

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

BRAECON BARTZ

**Plano de negócios para pousada com foco
sustentável no Município de Caraá**

PORTO ALEGRE

2017

BRAECON BARTZ

**Plano de negócios para pousada com foco
sustentável no Município de Caraá**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em
Administração.**

**Orientador: Prof. Dr. Luis Felipe Machado do
Nascimento**

PORTO ALEGRE

2017

AGRADECIMENTO

Nesse momento de término de um ciclo muito importante na minha vida, de muito aprendizado e horas ganhas em cada cadeira na qual me matriculei durante esses 5 anos e meio de graduação, gostaria de agradecer a todos que fizeram parte desta caminhada. Primeiramente aos meus pais por todo apoio e amor incondicional que desde sempre entregaram a mim, nunca esqueçam o quanto amo e admiro vocês, não existiriam melhores exemplos onde eu me espelhar. Agradecer também a minha esposa, por todas as horas me aguardando à noite, pela janta já servida muitas vezes e claro também por todo amor, apoio e até ajuda nos trabalhos dando uma “luz” quando faltavam ideias, te amo demais meu amor.

É o momento de agradecer também ao meu irmão e minha irmã, que amo e admiro muito, cada um do seu jeito foi também de extrema importância esse tempo todo. Não posso esquecer os companheiros dessa caminhada, foram poucos, porém extraordinários, os colegas que conheci e tive mais afinidade se tornaram ótimos amigos, aproveito então para agradecer os amigos de fora da faculdade, aqueles da época do colégio ainda, sim, muito obrigado por todos esses anos de amizade, sou muito feliz e realizado por ter vocês todos e poder dividir minhas conquistas e as conquistas de vocês também é claro, aqui falando de todo meu ciclo de amizade.

Agradeço também a instituição Ufrgs e todos seus professores, especialmente àqueles com quem tive aula, foram muitos ensinamentos que vou levar para o resto da vida, um agradecimento ainda mais especial ao meu orientador Luis Felipe, uma das melhores cadeiras que fiz foi com ele, uma pessoa incrível e muito receptiva.

RESUMO

O trabalho a seguir buscou a elaboração de um Plano de Negócios para a criação de uma pousada no município gaúcho chamado Caraá, utilizando na montagem e serviços oferecidos os preceitos amplamente difundidos e atuais da Sustentabilidade. Quando se decide empreender é muito importante testar a viabilidade do negócio, para isso a melhor ferramenta é o Plano de Negócios, onde se utiliza do planejamento de marketing, análise de mercado, planejamento financeiro, entre outras projeções para termos ideia do risco inerente a criação do negócio que se planeja. Analisando as diferentes etapas que constituem o plano, mostrou-se bastante interessante esse empreendimento, em um cenário normal de procura e ocupação da pousada o resultado é realmente ótimo, se mostrando um investimento muito atrativo.

Palavras-Chave: Empreendedorismo; Plano de Negócios; Sustentabilidade; Turismo; Pousada; Caraá.

ABSTRACT

The following work sought the elaboration of a Business Plan for the creation of a hostel in the municipality of Rio Grande do Sul called Caraá, using in the assembly and services offered the widely disseminated and current precepts of Sustainability. When deciding to undertake it is very important to test the viability of the business, for this the best tool is the Business Plan, which uses marketing planning, market analysis, financial planning, among other projections to have an idea of the inherent risk of creation of the business that is planned. Analyzing the different stages that make up the plan, it was very interesting that this venture, in a normal scenario of search and occupation of the inn the result is really great, if it shows a very attractive investment.

Keywords: *Entrepreneurship; Business Plan; Sustainability; Tourism; Hostel; Caraá.*

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Análise SWOT	35
Tabela 2 - Investimento Inicial.....	43
Tabela 2- Investimento Inicial (conclusão).....	44
Tabela 3 - Custos Fixos	45
Tabela 4 – Custos Variáveis	45
Tabela 5 – Capital de Giro.....	45
Tabela 6 – Salários	46
Tabela 7 – Projeção de Receita.....	47
Tabela 8 – Fluxo de Caixa.....	48
Tabela 9 – Depreciação.....	49
Tabela 10 – DRE Anual.....	50
Tabela 11 – Ponto de Equilíbrio	50
Tabela 12 – Payback	51
Tabela 13 – TIR	52
Tabela 14 – VPL.....	52
Tabela 15 – Fluxo de caixa implantação gradual.....	53

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Fotografia 1 – Nascente do Rio dos Sinos.....	11
Fotografia 2 – Nascente vista de longe	11
Fotografia 3 – Cascata do local.....	12
Fotografia 4 – Vista do vale	12
Fotografia 5 – Delimitação do terreno	12
Imagem 1 - Distância dos concorrentes até a nascente	32

SUMÁRIO

1	DEFINIÇÃO DO TEMA	9
2	JUSTIFICATIVA.....	13
3	OBJETIVOS.....	14
3.1	OBJETIVO GERAL.....	14
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
4	REVISÃO TEÓRICA	15
4.1	SUSTENTABILIDADE	15
4.2	EMPREENDEDORISMO.....	16
4.3	PLANO DE NEGÓCIOS	17
4.3.1	Sumário executivo	19
4.3.2	Plano estratégico	19
4.3.3	Plano de marketing	20
4.3.4	Plano operacional.....	22
4.3.5	Plano financeiro	23
5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	25
6	MONTAGEM DO PLANO DE NEGÓCIO	27
6.1	DESCRIÇÃO DA POUSADA.....	27
6.2	SUMÁRIO EXECUTIVO.....	28
6.3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	30
6.3.1	Análise de mercado.....	30
6.3.2	Público alvo	31
6.3.3	Concorrência	31
6.3.4	Fornecedores.....	33
6.3.5	Missão	34
6.3.6	Visão.....	34

6.3.7 Valores	34
6.3.8 Análise SWOT	35
6.4 PLANEJAMENTO DE MARKETING	38
6.4.1 Composto de marketing	38
6.5 PLANEJAMENTO OPERACIONAL.....	40
6.5.1 Arranjo físico	40
6.5.2 Capacidade de produção.....	41
6.5.3 Processos operacionais	41
6.5.4 Necessidade de pessoal.....	42
6.6 PLANEJAMENTO FINANCEIRO	43
6.6.1 Investimento inicial	43
6.6.2 Salários e encargos.....	46
6.6.3 Projeção de receita.....	46
6.6.4 Projeção do fluxo de caixa	47
6.6.5 Projeção do balanço	48
6.6.6 Ponto de equilíbrio	50
6.6.7 Análise de investimento	51
6.6.8 Implantação gradual dos containers	52
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
REFERÊNCIAS.....	56

1 DEFINIÇÃO DO TEMA

Durante muito tempo os recursos terrestres foram usados sem pensar ou ignorando o fato de que em muitos casos não são renováveis, ou seja, tendem a chegar à escassez e posteriormente acabar. Para empreender atualmente deve-se não somente buscar o crescimento da organização, mas também levar em conta os danos e os impactos naturais causados para se fabricar um produto ou oferecer um serviço. Na busca pela diminuição e uso consciente desses recursos um termo que vem ganhando força, tanto no plano empresarial quanto social, é sustentabilidade, nunca se ouviu falar tanto como atualmente.

Segundo Brundtland(1987, p. 46), sustentabilidade é "O desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem suas próprias necessidades ". A palavra que melhor explica o sentido de sustentabilidade é continuidade, no caso continuidade para as próximas gerações, garantindo tanto condições climáticas quanto condições de desenvolvimento e principalmente alimentação. Daí surge o termo "desenvolvimento sustentável", continuar buscando condições para o desenvolvimento da sociedade em todos seus aspectos, porém preocupando-se se haverá uma sociedade com as mesmas condições para usufruir.

Essa preocupação com o futuro vem crescendo muito desde o final do século XIX, a partir da criação da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento por parte da Organização das Nações Unidas (ONU) em 1972, que culminou com a publicação de um relatório denominado Nosso Futuro Comum, conhecido também como relatório Brundtland, em 1987. A partir dos dados desse relatório a ONU adotou o conceito de desenvolvimento sustentável, e também convocou as conferências que formaram a Agenda 21, posteriormente vieram as Metas do Milênio e mais recentemente os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Nesse contexto a ideia de criar uma pousada focada no tema sustentabilidade se torna bastante atrativa, pois a cada dia a valorização ambiental cresce como forma de se obter vantagem competitiva no mercado corporativo. O chamado Empreendedorismo Sustentável vem crescendo gradativamente pelo mundo na última década, assim ocorre no Brasil também, e vem recebendo grandes

investimentos, tanto na iniciativa privada quanto pública. O Brasil é um dos países do continente americano com maior potencial na área de Ecoturismo, chegando a ocupar o 2º lugar no ranking mundial se considerado somente seus recursos naturais, segundo o Índice de Competitividade em Viagens e Turismo de 2009 (Travel and Tourism Competitiveness Index, sigla TTCI), desenvolvido pelo Fórum Econômico Mundial.

Para a criação e desenvolvimento desse projeto precisa-se de um caminho a seguir, uma receita para obter o máximo, evitando os erros que a falta de planejamento pode acarretar. Para isso será desenvolvido um plano de negócios para a pousada.

Para organizar as ideias é necessário usar o plano de negócio. Nesta viagem ao mundo dos empreendedores, ele será o mapa de percurso. O plano irá orientá-lo na busca de informações detalhadas sobre o ramo, os produtos e os serviços a serem oferecidos, bem como possíveis clientes, concorrentes, fornecedores e, principalmente, sobre os pontos fortes e fracos do negócio, contribuindo assim para a identificação da viabilidade da ideia e na gestão da empresa. (SEBRAE, 2013)

O plano de negócios segundo Dolabela (2006,p.90), “É uma forma de pensar sobre o futuro do negócio: para onde ir, como ir mais rapidamente, o que fazer durante o caminho de forma a diminuir incertezas e riscos”.

Após esse estudo e sendo viável o projeto, o local de construção do empreendimento será o município gaúcho Caraá, emancipado de Santo Antônio da Patrulha no ano de 1995 e distante 120km da capital, conhecido por se encontrar nele a nascente do Rio dos Sinos (Fotografias 1 e 2). Fica situado no litoral norte, porém em área com relevo acidentado e vales compostos por morros, todo seu território faz parte da Bacia do Rio Jacuí e seus dois principais rios são o Rio dos Sinos e Rio Caraá. A economia é massivamente agrícola, tendo como principal produto a cana de açúcar, por isso conhecido pela produção artesanal do açúcar mascavo e cachaça. As propriedades rurais são as típicas da região, sem grandes produtores, são lavouras de médio porte e pequenas lavouras de subsistência, somados a algumas criações de suínos e bovinos, que complementam a economia.

É um município com certa diversidade cultural, na sua formação étnica existe uma mescla de várias raças, como alemães, portugueses, poloneses e grande maioria de italianos. São povos muito receptivos, existem propriedades abertas ao público, oferta de produtos caseiros, plantio sem agrotóxico, o que dá ao município potencial no Turismo Rural. Somado a isso estão suas belezas naturais como rios,

cascatas e sua mata extremamente preservada no entorno da Nascente do Rio dos Sinos (Fotografias 3 e 4), que é uma área de preservação ambiental, esses quesitos agregam ao município valor para o Turismo de Aventura ou Ecológico também. Além desses atrativos existe uma área indígena dentro do território municipal, são aproximadamente 2.268ha divididos com os municípios vizinhos Maquiné e Riozinho. Existem também dois importantes eventos anuais no calendário, um de cunho religioso que é a Romaria em Louvor a Nossa Senhora das Lágrimas, que cresce a cada ano trazendo muitos fiéis; e a Festa do Feijão, que chegou a sua 32ª edição neste ano.

O terreno onde se planeja implantar a pousada (Fotografia 5) encontra-se próximo a nascente, existem trilhas para caminhada, quedas de água para visitação e banho, tudo pr oximo, podendo ser atrações para o os clientes. Usando formas de bioconstru o, hortas orgânicas, sanitário compostável, entre outros métodos de reutiliza o ou utiliza o consciente, pretende-se oferecer um serviço voltado ao público que goste, pratique, já conheça esse tema ou apenas tenha interesse em aprender sobre ele. Além do serviço de pernoite como pousada, poderão ser oferecidos oficinas de constru o, espaço para feiras, almoço, visitas escolares, tudo com foco na sustentabilidade e produ o orgânica, também usar luz solar como fonte de energia para algumas coisas, entre outras a es.

Fotografia 1 – Nascente do Rio dos Sinos



Fonte: Arquivo pessoal

Fotografia 2 – Nascente vista de longe



Fonte: Arquivo pessoal

Fotografia 3 – Cascata do local



Fonte: Arquivo pessoal

Fotografia 4 – Vista do vale



Fonte: Arquivo pessoal

Fotografia 5 – Delimitação do terreno



Fonte: Arquivo pessoal

2 JUSTIFICATIVA

A razão de montar um plano de negócios é, entre outras coisas, verificar a viabilidade do projeto, portanto de suma importância quando se quer empreender. Nele serão estudados e definidos todas etapas de montagem e criação, bem como o planejamento de marketing e financeiro, também todo suporte para iniciar os trâmites legais de registro e tudo mais que ajude a iniciar e principalmente a manter um novo negócio. Existem alguns avanços na política governamental em relação a burocracia para abrir e fechar empresas, como é o caso da criação do SIMPLES NACIONAL, do MEI, ou do programa Bem Mais Simples. Porém em contrapartida os altos impostos e complexidade da legislação brasileira, que aumentam os custos de operação, torna ainda mais desafiadora a competitividade.

Se mostra uma oportunidade incrível a criação da pousada, visto o potencial que a localização possui falando em ecoturismo, e todo crescimento que o setor vem demonstrando nas últimas décadas. Perto do local onde se pretende construir as instalações do projeto ainda não existe nenhum tipo de pousada, o mais perto disso é uma casa que se pode alugar. A estrada que dá acesso ao local é feita de terra, mesmo assim há um movimento de turistas razoavelmente grande, principalmente nos fins de semana e feriados, pessoas que vão passar o dia ou que se encontram por perto e vão até lá para fazer a trilha até a nascente. Daí surge a importância de toda essa pesquisa e confecção do plano de negócios, evitar ao máximo qualquer imprevisto estando ciente do desafio que é empreender.

3 OBJETIVOS

A partir do nível de análise que será feito durante esse trabalho, os objetivos que se pretende alcançar são os que seguem. Foram divididos em um objetivo geral e alguns específicos.

3.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral é a montagem de um plano de negócios para a pousada, deixando com que fique o mais confortável possível sua criação, diminuindo a margem de erros que podem ocorrer durante o processo e também após o início dos trabalhos, mapeando todas as necessidades. Esse é o foco desta pesquisa.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos são as partes que compõem o plano de negócios, cada uma com sua importância dentro do todo:

- a) descrição da pousada e como será seu funcionamento;
- b) montagem de um sumário executivo;
- c) criação de um plano estratégico;
- d) criação de um plano de marketing;
- e) criação de um plano operacional;
- f) e finalmente a criação de um plano financeiro.

4 REVISÃO TEÓRICA

A partir da pesquisa sobre plano de negócios, suas ferramentas, dados necessários, e tudo mais que importe para sua construção, este capítulo traz uma revisão da literatura sobre o assunto. Servindo portanto como base para a construção deste trabalho. Traz inicialmente também uma revisão sobre sustentabilidade e empreendedorismo, duas conceituações importantes para o desenvolvimento.

4.1 SUSTENTABILIDADE

A palavra sustentabilidade está cada dia mais presente no nosso cotidiano, principalmente ao tratarmos da conservação ambiental, apesar de ter sua origem nesse tema vai muito além, possui um pilar formado por três dimensões, além da ambiental também a econômica e a social.

A noção de sustentabilidade pode ser melhor entendida quando atribuímos um sentido amplo à palavra "sobrevivência". O desafio da sobrevivência - luta pela vida - sempre dominou o ser humano. Inicialmente, no enfrentamento dos elementos naturais; e, mais tarde, sobretudo agora no século XXI, no enfrentamento das consequências trazidas pelo imenso poder de transformação desses elementos acumulado pelo homem. (ALMEIDA, 2002, p. 28)

Há uma grande mudança em relação às atitudes empresariais nesse sentido também, antigamente era tido como um mal necessário o impacto da produção no meio ambiente. Atualmente se vê mais e mais empresários mostrando preocupação, alguns casos procurando promoção da marca, visto que é um tema que está digamos assim "na moda", mas que servem sim para melhorar suas atitudes nesse quesito. Como sugere Almeida (2002, p.33), "A sustentabilidade exige uma postura preventiva, que identifique tudo que um empreendimento pode causar de positivo - para ser maximizado - e de negativo - para ser minimizado."

Construir um desenvolvimento sustentável não é uma tarefa fácil, são muitas as preocupações a se levar em conta, e no caso de organizações já em

funcionamento, muitas as ações novas ou modificadas, deve-se sempre pensar com ética acima de tudo.

A dimensão socioambiental é a de mais difícil implementação na construção do desenvolvimento sustentável, pois está relacionada aos valores fundamentais da vida em sociedade, como os direitos humanos, dos empregados e de grupos de interesse, a proteção do meio ambiente, a relação com as associações representativas da comunidade e com fornecedores, o monitoramento e avaliação de desempenho, entre outros. (NASCIMENTO; LEMOS; MELLO, 2008)

Há um grande crescimento no chamado Empreendedorismo Sustentável, que significa justamente buscar empreender porém sempre contrabalanceando seus ganhos financeiros e crescimento com atitudes éticas, além disso pensar no bem estar social da comunidade ao redor, e dependendo da estrutura e tamanho da organização, pensar na sociedade como um todo. Minimizando ao máximo os efeitos negativos da produção ou do serviço realizado. De acordo com Motomura (2010), "Sustentabilidade pressupõe solidariedade, uma forte consciência do coletivo, e ética em seu sentido mais elevado: a busca do bem comum."

4.2 EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo é um dos maiores responsáveis pela mobilidade econômica e um fenômeno mundial, nos últimos anos houve considerável aumento nos seus índices. Cada dia está mais presente na pauta da política econômica nas esferas Federal, Estadual e Municipal, tornando-se peça central do desenvolvimento econômico.

Por isso, o momento atual pode ser chamado de a era do empreendedorismo, pois são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade. (DORNELAS, 2001)

Porém deve-se tomar cuidado e planejar muito bem quando se resolve entrar nesse mundo, pois será exigido alto grau de dedicação e nada garante a sobrevivência da empresa. De acordo com o estudo da sobrevivência das empresas feito pelo Sebrae (2016) usando dados de empresas criadas entre 2008 e 2012 com até 2 anos, o índice de mortalidade das empresas caiu consideravelmente, de 44,6%

(criadas em 2009) para 23,8% (criadas em 2010), continuando em torno de 23% nos anos seguintes, mas ainda assim é um índice preocupante, e mais um motivo para um bom planejamento antes de tudo.

Degen (1989) constatou que dinheiro não é um balizador para o sucesso da empresa, muitos dos grandes empreendedores começaram com poucas reservas, e muitos daqueles que já possuíam grandes riquezas acabaram sucumbindo a falta de planejamento ou visão de negócios. Mostrando quão importante se mostra o planejamento assim como visão empreendedora. Aqueles que possuem menos capital para investir acabam planejando com mais afinco, diminuindo a margem de erros do negócio.

Quem opta por empreender deve estar ciente dos desafios e dificuldades que virão, apesar de alguns incentivos governamentais, criar manter uma organização necessita muita vontade e foco por parte do empreendedor.

4.3 PLANO DE NEGÓCIOS

Como se pode inferir do nome, o plano de negócios nada mais é do que um planejamento, pode ocorrer tanto antes da efetiva criação do negócio, como posteriormente, ou quando se pretende criar algo novo dentro da organização já existente. Serve como um mapa, mostra o caminho que deve-se seguir na busca de cada objetivo pretendido.

Um plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado. (SEBRAE, 2013)

O Plano de negócios não é garantia de que tudo ocorrerá bem durante a criação e manutenção da organização, serve para diminuir ao máximo as incertezas, pode-se dizer que tenta adiantar as possíveis falhas que possam acontecer. De acordo com Dolabela (2006), o plano de negócios vai indicar se uma ideia é uma oportunidade e se tem potencial para se tornar um bom negócio. Também que ele não garante o sucesso, mas que com a análise que se faz necessário, ajuda a evitar muitas decisões erradas.

Mesmo depois de pronto, o plano de negócios não é um documento final, pode e deve ser ajustado conforme apareçam novas situações de mercado, mudanças governamentais, tudo mais que possa influenciar na forma de administrar o negócio. Como sugere Nigri (2011), "O 'plano de negócios' é uma das ferramentas mais importantes para o empresário, devendo ser escrito a lápis, pois deve ser ajustado frequentemente." Se faz necessário muito comprometimento e vontade na montagem do plano de negócios, será exigido muito tempo e muita reflexão, sem contar as revisões constantes e posteriores, visando manter o potencial competitivo.

Depois que você tiver terminado seu plano, não coloque-o em uma gaveta e se esqueça dele. Revise-o regularmente, comparando as projeções com os resultados operacionais. Revisar seu plano deveria se tornar uma tarefa permanente em suas atividades de administração. (MALHEIROS, 2005)

É muito importante que o idealizador do negócio seja o principal envolvido na construção do plano, além da oportunidade de estudar sobre o mercado que pretende entrar e também quais serão seus desafios e dificuldades, poderá deixar bem marcado no desenvolvimento o que deseja para o seu projeto.

Elaborando pessoalmente o seu plano de negócio, você tem a oportunidade de preparar um plano sob medida, baseado em informações que você mesmo levantou e nas quais pode depositar mais confiança. Quanto mais você conhecer sobre o mercado e sobre o ramo que pretende atuar, mais bem-feito será seu plano. (SEBRAE, 2013)

Alguns autores exemplificam o plano de negócios comparando à coisas mais simples, como uma viagem ou algo assim. O primeiro passo é você ter a ideia e decidir viajar, a partir desse momento é que se começa o planejamento em si, para onde, de qual modo, itens necessários tanto no deslocamento quanto no destino, qual valor monetário também, sempre pensando que necessita de uma reserva para emergências, tudo que envolva a viagem. Funcionando ao exemplo do mapa, conforme fala Malheiros (2005), "É muito mais fácil você chegar a um lugar que você nunca esteve antes, se você tiver informações confiáveis e um mapa para se orientar. Começar um novo negócio não é muito diferente."

Seguindo na ideia da viagem e suas etapas de planejamento, o plano de negócios também tem certos itens indispensáveis na sua montagem. Não existe uma forma exata de como apresentá-lo, justamente por ser até certo ponto muito pessoal e específico para a organização que se pretende montar a partir dele. Dentre os itens indispensáveis estão o sumário executivo, análise de mercado, pesquisa de marketing, plano operacional e plano financeiro.

Segundo Dornelas (2008), é um conceito errôneo dizer que a principal serventia do plano de negócios seja levantar capital, embora possa ajudar nessa tarefa, o que é primordial nesse processo é testar a viabilidade e ajudar o empreendedor a entender melhor sua ideia, vislumbrando uma imagem mais real do negócio. Também diz que ajuda o empreendedor a abandonar uma ideia que não seja um bom negócio ou melhorar essa ideia inicial tornando-a ainda mais oportuna.

4.3.1 Sumário executivo

Nada mais é do que um resumo do plano de negócios, apesar de ser o primeiro item a aparecer é o último a ser concebido. Conforme o Sebrae (2013), devem constar as principais informações do negócio, não se tratando de uma introdução ou justificativa, e sim um sumário. Itens necessários segundo o Sebrae (2013):

- a) resumo dos principais pontos do plano de negócio;
- b) dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições;
- c) dados do empreendimento;
- d) missão da empresa;
- e) setores de atividades;
- f) forma jurídica;
- g) enquadramento tributário;
- h) capital social;
- i) fonte de recursos.

4.3.2 Plano estratégico

O plano estratégico da empresa é feito a partir de uma análise criteriosa dos seus pontos fortes e fracos, assim situando com maior precisão seu posicionamento frente ao mercado. A principal ferramenta utilizada para a análise de sua situação é

conhecida como Análise S.W.O.T. ou Análise F.O.F.A. traduzindo para o português. Outras definições importantes e muito relevantes para esclarecer o posicionamento da marca são a concepção de sua Missão, Visão e seus Valores.

Ainda na parte estratégica a análise de mercado traz uma visão atual de como vem reagindo e o que se deve esperar encontrar frente ao mercado onde a empresa estará entrando. Além da análise de mercado, o estudo dos clientes é uma das funções mais importantes para todo o planejamento. Quanto melhor conhecer seus clientes, melhor será seu produto ou serviço, aumentando a aceitação por parte deles. Por isso investir tempo na análise do comportamento, interesses e as características em geral dos clientes alvo é de extrema importância.

Esta é uma das etapas mais importantes da elaboração do seu plano. Afinal, sem clientes não há negócios. Os clientes não compram apenas produtos, mas soluções para algo que precisam ou desejam. Você pode identificar essas soluções se conhecê-los melhor. (SEBRAE, 2013)

Muito importante também é a pesquisa da concorrência, assim pode-se situar bem no mercado e também aprender com os erros e acertos dos mesmos, Sebrae (2013), "Procure identificar quem são seus principais concorrentes. A partir daí, visite-os e examine suas boas práticas e deficiências."

A última e não menos importante análise a se fazer dentro do planejamento estratégico é a análise dos fornecedores, estes devem ser pesquisados com muita cautela, evitando gastos maiores e procurando sempre produtos de qualidade. Assim se pode evitar desperdício com produtos pouco duráveis e também investimentos onde o retorno do valor gasto não compense.

4.3.3 Plano de marketing

Partindo da análise de mercado, que traz os aspectos importantes da clientela, setor de mercado, fornecedores e concorrência, se pode planejar e pesquisar como a empresa se apresentará ao mercado, que é o objetivo da pesquisa de marketing, concomitante ao plano.

O Plano de Marketing deve identificar as oportunidades de negócios mais promissoras para a empresa e esboçar como penetrar em mercados identificados, como conquistá-los e manter posições. É um instrumento de

comunicação que combina todos os elementos do composto mercadológico em um plano de ação coordenado. (DOLABELA, 2006)

Conforme fala Malheiros (2005), o plano de marketing deve responder algumas questões chave, que são:

- a) qual a estratégia de vendas pretendida?;
- b) quais os critérios considerados para a formação dos preços?;
- c) qual o procedimento a ser adotado para divulgação de seus produtos/serviços?.

Questões essas que deverão ser respondidas a partir da análise de mercado juntamente com a pesquisa de marketing.

A pesquisa de marketing está muito ligada aos chamados 4 P's ou mix de marketing. Eles resumem o que é necessário para se montar a estratégia de marketing. Os 4 P's são: produto, preço, praça e promoção. Esse conceito foi criado por Jerome McCarthy, autor norte-americano da área, mas difundido por Philip Kotler no livro Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing.

P de Produto: Aqui produto se refere a algo físico ou serviço que a empresa irá prestar, devem ser definidas as características, finalidade, ciclo de vida e também como será seu comportamento no mercado.

P de Preço: O preço é um dos itens mais importantes para se avaliar a montagem, ele pode definir o futuro da empresa, afinal é com capital que a empresa gira, recebendo pelo produto que oferecem e pagando funcionários e fornecedores por exemplo. Por esse motivo está muito ligado ao produto, mas também a percepção da marca, quanto mais aceita, maiores as chances de ser escolhida diante da concorrência.

P de Praça: Praça nesse caso refere-se a colocação da marca no mercado, onde seus clientes iram procurar pelo seu produto ou como o cliente chega até você. Serve para definir como e onde ficará disponível o produto e quem será o cliente que se pretende alcançar com a marca.

P de Promoção: Não tem a ver com descontos nem nada do tipo, o sentido de promoção aqui é promover, como fazer sua marca aparecer e ser desejada pelo seu público alvo, fazer seu produto e sua marca serem conhecidos. Aqui sendo usada justamente pensando na praça que foi definida, focando onde se espera encontrar seus clientes, aqueles que se julga necessitarem do produto.

4.3.4 Plano operacional

No plano operacional segundo o Sebrae (2013), deve constar itens como o *Layout* ou arranjo físico, a capacidade de produção, os processos operacionais e a necessidade de pessoal. Voltado para as questões operacionais mesmo é também um item importante no planejamento.

No *Layout* ou arranjo físico, que nada mais é do que a disposição das salas, escritórios, depósitos e dos recursos humanos, é muito indicado contratar algum auxílio profissional na montagem, visto que a disposição pode auxiliar inclusive na produtividade da equipe. Sebrae (2013) indica, "Verifique se há exigências específicas quanto ao layout, conforme a legislação vigente para este tipo de negócio."

O foco da capacidade de produção é justamente estimar essa capacidade, pensando na diminuição da ociosidade e desperdícios em geral. Levando em conta volume esperado de vendas e possíveis sazonalidades nesse volume.

Os processos operacionais indicam como a empresa deve operar nos mínimos processos que houverem, assim como responsáveis e materiais necessários.

É o momento de registrar como a empresa irá funcionar. Você deve pensar em como serão feitas as várias atividades, descrevendo, etapa por etapa, como será a fabricação dos produtos, a venda de mercadorias, a prestação dos serviços e, até mesmo, as rotinas administrativas. (SEBRAE, 2013)

Finalmente a necessidade de pessoal, aqui se pretende exatamente mensurar quantitativamente o pessoal necessário para a empresa funcionar, incluindo os sócios. Duas são as dicas do Sebrae (2013) nesse item:

- a) verifique a disponibilidade de mão-de-obra qualificada na região. Se não for essa a situação, procure investir no treinamento de sua equipe;
- b) lembre-se de consultar os sindicatos de classe a fim de obter informações sobre a legislação específica, acordos coletivos, piso salarial, quadro de horários, etc.

4.3.5 Plano financeiro

No plano financeiro será feita a estimativa dos gastos e receitas que a empresa terá, sendo assim é repleto de projeções feitas o mais fielmente possíveis à realidade do mercado, fiéis também a situação financeira inicial da empresa.

Trata-se de uma forma de garantir que os objetivos e planos elaborados em relação a áreas específicas de operação da empresa sejam viáveis e internamente coerentes. O fato de o planejamento obrigar a administração a refletir sobre os objetivos e fixar prioridades talvez seja o mais importante resultado do processo. (SOUZA, 2004)

O primeiro passo é calcular a necessidade de investimento total para iniciar o negócio, que segundo Dolabela (2006) é a soma dos investimentos fixos, capital de giro e investimentos pré-operacionais.

Exemplos de investimentos fixos são a compra de maquinário, imóveis, aparelhos eletrônicos e de informática, assim como reformas e instalações em geral. Importante dizer que farão parte do patrimônio da empresa, sendo passíveis de venda.

O capital de giro e investimentos pré-operacionais se diferenciam muito sutilmente. O capital de giro é o montante gasto para iniciar efetivamente as atividades da empresa e será repostado quando começarem a entrar as receitas de vendas. E os investimentos pré-operacionais são os gastos ocorridos antes de a empresa entrar em funcionamento, são principalmente os investimentos na marca, como o marketing e registros legais.

No guia do Sebrae (2013), o capital de giro é composto pelo estoque inicial e caixa mínimo. "O estoque inicial é composto pelos materiais (matéria-prima, embalagens, etc.) indispensáveis à fabricação de seus produtos ou pelas mercadorias que serão revendidas." Além dessa definição propõe algumas dicas na hora de estimar o estoque inicial:

- a) faça uma ampla pesquisa junto a seus fornecedores. Pechinche, negociando bons preços e condições de pagamento, assim você reduz despesas, oferecendo preços competitivos e aumentando as receitas e o lucro da empresa.
- b) tenha um controle apurado dos seus estoques, assim você saberá qual o momento certo para adquirir novos produtos.

c) para a formação dos estoques, dê preferência aos itens de maior giro, ou seja, aqueles que têm maior saída e aceitação. Estoque parado por muito tempo, na maior parte das vezes, representa prejuízo.

O caixa mínimo funciona como uma reserva de capital, garantindo as obrigações financeiras da empresa até a entrada de capital oriunda das primeiras vendas a prazo.

É o capital de giro próprio necessário para movimentar seu negócio. Representa o valor em dinheiro que a empresa precisa ter disponível para cobrir os custos até que as contas a receber de clientes entrem no caixa. Corresponde a uma reserva inicial de caixa. (SEBRAE, 2013)

Ao término do cálculo do investimento total, seguem outras projeções e análises financeiras indispensáveis para um bom planejamento.

Projeção do fluxo de caixa: Capital que entra e sai do caixa da empresa.

Projeção do balanço: Balanço anual feito a partir de todas projeções financeiras.

Ponto de equilíbrio: Para Dolabela (2006), "[...] é o ponto em que as receitas e os custos totais se igualam, ou seja, lucro nulo. O ponto de equilíbrio indica, então, o preço mínimo pelo qual a empresa deverá comercializar seu produto para evitar prejuízos." O SEBRAE (2016) diz que o ponto de equilíbrio mostra em que ponto as vendas cobrem o total das despesas e a empresa realmente começa a ter lucro, portanto quanto mais baixo mais confiável é o investimento.

Análise de Investimento: Aqui serão projetados o tempo de retorno-*payback*, a taxa interna de retorno (TIR) e o valor atual líquido.

O tempo de retorno ou *payback* é a principal ferramenta aqui, nada mais é do que o tempo necessário para que se obtenha retorno total do capital investido no negócio. Deve-se tentar minimiza-lo ao máximo, quanto menor for esse índice, mais atrativo será o investimento, por isso muito importante seu cálculo ao buscar investidores para o negócio. Seu cálculo é feito dessa forma:

$$\text{Payback} = \text{Investimento total} / \text{Lucro líquido do período}$$

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo deste trabalho é a confecção de um plano de negócio para uma pousada com foco em ações sustentáveis na sua organização. Além da coleta de dados que serão utilizados nas ferramentas que devem compor um bom plano de negócio, como o planejamento financeiro, de marketing, operacional e estratégico, serão coletadas informações sobre pousadas e quais técnicas se pode utilizar buscando essa "pegada" ecológica e sustentável nos serviços prestados.

Informações acerca do mercado, legislação atual, entre outras serão muito importantes, e por se tratar também de uma pesquisa de viabilidade, pretende-se saber se a criação trará resultados financeiros. Portanto serão mensurados os principais gastos prévios e de manutenção, para que através do cálculo do *PayBack* e da TIR saibamos o potencial do projeto.

Essa pesquisa será feita através de um estudo exploratório, visando à análise da viabilidade do projeto. De acordo com Gil (2008), a pesquisa é um processo formal e sistemático, seu objetivo fundamental é descobrir as respostas necessárias através do uso de procedimentos científicos.

Pretende-se a partir dessa análise obter referências e as ferramentas necessárias para concepção do plano de negócio, e da pousada em um segundo momento.

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. De todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. (GIL, 2008)

Quanto à organização das informações, inicialmente um estudo visando mostrar os atrativos e técnicas que se pretende utilizar nos serviços da pousada, chamado descrição da pousada. Logo em seguida virá a montagem do plano de negócio em si, utilizando-se dos tópicos: sumário executivo, plano de marketing, plano operacional e plano financeiro.

A análise desses dados será feita estudando, interpretando e relacionando as informações e projeções, selecionando-as e utilizando no embasamento das

definições. Buscando sempre projetar se a realização será viável economicamente e em nível de realização pessoal também.

As pesquisas feitas para a confecção desse trabalho e seu objetivo principal, que é a montagem do plano de negócios, foram feitas no decorrer do ano de 2017, principalmente no seu segundo semestre. Para fins de análises futuras dos resultados obtidos a cotação do dólar nessa época tem oscilado, valendo entre R\$ 3,15 e R\$ 3,20 durante o ano, porém ao final do 4º trimestre teve certo aumento e já estava oscilando na marca dos R\$ 3,30. Outro bom indicador para análises futuras é a taxa SELIC, que está em 7,5 % ao ano atualmente.

6 MONTAGEM DO PLANO DE NEGÓCIO

Neste momento partimos para a efetiva montagem do plano, ele será dividido conforme os objetivos anteriormente citados: sumário executivo, plano estratégico, plano de marketing, plano operacional e plano financeiro. Antes uma descrição da pousada e os serviços que devem ser oferecidos.

6.1 DESCRIÇÃO DA POUSADA

Na montagem, manutenção e também nos serviços oferecidos pela pousada pretende-se maximizar o uso de recursos sustentáveis, assim como utilização de mão de obra local, escolha por produtos orgânicos, preferencialmente produzidos na própria região. Atraindo assim não só pessoas que buscam Ecoturismo, mas também aqueles que gostam e já conhecem esse tipo de ação ou tem interesse em saber um pouco mais sobre ações sustentáveis. A administração ficará a cargo dos sócios, assim como algumas funções dentro da área fim do negócio, para as funções restantes serão contratados funcionários, conforme necessidade. No início das atividades serão 6 quartos disponíveis, construídos com a reutilização de containers marítimos, o que traz economia e sustentabilidade ao negócio. Quanto à decoração e construção, serão usados temas mais voltados ao rústico, mantendo um ambiente agradável e bonito, sem perder o foco nas ações sustentáveis sempre que possível.

O principal serviço oferecido será a diária com pensão completa, contando com café da manhã, almoço, café da tarde e jantar, esses serviços poderão ser adquiridos separadamente também, conforme planejamento dos clientes. Além de oferecer o serviço de diárias haverá um espaço para pequenos eventos, que poderá ser usado tanto pela própria pousada como também locado aos hóspedes ou outros interessados. Outro serviço prestado serão as caminhadas e trilhas que a região permite, que costumam ser muito agradáveis, sempre com guia conhecedor do local, podendo alguns passeios ser feitos de bicicleta ou à cavalo, por exemplo,

dependendo do gosto do cliente. Um exemplo é a trilha até a Nascente do Rio dos Sinos, que contempla uma caminhada tranquila até bem perto dela, porém a parte final se torna mais técnica e com certas dificuldades.

Quanto às ações sustentáveis utilizadas no dia a dia da pousada, alguns exemplos são:

- a) captação de água da chuva através de cisternas, para uso na irrigação de hortas, descarga dos banheiros e limpeza geral;
- b) espaço para recarga de bateria de celulares e eletrônicos através de energia solar;
- c) aquecimento da água dos chuveiros através do uso de serpentinas, usando fogão a lenha ou lareira;
- d) compostagem dos resíduos orgânicos.

Essa foi uma breve descrição do formato e de algumas atividades e serviços que a pousada oferecerá aos seus clientes. Alguns itens serão melhor descritos no plano de negócio que segue.

6.2 SUMÁRIO EXECUTIVO

A pousada com foco sustentável que motiva este trabalho deve oferecer aos seus clientes um ambiente agradável em primeiro lugar, onde sintam-se a vontade e consigam desfrutar de sua estadia da melhor forma. Além do investimento planejado nas ações de marketing, se busca que a principal forma de obtenção de novos clientes seja a propaganda chamada "boca a boca", um cliente que fale bem do serviço para seus amigos ou faça uma boa qualificação em sites de hospedagem é uma ótima vantagem na propagação da marca. De acordo com o faturamento esperado será inscrita no regime de tributação do simples nacional.

A propriedade onde será construída pertence a um dos sócios, que gera uma vantagem por não haver gastos com aluguel, porém no local existe apenas uma casa simples em estilo colonial, portanto o maior investimento será na construção da pousada, cerca de R\$ 180.000,00, valor proveniente da venda de um imóvel, que cobrirá parte de outros custos também. A forma de construção dos dormitórios será

o uso de containers marítimos inutilizados, existem diversas empresas que trabalham com esse tipo de material, entregando um produto pronto para uso e altamente diversificado, desde a escolha de cores quanto materiais utilizados no interior, como piso, paredes e formas de revestimento térmico e acústico.

O tipo de cliente foco da pousada é o ecoturista, por se esperar que seja quem vai buscar o tipo de serviço assim como o local. Dentro desse público principalmente casais com ou sem filhos, e tanto ecoturistas mais engajados quanto os somente apreciadores da natureza. Normalmente estão na faixa de renda da classe média a classe média alta.

O principal produto vendido será a hospedagem com pensão completa, devido ao local ser distante de grandes centros urbanos e também de outros locais como restaurantes, lancherias e mercados, portanto o cardápio deverá ser variado e com opções veganas. O restaurante da pousada estará aberto ao público em geral, pois existe circulação de pessoas que moram nos arredores ou estão visitando locais perto e vem conhecer a nascente, principalmente aos fins de semana e feriados.

Avaliando financeiramente o investimento, foram utilizados 3 cenários para a taxa de ocupação média, que é a principal forma de projetar a receita que a pousada deverá trazer, são os cenários pessimista, realista e otimista. Em todos eles existe saldo positivo, porém deve-se atentar e buscar formas para que não trabalhe a maior parte do tempo dentro do cenário pessimista, porque claro é onde o investimento se torna mais sensível. Porém como para os sócios trata-se muito mais do que apenas um investimento, não sendo eles investidores e sim empreendedores, a montagem da pousada se mostra bastante viável depois desse estudo. Muito devido também às poucas opções de hospedagem que a localidade oferece, aos moldes do planejado praticamente nenhuma.

6.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

6.3.1 Análise de mercado

Após passar por um período de queda nas taxas de ocupação, o setor de hotéis e pousadas vem se recuperando desde 2010, atualmente mantêm uma demanda estável com tendência ao crescimento. O fato de o Brasil ter sediado a Copa do Mundo de Futebol (2014) e também as Olimpíadas (2016) trouxe muito incentivo e investimento para o setor. Além do aumento quantitativo de empreendimentos, houve aumento qualitativo, por serem eventos internacionais o nível de exigência era superior.

Existe um programa federal de apoio ao desenvolvimento turístico, chamado Programa de Regionalização do Turismo, é resultado de um processo de descentralização, iniciado em 2003, porém lançado em 2004, e reformulado em 2013 através de uma avaliação participativa em âmbito nacional, atualizando-se e ganhando novas diretrizes, destacam-se alguns objetivos do programa mais pertinentes a criação desse projeto:

- a) regionais e municipais, com o protagonismo da cadeia produtiva, adotando visão integradora de espaços, agentes, mercados e políticas públicas;
- b) prover os meios para qualificar os profissionais e serviços, bem como incrementar a produção associada nas regiões e municípios turísticos;
- c) fomentar o empreendedorismo nos estados, regiões e municípios turísticos;

O Programa de Regionalização do Turismo é um programa estruturante do Ministério, que trabalha a convergência e a interação de todas as ações desempenhadas pelo MTur com estados e municípios brasileiros. Seu objetivo principal é o de apoiar a estruturação dos destinos, a gestão e a promoção do turismo no País, a partir de 8 eixos estruturantes com vistas à promoção do desenvolvimento regional. (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2013)

O mercado hoteleiro é bem amplo e com espaço de sobra, mais ainda para empreendimentos que possuem algum tipo de diferenciação, como é o caso da pousada. A demanda estável com tendência ao crescimento e o programa governamental descrito, aumentam os fatores positivos na sua criação.

6.3.2 Público alvo

Traçaremos o perfil do ecoturista para fins de análise do público alvo da pousada, costuma ter elevado grau de instrução, normalmente cursa ou já possui formação superior, reside e trabalha em grandes centros urbanos, tem idade entre 20 e 40 anos e um médio a alto poder aquisitivo. Justamente o que ele busca de certo modo é a fuga da correria do dia a dia, quer relaxar e contemplar as belezas naturais. Gosta de locais preservados, tanto natural quanto culturalmente, busca informações sobre o local, portanto deve-se estar preparado para corresponder a esses desejos, principalmente atendentes da recepção e os guias.

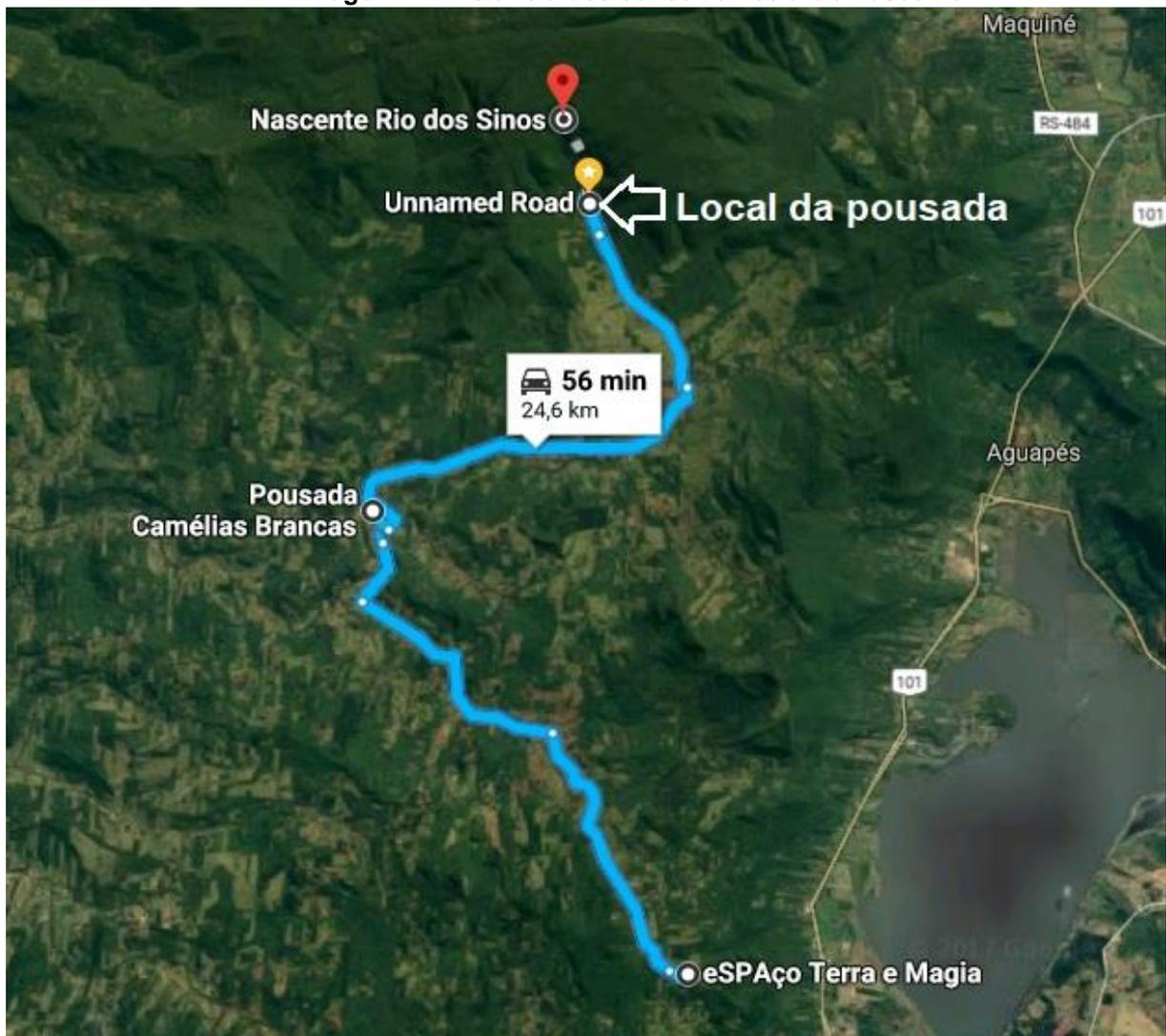
São vários os perfis que podemos diferenciar dentre os ecoturistas, devido suas preferências e interesses, porém vamos focar em uma divisão mais básica, o chamado ecoturista *"hard"* e o *"soft"*. O primeiro procura uma experiência de inserção mais completa, costuma ter bom preparo físico e quer realmente sair da rotina conhecer o máximo possível do local, vai adorar as caminhadas e possíveis dificuldades das trilhas, se importando pouco também com as distâncias percorridas. Já o segundo prefere mesmo relaxar e curtir as atrações mais acessíveis. O local permitirá a exploração dos dois perfis, pois existem passeios mais *"hard"*, como a trilha até a Nascente, e também mais *"soft"*, como as várias quedas d'água e pequenas piscinas naturais existentes no rio a poucos minutos de caminhada.

6.3.3 Concorrência

Pesquisando o Cadastur, que é o sistema de cadastro de pessoas físicas ou jurídicas que atuam no setor de turismo, não existe hotel ou pousada localizado na cidade de Caraá, sendo que esse é um programa executado pelo Ministério do Turismo em parceria com órgãos oficiais do setor em todo território brasileiro. O programa diz que o cadastro traz diversas vantagens e oportunidades, sendo uma fonte de consulta para os turistas, portanto acredito que seja um diferencial para a pousada o cadastro nesse sistema. Pesquisando no site de turismo do Rio Grande

do Sul (www.turismo.rs.gov.br), há indicação de apenas uma pousada no município, chamada Pousada Camélias Brancas, que fica 12 km distante da nascente. Há também alguns campings e sítios onde se pode acampar ou alugar cabanas. Um desses sítios, chamado Terra e Magia, possui uma proposta parecida com os objetivos que planejamos para a pousada. Porém não se encontra tão perto da nascente, são 17 km de distância usando uma via mais curta, porém mais acidentada, ou 23 km usando a via mais usual e acessível. Apesar do sítio situar-se no município de Caraá, no chamado Morro da Borrusia, chega-se mais facilmente pelo município de Osório. A seguir Imagem 1 que mostra o local de construção da pousada, que fica cerca de 1 km distante da nascente e os dois principais concorrentes.

Imagem 1 – Distância dos concorrentes até a nascente



Fonte: Google Maps

6.3.4 Fornecedores

Para a montagem da pousada alguns dos itens necessários serão: refrigerador, freezer, colchões, microcomputador, televisores, roupas de cama, toalhas, entre outros. Para esses, serão consultados sites e lojas de departamento como Lojas Taqi, Lojas Colombo, Lojas Americanas, rede Walmart e Magazine Luiza. Analisando-se os valores e buscando menores preços pela quantidade e por se tratar de compra por Pessoa Jurídica. Pode-se buscar também por lojas especializadas em vendas para empresas. Já o mobiliário dos quartos e recepção, por se buscar um ambiente mais voltado ao rústico, a opção mais provável será a confecção dos mesmos, buscando por empresa ou agente autônomo na área da serralheria e trabalho com madeira.

Após sua montagem, para início dos trabalhos haverá necessidade da busca por fornecedores de produtos alimentícios. Como citado anteriormente a prioridade será escolha por pequenos agricultores da região, dando preferência para produtos orgânicos, alguns produtos vegetais, provavelmente temperos poderão ser plantados em horta dentro da propriedade, servindo também como atrativo da pousada. Para outros produtos alimentícios se buscará parceria com mercados da região.

Quanto à telefonia se buscará o melhor custo benefício dentre as opções disponíveis para o local, e internet deve-se buscar informações, visto que até poucos anos ainda não existia rede elétrica no local onde está prevista a construção da pousada. Redes de celular deve-se buscar a que entregue melhor sinal na área também, para que se consiga manter contato com os clientes, fornecedores e interessados.

6.3.5 Missão

Oferecer ao cliente um serviço de hospedagem a um preço justo e total qualidade no atendimento, levando sempre em primeira instância os princípios da sustentabilidade e busca pelo aperfeiçoamento constante.

6.3.6 Visão

Ser lembrada pelos clientes e visitantes como pousada referência na prestação de um serviço sustentável feito com simplicidade, priorizando o bom atendimento, serviço de qualidade e ótimo valor agregado.

6.3.7 Valores

Esses são os valores que os sócios e funcionários da pousada devem sempre priorizar na realização do serviço e no tratamento com a clientela, para que a partir deles se consiga buscar concretizar a missão e visão mencionados:

- a) sustentabilidade nas ações;
- b) ética no atendimento do público, clientes e fornecedores;
- c) satisfação dos clientes;
- d) entrega de um ambiente agradável.

6.3.8 Análise SWOT

Tabela 1 - Análise SWOT

<p><u>Forças</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente agradável; • Diferenciação pela sustentabilidade; • Serviço de qualidade; • Produtos de qualidade. 	<p><u>Fraquezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresa nova; • Valor dos insumos; • Tamanho das instalações; • Acesso à internet e telefone.
<p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pouca concorrência; • Água potável de nascentes; • Atual divulgação da sustentabilidade. 	<p><u>Ameaças</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mão de obra local; • Novas pousadas; • Acesso ao local.

Fonte: Elaborado pelo autor

*Ambiente Interno

Forças:

- **Ambiente agradável** - Um dos principais pontos onde a pousada pretende "ganhar" a clientela é no ambiente como um todo. A região e suas belezas naturais serão os atrativos principais, mas a decoração dos ambientes como os quartos, sala de eventos e recepção trarão um ar simples e rústico, porém aconchegante e receptivo. Pensando naquilo que busca o público-alvo da pousada, o ecoturista.

- **Diferenciação pela sustentabilidade** - O fato da pousada se pautar por ações sustentáveis será um fator diferencial quando se tratar de concorrência.
- **Serviço de qualidade** - Mesmo sendo simples, a qualidade no serviço deve ser priorizada. O público-alvo é muito exigente devido à idade e ao alto grau de instrução, principalmente de acordo como o perfil do ecoturista "soft", que irá utilizar ainda mais os serviços oferecidos dentro da pousada.
- **Produtos de qualidade** - Apesar de não ser a atividade principal, a alimentação será também um dos diferenciais. O uso de produtos orgânicos, com produção de temperos e outros vegetais na própria área da pousada deve oferecer uma alimentação saudável e gostosa. Também haverá utilização de produtos coloniais, aumentando a qualidade e ampliando o formato mais rústico que se deseja entregar ao cliente.

Fraquezas:

- **Empresa nova** - Por se tratar de uma nova empresa ainda precisa buscar seu espaço e investir em marketing, com promoção da marca e seus diferenciais para atração dos clientes.
- **Valor dos insumos** - Após o início das atividades um dos principais gastos será com produtos alimentícios para o serviço de alimentação. O que se vê no mercado hoje em dia é um valor mais alto para produtos orgânicos, que devem ser os principais insumos utilizados. E devido a área da pousada não comportar a produção de todos vegetais que serão necessários, esse será um fator de gastos um pouco maiores que a concorrência.
- **Tamanho das instalações** - A área disponível para construção da pousada não é muito grande, e o terreno bastante acidentado e com vegetação fechada em grande parte. Por isso deve-se planejar bastante a disposição dos ambientes e tentar manter ao máximo suas características como ambiente natural.

- **Acesso à internet e telefone** – Energia elétrica chegou à localidade há pouco tempo, portanto pode haver dificuldades quanto ao acesso à telefonia, que chegava via satélite anteriormente. O uso de aparelhos celulares também se torna um tanto difícil visto que somente algumas operadoras conseguem entregar sinal lá, o que acaba dificultando também o acesso à internet.

*Ambiente externo

Oportunidades:

- **Pouca concorrência** - Existem poucos locais para estadia na localidade, denominada pousada apenas uma, fora ela apenas alguns sítios com cabanas e área de camping, e tão perto da nascente do Rio dos Sinos não existe nenhuma.
- **Água potável de nascentes** - Um grande diferencial do local será a água potável de pequenas nascentes encontradas na mata. Inclusive em certos pontos do rio pode-se beber água também, visto que acima do local não existem plantações que possam poluir as águas com agrotóxicos ou criações de animais que também causam poluição.
- **Atual divulgação da sustentabilidade** - Pode-se dizer que a palavra sustentabilidade está "na moda" atualmente, por causa da crescente preocupação com os danos causados ao planeta devido ao uso desenfreado de suas riquezas naturais. Portanto torna-se um fator positivo lidar com as premissas da sustentabilidade no dia a dia da pousada.

Ameaças:

- **Mão de obra local** - Por se tratar de um local distante do centro da cidade e com poucas opções de transporte público pode haver certa dificuldade na

contratação de pessoal quando necessário. Visto que a população que reside mais perto já trabalha na sua propriedade na grande maioria dos casos.

- **Novas pousadas** - Novos entrantes no mercado são sempre uma ameaça a se considerar. Por serem poucos os estabelecimentos oferecendo esse tipo de serviço outros empreendedores podem vir a apostar na região.
- **Acesso ao local** - Tanto vindo de Osório quanto de Santo Antônio da Patrulha são entre 20 e 30 quilômetros de estrada de chão batido para chegar ao local. Para muitos turistas pode não ser problema, mas para outros pode ser motivo para a busca de outro local mais acessível.

6.4 PLANEJAMENTO DE MARKETING

6.4.1 Composto de marketing

Aqui se define como a empresa efetivamente se apresentara frente ao mercado, utilizando os 4P's ou mix de marketing. O objetivo é mostrar como funcionará a estratégia de marketing e inserção da marca.

Produto: O principal serviço oferecido será a diária com pensão completa (toda alimentação do cliente feita na pousada), devido à distância de outros pontos como restaurantes e lancherias, porém haverá oferta de outros tipos de pacote de hospedagem conforme interesse de cada hóspede. Outras opções disponíveis como passeios e trilhas poderão ser adquiridas a parte. A intenção será fazer com que o hóspede fique durante todo fim de semana, feriado ou parte das férias na pousada, usufruindo desses serviços. Um alto valor agregado na percepção da clientela é o que se espera, e as ferramentas utilizadas para esse fim serão a qualidade no atendimento, atendimento personalizado e qualidade dos insumos utilizados na

preparação da alimentação que será oferecida. Mas o diferencial na percepção da clientela deverá ser a experiência imersiva nas ações sustentáveis dentro e fora da pousada, o público buscará entrar em contato com elas, para quem sabe rever alguns hábitos e realmente buscar mudanças na sua vida.

Preço: Para a definição do preço será feito levantamento dos valores praticados no mercado, em especial pousadas com propostas similares, levando em conta a diferenciação que se busca, para que assim o valor cobrado seja justo e dentro da expectativa dos clientes, mantendo o alto valor agregado que se deseja. O preço deve ser compatível também com os gastos, certas ações sustentáveis que serão utilizadas podem trazer economia ao longo do tempo, porém em sua grande maioria exigem gastos iniciais maiores, em infraestrutura principalmente.

Praça: O local planejado para a montagem da pousada tem certo movimento de turistas, principalmente nos fins de semana e feriados durante o verão, porém, em sua grande maioria são moradores da região e municípios ao redor, permanecem apenas pela manhã ou tarde e tem como objetivo principal visitar a cascata da nascente e se refrescar. Para esse tipo de frequentador pode-se ofertar os serviços da copa, como café da tarde na volta do passeio. Portanto além da própria pousada, o canal de distribuição do serviço principal, a hospedagem, deve ser locais e sites onde se encontre pessoas interessadas no assunto, ou seja, locais frequentados e acessados pelo público-alvo da pousada. Espera-se que a disponibilização de um bom serviço possa fazer com que a clientela queira voltar e também que faça indicação da pousada para amigos e familiares.

Promoção: No sentido de promover a pousada, ou seja, fazer sua marca conhecida pelo público, deve-se buscar espaço em feiras e eventos do ramo hoteleiro e eco turístico, eventos de divulgação da sustentabilidade e feiras orgânicas, buscar estar presente divulgando a pousada onde podemos encontrar o público alvo. Outro canal de divulgação tão importante quanto o contato direto com o público é a web, é indispensável a criação de um site, onde interessados possam obter informações mais detalhadas dos serviços. Além da divulgação, uma página na web pode mostrar calendário com datas e eventos especiais, até na questão de

disponibilidade da pousada, portanto de suma importância no quesito divulgação e propaganda. Anúncios em sites especializados em ecoturismo e sustentabilidade também podem ser muito atrativos quanto a divulgação, principalmente aqueles mais voltados para a região sul e arredores. Além das acomodações e serviços da pousada é essencial constar nos anúncios imagens das belezas naturais do local, como as cascatas, trilhas, locais de banho, mata nativa altamente preservada, entre outros, pois esse é o verdadeiro motivo da criação da pousada, mostrar que um uso ordenado e consciente mantém o local preservado para as gerações futuras. Pretende-se sim obter renda e gerar lucro com o empreendimento, porém sempre cuidando e preservando o local.

6.5 PLANEJAMENTO OPERACIONAL

6.5.1 Arranjo físico

Quanto ao arranjo físico, pretende-se utilizar containers para montagem dos quartos e alojamento da pousada, é uma opção diferenciada e um modo de reutilização sustentável para containers marítimos. Além disso, há certas vantagens na utilização desse material, a construção é mais barata e mais rápida que a convencional, os containers vêm com revestimento térmico e acústico, a ampliação no número de unidades é simples e não envolve muitas reformas, e também pode ser agregado a ele facilmente itens como reutilização da água e telhado verde por exemplo. Existem várias empresas no mercado que fazem esse trabalho e alguns projetos já executados para construção de pousadas, o que facilita a busca por melhores preços e diminuição de potenciais equívocos na execução da construção.

A opção por uso de containers será apenas para os quartos e alojamento dos sócios e funcionários, áreas como cozinha, lavanderia, recepção, restaurante e espaço para eventos serão construídos convencionalmente. O *Layout* com a disposição das diversas áreas da pousada será feito por um arquiteto com certa experiência em construções sustentáveis, esse arquiteto é amigo de um dos sócios

porém o serviço será pago normalmente, e será tratado e fechado antes do início dos trabalhos. Será constituída de uma recepção com pequena área de espera, que dará acesso ao espaço de eventos, área de alimentação e saída para os quartos. A cozinha ficará junto ao restaurante, facilitando assim o serviço do pessoal da copa.

Uma das facilidades do uso dos containers também será quanto ao arranjo dos quartos, podem ser construídos lado a lado, sobrepostos, em círculo ou até mesmo separados, o que será definido junto como o arquiteto, buscando a melhor utilização do espaço disponível.

6.5.2 Capacidade de produção

A capacidade de produção de uma pousada é um item difícil de se medir, porque vai variar conforme a quantidade de unidades locadas e clientes que irão utilizar os serviços. Portanto será definida quase que diariamente a partir das reservas e pedidos, por exemplo, a quantidade de almoços deverá ser definida conforme solicitação extra dos clientes que não adquiriram pensão completa, e em tempo hábil para o seu preparo. Pensando no serviço principal pode-se dizer que cada unidade ou quarto deve estar disponível para uso uma vez ao dia, cada uma deve ter capacidade de lotação de 4 pessoas, sendo 1 cama de casal e 1 beliche, calculando-se 6 unidades, a produção será 32 serviços de hospedagem com pensão completa diários. Os outros serviços serão disponibilizados também ao público geral, variando conforme demanda, porém pretende-se manter um espaço para alimentação com pelo menos 40 lugares.

6.5.3 Processos operacionais

A operação na pousada deve iniciar cedo com o preparo do café da manhã, que deve ser servido a partir das 7 horas, portanto o expediente deve iniciar por volta das 6 horas para o pessoal da cozinha. Quanto ao serviço de troca de roupa de

cama e toalhas cada cliente será questionado sobre a preferência pela troca diária ou não, quando for o caso deve ocorrer durante o horário do café, entre 7 e 10 horas, nesse momento se faz também uma breve limpeza do quarto e banheiro. Para esse serviço o expediente deve iniciar às 7 horas. Pretende-se manter um horário amplo para o café da manhã e outras refeições devido os diferentes tipos de clientes, alguns devem querer aproveitar ao máximo os dias passeando pelo local, outros devem preferir mais o descanso dormindo até um pouco mais tarde e aproveitando a infraestrutura do local.

Ao final do serviço de café já se inicia o preparo do almoço, deve ser servido às 12 horas com duração de 3 horas também, assim os passeios feitos na parte da manhã poderão ser aproveitados ao máximo, sem pressa para retornar. O lanche da tarde e jantar seguirão as rotinas das refeições anteriores, sendo o lanche servido a partir das 16 horas e a janta a partir das 19 horas e 30 , com duração de 3 (três) horas cada. Esses serão os principais processos do dia a dia da pousada, outros serviços serão disponibilizados conforme agendamento e interesse dos hóspedes ou grupos de visita.

6.5.4 Necessidade de pessoal

Para manter o funcionamento esperado na cozinha serão necessários 3 funcionários entrando em horários alternados. Quanto ao serviço de camareira e limpeza um funcionário será suficiente, visto que para o início da pousada serão apenas 6 unidades em funcionamento. A administração contará com dois sócios, que também iram ajudar nas tarefas operacionais. Como o local não possui linhas de ônibus ou qualquer outro transporte, os funcionários serão buscados em casa conforme necessidade, um ponto positivo para a busca de mão de obra local.

Será construído um alojamento feito de container também, para os sócios e funcionários que tenham disponibilidade de ficar no local, melhorando assim a questão do deslocamento.

6.6 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

6.6.1 Investimento inicial

Para o investimento inicial serão contabilizados os gastos com a construção da pousada e todo material necessário para o início das atividades, como material de informática, móveis, eletrodomésticos em geral, entre outros gastos iniciais. Boa parte do valor será procedente da venda de um imóvel situado no município de Porto Alegre, avaliado em cerca de R\$ 200.000,00, de propriedade de um dos sócios. O restante necessário, cerca de R\$ 50.000,00, será financiado junto ao banco que ofereça melhores taxas e condições no mercado. Através de simulação feita o valor mensal projetado para esse financiamento é de R\$ 1.300,00, pago em 48 parcelas. A simulação foi feita via site do banco, para fins especulativos e sem conversa com gerente de conta, portanto pode-se conseguir taxas melhores após a obtenção do CNPJ da empresa. O planejamento de investimento inicial está descrito na próxima página, de acordo com a Tabela 2.

Tabela 2 - Investimento Inicial

(Continua)

Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Construção			
Quartos de Container	6	R\$ 20.000,00	R\$ 120.000,00
Alojamento de Container	1	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00
Recepção/Cozinha/Eventos/Lavanderia	1	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00
Total Construção			R\$ 180.000,00
Móveis, Utensílios e Outras Despesas			
Televisor 32"	8	R\$ 950,00	R\$ 7.600,00
Microcomputador All In One	1	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00
Notebook	2	R\$ 1.800,00	R\$ 3.600,00
Software de gerenciamento	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
Despesa com registro da empresa	1	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Criação de página web	1	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Telefone Headset	1	R\$ 120,00	R\$ 120,00
Telefone comum	5	R\$ 60,00	R\$ 300,00
Impressora/Scanner	1	R\$ 250,00	R\$ 250,00
Arquivo	1	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Gaveteiro	1	R\$ 200,00	R\$ 200,00

Tabela 2 - Investimento Inicial

			(Conclusão)
Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Balcão recepção	1	R\$ 400,00	R\$ 400,00
Cadeira giratória	2	R\$ 250,00	R\$ 500,00
Poltronas recepção	4	R\$ 150,00	R\$ 600,00
Armário	1	R\$ 200,00	R\$ 200,00
Ar condicionado 12.000 BTUs	8	R\$ 1.300,00	R\$ 10.400,00
Conj. mesa e 4 cadeiras restaurante	8	R\$ 500,00	R\$ 4.000,00
Panelas	6	R\$ 100,00	R\$ 600,00
Jogo de talheres 48 peças	3	R\$ 150,00	R\$ 450,00
Copos kit 24 un	3	R\$ 150,00	R\$ 450,00
Pratos	35	R\$ 10,00	R\$ 350,00
Conj. xícara com pires	35	R\$ 18,00	R\$ 630,00
Outros utensílios de cozinha	10	R\$ 10,00	R\$ 100,00
Espremedor de frutas	1	R\$ 150,00	R\$ 150,00
Batedeira	1	R\$ 450,00	R\$ 450,00
Refrigerador	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
Freezer	2	R\$ 1.500,00	R\$ 3.000,00
Fogão industrial	1	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Forno industrial	1	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Cama Casal	5	R\$ 800,00	R\$ 4.000,00
Beliche	6	R\$ 500,00	R\$ 3.000,00
Ventilador	6	R\$ 100,00	R\$ 600,00
Lavadora de roupas industrial	1	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Secadora industrial	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
Passadeira industrial	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Roupa de cama casal	10	R\$ 90,00	R\$ 900,00
Roupa de cama solteiro	12	R\$ 60,00	R\$ 720,00
Toalha de banho	22	R\$ 30,00	R\$ 660,00
Toalha de rosto	22	R\$ 15,00	R\$ 330,00
Total móveis, utensílios e outras despesas			R\$ 58.360,00
Total geral			R\$ 238.360,00

Fonte: Elaborado pelo autor

Ainda referente ao investimento inicial, para o capital de giro foi calculado o caixa mínimo referente aos custos fixos e variáveis mensais. Para os custos variáveis e outras análises se imaginou 3 cenários referentes a taxa de ocupação da pousada, um pessimista com taxa de ocupação de 22,5%, um realista com taxa de 52,5% e outro otimista com taxa de 72,5% de ocupação. Na falta de uma análise em âmbito regional, foi utilizada como realista a taxa de ocupação média no Brasil, segundo a empresa STR, que acompanha a rede hoteleira no Brasil há mais de dois anos. Para os cenários pessimista e otimista, se diminuiu em 30% e aumentou em 20% respectivamente a taxa de ocupação realista.

Água, luz e os gastos com alimentação foram projetados como variável pelo fato de que devem oscilar bastante, de acordo com a demanda e ocupação, portanto ajustados também conforme os cenários da taxa de ocupação.

Tabela 3 - Custos Fixos

Descrição	Pessimista	Realista	Otimista
Telefone/Internet	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Manutenção software	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00
Despesas bancárias	R\$ 60,00	R\$ 60,00	R\$ 60,00
Contabilidade	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00
Material de escritório	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00
Manutenção	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00
Higiene e Limpeza	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00
Propaganda	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Empréstimo	R\$ 1.300,00	R\$ 1.300,00	R\$ 1.300,00
Outras despesas	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00
Total custos fixos	R\$ 3.560,00	R\$ 3.560,00	R\$ 3.560,00

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 4 – Custos Variáveis

Descrição	Pessimista	Realista	Otimista
Água	R\$ 200,00	R\$ 500,00	R\$ 800,00
Luz	R\$ 1.000,00	R\$ 1.500,00	R\$ 2.000,00
Alimentação	R\$ 2.000,00	R\$ 2.500,00	R\$ 3.000,00
Total custos variáveis	R\$ 3.200,00	R\$ 4.500,00	R\$ 5.800,00

Fonte: Elaborado pelo autor

Após a criação da pousada, com os investimentos de propaganda em sites e feiras, espera-se que antes de 5 cinco meses de efetivo funcionamento já se tenha um nível de ocupação que cubra esses gastos mensais. Portanto como capital de giro se calculou o gasto do mês inicial mais 5 vezes o custo fixo mais o variável mensal no cenário realista, para que assim mantenha-se em caixa fundos suficientes para cobrir tais gastos durante esse período, 6 meses contando com o mês inicial onde a pousada pode estar em fase de preparo do início das atividades.

Tabela 5 – Capital de Giro

Descrição	Valor
Custo fixo mais variável mensal	R\$ 8.060,00
Custo fixo mais variável mensal (5x)	R\$ 40.300,00
Capital de giro	R\$ 48.360,00

Fonte: Elaborado pelo autor

Importante observar que o terreno para construção da pousada é próprio, não ocorrendo assim gastos fixos com aluguel, que costuma ser um dos mais onerosos para a administração.

6.6.2 Salários e encargos

Planeja-se manter 4 funcionários na pousada, visto que os sócios também irão atuar na parte operacional, como na recepção por exemplo, portanto serão 3 cozinheiros e 1 camareira. Calcula-se 3 cozinheiros porque pretende-se focar os serviços na pensão completa. Como a empresa será inscrita no regime tributário do Simples Nacional, calcula-se cerca de 34% de encargos em cima dos salários pagos, os gastos com salários e encargos trabalhistas seguem na Tabela 6.

Tabela 6 – Salários

Cargo	Salário	Encargos (%)	Total
Cozinheiro 1	R\$ 1.400,00	34%	R\$ 1.876,00
Cozinheiro 2	R\$ 1.400,00	34%	R\$ 1.876,00
Cozinheiro 3	R\$ 1.400,00	34%	R\$ 1.876,00
Camareira	R\$ 1.200,00	34%	R\$ 1.608,00
Total geral	R\$ 5.400,00		R\$ 7.236,00

Fonte: Elaborado pelo autor

6.6.3 Projeção de receita

Na falta de uma análise ou estudo sobre valores cobrados nos meios de hospedagem no Rio Grande do Sul, a pesquisa para definir-se o valor da diária foi feita em sites de pesquisa e compra de hospedagem pela internet, como o Booking e Hotel Urbano. Foi feita apenas dentro do estado e com foco nos valores das pousadas. Foram pesquisadas datas fora de período de férias ou feriados para evitar mudanças nos valores. A média encontrada ficou em R\$ 300,00 a diária para o casal, apenas com café da manhã, portanto para a diária com pensão completa desta pousada será cobrado o valor de R\$ 350,00 o casal. Valor esse que será

utilizado nas projeções de receita por ser o principal serviço oferecido e deverá ser o mais procurado, ficando acima da média por se tratar de pensão completa.

Apesar de o município fazer parte da região do litoral norte, não fica próximo às praias, portanto não costuma ser destino de férias de inverno ou verão. Por esse motivo a taxa de ocupação e os cenários pessimista, realista e otimista foram utilizados igualmente em todos os meses, não se espera grande variação no ano. Conforme Tabela 7.

Tabela 7 – Projeção de Receita

Mês	Pessimista		Realista		Otimista	
	Mensal	Média diária	Mensal	Média diária	Mensal	Média diária
Jan	R\$ 14.175,00	R\$ 472,50	R\$ 33.075,00	R\$ 1.102,50	R\$ 45.675,00	R\$ 1.522,50
Fev	R\$ 14.175,00	R\$ 472,50	R\$ 33.075,00	R\$ 1.102,50	R\$ 45.675,00	R\$ 1.522,50
Mar	R\$ 14.175,00	R\$ 472,50	R\$ 33.075,00	R\$ 1.102,50	R\$ 45.675,00	R\$ 1.522,50
Abr	R\$ 14.175,00	R\$ 472,50	R\$ 33.075,00	R\$ 1.102,50	R\$ 45.675,00	R\$ 1.522,50
Mai	R\$ 14.175,00	R\$ 472,50	R\$ 33.075,00	R\$ 1.102,50	R\$ 45.675,00	R\$ 1.522,50
Jun	R\$ 14.175,00	R\$ 472,50	R\$ 33.075,00	R\$ 1.102,50	R\$ 45.675,00	R\$ 1.522,50
Jul	R\$ 14.175,00	R\$ 472,50	R\$ 33.075,00	R\$ 1.102,50	R\$ 45.675,00	R\$ 1.522,50
Ago	R\$ 14.175,00	R\$ 472,50	R\$ 33.075,00	R\$ 1.102,50	R\$ 45.675,00	R\$ 1.522,50
Set	R\$ 14.175,00	R\$ 472,50	R\$ 33.075,00	R\$ 1.102,50	R\$ 45.675,00	R\$ 1.522,50
Out	R\$ 14.175,00	R\$ 472,50	R\$ 33.075,00	R\$ 1.102,50	R\$ 45.675,00	R\$ 1.522,50
Nov	R\$ 14.175,00	R\$ 472,50	R\$ 33.075,00	R\$ 1.102,50	R\$ 45.675,00	R\$ 1.522,50
Dez	R\$ 14.175,00	R\$ 472,50	R\$ 33.075,00	R\$ 1.102,50	R\$ 45.675,00	R\$ 1.522,50
Total/Ano	R\$ 170.100,00		R\$ 396.900,00		R\$ 548.100,00	

Fonte: Elaborado pelo autor

6.6.4 Projeção do fluxo de caixa

Como a receita foi projetada igualmente para todos os meses, o fluxo de caixa projetado será anual, mostrando as variações que a taxa de ocupação pode trazer. Consultando a Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE, no site do IBGE, o ramo Pousada se encontra na Subclasse 5510-8/01 HOTÉIS, esta subclasse compreende as atividades dos hotéis e pousadas combinadas ou não com o serviço de alimentação. Portanto de acordo com a tabela do Simples Nacional, a alíquota paga pela pousada se encontra no Anexo III e vai variar conforme a receita bruta anual, como é paga mensalmente se utiliza os 12 meses

anteriores a cada pagamento. Antes de um ano de funcionamento é calculada uma média mensal que valerá para os meses seguintes até fechar os 12. O imposto sobre faturamento então foi baseado nessa tabela e as respectivas receitas projetadas para cada cenário. Conforme a Tabela 8 a seguir.

Tabela 8 – Fluxo de Caixa

Descrição	Pessimista	Realista	Otimista
Receita Bruta	R\$ 170.100,00	R\$ 396.900,00	R\$ 548.100,00
(-) Impostos sobre Faturamento			
Optante pelo Simples	R\$ 10.200,00	R\$ 40.800,00	R\$ 61.980,00
(=) Receita Líquida	R\$ 159.900,00	R\$ 356.100,00	R\$ 486.120,00
(-) Despesas			
(-) Custo fixo mais variável	R\$ 81.120,00	R\$ 96.720,00	R\$ 112.320,00
(-) Salários	R\$ 50.026,00	R\$ 96.480,00	R\$ 96.480,00
(=) Total despesas	R\$ 131.146,00	R\$ 193.200,00	R\$ 208.800,00
(=) Resultado do Exercício	R\$ 28.754,00	R\$ 162.900,00	R\$ 277.320,00

Fonte: Elaborado pelo autor

No cenário pessimista o cálculo salarial foi feito em cima de apenas dois funcionários, com baixa ocupação não se faz necessário manter o mesmo quadro funcional. No total das despesas com funcionários foi somado valores de férias e 13º salário.

6.6.5 Projeção do balanço

Aqui também o foco foi anual, mostrando os diferentes cenários e a variação que cada um pode trazer no resultado da empresa. Na parte da despesa, os custos operacionais são a soma dos gastos anuais com salários (salários, 13º e férias), despesas fixas e despesas variáveis. Ainda nas despesas foi calculada a depreciação anual dos itens de informática, maquinas, motores e aparelhos e móveis e utensílios, conforme tabela de cálculo da depreciação a seguir.

Tabela 9 – Depreciação

Informática	Valor	Depreciação (%)	Depreciação anual
Microcomputador All In One	R\$ 2.500,00	20%	R\$ 500,00
Notebook	R\$ 3.600,00	20%	R\$ 720,00
Impressora/Scanner	R\$ 250,00	20%	R\$ 50,00
Total			R\$ 1.270,00
Máquinas, motores e aparelhos	Valor	Depreciação (%)	Depreciação anual
Televisor 32"	R\$ 7.600,00	10%	R\$ 760,00
Telefone Headset	R\$ 120,00	10%	R\$ 12,00
Telefone comum	R\$ 300,00	10%	R\$ 30,00
Ar condicionado 12.000 BTUs	R\$ 10.400,00	10%	R\$ 1.040,00
Espremedor de frutas	R\$ 150,00	10%	R\$ 15,00
Batedeira	R\$ 450,00	10%	R\$ 45,00
Refrigerador	R\$ 1.500,00	10%	R\$ 150,00
Freezer	R\$ 3.000,00	10%	R\$ 300,00
Fogão industrial	R\$ 500,00	10%	R\$ 50,00
Forno Industrial	R\$ 500,00	10%	R\$ 50,00
Lavadora de roupas industrial	R\$ 2.000,00	10%	R\$ 200,00
Secadora industrial	R\$ 1.500,00	10%	R\$ 150,00
Passadeira industrial	R\$ 1.000,00	10%	R\$ 100,00
Ventilador	R\$ 600,00	10%	R\$ 60,00
Total			R\$ 2.962,00
Móveis e utensílios	Valor	Depreciação (%)	Depreciação anual
Arquivo	R\$ 300,00	10%	R\$ 30,00
Gaveteiro	R\$ 200,00	10%	R\$ 20,00
Balcão recepção	R\$ 400,00	10%	R\$ 40,00
Cadeira giratória	R\$ 500,00	10%	R\$ 50,00
Poltronas recepção	R\$ 600,00	10%	R\$ 60,00
Armário	R\$ 200,00	10%	R\$ 20,00
Conj. mesa e 4 cadeiras restaurante	R\$ 4.000,00	10%	R\$ 400,00
Cama casal	R\$ 4.000,00	10%	R\$ 400,00
Beliche	R\$ 3.000,00	10%	R\$ 300,00
Total			R\$ 1.320,00
Total depreciação			R\$ 5.552,00

Fonte: Elaborado pelo autor

E assim como para o Fluxo de Caixa o valor dos impostos foi calculado conforme as receitas projetadas em cada cenário. Percebe-se que no cenário realista e principalmente no otimista o resultado é bem consistente, já no cenário pessimista não se pode dizer o mesmo, e o resultado acaba ficando abaixo do que se espera com esse investimento.

Tabela 10 – DRE Anual

Descrição	Pessimista	Realista	Otimista
Receita de vendas	R\$ 170.100,00	R\$ 396.900,00	R\$ 548.100,00
Lucro Bruto	R\$ 170.100,00	R\$ 396.900,00	R\$ 548.100,00
(-) Despesas			
(-) Despesas Operacionais	R\$ 131.146,00	R\$ 193.200,00	R\$ 208.800,00
(-) Depreciação	R\$ 5.552,00	R\$ 5.552,00	R\$ 5.552,00
(=) LAIR	R\$ 33.402,00	R\$ 198.148,00	R\$ 333.748,00
(-) Imposto (SIMPLES)	R\$ 10.200,00	R\$ 40.800,00	R\$ 61.980,00
(=) Lucro Líquido	R\$ 23.202,00	R\$ 157.348,00	R\$ 271.768,00

Fonte: Elaborado pelo autor

6.6.6 Ponto de equilíbrio

Através da análise do ponto de equilíbrio podemos ver o momento em que a receita cobre os gastos, então é quando a empresa começa a render de verdade. Quanto maior for esse número pior é o resultado, ou seja, maior é a demora para que os investimentos tragam resultado, porém ele deve ser analisado juntamente com a receita projetada. Como se pode ver na Tabela 10 o ponto de equilíbrio menor se encontra no cenário pessimista, mas se analisadas as receitas ele equivale a um percentual muito maior da mesma, portanto bem pior, chegando a 70%, quanto aos cenários realista e otimista o ponto de equilíbrio se encontra antes da metade do tempo esperado da receita. Um resultado muito bom, mesmo sem ser comparado ao pessimista, com destaque claro para o otimista onde a receita cobre as despesas em menos de 1/3 do tempo total.

Tabela 11 – Ponto de Equilíbrio

Descrição	Pessimista	Realista	Otimista
Receita	R\$ 170.100,00	R\$ 396.900,00	R\$ 548.100,00
(-) Custos variáveis	R\$ 38.400,00	R\$ 54.000,00	R\$ 69.600,00
Total (Margem de contribuição)	R\$ 131.700,00	R\$ 342.900,00	R\$ 478.500,00
Custos Fixos	R\$ 92.746,00	R\$ 139.200,00	R\$ 139.200,00
(/) Margem de contribuição	R\$ 131.700,00	R\$ 342.900,00	R\$ 478.500,00
Total (%)	70%	40%	29%
(*)Receita	R\$ 170.100,00	R\$ 396.900,00	R\$ 548.100,00
Ponto de Equilíbrio	R\$ 119.070,00	R\$ 158.760,00	R\$ 158.949,00

Fonte: Elaborado pelo autor

6.6.7 Análise de investimento

Payback

O *payback* ou tempo de retorno é uma ótima ferramenta para análise do investimento, nos diz quanto tempo após sua criação uma empresa consegue repor o total investido inicialmente nela. No cálculo do *payback* da pousada, onde se divide o total investido inicialmente pelo lucro líquido, se obtém ótimos resultados nos cenários realista e otimista, quanto ao pessimista, como era de se esperar o resultado não é dos melhores, levaria cerca de 8 anos para que a empresa retorne o total de capital investido.

Tabela 12 – Payback

Descrição	Pessimista	Realista	Otimista
Investimento Inicial	R\$ 238.360,00	R\$ 238.360,00	R\$ 238.360,00
(/)Lucro Líquido	R\$ 28.754,00	R\$ 162.900,00	R\$ 277.320,00
Total (anual)	8,3	1,5	0,8
Total (mensal)	99,5	17,5	10,3

Fonte: Elaborado pelo autor

Taxa interna de retorno (TIR)

A TIR compara o quanto se investe e o quanto se ganha, trazendo o valor ganho no futuro para valores presentes, é muito utilizada por investidores para definir quais os projetos são mais atraentes de acordo com aquilo que ele pretende obter de retorno nos seus investimentos. É um cálculo importante de se fazer, mas como o empreendimento em questão vai além de um simples investimento para os sócios, serve para que se tenha cuidado, porque como se vê na Tabela 12, o investimento torna-se realmente atrativo apenas no cenário otimista, onde em cinco anos a TIR chega a 114%. A taxa otimista no primeiro ano é de 16% e pode ser considerada bem atrativa quando comparada a taxa SELIC por exemplo, que serve de comparação para os investidores e está em 7,5% ao ano nesta data.

Tabela 13 – TIR

Descrição	Pessimista	Realista	Otimista
Investimento	-R\$ 238.360,00	-R\$ 238.360,00	-R\$ 238.360,00
Ano 1	R\$ 28.754,00	R\$ 162.900,00	R\$ 277.320,00
Ano 2	R\$ 28.754,00	R\$ 162.900,00	R\$ 277.320,00
Ano 3	R\$ 28.754,00	R\$ 162.900,00	R\$ 277.320,00
Ano 4	R\$ 28.754,00	R\$ 162.900,00	R\$ 277.320,00
Ano 5	R\$ 28.754,00	R\$ 162.900,00	R\$ 277.320,00
TIR 5 ANOS	-15%	62%	114%
TIR (1º ANO)	-88%	-32%	16%

Fonte: Elaborado pelo autor

Valor presente líquido (VPL)

Com base no VPL prevemos se a perda de dinheiro no futuro compensa as perdas causadas pelo tempo, pois com os juros incidentes podemos não receber a mesma quantia que esperamos no futuro. Para esse cálculo foi utilizada a taxa SELIC como taxa mínima de atratividade.

Tabela 14 – VPL

Descrição	Pessimista	Realista	Otimista
Investimento	-R\$ 238.360,00	-R\$ 238.360,00	-R\$ 238.360,00
Ano 1	R\$ 28.754,00	R\$ 162.900,00	R\$ 277.320,00
Ano 2	R\$ 28.754,00	R\$ 162.900,00	R\$ 277.320,00
Ano 3	R\$ 28.754,00	R\$ 162.900,00	R\$ 277.320,00
Ano 4	R\$ 28.754,00	R\$ 162.900,00	R\$ 277.320,00
Ano 5	R\$ 28.754,00	R\$ 162.900,00	R\$ 277.320,00
Taxa	7,50%	7,50%	7,50%
VPL 5 ANOS	-R\$ 122.024,63	R\$ 420.714,65	R\$ 883.644,80
VPL (1º ANO)	-R\$ 211.612,09	-R\$ 86.825,12	R\$ 19.612,09

Fonte: Elaborado pelo autor

6.6.8 Implantação gradual dos containers

A fim de diminuir os riscos do empreendimento foi feita uma projeção do fluxo de caixa onde a construção dos containers pode ser feita gradativamente, nessa projeção a pousada iniciaria os trabalhos com apenas 4 containers, sendo utilizados 3 deles para hospedagem e 1 como alojamento, obtendo um decréscimo de R\$ 70.000,00 somente na construção. Alguns itens de móveis e utensílios, assim como

os custos mensais foram ajustados à nova necessidade também, portanto o investimento inicial somado ao capital de giro fica em torno de R\$ 195.000,00. Nessa nova projeção não haverá necessidade de empréstimo junto a bancos, evitando juros e todo risco em colocar sob penhora o terreno ou outros bens ao contratar o empréstimo.

Como a pousada estará trabalhando com metade da capacidade projetada inicialmente, o gasto com salários será menor também, para tanto foi calculado apenas um cozinheiro no cenário pessimista e dois cozinheiros nos cenários realista e otimista, ficando outras necessidades e ajuda na cozinha se necessário a cargo dos sócios.

Na projeção da receita foi mantido o mesmo valor para todos os meses do ano como na inicial, valor esse que caiu pela metade com o menor número de unidades disponíveis. Essa alternativa se mostra bastante positiva, visto que por haver menos quartos e com os investimentos em promoção da pousada, espera-se que as chances de trabalhar dentro do cenário pessimista, com baixa taxa de ocupação, sejam menores. Outro fator positivo é que os cenários realista e otimista se mantêm bons, com resultados menos expressivos, porém ainda muito atrativos se comparados ao risco em relação à projeção inicial, tanto por não se fazer necessário o empréstimo, como as menores chances do cenário pessimista.

Tabela 15 – Fluxo de caixa implantação gradual

Descrição	Pessimista	Realista	Otimista
Receita Bruta	R\$ 85.050,00	R\$ 198.450,00	R\$ 274.050,00
(-) Impostos sobre Faturamento			
Optante pelo Simples	R\$ 5.103,00	R\$ 16.292,75	R\$ 22.499,50
(=) Receita Líquida	R\$ 79.947,00	R\$ 182.157,25	R\$ 251.550,50
(-) Despesas			
(-) Custo fixo mais variável	R\$ 53.520,00	R\$ 69.120,00	R\$ 84.720,00
(-) Salários	R\$ 22.512,00	R\$ 45.024,00	R\$ 45.024,00
(=) Total despesas	R\$ 76.032,00	R\$ 114.144,00	R\$ 129.744,00
(=) Resultado do Exercício	R\$ 3.915,00	R\$ 68.013,25	R\$ 121.806,50

Fonte: Elaborado pelo autor

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na venda ou criação de qualquer produto ou serviço atualmente deve-se sempre levar em consideração o dano causado ao meio ambiente e gerações futuras, quanto mais se utiliza as reservas naturais, menor será o tempo em que elas começaram a faltar, pois grande parte dessas reservas não é renovável. Desse contexto e da vontade de empreender dos sócios surgiu a ideia da construção de uma pousada com foco na sustentabilidade, que é a utilização dos recursos pensando no futuro, pensando na continuidade e não somente no hoje.

Porém existem riscos quando se decide empreender, não importa o local, porque é necessário um alto investimento, falando não só do investimento financeiro, mas também do tempo necessário para sua concepção e criação. Durante as pesquisas e criação desse trabalho se procurou contrapor e analisar com maior fidelidade possível todas variantes e dificuldades que podem vir a trazer benefícios ou dificuldades à implantação dessa pousada. Para isso foi utilizado o modelo de plano de negócio como objetivo principal, conforme citado durante o desenvolvimento. Uma ferramenta muito utilizada e muito eficaz para o empreendedor, pois faz uma análise bem criteriosa de tudo que se deve planejar antes da execução de um negócio ou até modificação dentro de uma empresa já existente.

Quanto aos objetivos específicos do trabalho, que são as etapas do plano de negócio, todos foram cumpridos. O funcionamento da pousada está descrito como planejado na primeira parte do plano, e o sumário executivo traz uma visão sintética de tudo que viria a ser abordado nas seções seguintes. A seguir o plano de marketing traz a análise de mercado e a análise SWOT, muito importantes e mostram o tamanho da oportunidade que pode ser a criação da pousada, além das ações que se deve utilizar para uma divulgação e penetração da marca no composto de marketing. O plano operacional proposto define como será o funcionamento geral do empreendimento, deixando mais claro cada operação após sua criação. E finalmente o plano financeiro nos traz a projeção dos gastos e receitas que deverão ocorrer após o início dos trabalhos na pousada.

Depois de feita essa análise, e junto todo material relevante encontrado para se usar no plano, podemos concluir que é sim muito interessante utilizar os preceitos da sustentabilidade no negócio, pois além da diferenciação frente aos demais, traz muitas vezes economia ao projeto, principalmente olhando para o longo prazo. E essas ações podem ser aplicadas aos poucos conforme for gerando receita o empreendimento, como é o caso da construção utilizando containers, no caso de aumento da procura é bem simples o aumento das unidades.

Conforme podemos ver no planejamento financeiro, apenas no cenário pessimista, com uma taxa de ocupação 30% menor que a média nacional, fica mais difícil dizer se é um investimento válido, porém mesmo assim o resultado ainda é positivo. Portanto a construção de forma modulada com implantação gradual dos containers, conforme sessão 6.5.8, se mostra muito atrativa, evitando riscos financeiros desnecessários. Deve-se investir sabiamente em divulgação e promoção da marca, para obtenção de novos clientes e manutenção de pelo menos uma taxa de ocupação dentro da média nacional. Assim o resultado positivo é certo e a realização pessoal também. Podemos concluir que o planejamento é fundamental quando decidimos empreender ou investir dentro da organização em funcionamento.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Fernando. **O Bom Negócio da Sustentabilidade**. Editora Nova Fronteira, 2002.

BOOKING.COM. Disponível em:
 <https://www.booking.com/index.pt.html?aid=376377;label=booking-name-pt-row-BebSrDpYXzat*XUq7s6l1wS144456251211:pl:ta:p1:p21.534.000:ac:ap1t1:neg:fi:tikwd-65526620:lp1001686:li:dec:dm;ws=&gclid=EAlaIQobChMI4obh0ODf1wIVjAaRCh0JdQDsEAAYASAAEgKY__D_BwE> Acesso em 24 de novembro de 2017.

CADASTUR. **Sistema de Cadastro de pessoas físicas e jurídicas que atuam no setor do turismo**. Disponível em:
 <<http://www.cadastur.turismo.gov.br/cadastur/index.action#>> Acesso em 17 de setembro de 2017.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso Futuro Comum** (Relatório de Brundtland). Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2ª ed, 1991.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Editora de Cultura, ed. 30, 2006.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001

DORNELAS, José Carlos Assis. **Planos de Negócios que Dão Certo**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: editora ATLAS, ed. 6, 2008.

HOTEL URBANO. Disponível em: <<https://www.hotelurbano.com/>> Acesso em 24 de novembro de 2017.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. **Administração de Marketing: a bíblia do marketing**. Editora Pretice Hall Brasil, ed. 12, 2006.

MALHEIROS, Rita De Cássia da C.. **Viagem ao Mundo do Empreendedorismo**. Florianópolis: Editora IEA, ed. 2, 2005. Disponível em: <<http://www.iea.com.br/wp-content/uploads/2012/05/Viagem-ao-Mundo-do-Empreendedorismo.pdf>> Acesso em 15 de junho de 2017.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Programa de Regionalização do Turismo**. Disponível em <http://www.regionalizacao.turismo.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=26&Itemid=124>. Acesso em 09 de agosto de 2017

MOTOMURA, Oscar. **Empreendedorismo Sustentável**. Disponível em: <<http://www.ecodesenvolvimento.org/colunas/oscar-motomura/empreendedorismo-sustentavel#ixzz4k69chbB9>>. Acesso em 15 de junho de 2017.

NASCIMENTO, Luis Felipe; LEMOS, Ângela Denise da C.; MELLO, Maria Celina A. de. **Gestão Socioambiental Estratégica**. São Paulo: Editora Artmed 2008.

NIGRI, Jayme. **A Importância do Plano de Negócios**. Disponível em: <http://www.catho.com.br/cursos/index.php?p=artigo&id_artigo=195&acao=exibir>. Acesso em 09 de maio de 2017.

PENSAMENTO VERDE. **O crescimento do empreendedorismo sustentável no Brasil**. 2013. Disponível em: <<http://www.pensamentoverde.com.br/sustentabilidade/crescimento-empreendedorismo-sustentavel-brasil/>>. Acesso em 09 de maio de 2017.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CARAÁ. **História do Município**. Disponível em: <<http://caraa.rs.gov.br/historia-do-municipio>>. Acesso em 09 de maio de 2017.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Classificação Nacional de Atividades Econômicas 2013 cnae**. Disponível em: <<http://idg.receita.fazenda.gov.br/orientacao/tributaria/cadastros/cadastro-nacional-de-pessoas-juridicas-cnpj/classificacao-nacional-de-atividades-economicas-2013-cnae>> Acesso em 25 de novembro de 2017.

REVISTA HOTÉIS. **Taxa de ocupação hoteleira no Brasil está em 52,5% e diária média de R\$ 300,00.** Disponível em: <<http://www.revistahoteis.com.br/taxa-de-ocupacao-hoteleira-no-brasil-esta-em-525-e-diaria-media-de-r-30000/>>. Acesso em 24 de novembro de 2017.

SEBRAE. **Plano de Negócios, como elaborar um plano de negócios.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-um-plano-de-negocio>>. Acesso em 09 de maio de 2017.

SEBRAE. **Ponto de Equilíbrio.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/ponto-de-equilibrio,67ca5415e6433410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em 28 de novembro de 2017.

SEBRAE. **Sobrevivência das Empresas no Brasil.** Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>>. Acesso em 09 de maio de 2017.

SOUZA, Juliana Cristina de. **A IMPORTANCIA DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.** Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/ea000079a.pdf>>. Acesso em 19 de junho de 2017.