem exagerar nos efeitos visuais. Além disso, Maschio (2017, p. 14) também explica o seguinte:

Além do nome da organização que está desenvolvendo o projeto, outras informações também são necessárias, como data e local onde foi desenvolvido. Basicamente a capa do plano de negócios traz as seguintes informações: Nome da organização; local de elaboração do projeto; tipo de negócio, quando não for possível identificar pelo nome da organização; data da elaboração; telefone, e-mail ou site para contato; logotipo da empresa.

#### 2.2.2.2 Sumário

Dornelas (2008, p. 98) enfatiza que “quanto ao sumário, o mesmo deve conter o título e a página de cada seção do plano de negócios e seus principais assuntos.”

Maschio (2017, p. 14) ainda ressalta que “o sumário do Plano de Negócios é imprescindível e deve conter o título de todas as seções do plano, subseções (se for o caso) e suas respectivas páginas.”

Ainda, segundo Maschio (2017, p.14):

Um Plano de Negócios que contenha todas as seções pertinentes a um plano, mas que esteja desorganizado, dificilmente causará boa impressão para o leitor. E isto reflete a imagem que o leitor do plano tem de sua. Tenha sempre em mente que o Plano de Negócios é o cartão de visitas de sua organização. Então procure causar a melhor impressão possível.

#### 2.2.2.3 Sumário Executivo

Com relação ao Sumário Executivo Maschio (2017, p. 14) elucida que “é a principal seção de seu projeto empresarial e deve expressar uma síntese do que será apresentado na sequência, preparando o leitor e atraindo-o para uma leitura com mais atenção e interesse”.

Dornelas (2008) enfatiza que o Sumário Executivo deve ser escrito e revisado diversas vezes e também conter uma síntese das principais informações que devem conter no plano de negócios.

O mesmo autor ainda ressalta que “o sumário executivo deve ser a última seção a ser escrita, pois depende de todas as outras para ser elaborada.” (DORNELAS, 2018, p. 98).

Maschio (2017, p. 15) ainda finaliza instruindo o seguinte:

Para auxiliar na preparação do Sumário Executivo, procure responder às seguintes perguntas:

- O quê? Ex.: Qual o propósito do seu plano? O que você está apresentando? O que é a sua empresa? Qual é seu produto/serviço?
- Onde? Ex.: Onde sua empresa (empresa) está localizada? Onde está seu mercado/clientes?
- Por quê? Ex.: Porque você precisa do dinheiro requisitado (quando for o caso)?
- Como? Ex.: Como você empregará o dinheiro na sua empresa? Como está a saúde financeira de seu negócio? Como está crescendo sua empresa (faturamento dos últimos três anos etc.)?
- Quanto? Ex.: De quanto dinheiro você necessita? Como se dará o retorno sobre o investimento?
- Quando? Ex.: Quando seu negócio foi criado? Quando você precisa dispor do capital requisitado? Quando ocorrerá o pagamento do empréstimo obtido?

#### 2.2.2.4 Caracterização do empreendimento

Dornelas (2018) enfatiza sobre a caracterização do empreendimento ou a definição do negócio uma seção onde é apresentada um resumo ou histórico da empresa e o status atual. Também enfatiza as características da empresa e seu diferencial de benefícios aos clientes dando uma ideia do que projeta em cinco anos.

O mesmo autor ressalta que “trata-se de uma parte descritiva do plano de negócios, mas que deve ser feita com muito cuidado para evitar excessos ou faltas” (DORNELAS, 2018, p. 130).

Segundo Maschio (2017, p. 16) “a caracterização do empreendimento compreende quatro itens básicos: a definição do negócio, a descrição do projeto, a descrição da empresa ou agente promotor do projeto e a qualificação dos sócios e administradores.

Sobre a definição do negócio, Maschio (2020, p. 16) elucida que “refere às decisões relacionadas com o setor em que a empresa atua e/ou pretende atuar, focalizando a busca de oportunidades em uma área específica dentro do mesmo”.

Ainda complementa que a definição de negócio está ligada em como a empresa irá obter receitas, desta forma descrevendo a sua atividade econômica (MASCHIO, 2017).

Com relação a definição do projeto Maschio (2017, p. 17) afirma que “envolve três etapas: tipo de projeto, impactos esperados na organização e tipos de investimentos”.

A estrutura societária precisa demonstrar a forma como o capital da sociedade será constituído, destaca-se os tipos de cotas e ações, a forma de integralização e participação dos sócios na administração da sociedade. (MASCHIO, 2017).

Maschio (2017, p. 19) enfatiza ainda que:

A qualificação dos dirigentes assume papel importante no plano de negócios. O sucesso do empreendimento está ligado diretamente a capacidade de administrar seus recursos, portanto quanto mais qualificado for o dirigente, maiores são as possibilidades de êxito no negócio e melhor é avaliado a organização por investidores externos.

#### 2.2.2.5 Plano Estratégico

Para Dornelas (2008) quanto a análise estratégica, nela serão definidos a visão, missão, rumos, situação atual, as ameaças externas, potencialidades, fraquezas, forças, metas e objetivos. Esta seção é a base para a implantação e desenvolvimento das demais ações descritas no plano.

As principais etapas para um plano estratégico, segundo Maschio (2017, p. 20) são:

- Definição do negócio, missão e visão.
- Diagnóstico estratégico.
- Posicionamento estratégico
- Definição dos objetivos e metas.
- Definição das estratégias.
- Plano de ações.

Com relação a missão, Maschio (2017) elucida que trata de definir quais são as principais expectativas e interesses da empresa, ou seja, resumidamente, é a razão de ser da empresa. Ainda salienta que na missão deve aparecer três elementos básicos que são: diferencial, meio e propósito.

Para Chiavenato (2005, p. 138) “missão significa a razão de ser do próprio negócio. Por que ele foi criado. Para que ele existe”. O mesmo autor ainda complementa que “a missão da empresa sempre está centrada na sociedade. Em síntese, a missão da empresa define os produtos/serviços, os mercados e a

tecnologia, refletindo os valores e as prioridades do negócio” (CHIAVENATO, 2005, p. 138).

Chiavenato (2005, p. 141) explica que “enquanto a missão se refere a essência do negócio e da sua própria razão de ser e de existir, a visão está focada no futuro e no destino”.

Com relação a visão, Chiavenato (2005, p. 138-139) expõe que “é a imagem que o empreendedor tem a respeito do futuro do seu negócio. É o que ele pretende que o negócio seja dentro de um certo horizonte de tempo”.

Sobre a visão estratégica Maschio (2017, p. 20) explana que “refere-se à definição de uma situação futura desejada em longo prazo que se caracterize como uma meta ambiciosa, e que possa servir como guia tanto para a definição de objetivos como para a realização da missão institucional”.

Para Chiavenato (2005, p. 149) após “definida a missão organizacional, a visão de futuro, os valores fundamentais e os objetivos, o passo seguinte é definir a estratégia capaz de definir ao alcance do sucesso planejado”.

Segundo Maschio (2017) o diagnóstico estratégico refere-se a análise dos ambientes internos e externos, identificando pontos fracos e fortes bem como as ameaças e oportunidades, sendo que a técnica mais utilizada para a realização deste diagnóstico em uma organização é a análise SWOT.

Analisando estes itens, Maschio (2017, p. 21) esclarece que “pode-se interpretar a inter-relação de forças, de fraquezas e de oportunidades e ameaças.” Com isso, são estabelecidas quatro zonas de matriz SWOT, como pode ser observado na figura a seguir:

**Figura 4 - Quadrante da análise SWOT**

análise SWOT		ANÁLISE EXTERNA	
		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
ANÁLISE INTERNA	PONTOS FORTES	<b>Política de ação ofensiva</b> Aproveitamento: área de domínio empresa	<b>Política de ação defensiva</b> Enfrentamento: área de risco enfrentável
	PONTOS FRACOS	<b>Política de manutenção</b> Melhoria: área de aproveitamento potencial	<b>Política de saída</b> Desativação: área de risco acentuado

**Fonte:** Maschio (2017, p. 21)

Maschio (2017) Ainda complementa com alguns aspectos que devem ser analisados na avaliação, que seguem na próxima figura:

**Figura 5 - Aspectos da análise SWOT**

<b>Aspectos a serem considerados na análise SWOT</b>			
<p><b>FORÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>·Estratégia poderosa.</li> <li>·Forte condição financeira.</li> <li>·Marca (imagem ou reputação) forte.</li> <li>·Lider de mercado reconhecido.</li> <li>·Tecnologia própria.</li> <li>·Vantagens de custo.</li> <li>·Muita propaganda.</li> <li>·Talento para inovação.</li> <li>·Bom serviço ao cliente.</li> <li>·Melhor qualidade de produto.</li> <li>·Alianças ou parcerias.</li> </ul>	<p><b>FRAQUEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>·Falta de estratégia.</li> <li>·Instalações obsoletas.</li> <li>·Balanço ruim.</li> <li>·Custos mais altos que os concorrentes.</li> <li>·Falta de habilidades importantes.</li> <li>·Lucros reduzidos.</li> <li>·Problemas operacionais.</li> <li>·Atraso de P&amp;D.</li> <li>·Linha estreita de produtos.</li> <li>·Falta de talento em marketing</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>·Novos clientes.</li> <li>·Expansão geográfica.</li> <li>·Expansão da linha de produtos.</li> <li>·Transferência de habilidades para novos produtos.</li> <li>·Integração vertical.</li> <li>·Tirar mercado dos concorrentes.</li> <li>·Aquisição de rivais.</li> <li>·Alianças ou parcerias para expandir a cobertura.</li> <li>·Explorar novas tecnologias.</li> <li>·Abertura para extensão da marca.</li> </ul>	<p><b>AMEAÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>·Novos concorrentes potenciais fortes.</li> <li>·Perda de venda para substitutos.</li> <li>·Queda crescimento do mercado.</li> <li>·Mudanças nas taxas de câmbio e políticas de comércio.</li> <li>·Regulação que aumenta os custos.</li> <li>·Crescimento do poder dos clientes ou dos fornecedores.</li> <li>·Necessidades reduzidas do produto para os clientes</li> <li>·Mudanças demográficas</li> </ul>

Fonte: Maschio (2017, p. 22)

A partir da análise SWOT deve-se observar o posicionamento estratégico da organização. Acerca deste assunto, Maschio (2017, p. 22) ressalta o seguinte:

Para obter sucesso nos negócios, cada organização precisa estabelecer uma vantagem competitiva, que pode ser alcançada de dois modos: diferenciando-se em relação aos demais competidores ou com um custo tão baixo que a concorrência não consiga acompanhar. Tais estratégias são chamadas de genéricas, pois buscam o posicionamento geral da empresa, considerando a organização como um todo. Além delas, há ações específicas que as empresas podem adotar para atingir seus objetivos.

Com relação ao posicionamento estratégico, Maschio (2017) enaltece com a seguinte figura:

**Figura 6 - Estratégias genéricas segundo Porter**

ESTRATÉGIAS GENÉRICAS (modelo PORTER)		TIPOS DE VANTAGENS	
		BAIXO CUSTO	DIFERENCIAÇÃO
MERCADO-ALVO	Grande variedade de compradores	LIDERANÇA EM CUSTO	LIDERANÇA EM DIFERENCIAÇÃO
	Compradores restritos ou nicho	FOCO EM BAIXO CUSTO	FOCO EM DIFERENCIAÇÃO

Fonte: Maschio (2017, p. 26)

Maschio (2017) esclarece que a liderança em custos ocorre quando a organização se dispõe a ser produtor de baixo custo em seu ramo.

Sobre a liderança em diferenciação, Maschio (2017, p. 23) ressalta o seguinte:

A empresa que busca ser única em seu ramo mediante procedimentos amplamente valorizados pelos clientes está adotando uma estratégia de diferenciação. A lista de atributos pelos quais uma organização pode se diferenciar inclui alta qualidade, velocidade, projeto avançado, capacidade tecnológica, assessoria especializada, conveniência, margem de escolha, serviço excepcional ou uma imagem de marca extraordinariamente positiva. O fundamental é que o atributo escolhido deve ser diferente dos oferecidos pelos concorrentes, e significativo o bastante para justificar um lucro que exceda o custo de diferenciação.

Maschio (2017) esclarece que a liderança em custos e a liderança em diferenciação, buscam uma estratégia competitiva. Com relação ao foco em baixo custo o foco em diferenciação, ambas visam a vantagem em custos.

A definição de objetivos e metas é outra questão relevante que vale destacar, pois servirão de base para estratégias que a empresa poderá adotar para seu sucesso. Maschio (2017, p. 24) esclarece que o “objetivo é o alvo ou ponto quantificado, que se pretende atingir (o que será alcançado; mas não estabelece como e quando será alcançado)”.

Ainda ressalta que “a definição dos objetivos deverá estar diretamente relacionada com o diagnóstico estratégico, o posicionamento estratégico e os anseios dos investidores” (MASCHIO, 2017, p. 24).

Com relação à finalidade dos objetivos Maschio (2017, p. 24) elucida o seguinte:

- a)** Fornecer às pessoas um sentimento específico e adequado de seu papel na empresa;
- b)** Dão consistência à tomada de decisão entre grande número de diferentes administradores;
- c)** Estimulam o empenho e a realização baseada em resultados esperados; e
- d)** Fornecem a base para as ações corretivas e o controle.

Sobre a ausência desta análise Maschio (2017, p. 24) alerta que “pode levar ao estabelecimento de objetivos e metas inalcançáveis pela organização, frustrando os resultados esperados com os investimentos realizados pelos investidores”.

Com relação a metas, Maschio (2017, p. 26) esclarece o seguinte:

Meta é a quantificação e o delineamento temporal dos objetivos; ou seja, define o quanto e quando deverá ser alcançado o objetivo. Organização que não efetuam o correto arranjo entre os objetivos e as metas, por vezes, nem definindo as metas; acabam por esvaziar os objetivos, dificultando medir o desempenho da organização e, portanto, avaliar os investimentos realizados.

Dando continuidade aos estudos, Maschio (2017, p. 26) orienta que “depois de estabelecido os objetivos e as metas correspondente, é necessário estabelecer as formas e mecanismos de alcançá-los”.

Maschio (2017) complementa ainda que alinhar as estratégias com os objetivos fundamental ao sucesso do negócio.

Para finalizar o plano estratégico, necessita destacar o último item que é o plano de ação, que segundo Maschio (2017) está relacionado com a implantação das estratégias da empresa.

#### 2.2.2.6 Plano de Marketing

Conforme elucida Maschio (2017, p. 28) “O plano de marketing compreende a seção do plano de negócios que deverá descrever qual o produto que a empresa pretende comercializar, em que mercado pretende atuar, quem são seus competidores e quais as estratégias mercadológicas a serem utilizadas”.

Maschio ainda define quanto a estruturação do plano mercadológico (Maschio 2017, p. 28) “descrição do produto; análise do setor e mercado; análise da atratividade da indústria; análise da concorrência; canais de comercialização; estratégias de promoção; formação e definição de preço; projeção da demanda do projeto”.

Quanto a descrição do produto Ambrósio (1999 *apud* Maschio 2017), produto é um bem material (tangível) ou imaterial (intangível) oferecido a um mercado, visando à satisfação de um desejo ou necessidade. De acordo com Maschio (2017, p. 28) existem pelo menos sete tipos de produtos:

#### **Tangíveis (bens materiais):**

- Duráveis (p. ex.: automóveis, vestuário, máquinas industriais);
- Não duráveis (p. ex.: cerveja, xampu, alimentos).

**Intangíveis (bens imateriais):**

- Serviços (p. ex.: salão de cabeleireiro, manutenção de equipamentos industriais);
- Pessoas (p. ex.: um atleta, um político);
- Locais (p. ex.: Rio de Janeiro, Fortaleza);
- Organizações (p. ex.: UNICEF, igrejas);
- Ideias (p. ex.: planejamento familiar, vacinação).

Segundo Maschio (2017) um produto também poderá ser classificado como de consumo ou industrial que deverá considerar detalhes táticos referentes ao produto tais como: histórico, ciclo de vida e estratégia de marketing, características, benefícios (ou hierarquia de valor) para o consumidor, marca, design, embalagens e rótulos, qualidade, serviços e garantias, formas de uso e cuidados, necessidades regionais, desenvolvimento de produto.

Quanto a análise do setor e mercado Maschio (2017) elucida que informações baseadas em dados e fatos são fundamentais para que o planejador possa criar táticas identificadas com a realidade do mercado.

Ainda, Ambrósio (1999 *apud* Maschio, 2017) nos retrata que em especial no nosso país uma das principais causas para o insucesso dos planos de marketing é a disponibilidade muito limitada de informações.

Segundo Maschio (2017) quando está sendo efetuada a descrição do mercado, os seguintes aspectos devem ser relacionados: histórico e tamanho do mercado, tamanho de mercado por região, estágio da demanda, sazonalidade, impacto da tecnologia, participação de mercado das principais marcas, segmentação do mercado, características relacionadas a produtos, aspectos relacionados ao ponto, características relacionados a promoção, características do P de preço, consumidor, aspectos gerais e posicionamento do produto.

Quanto a análise da atratividade da indústria, segundo Maschio (2017) a mesma “deverá demonstrar o nível de competitividade do setor e a partir deste demonstrar os riscos e benefícios em termos de rentabilidade. O modelo a ser utilizado será o das 5 forças competitivas da indústria, desenvolvidas por Porter:

**Figura 7 – Modelo das 5 forças de Porter**



**Fonte:** Maschio (2017, p. 36)

Maschio (2017, p. 36) ainda ressalta o seguinte:

O resultado da ação conjunta destas cinco forças pode ocorrer de maneira diferente, dependendo do setor industrial em que a empresa está situada e, também, das características da empresa. Entretanto, além dos "simples competidores atuais", os clientes, os fornecedores, os substitutos e os concorrentes potenciais são todos competidores de maior ou menor importância, dependendo das características particulares. A esta concorrência, em seu sentido mais amplo, Porter chama de rivalidade ampliada.

Segundo Maschio (2017, p. 37) quanto "a rivalidade entre os competidores existentes faz com que cada organização utilize táticas tais como a concorrência em preços, as "guerras de propaganda", a introdução de novos produtos, o incremento nos serviços ou nas garantias oferecidas aos clientes, etc."

Quanto ao poder de negociação dos clientes, Maschio (2017, p. 37) afirma que "os clientes representam uma ameaça quando têm o poder suficiente para forçar a baixa de preços ou para exigir qualidade superior ou mais serviços, levando as empresas de um determinado setor industrial a intensificar a concorrência".

O poder de negociação dos fornecedores pode ser resumidamente explicada da seguinte forma: "os fornecedores constituem uma ameaça quando têm poder para elevar os preços ou reduzir a qualidade dos produtos ou serviços, principalmente quando o comprador tem poucas possibilidades para elevar seus preços" (MASCHIO, 2017, p. 38).

A ameaça de ingresso de novos competidores, segundo Maschio (2017) pode ser resumidamente esclarecida com empresas que não participam de um determinado segmento, porém, poderiam participar assim que desejassem.

Quanto a ameaça de novos produtos substitutos, segundo Maschio (2017, p. 40) “ocorre quando outros produtos (ou serviços), aparentemente sem relação com o setor industrial, podem oferecer a mesma função aos atualmente existentes. Por exemplo, os "CDs rom" representam uma ameaça para enciclopédias tradicionais”.

A etapa seguinte é a análise da concorrência. Maschio (2017) elucida o seguinte:

Neste item deverá ser analisada profundamente a concorrência, através dos seguintes pontos: Identificação da distribuição do market-share atual; Identificação dos principais concorrentes, suas práticas e características (volume de vendas, preço, lucratividade, etc.), assim como quais são os fatores que determinam as suas vantagens competitivas. Quanto mais informação obtiver sobre os concorrentes, melhor será para a elaboração de estratégias da empresa. (MASCHIO, 2017, p. 41)

Maschio (2017, p. 41) ensina que uma forma de identificar os principais concorrentes é usar a estrutura *framework* que é:

- Ponto de vista de mercado: Alto market-share, Crescimento sustentado, no mercado, Margem superior à média do mercado, Atitude agressiva.
- Ponto de vista funcional: Menor estrutura de custos, Maior base tecnológica, Melhor marketing, Melhor qualidade.

Outro ponto a ser estudado são os canais de comercialização, e sobre este assunto Maschio (2017) explica que o P de ponto de venda ou de praça (distribuição).

Sobre este assunto, Maschio (2017, p. 41) complementa que:

É única forma mnemônica de se referir a um conjunto complexo de elementos que visa tornar o produto disponível para o consumidor onde e quando ele o desejar, e isso inclui elementos importantes como canais de distribuição, logística de mercado e as variáveis que integram esses elementos.

Maschio (2017) ainda esclarece que as táticas relativas a todo o processo de distribuição do produto no mercado alvo são: canais de distribuição, relacionamento com os canais e logística de mercado.

Dando continuidade, outra questão que deve ser analisada são as estratégias de promoção, que segundo Maschio (2017, p. 42) “o P de promoção congrega uma

série de formas de comunicação com o mercado. O quadro a seguir mostra as ferramentas mais utilizadas no P de promoção — ou, em outras palavras, na comunicação com o mercado”.

**Figura 8 - Ferramentas mais usadas na comunicação com o mercado**

Propaganda	Promoção de vendas	Relações públicas	Venda pessoal	Marketing direto
Anúncios	Adesivos	Comunidade	Amostras	Catálogos
Anúncios de loja	Amostras	Entrevistas	Apresentações	Compra eletrônica
Audiovisuais	Brindes	Eventos	Convenções	Compra via TV
Catálogos	Concursos	Filantropia	Feiras	Correio de voz
Displays	Cuponagem	Jornal da empresa	Incentivos	Email
Encartes	Demonstrações	Kits de imprensa		Fax
Luminosos	Descontos	Lobbying		Listagens
Videoteipes	Exposições	Mídias especiais		Telemarketing
	Feiras	Patrocínios		
	Fidelização	Publicações		
	Reembolso	Relatórios anuais		
		Seminários		

Fonte: Maschio (2017, p. 42)

Com relação a formação e definição de preço Maschio (2017, p. 45) explica o seguinte:

O P de preço é um elemento muito complexo e extremamente sensível: afeta diretamente a receita e o lucro. Vamos lembrar algumas características principais do preço: O preço recebe muitos nomes: salário, juros, mensalidade, taxa, honorários, gorjeta, gratificação; É o único elemento do marketing que produz receita (os demais geram despesas e custos); Quando o consumidor diz "está caro" frequentemente quer dizer muitas outras coisas: "não tenho dinheiro agora", "não gosto da imagem do produto", "não tenho necessidade do produto", "não posso decidir sozinho."

Ainda com relação ao P de preço, Maschio (2017) complementa que envolve muitas variáveis que incluem os custos do produto, preço para o consumidor, descontos e valores de vendas. Diante disso, necessita responder as seguintes perguntas:

1. Objetivo - Qual o nível de preços estabelecido para o produto (baixo, médio, alto, luxo)? Qual o objetivo ao se determinar o nível de preço escolhido?
2. Estratégia - Qual a estratégia de preços para o produto? Qual a racionalidade da estratégia?
3. Comparação com a concorrência - Com relação à lista de preços para os clientes - como o preço do produto se compara com os da concorrência (em termos unitários, em unidades de peso ou de conteúdo)? Deve-se montar uma tabela comparativa e incluir números-índices para facilitar a análise. Com relação ao preço para o consumidor final - como o preço do produto se compara com os da concorrência (em termos unitários, em unidades de peso ou de conteúdo)? Montar tabela comparativa e incluir números-índices.

4. Controle de preços - Existe controle de preços por parte do governo? Se existe, as aprovações oficiais já foram obtidas? Quais e quando?
5. Margens de comercialização dos canais de revenda - Qual a margem específica, ou média, dos canais de revenda do produto?
6. Descontos não promocionais - Quais os descontos não promocionais (descontos para intermediários, por quantidades ou por pagamento à vista)?
7. Condições de pagamento - Que prazos e condições de pagamento se pretendem aplicar?
8. Financiamento - Há financiamento disponível? Qual será o procedimento para o cliente?
9. Estrutura de preços - Qual a estrutura de preços do produto? Existem oportunidades já identificadas para futura redução ou aumento de preços?
10. Estrutura de custos - Qual a estrutura de custos do produto? Existem oportunidades já identificadas para futura redução de custos do produto?
11. Pesquisas previstas - Quais as pesquisas de mercado previstas para avaliar as táticas de preço utilizadas? Qual o orçamento para essas pesquisas? Observação. O orçamento de preço deverá ser somado aos orçamentos das demais gastos de marketing, e contemplados no plano financeiro do projeto empresarial. (MASCHIO, 2017, p. 45-46).

Finalizando os estudos quanto ao plano de marketing, necessita ser analisada a previsão de vendas, que deve ser desenvolvida com muito cuidado e com seus critérios bem definidos, conforme Maschio (2017, p. 46):

Considerando as informações desenvolvidas nas etapas anteriores do plano de marketing, reuniram-se condições para a elaboração de uma previsão de vendas a qual será, inclusive, utilizada no cálculo dos resultados financeiros, no planejamento operacional de compras, de finanças e de recursos humanos.

Ainda sobre previsão de vendas, Maschio (2017, p. 46) explana o seguinte:

Uma previsão de vendas bem feita deve ser desenvolvida de acordo com os seguintes parâmetros: por canal de distribuição e, se possível, por cliente - mês a mês para os primeiros 12 meses; dependendo do ciclo de compras do produto, a previsão de vendas deve ser feita para cada dia; para os primeiros cinco anos, com previsões anuais distintas para cada ano; por embalagem individual do produto, incluindo amostras grátis; por região, para o total do país e exportações.

#### 2.2.2.7 Plano Operacional

Segundo Maschio (2017) o Plano operacional deve conter conceitos e definições da localização, da implantação do empreendimento e do processo produtivo.

Com relação a localização, Maschio (2017, p. 49) define que “refere-se ao local escolhido para as instalações da empresa, seja fábrica, oficina, loja ou escritório de serviços”.

Maschio (2017, p. 49) ainda complementa que “a escolha de um local para situar as instalações depende de vários fatores, os quais variam se a empresa é produtora de bens ou prestadora de serviços, se é industrial ou comercial”.

Maschio (2017, p. 50) resume que “basicamente três fatores determinam a localização de um empreendimento: A proximidade de fontes de matéria-prima; A proximidade de oferta de mão de obra; A proximidade de mercado consumidor. Finaliza enaltecendo que “o que deve determinar a escolha do local, é a estrutura de custos envolvidos” (MASCHIO, 2017, p. 50).

Com relação a implantação do projeto, necessita-se a princípio de uma descrição detalhada do projeto, sendo que, segundo Maschio (2017, p. 50):

Na fase da caracterização do empreendimento descreveu-se genericamente o tipo de projeto e os investimentos necessários. Esta seção visa ampliar essa descrição, incluindo a justificativa para sua implantação, escolha dos investimentos e o momento temporal.

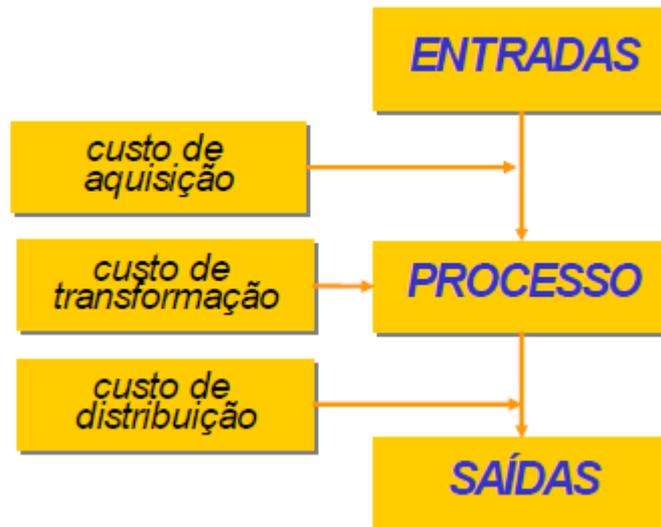
A implantação do projeto também contempla o quadro de investimentos fixos, sendo que, Maschio (2017) explica que deverá contar todos os investimentos fixos imprescindíveis para que o projeto seja alavancado.

O cronograma físico/financeiro conforme elucida Maschio (2017, p. 52) “deve descrever detalhadamente as etapas de implantação do projeto, especialmente no dimensionamento do tempo e dos recursos envolvidos”.

O mesmo autor ressalta que também deve-se observar as exigências regulatórias, e expõe o seguinte:

Nesta seção deverão ser mencionadas as exigências regulatórias para funcionamento e implantação do empreendimento. Aspectos tributários, como alvarás de instalação e funcionamento, normalmente expedido por órgãos municipais; aspectos sanitários, aspectos ligados ao meio-ambiente como licenças ambientais de instalação e operacional expedida por órgão específico, como FATMA e IBAMA. Deve analisar ainda, aspectos ligados a possível expansão da atividade, verificar se não haverá restrições de ordem legal, como ocupação de terrenos, licenças para edificação, etc. (MASCHIO, 2017, p. 52)

**Figura 9 - Fatores determinantes da localização industrial**



Fonte: Maschio (2017, p. 50).

“A etapa do start up está relacionada com o momento de entrada em funcionamento operacional da empresa” (MASCHIO, 2017, p. 53).

Com relação ao processo produtivo, Maschio (2017, p. 53) esclarece que “esta seção do projeto empresarial envolve a descrição das etapas do processo que resultará na fabricação de um bem ou na prestação de um serviço. Portanto, neste estudo, produto assume o conceito de bem ou serviço”.

Maschio (2017) esclarece que na sessão do projeto empresarial deve-se estudar o fluxograma da produção, a descrição do arranjo físico (layout) e estrutura física, a tecnologia utilizada, a definição dos insumos, fornecedores de recursos de produção, a necessidade de recursos humanos e pôr fim a equipe gerencial.

Os passos do fluxograma, segundo SEBRAE (2010, p. 14) são quatro, na qual segue explicação do primeiro que é a reserva:

1. Reserva - o hóspede entra em contato com a Pousada para obter maiores informações sobre o estabelecimento. O departamento de reservas é responsável pelas vendas, ou seja, pela ocupação dos quartos da pousada. As reservas podem ser realizadas diretamente com o recepcionista ou podem ser feitos através do setor de reservas da pousada: contato telefônico, e-mail, sistema de reserva do site próprio ou reserva através de site de hospedagem onde sua pousada esteja cadastrada. Para a efetivação da reserva, o cliente deve proceder a confirmação da reserva.

O segundo passo, conforme elucida o SEBRAE (2010, p. 14-15) trata da recepção ou check-in, que segue:

2. Recepção do cliente - a entrada do hóspede na pousada chama-se check-in. A recepção é a primeira impressão que o hóspede terá do seu estabelecimento, sendo importante que os funcionários estejam a posto para atendê-lo evitando ao máximo deixar o cliente esperando sem lhe dar atenção. O cliente pode chegar com uma reserva antecipada ou não. Para os hóspedes que possuem reserva antecipada é importante verificar que o quarto esteja pronto para recebê-lo no momento do check-in. O processo de receptivo e check-in deve ser o mais eficiente e rápido possível tendo alguns processos padrão: - Confirmação dos dados do hóspede e da reserva (tipo de quarto, número de pessoas, duração da hospedagem e forma de pagamento); - Solicitação do hóspede o preenchimento da FNRH (Ficha Nacional de Registro de Hóspede). Essa é uma ficha que sua pousada deve apresentar ao hóspede no momento do check-in, devendo ser assinada e preenchida com determinados dados, como nome, profissão, nacionalidade, entre outros. Essa ficha poderá ainda ser preenchida de forma online através do Sistema Nacional de Registro de Hóspedes. Segundo o Decreto nº 7.381, de 02 de dezembro de 2010, que regulamenta a Lei do Turismo nº 11.771/2008, a movimentação diária de hóspedes deve ser declarada através da Ficha Nacional de Registro de Hóspedes. Sendo obrigação do estabelecimento manter uma cópia desta arquivada em formato digital. Na internet é possível encontrar modelos padrão de FNRH; - Ao final é entregue a chave/cartão de acesso ao quarto e passada as informações básicas da pousada ao hóspede como localização do restaurante, horário do café da manhã, horário do término das diárias, uso da área de lazer e senha da internet wifi.

O terceiro passo, segundo o SEBRAE (2010, p. 15) é o período de permanência dos hóspedes na pousada, que segue:

3. Período de permanência na pousada - durante o período de permanência, o hóspede poderá usufruir dos mais diversos serviços, como restaurante, serviço de quarto (room service), serviço de transporte, serviço de lavanderia, entre outros que sua pousada planeje oferecer. O processo de permanência do hóspede na sua pousada requer o planejamento da execução dos serviços de manutenção do hotel como arrumação e limpeza dos quartos, área social e área externa; preparo das refeições; abastecimento do frigobar e mini bar do quarto.

O quarto e último passo, conforme elucida o SEBRAE (2010, p. 15) é a saída dos hóspedes ou check-out, que segue:

4. Saída do cliente - a saída do hóspede da pousada chama-se check-out. Tem início quando o hóspede retira seus pertences do quarto e entrega a chave na recepção. Geralmente, o check-out tem horário marcado, que pode ser entre 10:00h e 12:00h. Após esse horário, é cobrada uma tarifa adicional, aplicada para saídas fora da hora marcada, até às 16:00h ou 18:00h. Depois desse horário, será cobrada a tarifa completa até o dia seguinte. Os horários limites e as tarifas variam de um estabelecimento para outro. Assim como o check-in, o processo de check-out deve ser o mais eficiente e rápido possível: - O cliente chega à recepção e o recepcionista solicita a chave do quarto, sendo verificado em seguida devem ser verificados prováveis débitos não lançados no sistema, provenientes de consumo no minibar ou telefonemas, por exemplo. Da mesma forma, é preciso solicitar à camareira que faça a revisão do apartamento que o hóspede ocupava; - Confirmadas as despesas, uma nota fiscal deve ser emitida ao cliente. O pagamento de várias formas: com dinheiro, cartão de crédito ou faturando em nome de uma empresa; - O

hóspede deve ser consultado sobre sua satisfação com os serviços do hotel e indicado a deixar sua opinião e/ou sugestão no canal disponível da pousada para esse fim. O recepcionista deve agradecer a preferência e se despedir, desejando ao hóspede bom dia e boa viagem.

#### 2.2.2.8 Plano Financeiro

Segundo Maschio (2017), o plano financeiro contempla: o quadro de investimentos, o quadro de usos e fontes, o quadro de financiamento, o quadro de produção e vendas, o quadro de custos e despesas operacionais, o demonstrativo econômico projetado e por fim, o fluxo de caixa projetado.

Quanto ao quadro de investimentos Maschio (2017 p. 60) explica apresenta a síntese dos investimentos do empreendimento, sendo eles divididos em investimentos fixos e investimentos em giro.

**Quadro 1 - Investimentos do projeto**

DESCRIÇÃO	REF.	TOTAL
<b>INVESTIMENTOS FIXOS</b>		
Projetos		
Terrenos		
Obras civis		
Máquinas e equipamentos		
Móveis e utensílios		
Equipamentos informática		
Veículos		
Despesas pré-operacionais		
Outros		
<b>INVESTIMENTOS EM GIRO</b> dias		
Caixa mínimo		
Financiamento clientes		
Estoques		
(-) fornecedores		
<b>TOTAL DOS INVESTIMENTOS</b>		

Fonte: Maschio (2017, p. 60)

O quadro de usos e fontes, segundo Maschio (2017, p. 60) “retrata a aplicação e as origens dos recursos destinados ao projeto, dando o dimensionamento temporal de cada rubrica de investimento. Os dados referentes as aplicações de recursos advêm do “cronograma físico e financeiro” descritos no Plano Operacional”.

**Quadro 2 - Usos e fontes**

QUADRO DE USOS E FONTES						
DESCRIÇÃO	%	TOTAL	ETAPAS DO PROJETO			
			etapa 1	etapa 2	etapa 3	etapa 4
<b>USOS</b>						
Projetos						
Terrenos						
Obras civis						
Máquinas e equipamentos						
Móveis e utensílios						
Equipamentos informática						
Veículos						
Despesas pré-operacionais						
Outros						
Investimentos em giro						
<b>FONTES</b>						
Recursos próprios						
Financiamentos bancários						
Outras fontes						

Fonte: Maschio (2017, p. 61)

Sobre o quadro de financiamentos, Maschio (2017, p. 61) explica o seguinte:

O quadro de financiamento demonstra o valor obtido com terceiros e seu impacto no processo. Para isso é necessário calcular os custos decorrentes da operação. Para elaborar o quadro de financiamento é necessário conhecer cinco informações básicas: valor da operação, taxa de juros aplicada, prazo de amortização e carência, periodicidade das amortizações e método de amortização. Quando o projeto contempla mais de uma fonte de financiamento, deve-se elaborar um quadro para cada fonte.

**Quadro 3 - Financiamentos**

QUADRO DE FINANCIAMENTO BANCÁRIO						
PREMISSAS DA OPERAÇÃO		PERIODO	SDO DEV	PREST	AMORT	JUROS
Prazo total	anos	0				
Carência	anos	1				
Taxa de juros	ao ano	2				
Método		3				
		4				
		5				
		6				
		7				
		8				
		9				
		10				
		SOMA				

Fonte: Maschio (2017, p. 60)

Quanto ao quadro de produção e vendas, segundo Maschio (2017, p. 62) “é dividido em quatro partes: capacidade produtiva, utilização, volume de vendas e receita operacional”.

#### Quadro 4 - Produção e vendas

QUADRO DE PRODUÇÃO E VENDAS								
DESCRIÇÃO	REF	ATUAL	ANO-1	ANO-2	ANO-3	ANO-4	ANO-5	
<b>CAPACIDADE PRODUTIVA</b>	unid prod							
Prod A:								
Prod B:								
<b>UTILIZAÇÃO DA CAPACIDADE INSTALADA</b>								
Prod A:								
Prod B:								
<b>VOLUME DE VENDAS (produção)</b>	unid prod							
Prod A:								
Prod B:								
<b>RECEITA OPERACIONAL (vendas)</b>	preço R\$							
Prod A:								
Prod A:								

Fonte: Maschio (2017, p. 62)

O quadro de custos e despesas operacionais, segundo Maschio (2017, p. 62) “este quadro deve demonstrar os gastos das empresas, que estão divididos em três categorias: custos operacionais, despesas operacionais e impostos sobre as vendas”.

#### Quadro 5 - Custos e despesas operacionais

QUADRO DE CUSTOS E DESPESAS OPERACIONAIS								
DESCRIÇÃO	V/F	REF	ATUAL	ANO-1	ANO-2	ANO-3	ANO-4	ANO-5
<b>CUSTO PRODUTOS VENDIDOS</b>								
Insumos								
Pessoal								
Outros custos								
<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>								
<b>DESPESAS COMERCIAIS</b>								
Comissão sobre vendas								
Despesas com pessoal								
Frete sobre vendas								
Outras despesas comerciais								
<b>DESPESAS ADMINISTRATIVAS</b>								
Pró-labore								
Pessoal								
encargos s/pess. adm.								
Energia/água								
Comunicações								
Manutenções								
Informática								
Limpeza e consumo								
Outras desp. administrativas								
Depreciação								
<b>DESPESAS FINANCEIRAS</b>								
Encargos sobre financiamento								
Tarifas bancárias								
cpmf								
<b>IMPOSTOS SOBRE VENDAS</b>								
ICMS								
Cofins								
Pis								

Fonte: Maschio (2017, p. 63)

O demonstrativo econômico projetado ou DRE “reflete os valores já apurados nos quadros anteriores, cabendo tão somente transcrevê-los. Quando a rubrica

“imposto de renda e contribuição social sobre o lucro, deve-se verificar a legislação específica para cada projeto”. (MASCHIO, 2017, p. 63).

#### Quadro 6 - Demonstrativo do Resultado Econômico

DEMONSTRATIVO ECONÔMICO PROJETADO						
DESCRIÇÃO	ATUAL	ANO-1	ANO-2	ANO-3	ANO-4	ANO-5
RECEITA OPERACIONAL BRUTA						
(-) Impostos sobre vendas						
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA						
(-) Custo dos produtos vendidos						
(=) RESULTADO BRUTO						
(-) Despesas operacionais						
RESULTADO OPERACIONAL						
(-) Imposto de renda e contr. social s/lucro						
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO						
(-) Participação nos resultados						
RESULTADO APÓS A DISTR. DE RESULTADOS						

Fonte: Maschio (2017, p. 64)

Quanto ao fluxo de caixa projetado (MASCHIO, 2017, p. 63) “o fluxo de caixa é o principal demonstrativo financeiro de qualquer projeto, pois representa as entradas e saídas de recursos financeiros. Com base neste demonstrativo são calculados os indicadores de retorno de investimento, quando tratar-se de projetos empresariais”.

Quanto ao quadro de fluxo de caixa projetado, Maschio ainda ressalta:

O quadro é dividido em três partes: fluxo operacional, fluxo financeiro e fluxo de investimentos. O fluxo operacional retrata-se o resultado financeiro operacional e contempla a entrada e saída de recursos destinadas a atividade da empresa. O fluxo financeiro retrata as entradas e saídas de fundos, representadas pelas entradas de financiamento e capitais próprios e pelas saídas de amortizações de financiamentos e os encargos deles decorrentes. (MASCHIO, 2017, p. 64)

#### Quadro 7 - Fluxo de caixa projetado

FLUXO DE CAIXA PROJETADO							
DESCRIÇÃO	REF	ATUAL	ANO-1	ANO-2	ANO-3	ANO-4	ANO-5
<b>FLUXO OPERACIONAL</b>							
Receitas							
(-) custos e despesas							
EBIT							
(+) depreciação							
EBITDA							
(-) pagamento de IR e CSL							
<b>FLUXO FINANCEIRO</b>							
(-) despesas financeiras							
(-) amortização de empréstimos							
(+) financiamentos							
(+) ingresso de capital próprio							
<b>FLUXO DE INVESTIMENTOS</b>							
(-) adições ao ativo permanente							
(+) venda de ativo permanente							
<b>FLUXO CAIXA DO PERÍODO</b>							
(+) Saldo inicial							
(+/-) Necessidade de caixa/pgto necess. caixa							
SALDO FINAL DE CAIXA							

Fonte: Maschio (2017, p. 64)

### 2.2.2.9 Análise de investimento

Para Buarque (1991, p. 29) “o objetivo da etapa de investimentos é determinar as necessidades de recursos financeiros para executar o projeto, pô-lo em marcha e garantir o seu funcionamento inicial”.

Segundo Maschio (2017, p. 65) sob a ênfase econômico-financeira, a avaliação dos investimentos é um dos pontos mais importantes do projeto empresarial.

Maschio (2017, p. 65) ainda destaca que “ainda que o projeto apresente viabilidade administrativa, mercadológica e operacional, a viabilidade financeira é fundamental para a tomada de decisão de implantação ou não do empreendimento”.

Segundo Maschio (2017, p. 65), há outras questões relevantes que devem ser observadas:

Contudo, normalmente, apenas algumas relações selecionadas fornecem a informação de que o analista realmente precisa para obter um entendimento útil e para apoiar decisões. Por definição, um índice pode relacionar uma grandeza a outra qualquer, mas as escolhas são limitadas apenas pela imaginação. Para serem funcionais, devem ser entendidos tanto o significado como as limitações do índice escolhido. Antes de começar qualquer tarefa, portanto, o analista deve definir os seguintes elementos: o ponto de vista adotado, os objetivos da análise e os padrões potenciais de comparação.

Maschio (2017) explica que os critérios quantitativos de análise de investimentos envolvem critérios financeiros e econômicos, na qual busca-se a alternativa mais viável quanto ao lucro e geração de caixa.

O primeiro indicador a ser estudado é o *Payback*, e sobre este indicador, Maschio (2017, p. 70) elucida o seguinte:

Existem duas formas de efetuar o cálculo do *payback*. A primeira denominada de “*payback* original” não considera o custo do dinheiro no tempo, e é obtida a partir da diferença entre o montante dos investimentos e o montante dos fluxos de caixa dos períodos. O período em que o montante dos investimentos for totalmente recuperada considera-se como o período de retorno do investimento. A segunda forma é denominada “*payback* descontado”, cujo procedimento é semelhante ao “original”, só que baseada em valores presentes, ou seja, os valores são trazidos em moeda do período zero pela Taxa Mínima de Atratividade (TMA).

Com relação a TMA Maschio (2017, p. 60) explica que é uma taxa determinada para cada projeto, e é a taxa mínima aceitável pelos investidores para o projeto, sendo que a mesma deve ser o mínimo do custo do capital do projeto.

Dando continuidade aos estudos, Maschio (2017) elucida que o próximo indicador a ser calculado é o VLP (valor presente líquido).

Maschio (2017, p. 70-71) conceitua o VPL da seguinte forma:

[...] é um dos instrumentos mais utilizados para se avaliar propostas de investimentos de capital; reflete a riqueza em valores monetários do investimento medida pela diferença entre o valor presente das entradas de caixa e o valor presente das saídas de caixa, a uma determinada taxa de desconto, denominada TMA.

Segundo Maschio (2017, p. 71) “para trazer a valor presente cada um dos valores do fluxo de caixa, utiliza-se a tradicional fórmula de juros compostos e em seguida somas os valores, conforme demonstrado a seguir.

**Quadro 8 - VLP**

$$\begin{aligned} \text{VPL} &= \frac{\text{FC}_0}{(1+i)^0} + \frac{\text{FC}_1}{(1+i)^1} + \frac{\text{FC}_2}{(1+i)^2} + \frac{\text{FC}_3}{(1+i)^3} + \frac{\text{FC}_4}{(1+i)^4} + \frac{\text{FC}_5}{(1+i)^5} \\ \text{VPL} &= \frac{-25000}{1,15^0} + \frac{12000}{1,15^1} + \frac{11000}{1,15^2} + \frac{10000}{1,15^3} + \frac{9000}{1,15^4} + \frac{24000}{1,15^5} \\ \text{VPL} &= -25000 + 10435 + 8318 + 6575 + 5146 + 11932 \\ \text{VPL} &= 17.406 \end{aligned}$$

**Fonte:** Maschio (2017, p. 71)

Na sequência ao cálculo da VLP pode-se calcular a TIR que nada mais é que a taxa de retorno do investimento, que conforme expõe Maschio (2017, p. 71):

A Taxa Interna de Retorno representa a taxa de desconto que iguala, num único momento, os fluxos de entrada com os de saída de caixa. É a taxa que produz um VPL igual a zero. No entanto, o cálculo da TIR é bastante difícil manualmente, pois utiliza função polinomial maior de grandeza dois. Por isso, recomenda-se proceder ao cálculo através de calculadora financeira (tipo HP 12C) ou por planilha eletrônica (tipo Excel).

Após, Maschio (2017, p. 71) explica que se deve ser calculada a Vaue, conforme esclarece:

Outro indicador que pode ser utilizado é o VAUE (Valor Anual Uniforme Equivalente), que consiste em obter um valor médio periódico dos fluxos positivos e compará-los com o valor médio dos fluxos de caixa negativos. De modo simplificado, o VAUE corresponde a uma prestação de série uniforme do VPL. Como os fluxos positivos não são constantes é necessário trazê-los a um valor presente, para assim obter um valor equivalente.

Quanto aos critérios qualitativos para análise de projetos de investimentos, Maschio (2017, p. 72) expõe que “são mais subjetivos do que objetivos e sofrem influência direta do analista da operação. Aspectos ligados a desempenho da empresa no setor em que atua, podem ser determinantes na definição do projeto”.

Ainda neste aspecto, complementa:

A chave da competição eficaz está em a empresa encontrar uma posição no mercado a partir da qual possa influenciar essas cinco forças em seu benefício, ou, defender-se contra elas. Essa estratégia exige o entendimento de tais forças e sua avaliação depende da percepção do analista de risco do projeto, apresentando aspectos extra-rationais como a experiência e intuição, para determinar o nível de comprometimento do projeto. (MASCHIO, 2017, p. 73)

Finalizando, ainda se deve considerar a sensibilidade do projeto, que, segundo Maschio (2017, p. 75) “Os projetos empresariais, ainda que apresentem rigor na coleta das informações e na técnica de análise empregada, estão sujeitos a variações que não podem ser controlados pelos investidores”.

Diante disso, Maschio (2017) complementa que é recomendável que o haja a análise de sensibilidade do projeto, com relação as mudanças que podem ocorrer em uma ou mais variáveis do projeto.

Com relação a esta avaliação, Maschio (2017, p. 75) complementa o seguinte:

Alguns autores recomendam a avaliação do projeto sob três perspectivas: otimista, provável e pessimista. Esse procedimento, ainda que possa ser útil em alguns momentos, não traz contribuições efetivas a análise de investimentos, visto que as variáveis não sofrem efeitos de forma uniforme e generalizada sobre o projeto. O fato de ocorrer um aumento de custo em determinado insumo, não implica em condições pessimista sobre todas as outras variáveis do projeto, como: receitas, investimentos, financiamentos e outros. Dessa forma, a análise de sensibilidade deverá ser processada sobre aquelas variáveis que historicamente apresentam maior variação e que podem influenciar o projeto.

#### 2.2.2.10 Conclusão

Segundo ensinamentos de Maschio (2017, p. 76) com relação a conclusão do projeto empresarial:

Deve permitir ao patrocinador e avaliador a tomar uma decisão. Se houver dúvidas quanto a decisão a ser tomada, significa que as informações contidas no projeto necessitam de nova avaliação, até que as decisões possam ser tomadas de forma consciente.

De acordo com Maschio (2017, p.76): “Na conclusão deverá contemplar a análise de viabilidade de cada etapa do projeto. A viabilidade administrativa, mercadológica, operacional, econômico-financeira e legal “.

O mesmo autor complementa:

- A viabilidade administrativa deve demonstrar de forma clara a capacidade gerencial e estratégia de seus patrocinadores, mostrando a formação e conhecimento do negócio.
- A viabilidade mercadológica deverá demonstra que o mercado é capaz de adquirir os produtos ofertados em demanda suficiente e nas condições estabelecidas no projeto.
- A viabilidade operacional deverá demonstrar a capacidade da empresa de operacionalizar a fabricação e comercialização de produtos ou prestação de serviços que são objetivos do projeto.
- A viabilidade econômico-financeiro deve demonstrar se as receitas e gastos decorrentes do projeto são capazes de suportar os investimentos em taxas atrativas e em tempo compatível com as expectativas dos investidores.
- A análise legal deverá observar as questões da legislação pertinentes aos aspectos comerciais, tributários e ambientais do empreendimento, e verificar a capacidade da empresa de suprir estas exigências. (MASCHIO, 2017, p. 76)

## 2.3 ESTUDO DE MERCADO DE HOTELARIA

Neste capítulo falaremos sobre o mercado de hotelaria e as suas características, panorama de mercado, e perspectivas para os mesmos.

### 2.3.1 Caracterizar a atividade

Sebrae (2014, p. 8) traz a seguinte definição de pousada:

Mas o que é uma pousada? o Mtur define pousada como um “meio de hospedagem de característica arquitetônica predominantemente horizontal, com até três pavimentos, 30 unidades habitacionais e 90 leitos, com serviços de recepção e alimentação, podendo ser construída em um prédio único ou com chalés ou bangalôs” sendo classificada de uma a cinco estrelas. Deve-se lembrar que este sistema de classificação é voluntário e está baseado em três requisitos: infraestrutura, serviços e sustentabilidade.

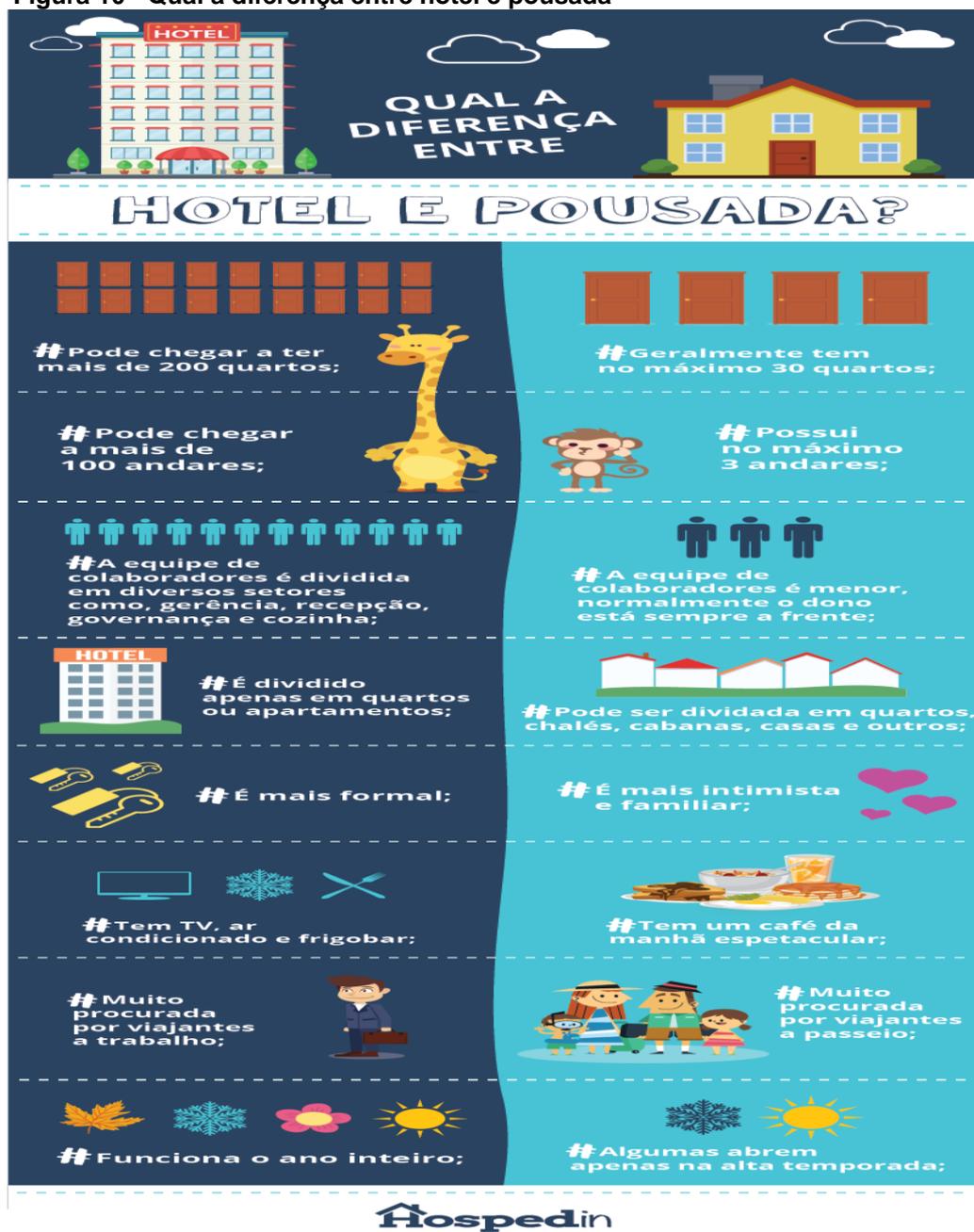
O Ministério do Turismo (2011, p.3) traz o seguinte sobre o sistema de classificação dos meios de hospedagem:

O Sistema brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass) foi elaborado de forma participativa, por meio de uma ampla parceria entre o Ministério do Turismo, o Inmetro, a Sociedade Brasileira de Metrologia – SBM e a sociedade civil, e adotado como estratégia para o país, aumentando a

competitividade do setor. Para solicitar a classificação é obrigatório que o meio de hospedagem esteja com o cadastro válido no sistema Cadastur. A classificação é, reconhecidamente, um instrumento de divulgação de informações claras e objetivas sobre meios de hospedagem, sendo um importante mecanismo de comunicação com o mercado. Possibilita a concorrência justa entre os meios de hospedagem do país e auxilia turistas, brasileiros e estrangeiros, em suas escolhas. O Sistema Brasileiro de Classificação estabeleceu sete tipos de Meios de Hospedagem, para atender a diversidade da oferta hoteleira nacional (Hotel, Resort, Hotel Fazenda, Cama & Café, Hotel Histórico, Pousada e Flat/Apart-Hotel) e utiliza a consagrada simbologia de estrelas para diferenciar as categorias.

Com relação às diferenças entre hotel e pousada, o blog hospedin traz o seguinte:

Figura 10 - Qual a diferença entre hotel e pousada



Fonte: Blog Hospedin (2018, n.p)

Acerca do termo hotel ou pousada rural o blog hospedin (2018, n.p) traz a seguinte definição: “Localizado em zonas rurais, esse tipo de hotel tem como objetivo proporcionar uma experiência no campo a partir da valorização da agropecuária”.

### 2.3.2 Panorama do mercado

Segundo Sebrae (2020, n.p) a atual situação do turismo é a seguinte:

O setor de Turismo foi um dos mais impactados pelo avanço da pandemia do coronavírus (Covid-19) tanto no Brasil quanto no restante do mundo. De acordo com a 6ª pesquisa de impacto realizada pelo Sebrae, em parceria com a FGV, no final de julho, o segmento está no topo da lista como um dos mais afetados pela pandemia. Apesar das dificuldades, a análise da série histórica da pesquisa mostra que o segmento apresentou uma melhora ao longo dos últimos meses. As perdas de faturamento que chegaram a 88% no final de março, atualmente estão em 74%.

Ainda, complementa:

Outra boa notícia é que a busca pelos destinos com oferta de turismo em área natural, sustentável, regional e de curta distância, segundo dados do Google, é a opção mais buscada inicialmente pelos turistas, sinalizando que a retomada do turismo ocorrerá por destinos com essas características por transmitir maior segurança. Outros aspectos que favorecem esse tipo de experiências turísticas são suas características de operarem com grupos pequenos, em ambientes que têm pouco luxo de pessoas, além de contato direto com a natureza e o ambiente rural. Dessa forma, o Sebrae acredita que há boas perspectivas para o setor durante retomada, principalmente para os negócios que estiverem preparados para se reposicionar diante das mudanças de hábitos do turista por causa da pandemia. (SEBRAE, 2020, n.p)

Com relação a situação atual da hotelaria o site GRICLUB (2020) traz o seguinte:

Em mais um *eMeeting* promovido pelo GRI Club, executivos do mercado imobiliário brasileiro se reuniram para discutir as perspectivas e visões de futuro para o mercado hoteleiro. Como se comportará o novo hóspede? Quando veremos a volta da demanda de negócios e de lazer? Quais as perspectivas para o segundo semestre de 2020? Essas e diversas outras questões foram discutidas na tarde desta quinta-feira (02/07) com mais de 60 líderes do setor para compartilhar percepções e experiências. [...] O debate contou com a moderação de Roland de Bonadona (Bonadona Hotel Consulting) e a participação de Carolina Pinheiro (Wyndham Hotels & Resorts), Daniel Ribeiro (Rede Tauá de Hotéis), Eduardo Giestas (Atlantica Hotels International), Max Lima (HSI - Hemisfério Sul Investimentos), Patrick Mendes (Accor), Ricardo Mader (JLL Hotels & Hospitality), entre outros. (GRICLUB, 2020, n.p)

Segue resumo do encontro *eMeeting* promovido pelo GriClub:

O mercado hoteleiro se preparava para um ciclo de desenvolvimento de novos projetos, com projeções positivas de crescimento do setor no Brasil.

No entanto, no cenário atual, o mercado hoteleiro sofreu um choque e é um dos mais afetados no mercado imobiliário até o presente momento. No início do ano, o Brasil apresentava boas taxas de ocupação. No entanto, os principais mercados do país foram afetados com o anúncio da pandemia global, com quedas gerais em março. Com o fechamento de muitos hotéis pelo país todo, a negatividade tomou conta do mercado em geral, sentindo até maio resultados muito ruins com o fechamento de muitos empreendimentos. No entanto, de lá pra cá, as coisas começaram a mudar, já que muitos hotéis que estavam fechados voltaram a reabrir. Com a reabertura lenta e gradual nos últimos meses, nota-se que a venda de quartos está sendo retomada. Para aqueles locais em que não há restrições de isolamento social e determinações legais de agentes públicos para o fechamento dos empreendimentos, a retomada vem sendo conquistada pouco a pouco através da maior demanda de clientes. Mesmo que esse cenário mude de região para região, com alguns hotéis ainda fechados ou com taxa de ocupações muito baixas, é importante notar que toda a cadeia hoteleira do país está reabrindo e com boas ocupações ao longo para alguns locais e empreendimentos, sejam eles de redes menores ou dos grandes players nacionais. (GRICLUB, 2020, n.p)

Finalizando o encontro *eMeeting* promovido pelo GRI Club com o seguinte:

Enquanto a vacina não chega, nota-se um desejo cada vez maior das pessoas voltarem à vida normal e viajarem pelo país. Internacionalmente, tem-se tido boas surpresas em países que estão vendo uma retomada da confiança dos consumidores e o desejo de se hospedarem pouco a pouco em destinos turísticos locais. A experiência de players internacionais mostra que o futuro dos próximos meses será marcado por um desejo das pessoas redescobrirem o turismo local e a estratégia dessas redes hoteleiras nos próximos meses é decidir quais marcas querem colocar à frente do consumidor. A consolidação de novos modelos, como o lifestyle, promete atrair novos clientes, com um anseio maior por serviços diferenciados. No Brasil o otimismo é pautado por milhões de viajantes, que olhavam para o turismo internacional e que agora se deparam com a vontade de viajar nacionalmente, conhecendo bons hotéis, resorts e destinos turísticos pelo país. Aqueles que já estavam acostumados com o turismo local, também impulsionarão o mercado nos próximos meses, buscando novos destinos e redes de hotéis diferenciadas. (GRICLUB, 2020, n.p)

### 2.3.3 Perspectivas do mercado

Para ampliar o estudo, trazendo informações mais atuais com dados em tabelas e gráficos foi retirada informações do FOHB – Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil, que se define da seguinte forma:

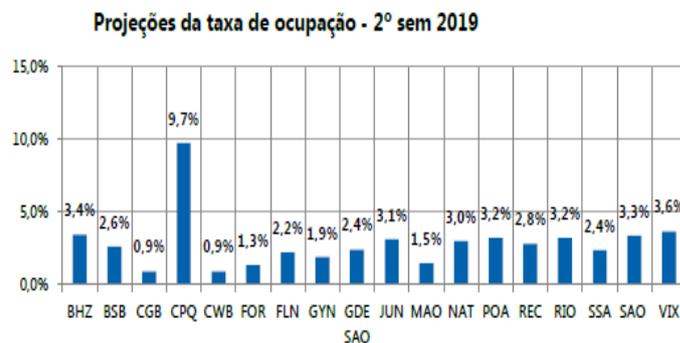
Criado em 2002, o Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil é uma entidade que atua em prol do setor seguindo três eixos principais: Representação, Desenvolvimento e Informação. Suas ações contemplam parcerias com o setor público, iniciativa privada e demais entidades em projetos de capacitação e qualificação, reivindicações e produção de importantes pesquisas e estudos para o setor. Atualmente, o FOHB representa as 26 principais redes hoteleiras nacionais e internacionais que atuam no Brasil, totalizando 673 hotéis e mais de 118 mil UHs (unidades habitacionais),

presentes em 165 cidades, em 26 estados e no Distrito Federal. (FOHB, 2018, n.p)

Foi apresentada a 6ª edição do estudo "Perspectivas de Desempenho da Hotelaria", elaborado pelo FOHB, onde “apresenta resultados, panoramas e expectativas de desempenho da hotelaria no período de 2017 a 2020” (FOHB, 2018, n.p).

Quanto às projeções de taxas de ocupações do 2º semestre de 2019 a FOHB (2018) traz o seguinte:

**Gráfico 1 - Projeções da taxa de ocupação - 2º sem 2019**

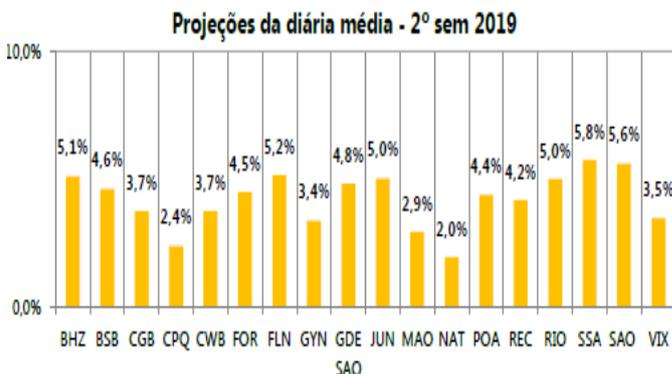


Para o segundo semestre do ano de 2019, as projeções para a taxa de ocupação também são positivas para todas as praças, porém são mais sutis do que para o primeiro semestre do mesmo ano. O destaque fica para Campinas, com projeção de aumento de +9,7%.

Fonte: FOHB, (2018, n.p)

Com relação às projeções das diárias médias do 2º semestre de 2019 a FOHB (2018) traz o seguinte:

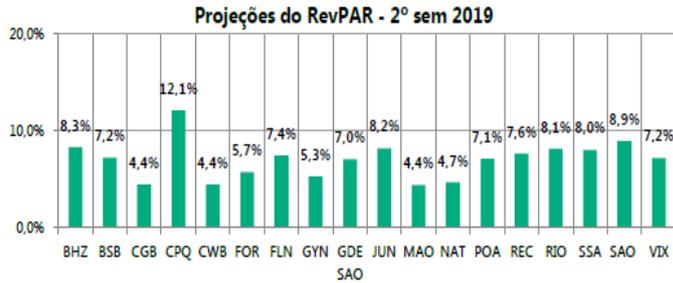
**Gráfico 2 - - Projeções da diária média - 2º sem 2019**



Para a diária média, a expectativa é semelhante às apontadas para o primeiro semestre, com aumentos na faixa dos +5%, sendo somente três praças com projeções abaixo dos +3%: Natal (+2%), Campinas (+2,4%) e Manaus (+2,9%).

Fonte: FOHB, (2018, n.p)

Quanto às projeções do RevPar (ou seja, o indicador que evidencia a performance do hotel) do 2º semestre de 2019 a FOHB (2018) apresenta o seguinte:

**Gráfico 3 - Projeções do RevPAR- 2º sem 2019**

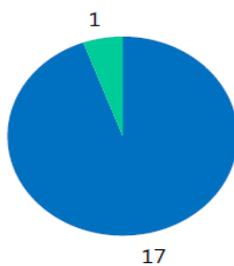
Também é estimado aumento do RevPAR em todas as localidades analisadas. Os municípios em destaque são: Campinas (+12,1%) e São Paulo (+8,9%). Para o Rio de Janeiro, as projeções são bem otimistas, e após um período de baixa, os associados estimam um aumento de +8,1%.

Fonte: FOHB (2018, n.p)

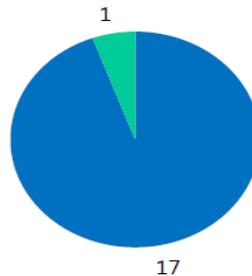
Com relação às perspectivas para 2020, a FOHB (2018) apresenta o seguinte:

**Gráfico 4 - - Perspectivas para 2020****Perspectivas para 2020**

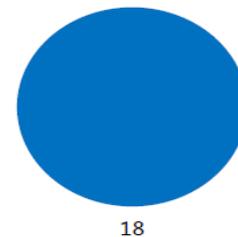
As expectativas das redes respondentes para o ano de 2020 são positivas. Para a taxa de ocupação, 17 das 18 redes participantes apontam desempenho superior ao ano de 2019, enquanto que apenas uma delas aposta no equilíbrio. Para a diária média, a estimativa também é otimista para 17 redes, porém uma delas aponta queda. O RevPAR é o único indicador 100% otimista, no qual todos os respondentes apontam aumento.

**Taxa de Ocupação**

■ Aumento ■ Equilíbrio

**Diária Média**

■ Aumento ■ Queda

**RevPAR**

■ Aumento

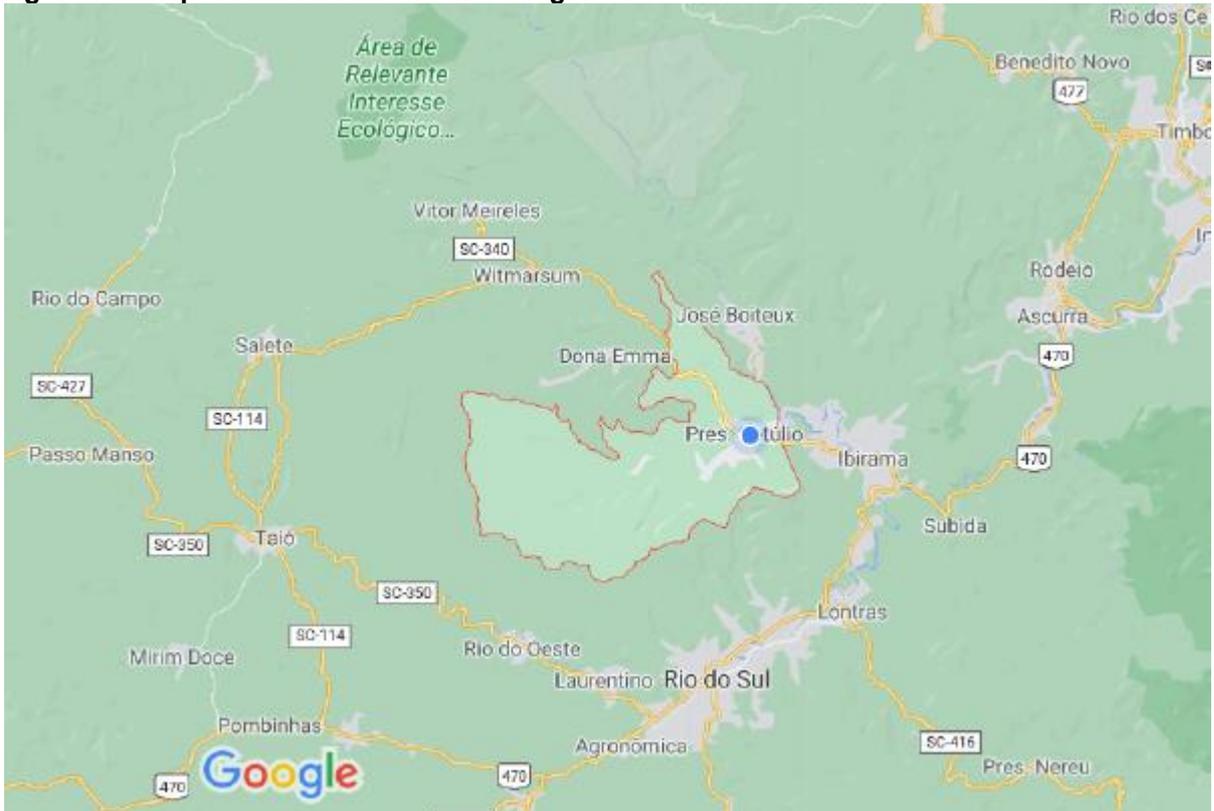
Fonte: FOHB (2018, n.p)

**2.3.4 Características do mercado local**

Segundo Sebrae (2010, p.11) com relação ao município de Presidente Getúlio:

Presidente Getúlio foi o único município catarinense colonizado por suíço germânicos, no início do século XX. Doze famílias de colonizadores chegaram em 1904 e instalaram-se na confluência dos rios Índios e Krauel. Construíram suas casas e deram ao lugar o nome de Neu Zurich, em homenagem à sua terra natal, Zurich (Suíça). Com a ruptura dos acordos diplomáticos entre o Brasil e a Alemanha, na época da II Guerra Mundial, o nome da cidade foi alterado para Getúlio Vargas e, mais tarde, alterado para Presidente Getúlio.

**Figura 11 - Mapa de Presidente Getúlio e região**



Fonte: Google Maps, (2020).

**Figura 12 - Imagem aérea de Presidente Getúlio, Santa Catarina**



Fonte: Portal do Turismo Presidente Getúlio, (2020).

Com relação aos aspectos gerais e históricos Sebrae (2010) apresenta o seguinte:

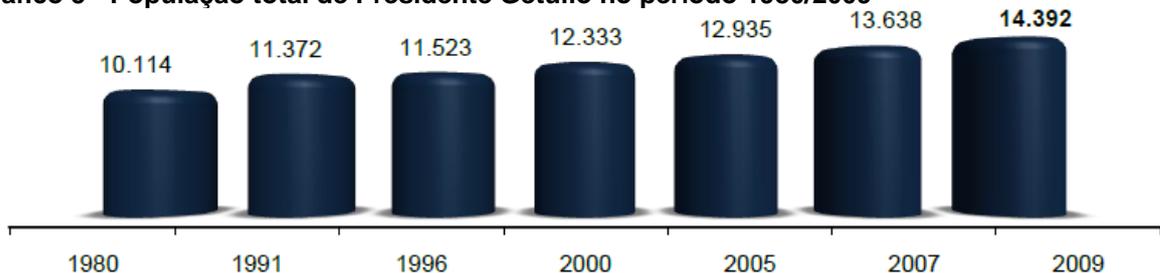
**Quadro 9 - Aspectos Gerais e Históricos**

<b>Aspectos Gerais e Históricos</b>	
Localização - Mesorregião IBGE	Vale do Itajaí
Coordenadoria Regional do SEBRAE/SC	Vale do Itajaí
Associação dos Municípios	AMAVI - Associação dos Municípios do Alto Vale do Itajaí
Secretaria de Desenvolvimento Regional de SC	SDR - Ibirama
Área territorial (km <sup>2</sup> )	295,3
Distância da Capital (km)	169
Clima	Temperado, com temperatura média entre 16°C e 27°C.
Altitude (metros)	255
Estimativa Populacional de 2009	14.392
Densidade demográfica 2009 (hab/km <sup>2</sup> )	48,7
Data de fundação.	10 de fevereiro de 1954.
Colonização.	Suíça, alemã e italiana.
Eventos relevantes	1º de junho (aniversário da colonização).
Fontes: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Estimativa Populacional 2009. - Governo do Estado de Santa Catarina, Secretaria de Estado do Planejamento, Dados Estatísticos Municipais 2008 - Assessoria de Planejamento do SEBRAE/SC (ASSPLAN), Estrutura Organizacional das Coordenadorias Regionais - Federação Catarinense de Municípios (FECAM) - Santa Catarina Turismo S/A (SANTUR) - Prefeitura Municipal de Presidente Getúlio.	

**Fonte:** Sebrae (2010, p. 11)

Quanto a população de Presidente, o Sebrae (2010, p. 13) apresenta o seguinte:

A população de Presidente Getúlio apresentou um aumento de 16,7% desde o último censo demográfico realizado em 2000. De acordo com as estimativas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) para o ano de 2009, a população da cidade é composta de 14.392 habitantes, o equivalente a 0,2% da população do estado. Presidente Getúlio é a 84ª cidade no ranking populacional catarinense. O Gráfico 1 demonstra a evolução populacional do município nos últimos anos.

**Gráfico 5 - População total de Presidente Getúlio no período 1980/2009**

**Fonte:** IBGE, Diretoria de Estatística, Geografia e Cartografia.

**Notas:** 1 Censos Demográficos 1980, 1991 e 2000.

2 Contagem Populacional 1996 e 2007

3 Estimativas populacionais de 2005 e 2009.

**Fonte:** Sebrae (2010, p. 13)

Segundo Sebrae (2010, p. 33) com relação ao produto interno bruto:

Segundo dados do IBGE e da Secretaria de Estado do Planejamento de Santa Catarina, em 2006 o PIB catarinense atingiu o montante de R\$ 93,2

bilhões, assegurando ao Estado a manutenção da 7ª posição relativa no ranking nacional. No mesmo ano, Presidente Getúlio aparece na 77ª posição do ranking estadual, respondendo por 0,21% da composição do PIB catarinense (Tabela 23). No comparativo da evolução deste indicador ao longo do período 2002-2006, o município apresentou um crescimento acumulado de 37,1%, contra um aumento estadual de 67,2%.

**Quadro 10 - Produto interno bruto a preços correntes, segundo Brasil, Santa Catarina e Presidente Getúlio no período de 2002-2006** Período Presidente Getúlio Santa

Período	Presidente Getúlio		Santa Catarina		Brasil (R\$ mil)
	Produto Interno Bruto (R\$ mil)	Posição estadual	Produto Interno Bruto (R\$ mil)	Posição nacional	
2002	141.303	64º	55.731.863	8º	1.477.821.769
2003	160.878	68º	66.848.534	7º	1.699.947.694
2004	197.457	65º	77.392.991	7º	1.941.498.358
2005	205.465	66º	85.316.275	7º	2.147.239.292
2006	193.663	77º	93.173.498	7º	2.369.796.546
<b>Evolução 2002/2006</b>	<b>37,1%</b>		<b>67,2%</b>		<b>60,4%</b>

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Contas Nacionais - Governo do Estado de Santa Catarina, Secretaria do Estado do Planejamento, Produto Interno Bruto dos Municípios.

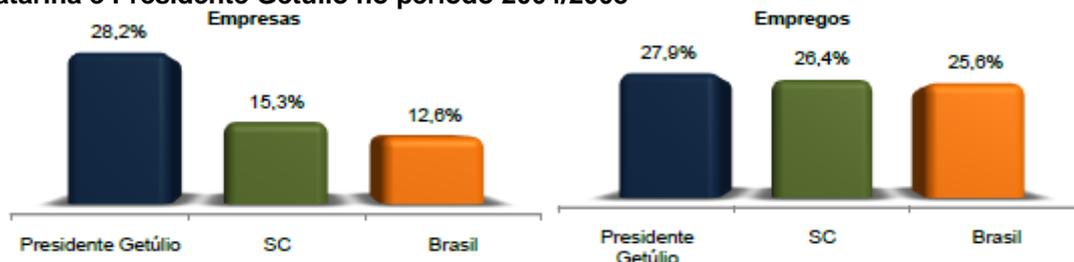
Fonte: Sebrae (2010, p. 33)

Quanto a empresas e empregos o Sebrae (2010, p. 40) assim destaca:

Segundo dados do Ministério do Trabalho e Emprego, no ano de 2008 Santa Catarina possuía um total de 374.629 empresas formalmente estabelecidas. Estas empresas, tomando como referência o mês de dezembro de 2008, foram responsáveis por 1.777.604 empregos com carteira assinada. A caracterização do porte empresarial utilizou como critério a classificação por número de funcionários, utilizada pelo Sistema SEBRAE. Segundo este critério, as microempresas e pequenas empresas representam, respectivamente, 94% e 5,1% dos estabelecimentos do estado. As microempresas e pequenas empresas juntas geraram 892.208 empregos, o equivalente a 50,2% dos postos de trabalho.

Quanto a taxa de criação de empregos o Sebrae (2010, p.40) traz que “o período de 2004 a 2008, a taxa média de criação de empresas no município foi de 6,4% e a de empregos, 6,3% ao ano. O comparativo da taxa acumulada de criação de empresas e empregos no período de 2004 a 2008”.

**Gráfico 6 - Taxa acumulada de criação de empresas e empregos, segundo Brasil, Santa Catarina e Presidente Getúlio no período 2004/2008**



Fonte: Resultados elaborados pelo SEBRAE/SC com base em dados do MTE - apoiados na Relação Anual de Informações Sociais.

Fonte: Sebrae (2010, p. 40)

Segundo Sebrae (2010, p. 41) “no que se refere ao recorte setorial, o segmento de prestação de serviços é o mais representativo em número de empresas”.

**Gráfico 7 - Número de empresas e empregos formais de Presidente Getúlio, segundo o setor - 2008**



Fonte: Resultados elaborados pelo SEBRAE/SC com base em dados do MTE - apoiados na Relação Anual de Informações Sociais.

Fonte: Sebrae (2010, p. 41)

Quanto ao turismo o site Turismo de Santa Catarina (2020, n.p) apresenta o seguinte:

A cidade de Presidente Getúlio é privilegiada pela natureza! Entre furnas e paredões brotam inúmeras quedas d'águas, daí o título de "Vale das Cachoeiras". Vales, cascatas e um verde sem fim possibilitam ao turista a prática de esportes como caminhada, rapel, voo livre e cicloturismo. Belezas naturais, cultura e rica gastronomia também farão parte dessa viagem que ficará para sempre em sua memória.

Com relação aos dados do município, o site Portal do Turismo de Presidente Getúlio (2020, n.p) apresenta os seguintes dados:

**Região Turística:** Caminhos do Alto Vale

**Área:** 294.265 km (fonte IBGE/2016)

**População:** 17.726 habitantes (fonte IBGE/2019)

**Latitude:** 27°03'0

**Longitude:** 49°37'2

**Altitude:** 255 m

**Cidades próximas:** Ibirama, José Boiteux, Dona Emma, Rio do Oeste, Laurentino, Rio do Sul.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão apresentados os principais passos do método a ser utilizado para o alcance dos objetivos propostos nesta pesquisa.

Conforme Lakatos e Marconi (2017 p. 79) método é:

O conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo de produzir conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Constam neste capítulo a finalidade da pesquisa, o delineamento, ou seja, o tipo de pesquisa o universo e a coleta e tratamento.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Para o desenvolvimento desta investigação, optou-se por uma pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa por meio de um estudo de caso.

Com relação a pesquisa exploratória Malhotra (2001, p. 106) elucida que “em geral, a pesquisa exploratória é significativa em qualquer situação da qual o pesquisador não disponha do entendimento suficiente para prosseguir com o projeto de pesquisa”.

Com relação à abordagem, o estudo será qualitativo, que para Malhotra (2001, p. 154) “a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema [...]”.

Sobre a técnica estudo de caso, Gil (2010) afirma que o estudo de caso é um diagnóstico profundo e exaustivo de um objeto, atingindo um amplo e detalhado conhecimento do assunto. Assim, neste trabalho será utilizada a abordagem qualitativa, sendo que a técnica será um estudo de caso para descrever as estratégias, as práticas e as políticas adotadas no projeto de investimento.

#### 3.2 UNIVERSO DE PESQUISA

Conforme Lakatos e Marconi (2017 p. 243) “a delimitação do universo consiste em explicitar que pessoas ou coisas, fenômenos etc. serão pesquisados, enumerando

suas características comuns, como, por exemplo, sexo, faixa etária, organização a que pertencem, comunidade onde vivem etc.”.

O público alvo do referido trabalho são pessoas e/ou grupos familiares que procuram pousada em ambiente rural.

Segundo Sebrae (2014, p. 17) quanto ao público alvo, traz o seguinte:

Depois de escolhida a cidade, é importante também pensar em que parte da cidade se estabelecerá a sua pousada, porque essa localização além de fazer parte do produto (pousadas que estão à beira-mar têm um diferencial em relação aos concorrentes que se localizam no centro da cidade), é uma das principais influências na viabilidade econômico-financeira do negócio e no público-alvo que será atingido. Se a sua pousada for perto de uma universidade, provavelmente isto atrairá jovens estudantes; já se tiver próxima a rodovias, atrairá as pessoas que estão buscando apenas uma noite de descanso para seguir viagem.

Ainda, quanto ao público alvo o Sebrae (2014, p. 16) elucida o seguinte:

A escolha do público deve ser o primeiro passo de um plano de abertura de qualquer tipo de negócio. Você deve responder à seguinte pergunta: “Quem é o hóspede”? A partir daí, fica mais fácil definir o tipo de pousada a ser construído, bem como sua estrutura e seus serviços e equipamentos.

### 3.3 COLETA E TRATAMENTO DO DADOS

Para Mattar (2001, p.181) tratamento de dados “compreende os passos necessários para transformar os dados brutos coletados em dados trabalhados que permitirão a realização de análises e interpretações”.

A pesquisa qualitativa será realizada através de conversas informais com fornecedores, proprietários de estabelecimentos similares ao deste projeto e também observação direta realizada junto aos principais concorrentes do município com o objetivo de analisar os pontos fortes e fracos, estrutura, ambiente, produtos e serviços.

A coleta de dados deste estudo foi realizada através de pesquisa através de fontes secundárias como: livros científicos, sites como Turismo SC, Prefeitura Municipal de Presidente Getúlio, SEBRAE, FOHB, GripClub e outros materiais encontrados na Internet como o blog hospedin, sendo todos utilizados como recursos para a elaboração da fundamentação teórica e do Plano de Negócio.

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta etapa serão demonstrados os resultados do trabalho sob a forma de um Plano de Negócios e segue a estrutura desenvolvida por Maschio (2017) onde contém: Sumário Executivo, Caracterização do empreendimento, Plano Estratégico, Plano Mercadológico, Plano Operacional, Plano Financeiro, Análise dos Investimentos e pôr fim a Conclusão.

### 4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente trabalho tem como objetivo apresentar a estrutura e elaboração de um Plano de Negócios, que possa auxiliar na tomada de decisões para implantação de uma pousada rural na cidade de Presidente Getúlio, Santa Catarina.

Atualmente, como o excesso de estresse acumulado pelo dia a dia, é natural e recomendado que as pessoas procurem desfrutar momentos de lazer, sendo para descansar, passear, se alimentar ou simplesmente conhecer lugares novos em contato com a natureza.

É possível analisar uma carência de opções de pousadas, lazer e gastronomia na cidade e região de Presidente Getúlio, Santa Catarina.

A escolha do local para implantação do empreendimento ocorre devido a propriedade ser de posse da família da sócia desde 1995, sendo que assim facilita a estruturação do projeto, acarretando também menores custos. O local obtém um terreno de aproximadamente 33 hectares sendo em torno de nove hectares de área reflorestada e em torno de 1.000 m<sup>2</sup> de área para residências. O empreendimento localiza-se na localidade Caminho Tamanduá no município de Presidente Getúlio, Santa Catarina e situa-se aproximadamente a 5 km do centro da cidade.

Portanto, diante do fato da família da autora possuir um espaço com características que possibilitam a adequação para a implantação do negócio, surgiu a ideia de analisar a viabilidade do projeto.

Para isso o trabalho desenvolve-se através de pesquisa bibliográfica exploratória e utilizando a técnica de estudo de caso sobre o Plano de Negócio com abordagem qualitativa.

Os produtos a serem comercializados pela Pousada Rural são a hospedagem com alimentação e bebidas e entretenimento.

O público alvo serão pessoas no geral preferencialmente entre 18 a 65 anos de ambos os gêneros ou grupos familiares com crianças que procuram momentos de lazer e descanso no ambiente rural.

Será necessário investir na construção de dois chalés e adequações às instalações já existentes.

Para tornar o empreendimento conhecido e atrair clientes é preciso utilizar estratégias de marketing, onde será investido em canais de comunicação serão as redes sociais em sites relevantes como Decolar.com, TripAdvisor, Booking.com, Turismo SC, site do município de Presidente Getúlio, além do próprio site da pousada. Também será utilizado outros meios como Instagram, Facebook e WhatsApp e será firmada parceria com a secretaria da cultura para divulgação da pousada para turistas que vêm visitar nossa cidade e região.

A elaboração de um plano de negócio gera inúmeros benefícios ao empreendedor, por conhecer todos os pontos que podem afetar o negócio e todos os aspectos positivos que auxiliam em alavancar o investimento, sendo esta uma ferramenta indispensável para iniciar um novo projeto.

O projeto de implantação de uma Pousada Rural em Presidente Getúlio, considerando as premissas apresentadas, se mostra atrativo analisando os aspectos que seguem.

Do ponto de vista administrativo o projeto revela viabilidade pois a investidora conhece a atividade que será desenvolvida, assim como apresenta experiência nas atividades que irá desempenhar.

Na área mercadológica, após a análise da concorrência e a realização da pesquisa de mercado no município e região, verificou-se um nicho de mercado em crescimento. São poucas as opções pousadas rurais encontradas no município e região.

Na área operacional o empreendimento também se mostra viável, pelo fato do projeto em questão nascer da oportunidade da família da autora ser proprietária de uma área rural, com estrutura pré organizada que pode ser explorado para este segmento.

Para que um projeto seja aceito é obrigatório que apresente viabilidade financeira, para isso uma série de cálculos foi desenvolvida, desde a organização dos investimentos necessários até as análises de demonstrativo e fluxo de caixa.

Como no trabalho o objetivo é obter um resultado confiável, foi efetuada posteriormente à análise dos investimentos, que seguem: como no trabalho o objetivo é obter um resultado confiável, foi efetuada posteriormente à análise dos investimentos, que seguem: o *payback* original não é considerado no cálculo o desconto da TMA (taxa mínima de atratividade), que neste projeto obteve-se um prazo de retorno dos investimentos de 6,17 anos.

Já o *payback* descontado é obtém esse nome, pois é descontado a TMA para obter-se o resultado do retorno dos investimentos mais precisos, trazendo assim os valores a valor presente. Sendo assim no projeto em questão a TMA é de 10%, então descontando a taxa e trazendo os valores a valor presente encontra-se o prazo de retorno de 8,33 anos, sendo inferior ao estipulado que é de dez anos.

No método VPL - valor presente líquido as entradas e saídas são trazidas a valor presente, neste caso se o VPL for maior ou igual à zero, o projeto deve ser aceito, ou seja, ele será confiável para ser investido. Analisando o método VPL que resultou em R\$52.247, assim sendo confiável para o projeto ser aceito.

O método TIR (taxa interna de retorno) representa a rentabilidade do projeto. A TIR elaborada tem um percentual de 17,8%, ou seja, quando a TIR for maior ou igual à TMA o projeto é de confiança então neste caso é de confiança pois a TMA é 10% e a TIR resultou em 17,8%.

Já o VAUE equivale ao lucro médio dos períodos calculados no projeto, sendo assim, podemos observar que o resultado desse indicador é de R\$8.503, como expresso na tabela acima.

Com a coleta das informações necessárias, o desenvolvimento e apresentação de todo processo e as análises dos investimentos concluídas, foi constatado que o investimento em uma Pousada Rural no município de Presidente Getúlio, Santa Catarina é uma oportunidade de negócio que possui viabilidade para implantação.

De acordo com as informações adquiridas no projeto e nos indicadores, compreende-se que há viabilidade de implantação da pousada rural no município de Presidente Getúlio, Santa Catarina. O projeto tem viabilidade tanto operacional como financeira, pois todos os processos podem ser realizados.

## 4.2 CARACTERIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO

A caracterização do empreendimento compreende a definição do negócio, a descrição do projeto, a descrição do empreendimento e a estrutura organizacional e societária.

### 4.2.1 Negócio

O empreendimento atuará no segmento de hotelaria, mais precisamente uma pousada rural, localizada a 5 km do centro do município de Presidente Getúlio, Santa Catarina.

As atividades-chaves serão hospedagem, alimentação e recreação. Os recursos são: pousada e pessoal treinado.

A proposta então é oferecer hospedagem através de uma pousada, no refúgio do campo, em meio à natureza, com excelente gastronomia típica obtendo receita principalmente através de hospedagens com alimentação e bebidas. Haverá no local também a venda de produtos coloniais da própria propriedade e também de parceiros vizinhos da região, os produtos serão: queijos, embutidos, geleias, mel, licores, cachaças artesanais entre outros.

As opções de hospedagem poderão ser conforme a vontade do cliente: no celeiro, que é um ambiente já construído de madeira (eucalipto) na propriedade, em estilo rústico, a decoração com móveis antigos e que conta na parte inferior com uma cozinha, e um banheiro e na parte superior um mezanino, um banheiro e cinco quartos todos amplos, climatizados com televisão e frigobar. Os clientes também poderão optar pelo chalé que acomoda no máximo 4 pessoas, com dois quartos, banheiro, sala também em ambiente climatizado, com televisão e frigobar.

O público-alvo serão pessoas no geral preferencialmente entre 18 a 65 anos de ambos os gêneros ou grupos familiares com crianças que procuram momentos de lazer e descanso no ambiente rural.

Com relação à recreação há a opção de *playground* para crianças, piscina aquecida, caminhada ecológica, passeio de bicicleta e pescaria. Além disso a localização da propriedade possibilita aos clientes que possam fazer passeios conhecendo outras cachoeiras e outros pontos turísticos da cidade. Outra opção é a

mesa de carteados. Eventualmente também pode haver luau com roda de chimarrão e violão. Se desejarem os hóspedes podem também acompanhar a alimentação a animais e colheita de frutas da época.

O relacionamento com os clientes deste projeto será através de atendimento pessoal diferenciado.

Os canais de comunicação serão as redes sociais em sites relevantes como Decolar.com, TripAdvisor, Booking.com, Turismo SC, site do município de Presidente Getúlio, além do próprio site da pousada. Também será utilizado outros meios como Instagram, Facebook e WhatsApp e será firmada parceria com a secretaria da cultura para divulgação da pousada para turistas que vêm visitar nossa cidade e região.

A proposta de valor do empreendimento é a hospedagem e alimentação de excelente qualidade, ampla variedade de bebidas, que satisfaçam as necessidades dos clientes, com atendimento de ótima qualidade em um ambiente aconchegante onde os clientes fiquem a vontade e satisfazendo o desejo do público com espaço de lazer e atividades para toda a família.

Para alcançar os objetivos do projeto são necessários recursos chaves como a adequação da infraestrutura que, e a construção dos dois chalés. Também será necessário que o empreendimento seja reconhecido como uma boa marca em referência de pousada rural no município de Presidente Getúlio, Santa Catarina e região.

Seus parceiros chaves são seus fornecedores de insumos para gastronomia sendo este também elemento de custo juntamente com equipe interna e manutenção da estrutura física.

A estrutura de custos está pautada sobre o salário dos funcionários, os insumos operacionais, o custo com o marketing necessário para divulgação, entre outros gastos decorrentes das atividades exercidas.

A receita do projeto se dá pela hospedagem com alimentação e com a venda de bebidas. No local também terá um espaço para a venda e comercialização de produtos coloniais da própria propriedade e também de parceiros vizinhos da região, como: queijos, embutidos, geleias, mel, licores, cachaças artesanais entre outros.

#### **4.2.2 Projeto**

O projeto se caracteriza como sendo de implantação de uma pousada rural no município de Presidente Getúlio, Santa Catarina.

O atendimento será de sexta-feira a domingo e feriados. Poderá haver também atendimento durante a semana e/ou outros períodos específicos dependendo da procura/demanda.

As opções de hospedagem poderão ser conforme a vontade do cliente: no celeiro que é mais indicado para grupos familiares, que é um ambiente já construído na propriedade e que conta na parte inferior com uma cozinha, e um banheiro e na parte superior um mezanino, um banheiro e cinco quartos todos amplos, climatizados com televisão e frigobar.

Outra opção são dois chalés sendo que cada um acomoda no máximo quatro pessoas, com dois quartos, banheiro e sala, tudo em ambiente climatizado, com televisão e frigobar.

Inicialmente o projeto contém disponibilidade de 05 quartos no Celeiro e a idéia é a construção de 02 chalés, com isto a capacidade de atendimento é de 22 até no máximo 25 pessoas no entanto previsão é atender inicialmente 30% dessa capacidade no primeiro ano e tendo um aumento de 5% a cada ano subsequente chegando a 55% no sexto ano e mantendo-se em 60% a partir do sétimo ano até o décimo ano.

Portanto, será necessária a adequação dos ambientes já construídos e a construção de dois chalés, aquisições de mobílias, eletrodomésticos, enxovais, equipamentos de informática e aquisição de um sistema para auxiliar na gestão do negócio. Tudo sempre seguindo as normas exigidas pela vigilância sanitária e todas as legislações necessárias.

#### **4.2.3 Descrição empreendimento**

O empreendimento será constituído sob a forma de microempresa de acordo com critérios do Sebrae. Sua denominação social será Pousada Rural Sítio Belo Recanto – Prachthäuser e estará instalada no perímetro rural de Presidente Getúlio,

mais precisamente na localidade conhecida como Caminho Tamanduá, que fica a 5 km aproximadamente do centro da cidade.

A previsão de entrada em operação está estimada a partir do ano de 2022. A principal política da empresa será proporcionar momentos de descanso e lazer aos seus hóspedes, além de oferecer gastronomia típica da região. Será firmada parceria com a secretaria da cultura para divulgação da pousada para turistas que vêm visitar nossa cidade e região além de outros canais de comunicação como as redes sociais utilizando sites relevantes como Decolar.com, TripAdvisor, Booking.com, Turismo SC, site do município de Presidente Getúlio, além do próprio site da pousada. Também será utilizado outros meios como Instagram, Facebook e WhatsApp.

#### **4.2.4 Estrutura organizacional e societária**

O empreendimento será constituído por uma única sócia que será responsável por todas as decisões da empresa, ou seja, realizará sua administração e gerencial também funções operacionais.

Qualificação da sócia administradora: Ellen Cristian Prachtäuser, brasileira, casada, empresária, acadêmica formanda do curso de administração da Unidavi. A mesma possui conhecimento prático principalmente nas áreas de recursos humanos, comercial e financeira que adquiriu durante os quinze anos de experiência profissional na empresa familiar Vale Norte Industrial Mercantil Ltda.

O capital social da empresa será de R\$ 58.404,00 (cinquenta e oito mil e quatrocentos e quatro reais).

Além da gerência da sócia, a mesma contará com mais quatro colaboradores, sendo com um coordenador de bar e cozinha, um(a) auxiliar de cozinha, um(a) colaborador(a) que será responsável na parte de limpeza, e um colaborador responsável pela parte de entretenimento e garçom.

A mesma terá contabilidade terceirizada e os controles administrativos e financeiros serão realizados pela sócia através de planilhas e agendas do Google.

## 4.3 PLANO ESTRATÉGICO

### 4.3.1 Missão do negócio

Promover satisfação aos clientes com hospedagem acolhedora e confortável em ambiente rural, com gastronomia típica da região.

### 4.3.2 Visão do negócio

Ser a pousada rural referência em conforto e gastronomia na região.

### 4.3.3 Análise S.W.O.T.

Para análise do ambiente interno e externo da empresa será utilizado à análise SWOT para verificar as ameaças e oportunidades do ambiente em que a empresa estará inserida. Baseado nestas análises será possível futuramente tomar decisões que auxiliem na implantação do projeto.

O diagnóstico estratégico foi realizado usando a metodologia SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) e está demonstrado no quadro a seguir.

**Quadro 11 - Análise SWOT Gilberto Luiz Maschio**

PONTOS FORTES	OPORTUNIDADES
* Propriedade já adquirida.	* Localização ao lado do CTG.
* Localização privilegiada.	* Predominância as atividades ao ar livre.
* Estrutura pré-organizada.	* Mercado em expansão.
* Capacidade financeira para o investimento.	
* Sócia qualificadoa e graduada.	
* Elaboração do Plano de Negócios.	
PONTOS FRACOS	AMEAÇAS
* Custo alto.	* Mudanças climáticas.
* Preço adequado.	* Sazonalidade.
* Falta de experiência no ramo.	* Pandemia.

**Fonte:** Elaborado pela autora.

### 4.3.4 Posicionamento estratégico

Por se tratar de um empreendimento novo a empresa adotará como posicionamento estratégico a liderança em diferenciação, oferecendo hospedagem,

gastronomia e bebidas de alta qualidade em ambiente agradável e bem aconchegante com excelente atendimento. Além disso conta com infraestrutura pré organizada e instalada e sua localização privilegiada em ambiente rural a aproximadamente 5 km do centro da cidade, ao lado do Centro de Tradições Gaúchas (CTG) e próximo a riachos e cachoeira.

#### **4.3.5 Objetivos e metas**

O empreendimento tem como objetivos e metas:

- a) Fidelização dos clientes obtendo retorno mínimo de 40% dos clientes nos próximos cinco anos;
- b) Obter grau de satisfação dos clientes analisando os índices de satisfação e possíveis reclamações reduzindo a menos de 3% até o quinto ano.
- c) Obter rentabilidade mínima sobre os investimentos com meta de 20% anual.

#### **4.4 PLANO MERCADOLÓGICO**

Este capítulo compreende: a descrição do produto, a análise do setor e mercado, a análise da atratividade da indústria, a análise da concorrência, os canais de comercialização, as estratégias de promoção, a formação e definição de preço e a previsão de vendas.

##### **4.4.1 Descrição do produto**

Os produtos e serviços ofertados no empreendimento serão: serviço de hospedagem em uma Pousada Rural a ser implantada no sítio de propriedade da família da autora com alimentação, bebidas e entretenimento com *playground* para crianças, piscina aquecida caminhada ecológica, passeio de bicicleta e pescaria. Além disso a localização da propriedade possibilita aos clientes que possam fazer passeios conhecendo outras cachoeiras e outros pontos turísticos da cidade. Tem a opção de mesa de carteados. Eventualmente também pode haver luau com roda de chimarrão

e violão. Se desejarem os hóspedes podem também acompanhar a alimentação a animais e colheita de frutas da época.

**Figura 13 - Imagem aérea do local onde será implantado o projeto**



Fonte: Acervo da autora.

**Figura 14 - Imagem aérea do portal do sítio onde será implantado o projeto**



Fonte: Acervo da autora.

As opções de hospedagem poderão ser conforme a vontade do cliente: no celeiro que é um ambiente totalmente voltado a decoração mais rústica, com móveis antigos e aconchegantes mais indicado para grupos familiares, que é um ambiente já construído na propriedade e que conta na parte inferior com uma cozinha, e um banheiro e na parte superior um mezanino, um banheiro e cinco quartos todos amplos, climatizados com televisão e frigobar.

Outra opção são dois chalés com decoração mais arrojado sendo que cada um acomoda no máximo quatro pessoas, com dois quartos, banheiro e sala, tudo em ambiente climatizado, com televisão e frigobar.

Inicialmente o projeto contém disponibilidade de 05 quartos no Celeiro e a idéia é a construção de 02 chalés, com isto a capacidade de atendimento é de 22 até no máximo 25 pessoas.

**Figura 15 - Celeiro (externo)**



Fonte: Acervo da autora.

**Figura 16 - Celeiro (interno)**





**Fonte:** Acervo da autora.

Com relação ao entretenimento a pousada oferece tem opções de *playground* para crianças, piscina aquecida, caminhada ecológica, passeio de bicicleta e pescaria. Além disso a localização da propriedade possibilita aos clientes que possam fazer passeios conhecendo outras cachoeiras e outros pontos turísticos da cidade. Tem a opção de mesa de carteados. Eventualmente também pode haver luau com roda de chimarrão e violão. Se desejarem os hóspedes podem também acompanhar a alimentação a animais e colheita de frutas da época.

**Figura 17 - Piscina e *playground***



**Fonte:** Acervo da autora.

Sobre alimentação, a pensão será completa e contempla: café colonial, almoço lanche da tarde e janta.

Figura 18 - Local para alimentação



Fonte: Acervo da autora.

No café colonial será servido bolos, tortas, cucas típicas alemãs, pães, geleias, frios, embutidos, omelete, sucos e o café tradicional.

Os almoços variam a cada dia, porém pode-se citar desde carnes assadas e grelhadas, até outros alimentos que fazem parte da culinária típica da região

preparados em fogão a lenha como: carnes ensopadas, arroz, macarrão, aipim, polenta, nhoque, maionese e saladas.

Também serão servidas sobremesas como: pudim de leite, sagu com leite doce, mousses entre outros.

A ideia é que os jantares serão temáticos, cada noite um cardápio diferente, podendo-se citar: noite das sopas, peixes e/ou caldo de peixe, grelhados, pizzas, lanches entre outros.

Em relação às bebidas ofertadas haverá uma variedade ampla, desde as bebidas frias com teor alcoólico (ou não) que são as cervejas de variadas marcas, bebidas quentes com teor alcoólico como *Whisky*, cachaças, vinhos, caipirinhas de limão, morango, kiwi, maracujá, batidas de chocolate, café etc., e as bebidas não alcoólicas como refrigerantes, águas e sucos.

No local também será criado um espaço para a venda e comercialização de produtos coloniais da própria propriedade e também de parceiros vizinhos da região, como: queijos, embutidos, geleias, mel, licores, cachaças artesanais entre outros.

#### **4.4.2 Análise do setor e mercado**

Atualmente a maioria das pessoas vivem com o dia a dia acelerado, repleto de compromissos, com isso, nos finais de semanas, feriados e férias, elas procuram cada vez mais nestes momentos descanso com qualidade, de preferência em ar livre, no meio a natureza.

Outro motivo pelo qual as pessoas e/ou famílias estão cada vez mais procurando este segmento é o fato das mulheres estarem cada vez mais atuantes no mercado de trabalho. Diante disso elas também nos finais de semana, feriados, férias, procuram qualidade de vida com descanso, aconchego, boa alimentação e de preferência em meio a natureza.

Os locais mais procurados com esta finalidade geralmente são praia ou campo. Neste sentido surge o crescimento deste segmento: as pousadas, e neste projeto a Pousada rural.

Segundo o Portal do Turismo de Santa Catarina (2020, n.p):

Passear a cavalo, pescar, fazer trilhas até cachoeiras, saborear a deliciosa culinária campeira, acompanhar a ordenha da vaca e a colheita de produtos agrícolas são algumas das atividades oferecidas pelos hotéis-fazendas e

pousadas rurais catarinenses. Santa Catarina foi o precursor do turismo rural no Brasil, quando no início da década de 1980 os fazendeiros da região de Lages começaram a abrir as portas de suas propriedades para visitação. Hoje, esses locais possuem infraestrutura de lazer completa e muito conforto com atrações para todas as idades. Mais modestas, as propriedades rurais cadastradas no projeto Acolhida na Col nia têm oferecido uma ótima experiência de contato com a vida no campo, onde os alimentos são colhidos na própria horta e preparados em fogão a lenha.

Sobre como montar uma pousada o SEBRAE (s.d, p.1) elucida o seguinte:

As pousadas são a versão contemporânea dos estabelecimentos em que se pode unir o aconchego do lar com as funcionalidades proporcionadas pelos hotéis. Estão presentes na maioria das cidades de pequeno e médio porte com voca o turística e representam uma alternativa de hospedagem mais acessível, sem que signifique ausência de conforto ou charme. Ao contrário charme, conforto e personalidade são as características principais que o empreendedor deve investir no negócio desse segmento.

O SEBRAE (s.d, p. 1) ainda acrescenta que:

As pousadas, assim como os hotéis, estão se especializando em explorar as possibilidades da região onde estão instaladas, tais como: elementos históricos, esportes radicais, as frutas típicas, a culinária tradicional, lazer praia ou lazer montanha, o ambiente de fazenda, clima de montanha, etc.

O SEBRAE (s.d, p. 2) ainda expõe o seguinte:

Segundo pesquisa realizada pela Fohb (Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil), após três anos consecutivos de queda, a performance dos hotéis no país em 2018 apresentou um crescimento do REVPAR (receita por quarto disponível) de 4,7%. A pequena recupera o na economia fomentou a eleva o de 4,1% na taxa de ocupa o média, passando de 56,5% em 2017, para 58,9% em 2018. O desempenho dos hotéis começou o ano de 2019 apresentando a mesma tendência de melhora dos seus fundamentos iniciada no segundo semestre de 2017. Uma vez que os índices de ocupa o de maneira geral estão atingindo níveis mais elevados, o primeiro semestre de 2019 iniciou com um movimento mais acentuado de recupera o das diárias m dias, a expectativa é gerar um crescimento ainda mais significativo nos resultados operacionais dos hotéis e pousadas, uma vez que este  ndice apresenta uma maior relevância para a sua rentabilidade. Em 2019, estima-se que o Brasil possui 10.501 meios de hospedagem, correspondendo a 556.180 quartos, segundo levantamento da Fohb. Quase 30% dos meios de hospedagem cadastrados no Ministério do Turismo se identificam como pousada. Os principais segmentos de demanda hoteleira no Brasil são: negócios, lazer e grupos de eventos.

Sobre a expectativa do segmento, o SEBRAE (s.d, p. 3) elucida o seguinte:

O Brasil se prepara hoje para os desafios dos próximos anos, com um ponto de partida que significa uma grande vantagem competitiva para disputar espaço no segmento MICE na próxima década. Primeiro, o país contabiliza grandes avanços na sua economia diversificada do ponto de vista da produ o e dos parceiros comerciais. Também desponta em destaque nas rela es internacionais e mostra imagem em ascensão no cenário global.

Esse crescimento no mercado tem como consequência uma facilidade de crédito para empresas desse setor, pois com a retomada do crescimento econômico e o momento favorável, aumenta o número de pessoas que pretendem viajar, mesmo que não tenham renda muito elevada. Com isto o aumento nos números desse setor faz com que aumente também a procura por pousadas, hotéis e outros meios de hospedagem. Enfim, o cenário atual é favorável e o momento é de boas perspectivas com aumento dos lucros, geração de novas oportunidades de trabalho e aquecimento do setor, um momento certo para inovar e investir. As possibilidades de crescimento do setor são altamente promissoras principalmente para o empresário que identifique novos segmentos. Por exemplo, uma das opções poderia ser hospedagem para mochileiros, que ofereça conforto aliado ao preço acessível. O turismo de lazer ou de negócios também é uma atividade em expansão.

O SEBRAE (s.d, p. 14) ainda traz o seguinte:

Também é significativa a busca pelo turismo ligado à natureza e pelo turismo de aventuras. Uma pousada pode oferecer uma grande variedade de passeios e roteiros personalizados, as opções vão do clima de montanha, ao banho de mar, muito contato com a natureza, visita a museus, teatros e monumentos turísticos. Pousadas estrategicamente localizadas em regiões de grandes eventos podem estruturar-se para usufruir das boas perspectivas que o evento traz em termos de hospedagem. A diferenciação nos serviços de uma pousada deve levar em consideração também o regime de hospedagem. Outro fator de atratividade, especialmente quando se trata de pousada rural, de montanha, ou praia, é a oferta de tipos variados de diárias, tais como: • diária simples, que compreende unicamente o uso do apartamento; • diária com café da manhã, que compreende além do uso do apartamento, o fornecimento do café da manhã; • meia-pensão, que compreende além do uso do apartamento e do café da manhã, mais uma refeição que pode ser almoço ou jantar; • pensão completa, que compreende o uso da UH e do café da manhã e mais duas refeições. • ou até mesmo um day use, onde clientes podem usufruir do espaço da pousada mesmo sem pernoitar no local.

O FOHB (2019, p. 05) salienta o seguinte:

Após três anos consecutivos de queda, a performance dos hotéis do país no ano de 2018 apresentou um crescimento do REVPAR de 4,7%. A pequena recuperação da economia e o resultado das eleições presidenciais fomentaram uma elevação de 4,1% da taxa de ocupação média, passando de 56,5% em 2017, para 58,9% em 2018. No entanto, a diária média ainda apresentou um tímido crescimento de 0,8%. Pressionados pelo segmento de negócios que representou aproximadamente 75% da demanda por hospedagem em 2018, os hotéis, assim como em 2017, flexibilizaram suas diárias numa tentativa de crescer o volume de ocupação. Porém, com a melhora da atividade econômica após as eleições presidenciais de outubro de 2018 e a consequente melhora do humor do mercado em geral, iniciou-se um movimento de elevação das diárias. Como consequência, o crescimento do REVPAR impactou positivamente o Resultado Operacional (GOP), que subiu de 23,3% da Receita Total em 2017, para 26,0% da Receita Total em 2018.

O FOHB (2019, p. 07) traz ainda o seguinte:

## Quadro 12 - Histórico da Performance - hotéis urbanos

### Histórico da Performance – hotéis urbanos

Os quadros abaixo apresentam um histórico da performance dos Hotéis Urbanos (hotéis+flats) nos últimos 15 anos.

### Historical Performance – city hotels

The following tables show the historical performance of City Hotels (Hotels+Condo-Hotels) over the past 15 years.

#### Hotéis urbanos (hotéis & flats) | City hotels (hotels & condo hotels)

Ano   Year	Ocupação   Room occupancy	Variação   Change	Diária média (R\$)   Average daily rate (R\$)	Variação   Change	RevPAR R\$	Variação   Change	GOP
2004	55,0%		124,0		68,0		
2005	60,0%	9,1%	131,0	5,6%	78,0	14,7%	
2006	58,0%	-3,3%	140,0	6,9%	82,0	5,1%	
2007	63,0%	8,6%	148,0	5,7%	93,0	13,4%	
2008	65,0%	3,2%	153,0	3,4%	99,0	6,5%	
2009	63,0%	-3,1%	165,0	7,8%	104,0	5,1%	
2010	68,0%	7,9%	180,0	9,1%	122,0	17,3%	
2011	69,5%	2,2%	211,0	17,2%	147,0	20,5%	36,5%
2012	65,6%	-5,6%	243,0	15,2%	160,0	8,8%	35,6%
2013	65,9%	0,4%	259,0	6,6%	171,0	6,9%	39,2%
2014	64,9%	-1,5%	267,0	3,1%	173,0	1,2%	39,4%
2015	59,6%	-8,1%	248,0	-7,1%	148,0	-14,5%	31,8%
2016	55,2%	-7,5%	244,0	-1,6%	135,0	-8,8%	25,9%
2017	56,5%	2,4%	227,7	-6,7%	129,0	-4,4%	23,3%
2018	58,9%	4,1%	229,5	0,8%	135,0	4,7%	26,0%

Fonte: FOHB (2019, p. 07).

Com relação a quantidade total de hotéis no Brasil o FOHB (2019, p. 12) traz o seguinte:

Não existem dados oficiais sobre o número total de hotéis no Brasil. Desta forma, para a estimativa desse total, utilizamos como base o nosso banco de dados e informações obtidas de sites especializados e informações do mercado. Para tanto, identificamos os hotéis que são afiliados a cadeias hoteleiras nacionais e internacionais e fizemos uma estimativa dos hotéis independentes. Os hotéis pertencentes a cadeias hoteleiras nacionais com menos de 600 quartos também foram considerados como hotéis independentes. O percentual de empreendimentos afiliados a cadeias hoteleiras ainda é pequeno em número de hotéis (12,2%), mas em número de apartamentos é mais representativo, chegando a 36,9%, do total de apartamentos disponíveis no Brasil, demonstrando que os hotéis afiliados a cadeias têm em média maior número de quartos, especialmente aqueles afiliados a cadeias internacionais.

Ainda, complementa:

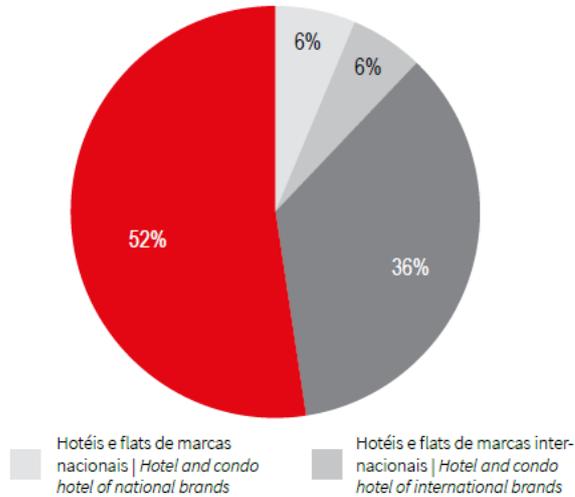
## Quadro 13 - Total de hotéis, flats e resorts no Brasil

### Total de hotéis, flats e Resorts no Brasil<sup>1</sup> | Total number of hotels, condo hotels and Resorts in Brazil<sup>1</sup>

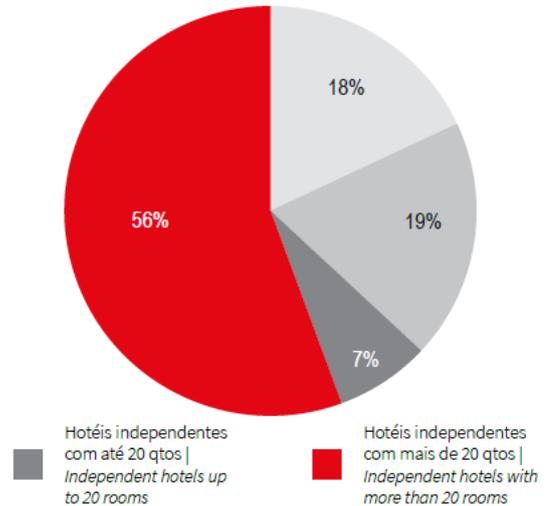
Tipo   Property type	Hotéis   Hotels	%	Quartos   Rooms	%
Hotéis e flats de marcas nacionais   Hotel and condo hotel of national brands	668	6,4%	100.181	18,0%
Hotéis e flats de marcas internacionais   Hotel and condo hotel of international brands	607	5,8%	105.347	18,9%
Hotéis independentes com até 20 qtos   Independent hotels up to 20 rooms	3.724	35,5%	41.395	7,4%
Hotéis independentes com mais de 20 qtos   Independent hotels with more than 20 rooms	5.502	52,4%	309.257	55,6%
<b>Total</b>	<b>10.501</b>	<b>100%</b>	<b>556.180</b>	<b>100%</b>

<sup>1</sup> Inclui hotéis e flats inaugurados até julho de 2019 | Includes existing hotels and condo hotels as of July 2019

**Estoque de hotéis e flats no Brasil |**  
*Hotel and Condo Stock in Brazil*



**Estoque de quartos no Brasil | *Hotel Room Stock in Brazil***



Fonte: FOHB (2019, p. 12)

Com relação a segmentação da demanda o FOHB (2019, p. 16) traz ainda que “os principais segmentos de demanda hoteleira no Brasil são: negócios, lazer e grupos de eventos. Dependendo do tipo do hotel, a participação percentual de cada um desses segmentos varia consideravelmente”.

Com relação a segmentação da demanda o FOHB (2019, p. 16):

#### Quadro 14 - Segmentação da demanda 2018

Segmentação da demanda 2018 | *Market mix 2018*

Hotéis urbanos (hotéis & flats)   <i>City hotels (hotels &amp; condo hotels)</i>				
Segmento   <i>Segment</i>	Diária média acima de   <i>Average daily rate above R\$398</i>	Diária média entre   <i>Average daily rate between R\$234 - R\$398</i>	Diária média abaixo de   <i>Average daily rate below R\$234</i>	Total hotéis urbanos   <i>Total city hotels</i>
Negócios   <i>Business</i>	68,4%	63,1%	64,1%	64,0%
Lazer   <i>Leisure</i>	15,8%	22,1%	24,2%	23,3%
Grupos de eventos   <i>Groups</i>	11,0%	10,4%	6,7%	8,0%
Tripulação   <i>Crew</i>	2,5%	3,2%	3,3%	3,2%
Outros   <i>Other</i>	2,4%	1,2%	1,6%	1,5%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: FOHB (2019, p. 16)

Com relação ao Regime de Alimentação SEBRAE (s.d, p. 36) ainda traz o seguinte:

**Regime de Alimentação: A e B ou Alimentos e Bebidas** – Área responsável pela produção de preparações dos alimentos a serem servidos nos diversos pontos de venda de um hotel. **ALL INCLUSIVE ou tudo incluído** – Regime alimentar que inclui todas as refeições – café da manhã, almoço, jantar, bem como lanches e bebidas. Em alguns casos também estão inclusos alguns serviços e passeios. Este modelo é muito comum em resorts e hotéis de grande porte. **BRUNCH** – Uma junção de café da manhã (*breakfast*) e almoço (*lunch*), o *brunch* é basicamente uma refeição reforçada, que além de itens de café da manhã, como pães e iogurtes, inclui pratos

quentes, como massas e molhos. Em geral, começa a ser servido a partir das 11:00 horas, afim de cobrir ambas as refeições. **CM, Café da Manhã ou Breakfast** – Regime alimentar que inclui apenas o café da manhã. Dentro desta classe, existem ainda algumas variações nos modelos de café da manhã: • *American breakfast* ou Café da Manhã Americano: é o modelo mais completo, e geralmente inclui pão de forma, ovos, bacon ou salsicha, geleia, manteiga, panquecas, cereal, suco e chá ou café, entre outros. • *Continental Breakfast* ou Café da Manhã Continental: é um modelo mais simples de café, geralmente inclui pão, torradas, manteiga, leite, café, entre outros; • *English Breakfast* ou Café da Manhã Inglês: Como o próprio nome sugere, é um modelo mais comum no Reino Unido, e geralmente inclui torradas, ovos, bacon, geleia, manteiga, cereal e chá ou café; **FAP, Full Board ou Pensão Completa** – Regime alimentar que inclui as três principais refeições do dia – café da manhã, almoço e jantar, sendo as bebidas cobradas a parte. **MAP ou Meia Pensão** – Regime alimentar que inclui café da manhã e mais uma refeição (almoço ou jantar).

A idéia é que o projeto seja do tipo pensão completa e o regime de alimentação A e B.

#### 4.4.3 Análise da atratividade da indústria

Existe no município de Presidente Getúlio estabelecimentos que possuem características semelhantes ao empreendimento deste projeto. Destaca-se como por exemplo, Camping e Pousada Urú e o Recanto Três Lagoas.

Porém, o Camping e Pousada Urú não está mais atuando, e além disso se percebe-se que os empreendimentos que são vistos como concorrentes estão voltados a públicos com algumas características diferentes do que o empreendimento deste projeto.

O poder de negociação dos clientes é baixo, pois existe pouco empreendimento com combinações de características semelhantes na cidade de e região, o que torna os clientes menos favorecidos de negociação.

Quanto ao poder de barganha dos fornecedores verifica-se que os fornecedores obtêm uma porcentagem de poder de negociação, pois parte deles são supermercados, verdureiros e distribuidoras de bebidas. Tratando-se de produtos alimentícios e de bebidas, é possível ter uma maior gama de fornecedores destes produtos, e devido a isto, estes fornecedores não possuem um poder de negociação muito grande. Portanto, a empresa pode optar pelo fornecedor que oferecer melhores condições de pagamento e/ou descontos. Além disso, alguns alimentos e bebidas podem ser comprados diretamente de produtores locais, e com isto, o poder de negociação será diferente e maior.

Com relação a restrições a novos entrantes, pode-se verificar que as pousadas rurais fazem parte de um segmento que está em crescimento diante do fato de muitas pessoas procurando esses estabelecimentos para descanso, atividades de lazer e/ou alimentação.

Nos centros urbanos há uma maior oferta de hotéis ou pousadas, porém, muitas pessoas estão preferindo lugares mais afastados em espaços rurais para fugir da agitação dos grandes centros e terem contato com a natureza, o que se torna um diferencial.

Mas, contudo, há fatores determinantes que podem vir a tornar esses investimentos inviáveis, como por exemplo, os custos para implantação do negócio, com toda a infraestrutura e adequações, sem contar os gastos com as licenças, alvarás de vigilância sanitária, *marketing*, entre outros, tornando-se um alto custo de investimento, diante disso a ameaça de novos competidores seja pequena.

Sobre os produtos substitutos pode-se observar que no município Presidente Getúlio e região, os produtos substitutos de uma pousada rural podem ser pousadas e restaurantes como o Camping e Pousada Uru, o Recanto Três Lagoas, o Sítio e Pousada Quinta Dourada, o Sítio e Pousada Catafesta e o Sítio e Pousada Família Passold localizadas na cidade vizinha Ibirama, bem como outras pousadas rurais localizadas na região do Alto Vale do Itajaí.

#### **4.4.4 Análise da concorrência**

A pousada rural será implantada no município de Presidente Getúlio onde é possível encontrar dois possíveis concorrentes do ramo que são: Camping e Pousada Urú e Recanto Três Lagoas.

O Camping e Pousada Urú tem capacidade para atender somente até doze pessoas e serve apenas o café da manhã, além disso possui somente um chalé anexo, com capacidade para quatro pessoas. Tem como vantagem haver na propriedade uma cachoeira, porém como desvantagens a localização distante do centro da cidade, capacidade de hospedagem menor e servindo apenas café da manhã, além dessas, ainda no presente momento a pousada em questão está momentaneamente desativada após os impactos da pandemia.

Já o Recanto Três Lagoas, possui restaurante, lagoas para pesque-pague, quiosque e uma cabana para hospedagem que contém quarto, ar condicionado, televisão, cozinha compacta, banheiro, varanda. A vantagem é o diferencial que possui opção de quiosques para os hóspedes prepararem seu próprio alimento e na cabana também tem cozinha com a opção para os hóspedes prepararem seu próprio alimento, porém como desvantagens tem a localização distante do centro da cidade, capacidade de hospedagem menor, não servem café da manhã, e almoço e janta ou os hóspedes preparam ou consomem do restaurante.

#### **4.4.5 Canais de comercialização**

A pousada rural terá como canal de comercialização o próprio estabelecimento pois irá oferecer hospedagem com alimentação e lazer.

Com base nesse tipo de negócio o contato com fornecedores será frequente pelo fato do estabelecimento não ter necessidade de muito estoque, pois muitos alimentos e bebidas são perecíveis necessitando comprar constantemente devido a validade.

Contudo, faz-se necessário um controle de estoque para que não haja quebra na produção de alimentos e abastecimento de bebidas.

#### **4.4.6 Estratégias de promoção**

As formas de canais de comunicação serão as redes sociais em sites relevantes como Decolar.com, TripAdvisor, Booking.com, além do próprio site da pousada.

Será feito cadastro também da Pousada como integrante do Roteiro de Turismo Rural Caminhos do Campo no site turismo.sc.gov.br.

Também será utilizado outros meios como Instagram, Facebook e WhatsApp e será firmada parceria com a secretaria da cultura para divulgação da pousada para turistas que vêm visitar nossa cidade e região através do portal de turismo no site do município de Presidente Getúlio.

#### 4.4.7 Formação e definição de preço

O preço está diretamente ligado a custos e gastos que o estabelecimento tem juntamente com as atividades ofertadas pelo mesmo, fazendo uma análise do quanto é possível cobrar por determinados bens e/ou serviços.

No caso da Pousada Rural o preço será estipulado conforme análise de comparação de preços dos concorrentes para que o preço adotado pelo centro não seja um absurdo e também que não fique muito fora da curva, buscando oferecer um preço justo e adequado ao mercado.

Dentre os pontos analisados para a formação do preço será considerado a qualidade do ambiente ofertado, observando-se principalmente aconchego e conforto, bem como na parte de alimentação, com refeições bem elaboradas que agradem o paladar, diversidade em bebidas, sendo essas as principais formas de agregar valor aos produtos e diferenciar o local.

Diante disso é possível observar que a formação e definição do preço dos produtos e serviços disponíveis não estão relacionadas unicamente aos seus custos, mas em relação às atribuições feitas pelo empreendimento.

Os preços são diários sendo: quartos do celeiro terão um preço de R\$ 200,00 e os chalés R\$ 250,00.

AeB - receita média por hóspede projetou-se em R\$ 50,00 (estimando uma média de bebidas)

Quanto outras receitas médias por dia também se projetaram em R\$ 50,00 (com a venda de produtos locais).

**Quadro 15 - Definição do preço**

Definição do Preço	
Chalés	R\$ 250,00
Celeiros	R\$ 200,00
AeB	R\$ 50,00
Outras Receitas	R\$ 50,00

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Em relação às condições de pagamento à empresa terá disponível máquina para vendas nos cartões de débito e crédito além de receber os pagamentos em dinheiro.

#### 4.4.8 Projeção da demanda do projeto

Como já explanado anteriormente, a pousada ficará disponível de sexta-feira a domingo, resultando em duas diárias. Compõe a parte de hospedagem três unidades habitacionais a serem oferecidas aos hóspedes, que são: um celeiro com cinco quartos e capacidade para 14 pessoas, e dois chalés com capacidade para até 4 pessoas cada, ou seja, 22 hóspedes.

A demanda fixa pode ser trabalhada em metade da capacidade por final de semana e/ou estadia, ou seja, 11 hóspedes, porém a demanda desejada seria pelo menos 20 hóspedes por final de semana, resultando assim em uma média 80 hóspedes mensais.

Transformando esta projeção em unidades habitacionais, a demanda fixa pode ser trabalhada em 01 chalé e 03 quartos do celeiro por final de semana e/ou estadia.

Com o fluxo de clientes a participação no mercado tende a crescer a cada ano.

No entanto previsão é atender inicialmente 30% dessa capacidade no primeiro ano e tendo um aumento de 5% a cada ano subsequente chegando a 55% no sexto ano e mantendo-se em 60% a partir do sétimo ano até o décimo ano.

**Quadro 16 - Projeção da Demanda**

PROJEÇÃO DA RECEITA OPERACIONAL BRUTA - ROB											
DESCRIÇÃO	REF	ANO-1	ANO-2	ANO-3	ANO-4	ANO-5	ANO-6	ANO-7	ANO-8	ANO-9	ANO-10
<b>CAPACIDADE E DEMANDA</b>											
Quartos Celeiro	U.H.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Chalés	U.H.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Dias disponíveis ao ano	dd	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
Taxa de ocupação quartos celeiro	%	30%	35%	40%	45%	50%	55%	60%	60%	60%	60%
Taxa de ocupação chalés	%	30%	35%	40%	45%	50%	55%	60%	60%	60%	60%
<b>QUANTIDADE EFETIVA</b>											
Quartos Celeiro	U.H.	155	180	206	232	258	283	309	309	309	309
Chalés	U.H.	62	72	82	93	103	113	124	124	124	124
Total de hóspedes	pessoas	278	324	371	417	464	510	556	556	556	556
<b>RECEITA OPERACIONAL</b>											
	preço R\$	<b>74.160</b>	<b>86.520</b>	<b>98.880</b>	<b>111.240</b>	<b>123.600</b>	<b>135.960</b>	<b>148.320</b>	<b>148.320</b>	<b>148.320</b>	<b>148.320</b>
Quartos Celeiro	200	30.900	36.050	41.200	46.350	51.500	56.650	61.800	61.800	61.800	61.800
Chalés	250	15.450	18.025	20.600	23.175	25.750	28.325	30.900	30.900	30.900	30.900
A&B - receita médio por hospede	50	13.905	16.223	18.540	20.858	23.175	25.493	27.810	27.810	27.810	27.810
Outras receitas - média dia	50	13.905	16.223	18.540	20.858	23.175	25.493	27.810	27.810	27.810	27.810

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Nos períodos sazonais de datas comemorativas como Páscoa, Natal, Réveillon, feriados como carnaval, 07 de setembro, 12 de outubro, 15 de novembro a perspectiva é uma procura maior estimada de 5%.

## 4.5 PLANO OPERACIONAL

### 4.5.1 Definição da localização

A escolha do local para implantação do empreendimento ocorre devido a propriedade da família da sócia desde 1995, sendo que assim facilita a estruturação do projeto, acarretando menores custos.

O local obtém aproximadamente 33 hectares sendo em torno de nove hectares de área reflorestada e em torno de 1.000 m<sup>2</sup> de área para residências.

O empreendimento localiza-se na localidade Caminho Tamanduá no município de Presidente Getúlio, Santa Catarina e situa-se a 5 km do centro da cidade.

**Figura 19 - Exata localização do empreendimento**



**Fonte:** Acervo da autora.

### 4.5.2 Implantação do projeto

#### 4.5.2.1 Descrição detalhada do projeto

O empreendimento será implantado na propriedade rural da família da autora Sítio Belo Recanto, que foi adquirido no ano de 1995 já possui área construída de uma casa em estilo “Einxaimel” que inclui área de festas climatizada que servirá de área de alimentação/restaurante com churrasqueira, fogão a lenha, sanitários masculino e feminino, além de mesas, buffet e sala de estar com televisão.

Possui também piscina aquecida e *playground* para crianças.

Já possui também um celeiro construído em estilo rústico (madeira de eucalipto) para os hóspedes que preferirem um ambiente mais rústico e aconchegante que possui dois banheiros, uma cozinha, um mezanino e cinco quartos com capacidade para 14 a no máximo 16 pessoas, todos os quartos com televisão, frigobar e climatizados.

Além disso o projeto prevê a construção de dois chalés em estilo mais arrojado com capacidade para 4 hóspedes cada, possuindo dois quartos, um banheiro, uma sala, também com televisão, frigobar e climatizados.

#### 4.5.2.2 Quadro de investimentos fixos

Para a formação deste projeto empreendedor foi necessário à elaboração e análise de um quadro de investimentos fixos alocados. Os custos atribuídos aos investimentos necessários relacionados a seguir são preços reais de mercado que foram obtidos a partir de cotações feitas com fornecedores. Os investimentos fixos que serão necessários para que o projeto possa ser alavancado serão demonstrados no quadro a seguir:

**Quadro 17 - Investimentos fixos**

INVESTIMENTOS FIXOS				
DESCRIÇÃO	UNIDADE	QUANTIDADE	VALOR UNITARIO	TOTAL
<b>Construção Civil</b>				<b>R\$ 14.400,00</b>
Chalés	unidades	2	R\$ 7.200,00	R\$ 14.400,00
<b>Maquinas e Equipamentos</b>				<b>R\$ 20.900,00</b>
Ar Condicionado Split 12.000 Btu's	unidades	7	R\$ 1.200,00	R\$ 8.400,00
Frigobar	unidades	7	R\$ 700,00	R\$ 4.900,00
TV Led 32"	unidades	7	R\$ 1.000,00	R\$ 7.000,00
Chuveiros	unidades	2	R\$ 300,00	R\$ 600,00
<b>Móveis e Utensílios</b>				<b>R\$ 10.600,00</b>
Móveis para quartos casal chalés	conjuntos	2	R\$ 1.000,00	R\$ 2.000,00
Móveis para quartos solteiro chalés	conjuntos	2	R\$ 1.000,00	R\$ 2.000,00
Louças para banheiros chalés	conjuntos	2	R\$ 900,00	R\$ 1.800,00
Aparelho para jantar e chá	conjuntos	2	R\$ 600,00	R\$ 1.200,00
Talheres	conjuntos	2	R\$ 400,00	R\$ 800,00
Copos	conjuntos	2	R\$ 150,00	R\$ 300,00
Enxovais (roupas de camas)	conjuntos	10	R\$ 100,00	R\$ 1.000,00
Enxovais (toalhas de banho e banheiro)	conjuntos	50	R\$ 30,00	R\$ 1.500,00
<b>Outros Investimentos</b>				<b>R\$ 5.000,00</b>
<b>Total Investimentos</b>				<b>R\$ 50.900,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.5.2.3 Cronograma físico/financeiro

No quadro a seguir identifica-se em que período cada investimento será desembolsado, criando assim um cronograma financeiro, que é ideal para que tudo saia conforme planejados e que não ocorram precipitações:

**Quadro 18 - Investimentos fixos (período de investimento)**

INVESTIMENTOS FIXOS - PERÍODO DE INVESTIMENTOS						
DESCRIÇÃO	UNIDADE	QUANTIDADE	VALOR UNITARIO	TOTAL	1º MÊS	2º MÊS
<b>Construção Civil</b>				<b>R\$ 14.400,00</b>	<b>R\$ 14.400,00</b>	
Chalés	unidades	2	R\$ 7.200,00	R\$ 14.400,00	R\$ 14.400,00	
<b>Maquinas e Equipamentos</b>				<b>R\$ 20.900,00</b>		<b>R\$ 20.900,00</b>
Ar Condicionado Split 12.000 Btu's	unidades	7	R\$ 1.200,00	R\$ 8.400,00		R\$ 8.400,00
Frigobar	unidades	7	R\$ 700,00	R\$ 4.900,00		R\$ 4.900,00
TV Led 32"	unidades	7	R\$ 1.000,00	R\$ 7.000,00		R\$ 7.000,00
Chuveiros	unidades	2	R\$ 300,00	R\$ 600,00		R\$ 600,00
<b>Móveis e Utensílios</b>				<b>R\$ 10.600,00</b>	<b>R\$ 10.600,00</b>	
Móveis para quartos casal chalés	conjuntos	2	R\$ 1.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	
Móveis para quartos solteiro chalés	conjuntos	2	R\$ 1.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	
Louças para banheiros chalés	conjuntos	2	R\$ 900,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	
Aparelho para jantar e chá	conjuntos	2	R\$ 600,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	
Talheres	conjuntos	2	R\$ 400,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	
Copos	conjuntos	2	R\$ 150,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	
Enxovais (roupas de camas)	conjuntos	10	R\$ 100,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	
Enxovais (toalhas de banho e banheiro)	conjuntos	50	R\$ 30,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	
<b>Outros Investimentos</b>				<b>R\$ 5.000,00</b>		<b>R\$ 5.000,00</b>
<b>Total Investimentos</b>				<b>R\$ 50.900,00</b>	<b>R\$ 25.000,00</b>	<b>R\$ 25.900,00</b>

**Fonte:** Elaborado pela autora.

#### 4.5.2.4 Exigências regulatórias

Para abertura e registro da empresa é necessário realizar os seguintes procedimentos:

- a) Elaboração do contrato social contendo as condições que regerão o salão, o nome, a localização, a atividade empresarial, qualificação dos sócios e estrutura societária. O documento deverá ser registrado na Junta Comercial do Estado.
- b) Registro nas fazendas federal, estadual e municipal, procedimento destinado a inscrição no cadastro nacional de pessoa jurídica (CNPJ).
- c) Licença Ambiental Prévia – LAP e a Licença Ambiental de Instalação, a ser expedida pela FATMA ou IBAMA para início das obras civis.
- d) Obtenção do alvará de funcionamento a ser expedido pela prefeitura municipal.

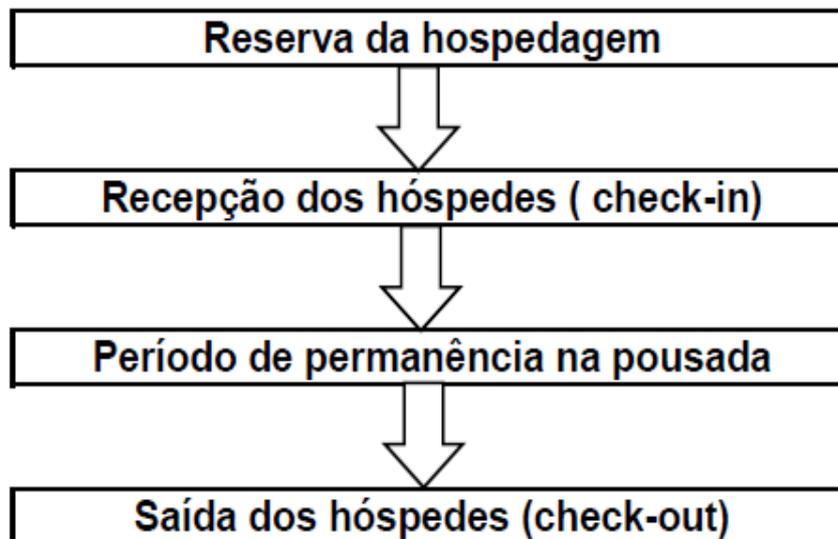
- e) Alvará de funcionamento na prefeitura do município.
- f) Vistoria do corpo de bombeiros para disponibilização do alvará de liberação da construção.
- g) Obtenção do alvará sanitário do empreendimento.

### 4.5.3 Processo Produtivo

#### 4.5.3.1 Fluxograma

Neste segmento serão destacados os processos e procedimentos utilizados no empreendimento

Figura 20 - Fluxograma



Fonte: Elaborada pela autora.

#### 4.5.3.2 Layout

O layout será distribuído em restaurante com área externa contendo piscina e *playground*, celeiro e dois chalés.

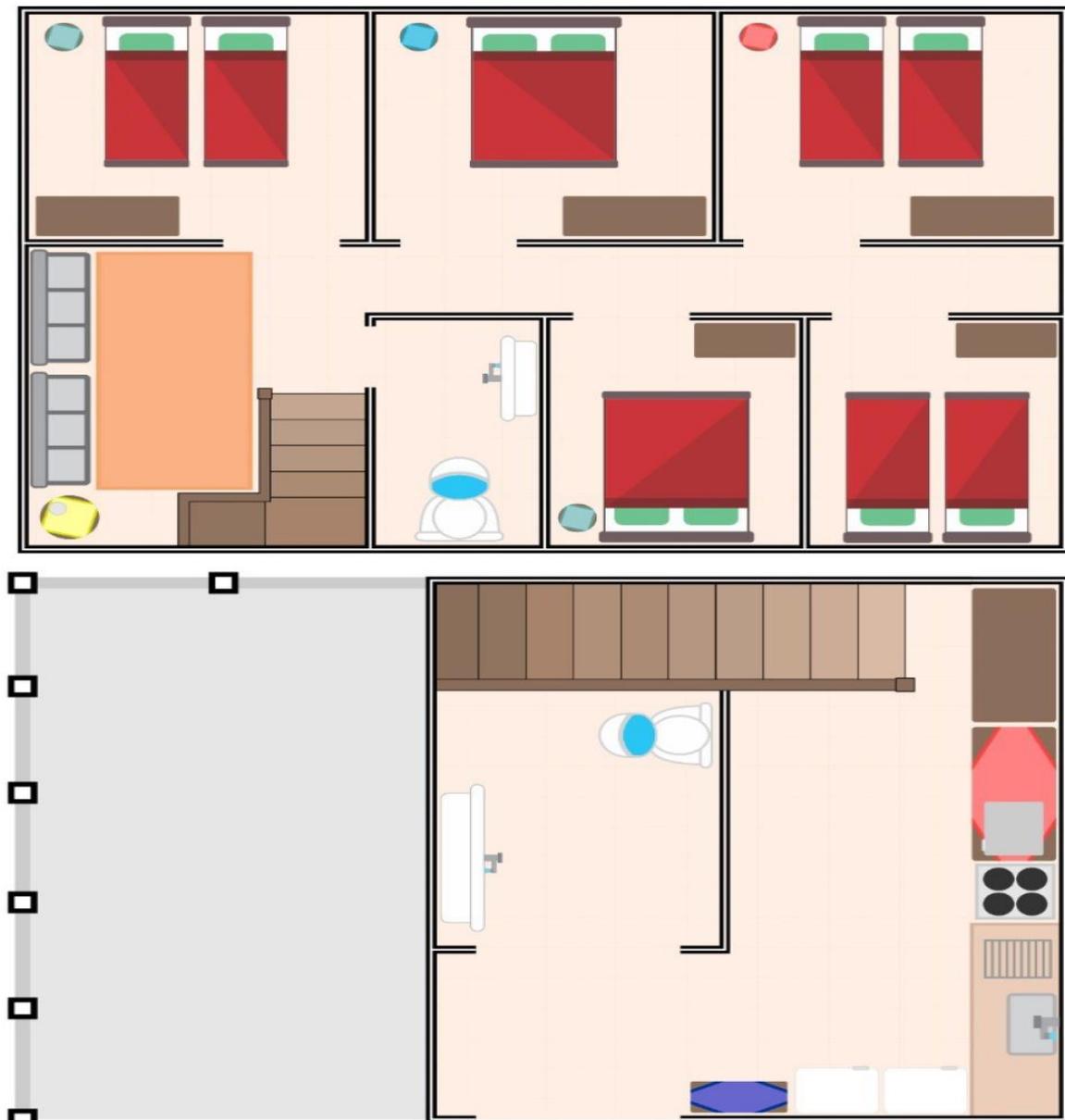
O restaurante é em ambiente climatizado, composto com churrasqueira, fogão a lenha, buffets, mesas, sala de estar com sofás e televisão.

Figura 21 - Restaurante, piscina e *playground*



Fonte: Elaborada pela autora.

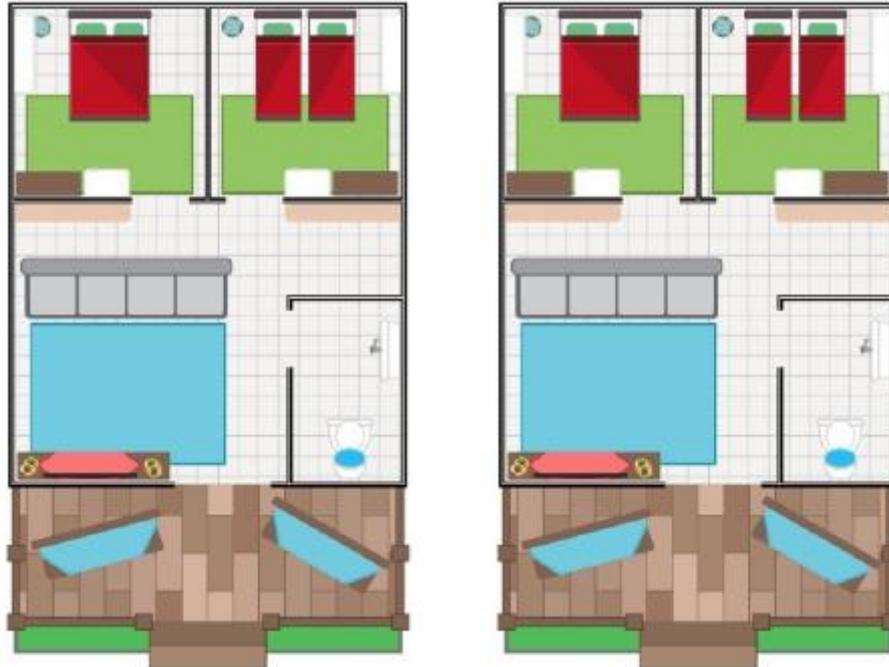
Figura 22 - Celeiro



Fonte: Elaborada pela autora.

Outra opção são dois chalés (que serão construídos) com decoração mais arrojada sendo que cada um acomoda no máximo quatro pessoas, com dois quartos, banheiro e sala, tudo em ambiente climatizado, com televisão e frigobar.

**Figura 23 - Chalés**



**Fonte:** Elaborada pela autora.

#### 4.5.3.3 Tecnologia utilizada

A Pousada Rural por ser um serviço de lazer em meio ambiente rural, não possui inovações tecnológicas. No entanto, usufruir de meios tecnológicos como sistemas de estratégias de marketing e fidelização de clientes na *web*, outro meio tecnológico é o sistema utilizado para organizar os dados de clientes e fornecedores, dessa forma, mantendo a administração do negócio.

#### 4.5.3.4 Definição dos insumos e fornecedores

Os insumos foram definidos em grupos, que serão vendidos e/ou apenas utilizados no empreendimento, com isso foi desenvolvido uma tabela com a relação dos principais fornecedores.

Observa-se que a maioria das mercadorias será fornecida por comerciantes locais, conforme podemos observar no quadro que segue.

**Quadro 19 - Insumos e fornecedores**

INSUMOS	FORNECEDOR POTENCIAL	CUSTO MENSAL
ALIMENTOS	REDE TOP SUPERMERCADOS	R\$ 5.000,00
BEBIDAS	NRJK DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS	R\$ 3.000,00
PRODUTOS DE HIGIENE	REDE TOP SUPERMERCADOS	R\$ 250,00
PRODUTOS DE LIMPEZA	FACILITY PRODUTOS DE LIMPEZA	R\$ 500,00

**Fonte:** Elaborado pela autora.

#### 4.5.3.5 Quadro de necessidade de pessoal

O quadro de pessoal será formado inicialmente da seguinte forma: a sócia administradora será a gerente geral e terá um coordenador de bar e cozinha, um auxiliar de cozinha, um colaborador que será responsável na parte de limpeza, e um colaborador responsável pela parte de entretenimento e garçom sendo o regime de trabalho mensalista porém irão receber proporcionalmente aos dias trabalhados.

**Quadro 20 - Necessidade de pessoal**

Necessidade de pessoal e qualificação mínima				
Departamento	Cargo	Formação	Qte(un.)	Salário base
Administrativo	Administradora	Ensino Superior Completo	1	R\$ 2.500,00
Cozinha	Cozinheiro(a)	Ensino Médio Completo	1	R\$ 1.600,00
Cozinha	Auxiliar	Ensino Médio Completo	1	R\$ 1.300,00
Limpeza	Limpeza e Manutenção	Ensino Médio Completo	1	R\$ 1.200,00
Entretenimento / Garçom	Serviços Gerais	Ensino Médio Completo	1	R\$ 1.300,00

**Fonte:** Elaborado pela autora.

#### 4.5.3.6 Equipe gerencial

A equipe gerencial será composta exclusivamente pela sócia.

### 4.6 PLANO FINANCEIRO

O plano financeiro é constituído do orçamento de capital e do orçamento operacional, demonstrado através de 7 quadros: investimentos, usos e fontes, custo

do financiamento bancário, produção e vendas, custos e despesas operacionais, demonstrativo do resultado econômico e projeção do fluxo de caixa.

As premissas de projeção estão estabelecidas no decorrer do trabalho ou indicados nos comentários e dados das tabelas correspondentes.

#### 4.6.1 Investimentos

Os investimentos fixos do projeto estão estabelecidos na tabela correspondente no subcapítulo 4.2.2. Investimentos fixos, cronograma físico financeiro. Os valores foram obtidos através de orçamento em fornecedores regionais. Destaca-se também que será considerado somente o valor das obras civis da construção dos dois chalés, pois os investimentos já realizados não serão computados diante do fato de já fazerem parte do uso da família.

As taxas de depreciação foram estabelecidas pelo método linear, considerando a vida útil de cada ativo, respeitando as taxas referendadas pela Receita Federal do Brasil (RFB).

**Quadro 21 - Investimentos e Depreciação**

DESCRIÇÃO	REF.	TOTAL	vida útil (anos)	DEPRECIÇÃO	
				TAXA ANO	VALOR
<b>INVESTIMENTOS FIXOS</b>	<b>69,1%</b>	<b>50.900</b>		<b>SOMA</b>	<b>4.226</b>
Obras civis	19,5%	14.400	25	4%	576
Máquinas e equipamentos		20.900	10	10%	2.090
Móveis e utensílios		10.600	10	10%	1.060
Outros		5.000	10	10%	500
<b>INVESTIMENTOS EM GIRO</b>	<b>30,9%</b>	<b>22.809</b>	Considerado 3 meses de gastos operacionais e impostos sobre vendas		
Capital de giro		22.809			
<b>TOTAL DOS INVESTIMENTOS</b>	<b>100,0%</b>	<b>73.709</b>			

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.6.2 Usos e fontes

Para a análise do projeto é indispensável o quadro de usos e fontes que definem os investimentos e as origens dos mesmos. Os recursos utilizados serão somente os recursos do(a) sócio(a). A execução do projeto está prevista em duas etapas (dois meses).

**Quadro 22 - Usos e Fontes****QUADRO DE USOS E FONTES**

DESCRIÇÃO	%	TOTAL	ETAPAS DO PROJETO	
			Mês 1	Mês 2
<b>USOS</b>	<b>69%</b>	<b>73.709</b>	<b>25.000</b>	<b>48.709</b>
Obras civis	20%	14.400	14.400	
Máquinas e equipamentos	28%	20.900		20.900
Móveis e utensílios	14%	10.600	10.600	
Outros	7%	5.000		5.000
Capital de giro	31%	22.809		22.809
<b>FONTES</b>	<b>100%</b>	<b>73.709</b>	<b>25.000</b>	<b>48.709</b>
Recursos dos Sócios	100%	73.709	25.000	48.709

Fonte: Elaborado pela autora.

**4.6.3 Custo do financiamento**

Não haverá custos de recursos de terceiros pois, como já mencionado anteriormente, serão utilizados somente recursos do(a) sócio(a).

**4.6.4 Produção e vendas**

O próximo quadro demonstra a estimativa de receita operacional em 10 anos de atuação da empresa e seu volume de vendas. No primeiro ano a receita será de R\$ 74.160 e a estimativa é de um aumento previsto de 5% a.a., após o sétimo ano a receita tende a se manter constante.

**Quadro 23 - Projeção da Receita Operacional Bruta - ROB**

PROJEÇÃO DA RECEITA OPERACIONAL BRUTA - ROB											
DESCRIÇÃO	REF	ANO-1	ANO-2	ANO-3	ANO-4	ANO-5	ANO-6	ANO-7	ANO-8	ANO-9	ANO-10
<b>CAPACIDADE E DEMANDA</b>											
Quartos Celeiro	U.H.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Chalés	U.H.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Dias disponíveis ao ano	dd	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
Taxa de ocupação quartos celeiro	%	30%	35%	40%	45%	50%	55%	60%	60%	60%	60%
Taxa de ocupação chalés	%	30%	35%	40%	45%	50%	55%	60%	60%	60%	60%
<b>QUANTIDADE EFETIVA</b>											
Quartos Celeiro	U.H.	155	180	206	232	258	283	309	309	309	309
Chalés	U.H.	62	72	82	93	103	113	124	124	124	124
Total de hóspedes	peçoas	278	324	371	417	464	510	556	556	556	556
<b>RECEITA OPERACIONAL</b>	<b>preço R\$</b>	<b>74.160</b>	<b>86.520</b>	<b>98.880</b>	<b>111.240</b>	<b>123.600</b>	<b>135.960</b>	<b>148.320</b>	<b>148.320</b>	<b>148.320</b>	<b>148.320</b>
Quartos Celeiro	200	30.900	36.050	41.200	46.350	51.500	56.650	61.800	61.800	61.800	61.800
Chalés	250	15.450	18.025	20.600	23.175	25.750	28.325	30.900	30.900	30.900	30.900
A&B - receita médio por hospede	50	13.905	16.223	18.540	20.858	23.175	25.493	27.810	27.810	27.810	27.810
Outras receitas - média dia	50	13.905	16.223	18.540	20.858	23.175	25.493	27.810	27.810	27.810	27.810

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.6.5 Custos e despesas operacionais

Necessidade e despesas com pessoal, considerando 12 meses do ano, e os funcionários irão receber proporcionalmente aos dias trabalhados:

**Quadro 24 - Necessidade e gastos com pessoal**

DESCRIÇÃO	REF	ANO-1	ANO-2	ANO-3	ANO-4	ANO-5	ANO-6	ANO-7	ANO-8	ANO-9	ANO-10
<b>NECESSIDADE DE PESSOAL</b>		<b>5</b>									
Gerente geral	pessoa	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Coordenador Cozinha/Bar	pessoa	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Auxiliar de cozinha	pessoa	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Entretimento / Garçom	pessoa	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Auxiliar de Limpeza	pessoa	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Meses de trabalho no ano		12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
<b>DESPESAS DE PESSOAL</b>	<b>salário</b>	<b>24.377</b>									
Gerente geral	2.000	6.867	6.867	6.867	6.867	6.867	6.867	6.867	6.867	6.867	6.867
Coordenador Cozinha/Bar	1.500	5.150	5.150	5.150	5.150	5.150	5.150	5.150	5.150	5.150	5.150
Auxiliar de cozinha	1.200	4.120	4.120	4.120	4.120	4.120	4.120	4.120	4.120	4.120	4.120
Entretimento / Garçom	1.200	4.120	4.120	4.120	4.120	4.120	4.120	4.120	4.120	4.120	4.120
Auxiliar de Limpeza	1.200	4.120	4.120	4.120	4.120	4.120	4.120	4.120	4.120	4.120	4.120

**Fonte:** Elaborado pela autora.

#### **Gastos Variáveis:**

- Lavanderia por hóspede: R\$ 5,00.
- Alimentação e bebidas por hóspede (A&B): R\$ 40%.
- Outras despesas variáveis: 5% sobre a ROB.

#### **Os gastos fixos foram assim estimados:**

- Salários: conforme quadro de pessoal.
- Encargos Sociais: 25%.
- Energia Elétrica: R\$ 300,00 mensais.
- Telefone: R\$ 300,00 mensais.
- Gás: R\$ 300,00 mensais.
- Água: R\$ 100,00 mensais.
- Contabilidade: R\$ 400,00 mensais.
- Manutenção sobre o investimento fixo: 2%
- Marketing: R\$ 150,00 mensais.
- Segurança: R\$ 500,00 mensais.
- Seguro: R\$130,00 mensais.

- Serviços Gerais: R\$ 200,00 mensais.
- Despesas Tributárias: R\$ 50,00 mensais.
- Depreciação: conforme tabela calculada.
- Outros Gastos fixos: R\$ 300,00 mensais.
- Tarifas bancárias: R\$50,00

Impostos Sobre Vendas: O enquadramento tributário é o Simples Nacional onde o IR e CSLL já estão inclusos na alíquota sobre a receita.

#### Quadro 25 - Projeção dos Gastos Operacionais

PROJEÇÃO DOS GASTOS OPERACIONAIS											
DESCRIÇÃO	REF	ANO-1	ANO-2	ANO-3	ANO-4	ANO-5	ANO-6	ANO-7	ANO-8	ANO-9	ANO-10
<b>GASTOS VARIÁVEIS</b>	<b>custo unit.</b>	<b>16.223</b>	<b>18.695</b>	<b>21.167</b>	<b>23.639</b>	<b>26.111</b>	<b>28.583</b>	<b>31.055</b>	<b>31.055</b>	<b>31.055</b>	<b>31.055</b>
Outras despesas variáveis	5%	3.708	4.326	4.944	5.562	6.180	6.798	7.416	7.416	7.416	7.416
Custos de A&B e Outras receitas	40%	11.124	12.978	14.832	16.686	18.540	20.394	22.248	22.248	22.248	22.248
Lavanderia p/hospede	5,00	1.391	1.391	1.391	1.391	1.391	1.391	1.391	1.391	1.391	1.391
<b>GASTOS FIXOS</b>	<b>mensal</b>	<b>70.565</b>	<b>70.565</b>	<b>70.565</b>	<b>70.565</b>	<b>70.565</b>	<b>70.565</b>	<b>70.565</b>	<b>70.565</b>	<b>70.565</b>	<b>70.565</b>
Salários	quadro pes.	24.377	24.377	24.377	24.377	24.377	24.377	24.377	24.377	24.377	24.377
Encargos sociais	25%	6.094	6.094	6.094	6.094	6.094	6.094	6.094	6.094	6.094	6.094
Energia Elétrica	300	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Telefone	300	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Gás	300	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Água	100	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Contabilidade	400	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
Manutenção - s/invest. fixo	2%	1.018	1.018	1.018	1.018	1.018	1.018	1.018	1.018	1.018	1.018
Marketing	150	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Segurança	500	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Seguro	130	1.560	1.560	1.560	1.560	1.560	1.560	1.560	1.560	1.560	1.560
Serviços gerais	200	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Despesas tributárias	50	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Depreciação (c/tabela SRF)		6.316	6.316	6.316	6.316	6.316	6.316	6.316	6.316	6.316	6.316
Outros gastos fixos	300	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Tarifas bancárias	50	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
<b>IMPOSTOS SOBRE VENDAS</b>	<b>Alíquota</b>	<b>4.450</b>	<b>5.191</b>	<b>5.933</b>	<b>6.674</b>	<b>7.416</b>	<b>8.158</b>	<b>8.899</b>	<b>8.899</b>	<b>8.899</b>	<b>8.899</b>
Simples Nacional		4.450	5.191	5.933	6.674	7.416	8.158	8.899	8.899	8.899	8.899
Alíquota do SN	<b>Anexo 3</b>	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%
Valor a deduzir do imposto											
<b>RESUMO DAS DESPESAS OPERACIONAIS</b>		<b>91.237</b>	<b>94.451</b>	<b>97.664</b>	<b>100.878</b>	<b>104.091</b>	<b>107.305</b>	<b>110.519</b>	<b>110.519</b>	<b>110.519</b>	<b>110.519</b>
GASTOS VARIÁVEIS		16.223	18.695	21.167	23.639	26.111	28.583	31.055	31.055	31.055	31.055
GASTOS FIXOS		70.565	70.565	70.565	70.565	70.565	70.565	70.565	70.565	70.565	70.565
IMPOSTOS SOBRE VENDAS		4.450	5.191	5.933	6.674	7.416	8.158	8.899	8.899	8.899	8.899

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.6.6 Demonstrativo do resultado econômico projetado

O DRE foi elaborado considerando a estimativa de vendas, gastos operacionais e tributos. Foi utilizado o método do Simples Nacional (anexo III Lei Complementar 155/2016) para cálculo dos tributos sobre as vendas e sobre os lucros (IR e CSL).

**Quadro 26 - Projeção do Resultado Econômico - DRE**

PROJEÇÃO DO RESULTADO ECONÔMICO - D.R.E.											
DESCRIÇÃO	REF	ANO-1	ANO-2	ANO-3	ANO-4	ANO-5	ANO-6	ANO-7	ANO-8	ANO-9	ANO-10
<b>RECEITA OPERACIONAL BRUTA</b>		<b>74.160</b>	<b>86.520</b>	<b>98.880</b>	<b>111.240</b>	<b>123.600</b>	<b>135.960</b>	<b>148.320</b>	<b>148.320</b>	<b>148.320</b>	<b>148.320</b>
(-) Simples Nacional		4.450	5.191	5.933	6.674	7.416	8.158	8.899	8.899	8.899	8.899
<b>RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA</b>		<b>69.710</b>	<b>81.329</b>	<b>92.947</b>	<b>104.566</b>	<b>116.184</b>	<b>127.802</b>	<b>139.421</b>	<b>139.421</b>	<b>139.421</b>	<b>139.421</b>
(-) Despesas operacionais variáveis		16.223	18.695	21.167	23.639	26.111	28.583	31.055	31.055	31.055	31.055
<b>(=) margem de contribuição</b>		<b>53.488</b>	<b>62.634</b>	<b>71.781</b>	<b>80.927</b>	<b>90.074</b>	<b>99.220</b>	<b>108.366</b>	<b>108.366</b>	<b>108.366</b>	<b>108.366</b>
(-) Despesas operacionais fixas		70.565	70.565	70.565	70.565	70.565	70.565	70.565	70.565	70.565	70.565
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>		<b>(17.077)</b>	<b>(7.931)</b>	<b>1.216</b>	<b>10.362</b>	<b>19.509</b>	<b>28.655</b>	<b>37.801</b>	<b>37.801</b>	<b>37.801</b>	<b>37.801</b>
(-) Participação nos resultados	10%			122	1.036	1.951	2.866	3.780	3.780	3.780	3.780
<b>RESULTADO APÓS A DISTR. DE RESULTAD</b>		<b>(17.077)</b>	<b>(7.931)</b>	<b>1.337</b>	<b>11.398</b>	<b>21.460</b>	<b>31.521</b>	<b>41.582</b>	<b>41.582</b>	<b>41.582</b>	<b>41.582</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.6.7 Fluxo de caixa projetado

O fluxo de caixa está estimado para o período de 10 anos, sendo o período "atual" o período em que o projeto é executado.

O quadro está dividido em três categorias de movimentação de caixa: fluxo operacional, fluxo financeiro e fluxo de investimentos.

**Quadro 27 - Fluxo de Caixa Projetado**

FLUXO DE CAIXA PROJETADO											
DESCRIÇÃO	ATUAL	ANO-1	ANO-2	ANO-3	ANO-4	ANO-5	ANO-6	ANO-7	ANO-8	ANO-9	ANO-10
<b>FLUXO OPERACIONAL</b>		<b>(10.761)</b>	<b>(1.615)</b>	<b>7.532</b>	<b>16.678</b>	<b>25.825</b>	<b>34.971</b>	<b>44.117</b>	<b>44.117</b>	<b>44.117</b>	<b>44.117</b>
Receitas		74.160	86.520	98.880	111.240	123.600	135.960	148.320	148.320	148.320	148.320
(-) desembolsos operacionais		(91.237)	(94.451)	(97.664)	(100.878)	(104.091)	(107.305)	(110.519)	(110.519)	(110.519)	(110.519)
EBIT		(17.077)	(7.931)	1.216	10.362	19.509	28.655	37.801	37.801	37.801	37.801
(+) depreciação		6.316	6.316	6.316	6.316	6.316	6.316	6.316	6.316	6.316	6.316
EBITDA		(10.761)	(1.615)	7.532	16.678	25.825	34.971	44.117	44.117	44.117	44.117
<b>FLUXO FINANCEIRO</b>	<b>73.709</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>(122)</b>	<b>(1.036)</b>	<b>(1.951)</b>	<b>(2.866)</b>	<b>(3.780)</b>	<b>(3.780)</b>	<b>(3.780)</b>	<b>(3.780)</b>
(+) ingresso de capital próprio	73.709										
(+) financiamentos											
(-) pagamento dividendos		0	0	(122)	(1.036)	(1.951)	(2.866)	(3.780)	(3.780)	(3.780)	(3.780)
(-) amortização de financiamentos											
<b>FLUXO DE INVESTIMENTOS</b>	<b>(50.900)</b>										
(-) adições ao ativo permanente	(50.900)										
(+) venda de ativo permanente											
<b>FLUXO CAIXA DO PERÍODO</b>	<b>22.809</b>	<b>(10.761)</b>	<b>(1.615)</b>	<b>7.410</b>	<b>15.642</b>	<b>23.874</b>	<b>32.106</b>	<b>40.337</b>	<b>40.337</b>	<b>40.337</b>	<b>40.337</b>
(+) Saldo inicial		22.809	12.048	10.434	17.844	33.486	57.360	89.465	129.803	170.140	210.477
(+/-) Necessidade/pgto caixa											
<b>SALDO FINAL DE CAIXA</b>	<b>22.809</b>	<b>12.048</b>	<b>10.434</b>	<b>17.844</b>	<b>33.486</b>	<b>57.360</b>	<b>89.465</b>	<b>129.803</b>	<b>170.140</b>	<b>210.477</b>	<b>250.815</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.7 ANÁLISE DE INVESTIMENTOS

A análise de investimento é o mais importante do trabalho, pois é com ele que é possível chegar à conclusão se o projeto é viável para implantação ou não.

A análise dos investimentos compõe o *Payback* original e o descontado e os indicadores como VPL (valor presente líquido), TIR (taxa interna de retorno) e VAUE (valor anual uniforme equivalente).

Os investimentos foram analisados considerando as seguintes premissas, sob o ponto de vista do investidor:

- a) Investimentos líquidos: R\$ 40.720 (considerando 80% dos investimentos fixos totais).
- b) Período de retorno esperado: 10 anos.
- c) Taxa mínima de atratividade: 10% ao ano (Taxa equivalente a aplicação de CDI).
- d) Indicadores eleitos: *payback* descontado, VPL e TIR.

#### Quadro 28 - Análise dos Investimentos

ANÁLISE DOS INVESTIMENTOS DO PONTO DE VISTA DO INVESTIDOR											
Períodos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Fluxo de caixa do empreendimento	(73.709)	(10.761)	(1.615)	7.410	15.642	23.874	32.106	40.337	40.337	40.337	81.057
Saldo <i>Payback</i> original	(73.709)	(84.470)	(86.085)	(78.674)	(63.032)	(39.159)	(7.053)	33.284	73.622	113.959	195.016
Fluxo de caixa descontado	(73.709)	(9.783)	(1.334)	5.567	10.684	14.824	18.123	20.699	18.818	17.107	31.251
Saldo <i>Payback</i> descontado	(73.709)	(83.492)	(84.826)	(79.259)	(68.575)	(53.751)	(35.629)	(14.929)	3.889	20.995	52.247
TMA	10%	Taxa equivalente a aplicação de CDI									
Valor residual do projeto	40.720	Considerado 80% dos investimentos fixos									
<i>Payback</i> original (em anos)	6,17	anos									
<i>Payback</i> descontado (em anos)	8,33	anos									
Valor presente líquido (VPL)	52.247										
Taxa Interna de Retorno (TIR)	17,8%										
Valor Anual Uniforme Equivalente	8.503										

Fonte: Elaborado pela autora.

O método *payback* é um indicador que demonstra o tempo necessário para recuperar o investimento, ou seja, quando a entrada de caixa irá se igualar ao valor investido. No *payback* original não é considerado no cálculo o desconto da TMA (taxa mínima de atratividade), que neste projeto obteve-se um prazo de retorno dos investimentos de 6,17 anos.

Já o *payback* descontado é obtém esse nome, pois é descontado a TMA para obter-se o resultado do retorno dos investimentos mais precisos, trazendo assim os valores a valor presente. Sendo assim no projeto em questão a TMA é de 10%, então descontando a taxa e trazendo os valores a valor presente encontra-se o prazo de retorno de 9,94 anos, sendo inferior ao estipulado que é de dez anos.

No método VPL - valor presente líquido as entradas e saídas são trazidas a valor presente, neste caso se o VPL for maior ou igual à zero, o projeto deve ser aceito, ou seja, ele será confiável para ser investido. Analisando o método VPL que resultou em R\$52.247, assim sendo confiável para o projeto ser aceito.

O método TIR (taxa interna de retorno) representa a rentabilidade do projeto. A TIR elaborada tem um percentual de 17,8%, ou seja, quando a TIR for maior ou igual

à TMA o projeto é de confiança então neste caso é de confiança pois a TMA é 10% e a TIR resultou em 17,8%.

Já o VAUE (valor anual uniforme equivalente) equivale ao lucro médio dos períodos calculados no projeto, sendo assim, podemos observar que o resultado desse indicador é de R\$8.503, como expresso na tabela acima.

Em análise dos resultados obtidos, compreende-se que o projeto é viável financeiramente, pois o VPL obtido é maior que zero, a TIR é superior ao percentual imposto pelos investidores no projeto que corresponde a 10%.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente trabalho foi à elaboração do plano de negócio que possibilitasse a busca de informações e análise confiáveis, para a identificação da viabilidade de implantação de uma Pousada Rural na cidade de Presidente Getúlio, Santa Catarina.

Para iniciar os estudos foi necessário primeiramente fazer um levantamento bibliográfico, com o intuito de obter todas as informações necessárias para que se elaborasse um projeto organizado, confiável e o mais preciso possível.

Ao final desse estudo foi iniciado a estruturação, planejamento e elaboração do Plano de Negócio, que por sua vez é através dele que é possível verificar se o projeto em questão será viável, por analisar pontos administrativos, mercadológicos, operacionais e financeiras.

A elaboração de um plano de negócio gera inúmeros benefícios ao empreendedor, por conhecer todos os pontos que podem afetar o negócio e todos os aspectos positivos que auxiliam em alavancar o investimento, sendo esta uma ferramenta indispensável para iniciar um novo projeto.

O projeto de implantação de uma Pousada Rural em Presidente Getúlio, considerando as premissas apresentadas, se mostra atrativo analisando os aspectos que seguem.

Do ponto de vista administrativo o projeto revela viabilidade pois a investidora conhece a atividade que será desenvolvida, assim como apresenta experiência nas atividades que irá desempenhar.

Na área mercadológica, após a análise da concorrência e a realização da pesquisa de mercado no município e região, verificou-se um nicho de mercado em crescimento. São poucas as opções pousadas rurais encontradas no município e região.

Na área operacional o empreendimento também se mostra viável, pelo fato do projeto em questão nascer da oportunidade da família da autora ser proprietária de uma área rural, com estrutura pré organizada que pode ser explorado para este segmento.

Para que um projeto seja aceito é obrigatório que apresente viabilidade financeira, para isso uma série de cálculos foi desenvolvida, desde a organização dos investimentos necessários até as análises de demonstrativo e fluxo de caixa.

Como no trabalho o objetivo é obter um resultado confiável, foi efetuada posteriormente à análise dos investimentos, que seguem: o *payback* original não é considerado no cálculo o desconto da TMA (taxa mínima de atratividade), que neste projeto obteve-se um prazo de retorno dos investimentos de 6,17 anos.

Já o *payback* descontado é obtém esse nome, pois é descontado a TMA para obter-se o resultado do retorno dos investimentos mais precisos, trazendo assim os valores a valor presente. Sendo assim no projeto em questão a TMA é de 10%, então descontando a taxa e trazendo os valores a valor presente encontra-se o prazo de retorno de 8,33 anos, sendo inferior ao estipulado que é de dez anos.

No método VPL - valor presente líquido as entradas e saídas são trazidas a valor presente, neste caso se o VPL for maior ou igual à zero, o projeto deve ser aceito, ou seja, ele será confiável para ser investido. Analisando o método VPL que resultou em R\$52.247, assim sendo confiável para o projeto ser aceito.

O método TIR (taxa interna de retorno) representa a rentabilidade do projeto. A TIR elaborada tem um percentual de 17,8%, ou seja, quando a TIR for maior ou igual à TMA o projeto é de confiança então neste caso é de confiança pois a TMA é 10% e a TIR resultou em 17,8%.

Já o VAUE (valor anual uniforme equivalente) equivale ao lucro médio dos períodos calculados no projeto, sendo assim, podemos observar que o resultado desse indicador é de R\$8.503, como expresso na tabela acima.

Com a coleta das informações necessárias, o desenvolvimento e apresentação de todo processo e as análises dos investimentos concluídas, foi constatado que o investimento em uma Pousada Rural no município de Presidente Getúlio, Santa Catarina é uma oportunidade de negócio que possui viabilidade para implantação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de plano de negócios: fundamentos, processos e estruturação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- BLOG HOSPEDIN. **Qual a diferença entre hotel e pousada?** 2018. Disponível em: <<http://blog.hospedin.com/diferenca-entre-hotel-e-pousada/>> Acesso em: 05 nov. 2020
- BRASIL. Ministério do Turismo. Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem. **Manual do usuário**. 2011. Disponível em: <[http://classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/downloads/manual\\_usuario\\_meio\\_de\\_hospedagem.pdf](http://classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/downloads/manual_usuario_meio_de_hospedagem.pdf)> Acesso em: 07 nov. 2020
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 5. ed. São Paul: Manole, 2014.
- DORNELAS, José; et al. **Plano de negócios que dão certo: um guia para pequenas empresas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DORNELAS, José. **Empreendedorismo para visionários - desenvolvendo negócios inovadores para um mundo em transformação**. 1 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014
- DORNELAS, José. **Empreendedorismo. Transformando ideias em negócios**. 7. ed. São Paulo: Empreende, 2018.
- FOHB - Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil. **Perspectivas de desempenho da hotelaria**. 6 ed. 2018. Disponível em: <<http://fohb.com.br/wp-content/uploads/2018/12/Ed.-6-Perspectivas-de-Desempenho-da-Hotelaria.pdf>> Acesso em: 05 nov. 2020
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GriClub. **Hotelaria brasileira - como será o futuro do setor pós pandemia?** 2020. Disponível em: <[https://www.griclub.org/news/real-estate/hotelaria-brasileira-como-sera-o-futuro-do-setor-pos-pandemia\\_1261.html](https://www.griclub.org/news/real-estate/hotelaria-brasileira-como-sera-o-futuro-do-setor-pos-pandemia_1261.html)> Acesso em 05 nov. 2020
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, Frauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de projetos: como transformar ideias em resultados**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Portal de Turismo de Presidente Getúlio. **Sobre a cidade**. 2020.  
<<https://turismo.presidentegetulio.sc.gov.br/sobre-a-cidade>> Acesso em: 07 nov. 2020

Portal de Turismo de Santa Catarina. **Caminhos do alto vale – Presidente Getúlio**. Disponível em: <<http://turismo.sc.gov.br/?cidade=presidente-getulio>> Acesso em 07 nov. 2020

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Gostar de hospedar não é o bastante para empreender em hotelaria**. Disponível em: <[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/Perfil%20de%20negocios\\_hotelaria\\_.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/Perfil%20de%20negocios_hotelaria_.pdf)>. 2014. Acesso em: 02 nov. 2020.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Turismo em áreas rurais são tendência durante pandemia**. Disponível em: <<http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/turismo-em-areas-naturais-sao-tendencia-durante-pandemia,441ce919ef825710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. 2020. Acesso em: 02 novembro 2020.

SEBRAE SC, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Como montar uma pousada**. 2010. 50p. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-pousada,8e187a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em: 07 nov. 2020

MASCHIO, Gilberto Luiz. **Projetos empresariais: elaboração e análise**. Rio do Sul: Unidavi, 2017.

STONER, James A; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos, 1999.

SILVA, Fabiane Padilha da; ALVES, Aline. **Análise de investimento e fontes de financiamento**. Porto Alegre: Sagah, 2018.

WOILER, Samsão; MATHIAS, Washington Franco. **Projetos: planejamento, elaboração, análise**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.