

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Thiago Martinelli Borella**

**ESTUDO DE VIABILIDADE PARA PROJETO  
MOTELIRO**

**Porto Alegre  
2009**

**Thiago Martinelli Borella**

# **ESTUDO DE VIABILIDADE PARA PROJETO MOTELIRO**

**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. Orientadora: Marisa Rhoden.**

**Porto Alegre  
2009**

Thiago Martinelli Borella

## ESTUDO DE VIABILIDADE PARA PROJETO MOTELERO

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.  
Orientadora: Marisa Rhoden.

Conceito final:

Aprovado em ..... de .....de.....

BANCA EXAMINADORA

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. .... – Instituição

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. .... – Instituição

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. .... – Instituição

\_\_\_\_\_  
Orientador – Prof. Dr. .... – Instituição

## **RESUMO**

O presente estudo buscou analisar a viabilidade econômico-financeira de um projeto de investimento, o qual consiste na implantação de um empreendimento moteleiro em Porto Alegre. Para tanto, foram analisadas as características da motelaria e dados referentes ao mercado porto-alegrense, através de pesquisa realizada. Por fim, com a opção da empresa em captar financiamento para realização das obras, foi verificada a viabilidade do projeto proposto, dentro das estimativas de ocupação esperadas.

## APÊNDICE

Apêndice 1: Fluxo de Caixa Operacional – Ano 1

Apêndice 2: Cargos e Salários – Ano 1

Apêndice 3: Projeção de Impostos – Ano 1

Apêndice 4: Análises de Viabilidade

Apêndice 5: Mapa de Motéis - Porto Alegre

Apêndice 6: Pesquisa e Análise de Preços

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Planta de Projeto Moteleiro.....	26
Figura 2: Planta de Projeto Moteleiro – O quarto .....	27
Figura 3: Equipamentos presentes nas UHs.....	28
Figura 4: Estrutura do plano de negócio .....	34
Figura 5: Análise de Oportunidades e Ameaças, Forças e Fraquezas .....	37
Figura 6: Esquema de Desenvolvimento da Viabilidade do Projeto .....	39
Figura 7: Cálculo da Receita com Hospedagens e Projeção de Receitas .....	40
Figura 8: Projeção de Custos e Despesas .....	41
Figura 9: Fluxo de Caixa Operacional .....	48
Figura 10: Móvel Básica .....	55
Figura 11: Móvel Loft .....	56
Figura 12: UHs .....	57
Figura 13: Organograma .....	59
Figura 14: Evolução da Renda Mensal .....	61
Figura 15: Participação das classes A e B (%) .....	62
Figura 16: Amostra de hotéis, motéis e similares de Porto Alegre.....	63
Figura 17: Pesquisa de Preços.....	64
Figura 18: Principal Concorrente.....	65
Figura 19: Análise SWOT .....	67
Figura 20: Cálculo da Receita com Hospedagens.....	70
Figura 21: % sobre o Faturamento com Hospedagens .....	71
Figura 22: Capacidade Diária.....	71
Figura 23: Índices de Receitas .....	72
Figura 24: Custos Variáveis .....	73
Figura 25: Índices de Custos.....	73
Figura 26: Pesquisa de Cargos e Salários .....	75
Figura 27: Principal Concorrente.....	79
Figura 28: Tarifário Motel 21.....	80
Figura 29: Simulador de Habitação - CEF .....	82
Figura 30: Cálculo Capacidade Instalada.....	83
Figura 31: Análise Financeira .....	84

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
1.1. PROBLEMA DE PESQUISA .....	9
1.2. OBJETIVOS .....	10
1.3. JUSTIFICATIVA .....	10
<b>2. ESTUDO DE VIABILIDADE PARA PROJETO DE INVESTIMENTO .....</b>	<b>13</b>
2.1. CONCEITOS DE HOSPEDAGEM.....	13
2.1.1. Empresa Hoteleira .....	13
2.1.2. Meios de Hospedagem .....	13
2.1.3. Unidades Habitacionais .....	13
2.1.4. Diárias.....	14
2.1.5. Hotel .....	15
2.1.6. Motel.....	16
2.1.7. Hotéis Suspeitos.....	17
2.2. PLANEJAMENTO .....	18
2.2.1. Projeto .....	19
2.3. ELEMENTOS CRÍTICOS PARA A ELABORAÇÃO DO PROJETO.....	19
2.3.1. O tipo de hotel .....	19
2.3.2. Segmentação de Mercado .....	20
2.3.3. A localização .....	22
2.3.4. O tamanho do empreendimento .....	23
2.3.5. Setores e áreas.....	24
2.3.6. Elaboração do programa .....	32
2.3.7. Definição de cargos e atividades .....	32
2.4. ANÁLISE DE VIABILIDADE DO PROJETO.....	33
2.5. PLANO DE NEGÓCIO .....	34
2.5.1. Sumário Executivo.....	35
2.5.2. Descrição da Empresa.....	35
2.5.3. Descrição do Negócio.....	35
2.5.4. Plano Financeiro .....	38
2.6. DESENVOLVIMENTO DO PLANO FINANCEIRO .....	39
2.6.1. Projeção de Receitas Operacionais.....	39
2.6.2. Projeção de Custos e Despesas .....	41
2.6.3. Projeção de Custos com Pessoal .....	42
2.6.4. Projeção De Investimentos .....	42
2.6.5. Investimentos Pré - Operacionais .....	42
2.6.6. Investimentos Fixos.....	43
2.6.7. Capital de Giro .....	43
2.7. ANÁLISE DE CUSTOS .....	43
2.7.1. Conceito e Classificações.....	44
2.7.2. Outros Conceitos e terminologias .....	44
2.8. DETERMINAÇÃO DO PREÇO.....	46
2.8.1. Preço a partir da concorrência.....	46

2.8.2. Preço a partir dos custos.....	46
2.9. FLUXO DE CAIXA .....	47
2.9.1. Entradas e Saídas de Caixa .....	47
2.9.2. Regimes de Caixa e de Competência .....	48
2.9.3. Fluxo de Caixa Operacional.....	48
2.9.4. Fluxo de um Projeto de Investimento .....	48
2.10. MÉTODOS DE ANÁLISE DE RESULTADOS .....	49
2.10.1. Avaliação de Fluxos de Caixa Descontados - VPL.....	49
2.10.2. Análise do Período de Payback .....	51
2.10.3. Taxa Interna de Retorno – TIR .....	51
<b>3. MÉTODO DE PESQUISA .....</b>	<b>52</b>
<b>4. PROJETO MOTEL 21 – ANÁLISE DE VIABILIDADE .....</b>	<b>53</b>
4.1. PROJETO .....	53
4.1.1. Tipo de hotel .....	53
4.1.2. O tamanho do empreendimento .....	53
4.1.3. Localização.....	53
4.1.4. Segmentação de Mercado .....	53
4.1.5. A relação das áreas.....	54
4.1.6. O programa.....	55
4.1.7. Cargos e Atividades.....	58
4.2. PLANO DE NEGÓCIO .....	60
4.2.1. Sumário Executivo.....	60
4.2.2. Descrição Da Empresa .....	60
4.2.3. Descrição do Negócio.....	61
4.3. PLANO FINANCEIRO.....	69
4.3.1. Projeção de Receitas Operacionais.....	70
4.3.2. Projeção de Custos e Despesas .....	72
4.3.3. Cargos, Salários, Encargos Sociais e Trabalhistas.....	74
4.3.4. Projeção de Impostos.....	77
4.3.5. Elaboração do tarifário.....	79
4.3.6. Projeção de Resultados.....	80
4.3.7. Projeção de Investimentos.....	81
4.3.8. Fontes de Capital .....	82
4.3.9. Projeção do Fluxo de Caixa do Investimento .....	83
4.3.10. Análise do Investimento.....	84
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>86</b>
<b>6. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>89</b>
<b>7. APÊNDICES.....</b>	<b>91</b>

# 1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o setor moteleiro tem se profissionalizado cada vez mais. O surgimento de novos empreendimentos, o aumento na qualidade do serviço, e o sucesso de sites e revistas especializadas reforçam a idéia da motelaria como um negócio promissor. Apesar disso, o setor é de certa forma, negligenciado pela sociedade: a atividade é aceita, porém sem uma legislação específica de regulamentação. No próprio meio acadêmico há dificuldade em encontrar trabalhos relacionados ao tema.

Os preconceitos referentes a este tipo de estabelecimento muitas vezes decorrem de um planejamento pouco detalhado de itens importantíssimos em um empreendimento moteleiro, como a segurança e a discricção do local, a limpeza e a qualidade do ambiente. Fato um tanto inusitado, pois para entrar nesse mercado, deve se realizar um investimento elevado, principalmente na construção do empreendimento, na aquisição de equipamentos e na decoração dos ambientes (SEBRAE, 2008).

## 1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

Atuando há cerca de oito anos em Porto Alegre, a empresa **Grupo-7** planeja sua consolidação no mercado com o lançamento de um novo empreendimento na capital gaúcha, apostando principalmente em sua experiência adquirida. O novo projeto denomina-se **Motel 21**.

Dessa forma, o problema central de pesquisa desse trabalho é analisar a viabilidade econômica financeira para um empreendimento moteleiro em Porto Alegre, apresentando definições referentes aos meios de hospedagem, análise do projeto, o plano de negócio, a metodologia utilizada, a análise de viabilidade do projeto e, por fim, a conclusão.

Para tanto, este trabalho utiliza como base métodos para a elaboração do projeto hoteleiro, visto a riqueza de informações disponíveis na bibliografia hoteleira. Na dificuldade em se encontrar trabalhos relacionados à motelaria, optou-se por verificar quais as principais características dos motéis, e aplicar ao modelo de trabalho geralmente utilizado na implantação de um hotel.

Por outro lado, entende-se que, quando é feita a escolha de um projeto de investimento, já se acredita na sua viabilidade. Assim, a análise viabilidade econômica financeira é de certa forma iniciada após a escolha do projeto a ser desenvolvido, estimando as perspectivas de desempenho financeiro do produto ou serviço resultante.

## **1.2. OBJETIVOS**

Analisar a Viabilidade Econômica Financeira de um projeto de investimento, considerando as suas características e dados referentes ao mercado de Porto Alegre, considerando quatro passos principais:

- 1) Pesquisa e análise dos preços adotados no mercado de Porto Alegre para elaboração de preço orientativo;
- 2) Análise da estrutura de custos;
- 3) Elaboração de um Fluxo de Caixa projetado;
- 4) Utilização de ferramentas de análise para verificar o retorno financeiro.

## **1.3. JUSTIFICATIVA**

Um investimento pode se dar de diversas maneiras, seja na compra de ações, de novo maquinário, no treinamento de funcionários, ou ainda na construção de um novo empreendimento: segundo a definição de Juan Carlos Lapponi, investir é realizar um desembolso esperando que os resultados obtidos sejam melhores que aqueles sem o investimento. Porém, muitos são os projetos que fracassam pela falta de planejamento ou mesmo por erros de avaliação; mesmo para aqueles profissionais que já atuam no mercado e que vislumbram uma nova oportunidade, investir demanda o planejamento adequado.

O empreendedor, aqui na figura do próprio investidor, deve conhecer profundamente o cliente e suas necessidades, e a partir daí formular objetivos e estabelecer estratégias para alcançá-los. É dito que espírito empreendedor é movido por doses de emoção, paixão e impulso, gosto pelo risco e por uma intuição bastante elevada. Concluí-se que um amplo espaço para a racionalidade também deve ser reservado.

Assim, para se assegurar que os resultados sejam positivos, deverão ser realizados estudos detalhados, avaliando riscos e oportunidades, as características do público que se quer atender, da concorrência, e as condições financeiras da empresa e do próprio projeto. Devem-se fixar metas e objetivos, procurando o caminho mais adequado para atingi-los: a análise de viabilidade é fruto de um estudo formal, e visa alinhar o projeto aos objetivos e recursos da empresa. É uma ferramenta que permitirá analisar uma série de decisões que devem ser tomadas e que impactam diretamente no sucesso ou fracasso do empreendimento.

Quanto aos empreendimentos moteleiros especificamente, estes se constituem, tal como os hoteleiros, em meios de hospedagem. Apesar de oferecerem serviços diferenciados, conclui-se que ambos atuam com foco na hospedagem. Da mesma maneira, é comum não haver a separação total entre os dois no meio acadêmico; a principal diferença estaria na necessidade de atender algumas características específicas de cada serviço. Espera-se assim aproveitar nesse trabalho os estudos provenientes da rica bibliografia já desenvolvida para a implantação de hotéis de

hospedagem, porém sempre ressaltando as características específicas do setor moteleiro.

Apesar de ser uma atividade a muito presente no nosso meio social e com cada vez maior importância no âmbito econômico pelo número de empregos e renda gerados, o número de estudos e informações a respeito da moteleria ainda é escasso se comparado com outros meios de hospedagem. Procurar conhecer o motel, através de sua infra-estrutura, o mercado e suas características, é necessário para que se passe a explorar adequadamente o negócio e se possam oferecer subsídios para estudos mais aprofundados, tanto para pesquisadores, quanto para estudantes e empresários.

Por fim, cabe ressaltar a atuação da empresa **Grupo-7**, que já atua há oito anos no mercado. Tanto o nome da empresa quanto o nome do projeto de investimento foram preservados, a fim de assegurar que informações estratégicas não sejam divulgadas. Em diversos momentos serão utilizados da experiência adquirida ou ainda de dados de um empreendimento semelhante administrado pelos sócios. Nesses casos, será feita referência a dados do **Grupo – 7**.

Concluí-se que este trabalho analisa a viabilidade econômico-financeira de um projeto moteleiro, utilizando como base estudos de viabilidade já realizados para implantação de hotéis de hospedagens (hotéis residência). Tendo como base esses estudos, procurou se ressaltar as particularidades do ramo moteleiro e, através da elaboração de um Plano de Negócio, avaliar a viabilidade do projeto em questão. O estudo acaba assim explorando com maiores detalhes o negócio, de forma a minimizar os riscos para aqueles que pretendem ingressar nesse mercado.

## **2. ESTUDO DE VIABILIDADE PARA PROJETO DE INVESTIMENTO**

### **2.1. CONCEITOS DE HOSPEDAGEM**

O Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem, elaborado pela EMBRATUR, dispõe sobre os meios de hospedagem, estabelecendo o conceito de empresa hoteleira, de meios de hospedagem e unidades habitacionais, os requisitos para a operação e funcionamento dos estabelecimentos e as condições para contratação dos serviços de hospedagem. A seguir, seguem definições obtidas com base no regulamento.

#### **2.1.1. Empresa Hoteleira**

Considera-se empresa hoteleira a pessoa jurídica, constituída na forma de sociedade anônima ou sociedade por quotas de responsabilidade limitada, que explore ou administre meio de hospedagem e que tenha em seus objetivos sociais o exercício da atividade hoteleira.

#### **2.1.2. Meios de Hospedagem**

Os meios de hospedagem são estabelecimentos licenciados pelas autoridades competentes para a prestação de serviços de hospedagens, oferecendo no mínimo:

- 1) alojamento, para uso temporário do hóspede, em unidades habitacionais;
  
- 2) serviços mínimos necessários ao hóspede, como portaria ou recepção para atendimento e controle permanentes de entrada e saída; guarda de bagagens e objetos de uso pessoal do hóspede em local apropriado; conservação, arrumação e limpeza das áreas, instalações e equipamentos.

#### **2.1.3. Unidades Habitacionais**

A unidade habitacional (UH) é o espaço, atingível a partir das áreas principais de circulação comum do estabelecimento, destinado á utilização pelo hóspede, para seu bem-estar, higiene e repouso. Subdivide-se basicamente em dois tipos, apesar de ser admitida a existência de outros tipo e denominações que não constam no Regulamento Geral:

*Apartamento:* UH constituída, no mínimo, de quarto de dormir de uso exclusivo do hóspede, com local apropriado para guarda de roupas e objetos pessoais, servida por banheiro privativo.

*Suíte:* UH constituída de apartamento acrescido de pelo menos uma sala de estar.

#### **2.1.4. Diárias**

Entende-se como diária o preço de hospedagem correspondente á utilização da UH e dos serviços incluídos, observados os horários fixados para entrada e saída (*check-in* e *check-out*). O estabelecimento deverá fixar o horário de vencimento da diária á sua conveniência, de acordo com os costumes locais, ou por acordo direto com o cliente.

As diárias podem ser classificadas como:

- Simples – unicamente o uso da UH (ex: uso executivo).
- Com café da manhã – uso da UH incluso do café da manhã (ex. uso executivo).
- Meia pensão – uso da UH com café da manhã e uma refeição (hotéis de lazer).

- Pensão completa – uso da UH, café da manhã e duas refeições (hotéis retirados, resort, spa).

É importante ainda salientar que, quando não especificado o número de ocupantes, a diária básica irá se referir sempre a ocupação da UH por duas pessoas.

### **2.1.5. Hotel**

Hotel é um estabelecimento comercial ou institucional, com complexas atividades interligadas, cujo objetivo é receber e hospedar pessoas, procurando, durante o seu período de permanência, dar o máximo de conforto e bem estar ao seu hóspede (ROMÃO, 2001).

Os principais tipos de hotel são (ROMÃO, 2001):

- *Residência*: o objetivo do hóspede é sua permanência em definitivo ou durante longos períodos, podendo ser aceitos também diaristas. Sua característica básica é de oferecer ao hóspede as dependências necessárias para realização de atividades domésticas, como cozinha, restaurante, lavanderia, serviços de quarto (arrumadeira), etc. e estrutura operacional como copeiras, garçons, auxiliares diversos, entre outros. Estão inclusos neste tipo de hotel os flats, condomínios fechados, hotel residência, pensão, plataforma marítima (flotel), entre outros.
- *Lazer*: estes hotéis podem ter a estrutura de lazer própria, tornando-o a própria atração, oferecendo repouso, prática de esportes, jogos, atividades culturais, entre outros. São os Resorts, Hotéis Fazenda, Colônias de Férias, etc. Podem ser também hotéis de apoio, quando são coadjuvantes das principais atrações, como praias, cidades históricas, cidades com potenciais turísticos, etc. Seriam as pousadas, hospedarias, entre outros. Podem ter serviço de refeição completa, meia pensão, só café da manhã, ou sem refeição.

- *Executivos*: quando o objetivo do hóspede é negócios, seja no próprio hotel (seminários, congressos, workshops) ou externamente, ficando o hotel como ponto de apoio. Podem ter ou não serviço de alimentação completo, porém, pela característica do serviço prestado, tem todo serviço de comunicação, como computadores, internet, fax, salas para reuniões, auditórios, entre outros.
- *SPA*: quando o objetivo do hóspede é o tratamento médico, normalmente para perda ou ganho de peso. São pequenos complexos auto-suficientes quanto ao serviço prestado ao hóspede, contando geralmente com sala de ginástica e fisioterapia, acompanhamento médico, entre outros.
- *Motel*: o hóspede deseja a permanência de curto e curtíssimo prazo, às vezes somente para pernoite ou poucas horas. Originalmente criados para atender viajantes em busca de repouso, hoje são mais utilizados como hotéis de alta rotatividade, servindo de local para encontros amorosos, contando com alguns serviços de bar e restaurante com sofisticação em recursos tecnológicos, temáticos e acabamento.

Há ainda outros estabelecimentos que também são casas de hospedagem, porém com serviços mais específicos, como Clínicas de Repouso, Asilos, Hospitais, Hospícios, Manicômios, entre outros.

#### **2.1.6. Motel**

O termo *motel* é de origem inglesa, originado da junção de *motor hotel*, referindo-se àqueles estabelecimentos situados à beira de estradas ou de rodovias com grande circulação, situados em vias de acesso às cidades. Os motéis clássicos, originados nos Estados Unidos, atendiam a viajantes que percorriam quilômetros em estradas desertas, distâncias longas demais para serem vencidas de uma só vez, e que

procuravam locais de repouso para que, posteriormente, pudessem retomar seu caminho (CAVALCANTI, 2007).

A origem dos primeiros motéis brasileiros data da década de sessenta, no Rio de Janeiro, em um contexto bastante distinto, uma vez que a cultura do povo brasileiro entende motel como local para encontros amorosos. Na época, motel era um conceito moderno, carregado também de um estigma de promiscuidade; acabaram sendo muito visados pela polícia, que atuava seus clientes por crime contra os bons costumes. A conduta pouco profissional de alguns administradores, somada a desvios cometidos por certos estabelecimentos quanto ao enfoque do negócio, ajudaram a reforçar a idéia negativa sobre a atividade (RIQUE, 2008).

Em cerca de quarenta anos de existência, o setor moteleiro mudou bastante: hoje, os empreendimentos são modernos e sofisticados, com investimentos em mecanismos de gerenciamento e administração de ponta, utilizando de diversos dispositivos tecnológicos. Na sua maioria, são locais seguros e discretos. Dentro das suítes, são oferecidas diversas regalias, como fazem hotéis de grande porte e *resorts*, algumas até equipadas para receber reuniões, festas, entre outros eventos. Tudo isso é resultado da profissionalização do setor, que busca apagar a antiga discriminação por ele experimentada (RIQUE, 2008).

Atualmente, podemos definir o motel como um meio de hospedagem que oferece apartamentos mobiliados, com serviço completo de alimentação, garagem ou estacionamento em número igual ao de unidades habitacionais, localizados próximos a zonas de grande movimento (BORELLA, 2005).

#### **2.1.7. Hotéis Suspeitos**

É importante diferenciarmos estabelecimentos de beira de estrada, ou ainda pequenos estabelecimentos urbanos, que ora intitulam-se motéis, ora são denominados hotéis: nesse caso, a diferença residiria no fato de que esses locais contariam com a presença de prostitutas, que trabalhariam vinculadas a eles, ou

contariam com sua conveniência. Podemos definir esses locais como *hotéis suspeitos*, muito presentes na origem dos motéis. Na verdade, por cobrarem preços mais altos, os motéis acabariam muitas vezes afugentando a presença das profissionais do sexo (CAVALCANTI, 2007).

## 2.2. PLANEJAMENTO

Planejar implica no desenvolvimento de um programa para realizar os objetivos e metas de determinada organização, ajudando na cristalização de acordos sobre o assunto tratado, além de propiciar aos envolvidos observarem a situação com maior clareza e fornecer um sentido de ordem às operações. O ato de planejar demanda a escolha de um curso de ação, decidindo sobre o que deve ser feito, em que seqüência, quando e como (MOSLEY, 1986).

O planejamento resulta em diversos planos, ambos com diversas classificações, de acordo com o próprio conteúdo dos planos e da maneira como será feito o planejamento. A classificação abrange os *planos estratégicos*, que fixam a natureza da organização com a definição da missão, objetivos e estratégias; os *planos permanentes*, que tendem a permanecerem fixos durante longo tempo, elencando políticas, procedimentos, regras e regulamentos; e os chamados *planos de uso único*, que servem a um propósito específico durante um período limitado, atuando por meio de programas e projetos (MOSLEY, 1986).

Segundo a definição do dicionário Michaelis, programa é uma explanação da ordem a ser seguida, ou também um plano a ser seguido. É o comprometimento de recursos (geralmente por longo prazo), com base nos objetivos propostos e os passos a serem dados para alcançá-los. O projeto, por sua vez, representa os segmentos individuais de um programa, visto que esses podem ser separados e distintos, como também planejados e executados de maneiras diferentes (MOSLEY, 1986).

### **2.2.1. Projeto**

O planejamento de um empreendimento se resume no conjunto de informações das mais diferentes áreas, que integradas, com suas várias estruturas, tanto físicas quanto humanas, visam um objetivo único: tratar bem o hóspede. Um projeto possui basicamente duas partes: a primeira, relacionada às obras civis (estrutural e arquitetônica), e a segunda, referente às instalações (elétrica, hidráulica e fluido mecânica). (ROMÃO, 2001).

Porém, antes da realização do projeto, devem ser analisados alguns aspectos que são fundamentais para o sucesso de qualquer empreendimento hoteleiro. Considerando que a ordem lógica da análise irá depender de cada caso especificamente, podemos listar como principais (ANDRADE, 2003):

- O segmento de mercado a que se destina o hotel;
- A sua localização;
- Qual será o tipo de hotel;
- O tamanho do empreendimento;
- A relação das áreas;
- A definição do programa;
- A viabilidade econômica financeira.

## **2.3. ELEMENTOS CRÍTICOS PARA A ELABORAÇÃO DO PROJETO**

### **2.3.1. O tipo de hotel**

O tipo de hotel a ser implantado irá determinar principalmente a localização, o tamanho do empreendimento e o tipo de serviço a ser oferecido. Essas questões serão verificadas nos tópicos a seguir.

### **2.3.2. Segmentação de Mercado**

Primeiramente, a segmentação de mercado é resultado da própria evolução da hotelaria, que acabou por descobrir que trabalhar a demanda por segmentos é mais adequado para o crescimento do ramo. Dessa forma, os hoteleiros focam seus esforços em um conjunto de consumidores (os tipos de hóspedes que ele planeja hospedar), os quais, a partir de seus interesses, irão orientar o tipo de produto (ou tipo de hotel) que os satisfaça (ANDRADE, 2003).

Cada mercado pode ser segmentado de diferentes maneiras, desde que seja reconhecida a existência de uma necessidade não atendida, e que essa necessidade possa representar uma oportunidade lucrativa no mercado. Como exemplo, segue algumas formas de segmentação (KOTLER, 1999):

- *Segmentação por benefícios*: consiste em agrupar pessoas que buscam benefícios similares, como por exemplo, compradores que procuram por preços baixos, ou outros que buscam a alta qualidade nos produtos.
- *Segmentação demográfica*: agrupar pessoas que tenham denominadores sociais em comuns, como cidadãos de terceira idade com alto poder aquisitivo, ou minorias jovens com baixo poder aquisitivo.
- *Segmentação por ocasião*: consiste em agrupar pessoas de acordo com ocasiões de utilização de um produto, como no caso de passageiros de companhias aéreas em viagens de negócios ou lazer.

- *Segmentação por nível de utilização*: significa em agrupar pessoas de acordo com a intensidade de uso do produto (grande, média, baixa ou inexistente).
- *Segmentação por estilo de vida*: significa, por exemplo, agrupa os ‘emergentes que compram casacos de peles e vans’, ou os ‘machões que compram espingardas e picapes’.

O profissional que planeja elaborar a segmentação tem duas opções: focalizar em um único segmento, ou ainda em dois ou mais, de forma que cada um receba oferta diferente e apropriada. A empresa que optar pela ação em um único segmento, poderá ter maior facilidade de identificar em profundidade seu cliente, um número menor de concorrentes e probabilidades maiores de lucro; por outro lado, corre o risco de ver seu segmento esvaziar ou de atrair muitos concorrentes, logo diminuindo sua margem (KOTLER, 1999).

Nesse contexto, para podermos entender os consumidores na motelaria, devemos considerar primeiramente os empreendimentos americanos. Esses eram estabelecimentos de beira de estrada, cuja função principal estava em oferecer hospedagens de curta duração para viajantes. Por sua atividade meio, esses locais acabavam por abrigar os mais diferentes indivíduos, das mais diferentes classes, com maior ou menor poder aquisitivo:

“O casalzinho em lua-de-mel, o chofer de caminhão, o sujeito que está ‘bem de vida’, a mulher do banqueiro, o caixeiro-viajante passando pela mesma via, podem se sentir cansados no mesmo trecho e escolher para repousar o mesmo estabelecimento. Dessa forma, teríamos uma mistura de classes, de poderes aquisitivos e atividades profissionais” (CAVALCANTI, 2007).

Mesmo nos estabelecimentos com foco na alta rotatividade, haveria a idéia de que as diferenças existentes na sociedade deixariam de existir no interior do motel: por essa razão, é dito que o motel é um democratizador, na medida em que, idealmente, não recusaria nenhum cliente. Na verdade, tal afirmação não se confirma totalmente

na realidade. O papel de estabelecer limites quanto ao tipo de clientela a qual estaria destinado o motel é feito pela própria estrutura arquitetônica do empreendimento: primeiro, através da fachada, que privilegia o acesso quase exclusivo de automóveis; segundo, pelos próprios quartos, que, dentro do mesmo empreendimento, podem possuir diferentes características, compreendendo desde os simples apartamentos sem garagem, mais baratos e acessíveis, até as caras e luxuosas suítes, com garagem privativa e hidromassagem. Boa parte dos motéis se utiliza da proporcionalidade entre o número de apartamentos e suítes para atender a toda gama de clientela, desde o “hóspede de poder aquisitivo médio” até aquele de “maior poder aquisitivo” (CAVALCANTI, 2007).

### **2.3.3. A localização**

A localização é de decisiva importância, pois se mal planejada pode inviabilizar todo o projeto. Não há um método único para escolha do local mais apropriado, mas deve-se estar atento a alguns pontos básicos (ANDRADE, 2003):

- a) O local deve oferecer a infra-estrutura urbana requerida (se um resort, que é vinculado a vantagens paisagísticas e de meio ambiente, estiver longe de qualquer cidade que possa garantir-lhe apoio em serviços e infra-estrutura, dificilmente terá vida longa no mercado).
- b) Deve ser apropriado para o tipo de hotel que se planeja construir (um resort dificilmente poderá ser construído em meio a um centro urbano).
- c) Deve ser acessível aos clientes (apesar do resort ser um empreendimento com estreitas relações com a natureza, deve se garantir acessos ao empreendimento seguros aos clientes).
- d) Deve ter a demanda suficiente para movimentar e sustentar o hotel permanentemente ou sazonalmente (ROMÃO, 2001); cabe salientar que a avaliação da demanda é uma tarefa complexa, uma vez que se deve

trabalhar por amostragem ou através de informações indiretas (a avaliação da oferta, por sua vez, é um processo mais simples, visto que abrange o levantamento dos hotéis existentes na área selecionada).

Conclui-se assim que a escolha do local para um empreendimento hoteleiro vai depender de fatores que variam ou que têm pesos diferentes em relação ao tipo específico de hotel que se pretenda instalar. O caminho também pode ser inverso, visto que primeiro pode ser definido o local, e a partir dele se verificar qual seria o tipo de hotel mais adequado (ANDRADE, 2003).

Se analisarmos especificamente a moteleria, veremos que os primeiros empreendimentos estavam localizados em vias de acesso ou em rodovias, justamente por oferecerem um local para curtos repousos; os novos estabelecimentos, com a finalidade primordial de local para encontros amorosos, procuram ocupar terrenos próximos aos centros urbanos. Essa localização, que não justificaria parada para descanso, se mostra muito mais rentável (SEBRAE 2008).

A proximidade da localização do estabelecimento moteleiro a aeroportos, boates, centros empresariais e administrativos é considerada importante ao movimento, pois está ligada à facilidade de acesso e localização. Devem-se apenas salientar a importância na segurança e discricção do local escolhido, fatores primordiais nesse ramo (BORELLA, 2005).

Deve-se salientar, porém, que em determinadas localidades esses estabelecimentos ainda convivem com o preconceito existente para com esse tipo de negócio, sendo comuns os problemas em áreas residenciais com vizinhos que temem desvalorização de seus imóveis (SEBRAE 2008).

#### **2.3.4. O tamanho do empreendimento**

O tamanho do empreendimento está diretamente relacionado ao tipo de hotel a ser construído, e é calculado pelo número de UHs: a avaliação do tamanho correto é

fundamental, visto que afetará diretamente seus custos de implantação, operacionalização e rentabilidade. Assim, é possível estimar o custo médio do hotel tendo por base o custo que cada padrão de apartamento terá no total das áreas do empreendimento (ANDRADE, 2003).

Um hotel tradicional, de turismo, não funcionaria bem com menos de 200 apartamentos: porém, de acordo com arquitetos do ramo, por trabalhar com a alta rotatividade, os estabelecimentos moteleiros já se tornam rentáveis partindo de um mínimo de 40 apartamentos. Menos do que isso já significaria prejuízos devido ao elevado custo fixo. Por outro lado, empreendimentos com um número exagerado de apartamentos seriam de difícil operacionalização, e acabariam vazios durante períodos de baixo movimento, tendo que sustentar um custo fixo muito elevado. Conclui-se assim que um motel funcionaria bem entre 40 e 90 apartamentos (CAVALCANTI, 2007).

### **2.3.5. Setores e áreas**

Os hotéis são compostos por diversas áreas, cada uma delas criada com o objetivo de contribuir de maneira significativa para a qualidade do empreendimento, embora haja variação quanto aos seus respectivos graus de importância, tanto no que se refere ao desempenho, quanto à participação nos investimentos, aos custos operacionais e às receitas que proporcionam (ANDRADE, 2003).

Para elaborar uma relação das áreas, primeiramente deve-se identificar e analisar os principais setores de um hotel (ROMÃO, 2001):

- Setor de Hospedagem: ligado diretamente a acomodação do hóspede, ao serviço de quarto, a UH, e todas as áreas sociais, desde a recepção até o fechamento da conta. Cabe salientar que a UH é a área de maior fonte de renda de um hotel.

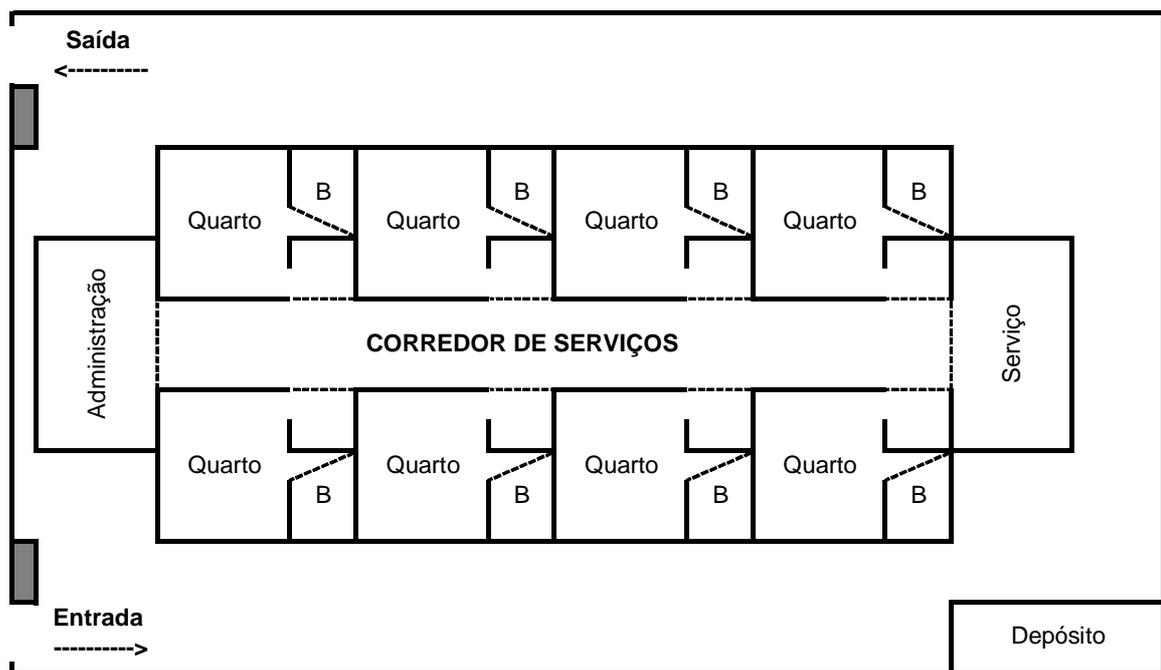
- Setor de Alimentos e Bebidas (A&B): responsável pelos serviços de alimentação, o setor é considerado como um dos principais para o atendimento dos hóspedes.
- Setor de Lazer e Eventos: é responsável pelo lazer dos hóspedes e pela promoção de eventos.
- Setor de Infra-Estrutura e Serviços Gerais: este setor é responsável por todo serviço prestado indiretamente ao cliente (hóspede). É o que faz o hotel funcionar, ou seja, a cozinha, a lavanderia, as comunicações, entre outros.

Com a identificação dos setores já concluída, é possível relacionar quais seriam as suas áreas, conforme listagem a seguir (ANDRADE, 2003):

- Áreas de hospedagem (apartamentos e suítes).
- Áreas públicas e sociais (sala de TV, sala de leitura, restaurantes, salão de eventos, etc.).
- Áreas administrativas (recepção, gerências, recursos humanos, etc.).
- Áreas de serviço (lavanderia, vestiários, manutenção, depósito, etc.).
- Áreas de alimentos e bebidas (recebimento, pré-preparo, câmaras frigoríficas, almoxarifado de A&B, cozinha principal, cozinha de banquetes, etc.).
- Áreas de equipamentos (central da água gelada, subestação, quadros de medição, grupo motor-gerador, casa de bombas de recalque, caldeiras etc.).
- Áreas recreativas (quadra de esportes, campo de golfe, piscinas, parque aquático, marinas, etc.).

Especificamente na motelaria, a relação é mais simples, estando o empreendimento dividido somente em dois setores: um destinado ao hóspede, compreendendo a garagem, o quarto, a ante-sala e o banheiro; e outro aos serviços e infra-estrutura, abrangendo assim a gerência, o almoxarifado, a cozinha, vestiários, lavanderia, corredor de serviços, recepção, entre outros (CAVALCANTI, 2007).

**Figura 1: Planta de Projeto Moteleiro**



Fonte: CAVALCANTI, 2007; modelo elaborado com base nos exemplos p. 88 e p.92.

É importante frisar que apesar da evolução dos empreendimentos moteleiros, as construções ainda seguem os princípios dos primeiros motéis americanos. Esses estabelecimentos eram tidos como democratizadores, já que abrigavam os mais diferentes indivíduos, das mais diferentes classes, com maior ou menor poder aquisitivo. Havia assim a necessidade de garantir uma pequena separação, já presente na sociedade:

“Dentro desse quadro algumas relações, ou, melhor dizendo, possibilidades de coexistência, são admitidas. O *casalzinho em lua de mel* poderia freqüentar a mesma piscina que um *caixeiro-viajante a fim de se divertir*, ao passo que esse modelo ideal não comportaria

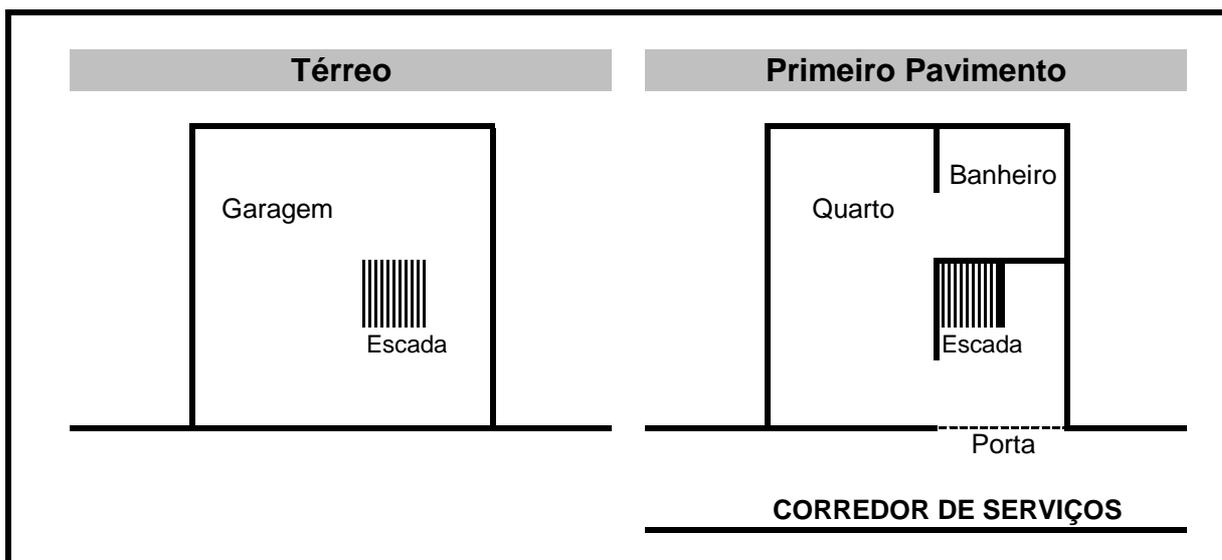
nesse espaço o *chofer de caminhão*, a quem seria atribuída uma cultura rústica (...). Em projetos de motéis é básico, portanto, o fato de não haver mistura de hóspedes” (CAVALCANTI, 2007).

O fato de não haver “mistura de hóspedes” no estabelecimento garantiria o anonimato de seus freqüentadores (fator hoje destacado como fundamental, tanto pelos construtores quanto por donos e funcionários de motéis). A arquitetura foi responsável por reproduzir as barreiras de convívio já existentes na sociedade, oferecendo confortos individualizados: se o estabelecimento tivesse projetado piscina para hóspedes, teria que fazê-lo de modo que cada quarto possuísse a sua própria; da mesma forma, foram criados pequenos espaços para refeições em cada unidade. Nas construções mais modernas, a criação do corredor de serviços possibilitou que funcionários que circulam no estabelecimento – garçons, camareiras, e arrumadeiras – não tenham contato com clientes, sendo, dessa maneira, mantidos a privacidade e o anonimato (CAVALCANTI, 2007).

➤ Áreas de hospedagem e Áreas recreativas:

Assim, ao mesmo tempo em que as UHs fornecem a acomodação ao hóspede, elas também são responsáveis por todo conforto e lazer que possam ser oferecidos, ligando as áreas de hospedagem (apartamentos) e áreas recreativas (piscinas e churrasqueiras). Basicamente, os quartos seguem três padrões: simples, com sauna e hidromassagem, e com sauna, hidromassagem e piscina (SEBRAE, 2008):

**Figura 2: Planta de Projeto Moteleiro – O quarto**



Fonte: CAVALCANTI, 2007; modelo elaborado com base no exemplo p.102.

Quanto aos equipamentos disponibilizados nas UHs, segue pesquisa realizada nos hotéis de Porto Alegre:

**Figura 3: Equipamentos presentes nas UHs**

% de Equipamentos / Instalações presentes nas UH s	
Item	% UH s
Ar condicionado	100,00%
Passador de alimentos	100,00%
Mesa c/ cadeira p/ refeição	100,00%
Banheiro com 1 ducha	100,00%
Rádio	100,00%
Cama normal ou redonda	100,00%
Frigobar	83,50%
Secador de cabelo	83,50%
Televisão	83,50%
Espelho de teto	83,50%
Espelho na parede	83,50%
CD	66,80%
Iluminação especial	66,80%

Fonte: Borella (2005).

Foi observado que os empreendimentos seguem estilos praticamente padronizados com relação à decoração e aos equipamentos disponibilizados: nos hotéis analisados, ficou constatado que todas as UHs possuíam ar condicionado, passador

de alimentos, mesa com cadeiras para refeição, banheiro com uma ducha, camas e rádio. Cabe lembrar também que as UHs deverão ter garagem individual, ou estacionamento coletivo em igual número de vagas (BORELLA, 2005).

Mais um aspecto importante a ser abordado diz respeito à necessidade de diferenciação dos apartamentos ou suítes no projeto: essa medida favorece aquele cliente habitual, que tem a opção de optar por vários gêneros de quartos. É comum encontrar extremas diferenças entre UHs do mesmo empreendimento, tanto com relação às dimensões internas quanto ao equipamento decorativo. Na verdade, diz-se que esses espaços sofisticados seriam importantes na medida em que conferem “gabarito” ao motel: mesmo que o estabelecimento disponibilize diversos apartamentos simples, seriam as suítes, os espaços requintados, que dão *status* ao local. A maioria dos motéis se utiliza de uma proporcionalidade entre o número de apartamentos simples e o número de suítes, de forma a atender desde o hospede de menor poder aquisitivo, até aquele de maior poder aquisitivo (CAVALCANTI, 2007).

Por fim, é importante salientar que, dada a rotatividade elevada de clientes e a atividade fim dos estabelecimentos moteleiros, torna-se necessário planejar cuidadosamente a estrutura de limpeza e arrumação das UHs, garantindo a sua disponibilização o mais breve possível para novos clientes. Faz-se extremamente importante o cuidado com a despoluição de quartos, banheiros, hidromassagens, piscinas e saunas, da forma mais ágil possível (CAVALCANTI, 2007).

➤ Áreas públicas e sociais e Áreas administrativas:

O único espaço coletivo previsto para hóspedes em um motel é sua sala de espera, utilizada principalmente nos dias de maior movimento por hóspedes que não vieram de carro e esperam ali por vaga em algum apartamento. Durante os dias de semana pode ser utilizado para recepcionar vendedores, fornecedores, entre outros. Na verdade, o projeto ideal deve prever duas salas de espera: uma destinada a clientes, situada entre a recepção e a ala dos quartos, e outra para elementos que fossem

procurar sua administração, devendo essa última se localizar vizinha aos escritórios do proprietário ou do gerente. Por fim, há a área administrativa, a qual corresponde pelos escritórios da administração (CAVALCANTI, 2007).

➤ Áreas de alimentos e bebidas:

A cozinha fica inteiramente responsável pelos serviços de alimentação: apesar disso, na motelaria não há a necessidade de uma cozinha extremamente equipada, uma vez que, apesar do grande volume de serviços, as refeições são geralmente servidas em pequenas porções (CAVALCANTI, 2007).

Muitos hotéis já perceberam a importância de um bom serviço de alimentação, oferecendo serviços 24 horas, com cardápio variado e de qualidade. Visto que a refeição é feita no próprio quarto, dispensa-se a montagem de restaurante (SEBRAE, 2008).

➤ Áreas de serviço:

Lavanderias são instalações que requerem áreas relativamente grandes e equipamentos custosos. Merecem, portanto, planejamento e projeto cuidadosos. De porte variável, dependendo do tamanho e da diversidade das instalações, as lavanderias possuem sempre características de instalações industriais (ANDRADE, 2003).

Nos hotéis, ao fim de cada hospedagem, é necessário providenciar a despoluição da roupa de cama utilizada. Dada a grande rotatividade, a lavanderia necessita ser de grandes dimensões, de forma a atender a essa grande demanda (CAVALCANTI, 2007).

O acesso de empregados deve ser feito por uma entrada independente e exclusiva, na qual cada um deve poder ser identificado através de crachá ou cartão magnético. Na saída, o funcionário poderá passar por uma revista, conforme rotina

estabelecida pela administração. Recomenda-se também a criação de vestiário e refeitório para os funcionários, localizados tão próximos o possível da entrada de funcionários. O tamanho de ambos dependerá do número de colaboradores de cada empreendimento (ANDRADE, 2003).

➤ Áreas de equipamentos:

As áreas de equipamentos correspondem às instalações centrais dos diversos sistemas normalmente presentes em hotéis. Esses sistemas, assim como as demais instalações de um hotel devem funcionar ininterruptamente, 24 horas por dia, durante o ano todo. De maneira geral, os sistemas podem ser descritos como (ANDRADE, 2003):

- Sistema de suprimento de energia e instalações elétricas;
- Iluminação
- Interruptores e tomadas de força;
- Sistemas eletrônicos;
- Instalações Hidráulico-Sanitárias;
- Sistema de ar-condicionado e ventilação;
- Sistema de proteção contra incêndios;
- Sistema de refrigeração.

Através de pesquisa realizada em motéis de Porto Alegre, ficou constatado que, dentre os motéis analisados, todos possuíam sistema de aquecimento de água a gás, câmara de monitoramento das áreas sociais, sistema de transmissão de

imagem central, além de monitoramento das áreas sociais com câmeras, com a justificativa de que ele está diretamente ligado à segurança dos clientes e do motel (BORELLA, 2005).

### **2.3.6. Elaboração do programa**

Se reunirmos as informações listadas até este ponto do trabalho para a elaboração do projeto (segmentação de mercado, localização, tipo de hotel e áreas), já teremos o mínimo necessário para a elaboração do programa básico do empreendimento. Esse programa deve conter uma série de definições relativas a operacionalização, às dependências, e aos serviços necessários para o funcionamento do empreendimento pretendido.

A esse programa básico acrescenta-se (ou retira-se) itens em função de diversos fatores: pode se verificar a necessidade de cada item, classificando-o em imprescindível, desejável ou dispensável; também se pode analisar os investimentos necessários e as expectativas de receita correspondentes para cada um, e a partir daí definir sua relevância.

Na verdade, o programa irá abranger uma quantidade variável, mas sempre numerosa de itens; tão numerosa que sua versão completa e definitiva quase nunca pode ser elaborada num único lance. Tendo em vista a alta competitividade do setor, e aos altos níveis de investimento necessários, fica evidente a relevância de um programa cuidadosamente elaborado (ANDRADE, 2003).

### **2.3.7. Definição de cargos e atividades**

Por fim, cabe analisar os indivíduos envolvidos na operacionalização do empreendimento moteleiro. No quadro de funcionários deve constar pelo menos gerente, recepcionistas, camareiras, cozinheiros, ajudantes de cozinha e seguranças, variando o número de empregados de acordo com o porte do estabelecimento (SEBRAE, 2008).

O quadro de funcionários costuma ser acrescido de elementos flutuantes nos dias de maior movimento, para auxiliar em momentos de maior afluência da clientela. O horário de trabalho nos hotéis ocorre normalmente em dois turnos diários, divididos em diários (das 7h às 19h) e noturnos (das 19h às 7h) (CAVALCANTI, 2007).

## **2.4. ANÁLISE DE VIABILIDADE DO PROJETO**

A viabilidade de um projeto hoteleiro passa por uma série de decisões a serem tomadas: deve-se deliberar sobre a grandeza do investimento, quais serão as fontes de recursos, qual será o tipo de hotel a ser implantado, seu tamanho aproximado e o local a ser construído. O estudo de viabilidade é fundamental para orientar a decisão final sobre o investimento, inclusive para aperfeiçoar seu perfil (ANDRADE, 2003).

Do ponto de vista algébrico, o estudo é um conjunto de equações que relacionam variáveis pré-fixadas (como custos de implantação, diárias, despesas operacionais, impostos diretos, etc.) a outras que devem ser calculadas: a partir desses dados, poderá se elaborar um fluxo de caixa anual ou mensal, para um determinado período (ANDRADE, 2003), confrontando os custos de implantação e previsão de custos operacionais com a previsão das receitas, e assim verificando o retorno e o lucro compatível com o investimento (ROMÃO, 2001).

O setor hoteleiro comporta uma boa dose de riscos, ligados principalmente ao conhecimento insuficiente do mercado (com relação a oferta e demanda), a projetos mal elaborados, ou a uma má administração (onde se inclui o padrão de serviços prestados) (ANDRADE, 2003).

Da mesma forma, aquele empreendedor que pretende entrar no ramo de hotéis deve estar preparado para realizar um investimento elevado, desde a compra do terreno, construção ou reforma, compra dos equipamentos e decoração dos quartos. O empresário deve buscar ampliar a conquista e a rotação de clientes, visando a

geração de caixa suficiente para suprir custos com a manutenção e operacionalização do estabelecimento (SEBRAE, 2008).

## **2.5. PLANO DE NEGÓCIO**

O Plano de Negócio é uma ferramenta fundamental de análise da viabilidade de qualquer empreendimento, seja para analisar novos negócios, ampliar aqueles já existentes ou analisar alternativas de investimento. Ele auxilia na identificação do investimento necessário para o empreendimento; a demonstrar aos financiadores ou investidores, a capacidade do negócio em gerar resultados atrativos ao longo do tempo e a identificar o mercado e os concorrentes (CAMPOS, 2003).

O Plano de Negócio também deve descrever os objetivos de um negócio e os passos a serem dados para alcançá-los, permitindo identificar e restringir os erros ao papel, ao invés de vê-los na prática. (SEBRAE, 2007).

A elaboração do Plano faz com que o empresário reflita, estude e entenda a dimensão do novo empreendimento, servindo como guia de avaliação dos progressos obtidos no decorrer da sua execução. Ele deve ter uma estrutura que, numa leitura rápida, transmita toda a essência do projeto. A seguir, segue exemplo da estrutura de organização (CAMPOS, 2003):

### **Figura 4: Estrutura do plano de negócio**

<p><b>1. Sumário Executivo</b></p> <p>a) apresentação do negócio</p> <p>b) produtos, características e tecnologia</p> <p>c) mercado, estratégias competitivas</p> <p>d) principais dados financeiros</p>	<p><b>4. Descrição do Negócio</b></p> <p>a) mercado potencial e projeção de vendas</p> <p>b) oportunidade de mercado</p> <p>c) análise da concorrência</p> <p>d) estratégia competitiva</p>
<p><b>2. Índice</b></p>	<p><b>5. Plano Financeiro</b></p> <p>a) investimento inicial</p> <p>b) projeção de vendas</p> <p>c) projeção de custos e despesas</p> <p>d) projeção de resultados</p> <p>e) projeção do fluxo de caixa</p> <p>f) necessidades de financiamento</p> <p>g) projeção do balanço</p> <p>h) análise do investimento</p>
<p><b>3. Descrição da Empresa</b></p> <p>a) objetivos da empresa</p> <p>b) missão, visão e valores</p> <p>c) estrutura organizacional, funcional e legal</p> <p>d) plano de operações administrativas, comerciais, qualidade e marketing</p> <p>e) sistema de gestão e controle</p>	

Fonte: Campos (2003, p. 82 a 83).

### 2.5.1. Sumário Executivo

Resumo dos principais pontos do plano de negócio. Seu objetivo é apresentar o projeto, de forma a atrair atenção de um provável investidor ou financiador (CAMPOS, 2003).

### 2.5.2. Descrição da Empresa

Deve apresentar os objetivos, a missão, a visão e as políticas adotadas pela empresa. A declaração desses valores aponta como se espera ver a empresa no mercado, com destaque para as responsabilidades do corpo diretivo e gerencial e o organograma da empresa; por fim, a descrição legal deve abordar a estrutura jurídica da sociedade, a participação dos sócios, o nome oficial e de fantasia, a localização, a data de fundação, os registros e os vínculos a órgãos competentes (CAMPOS, 2003).

### 2.5.3. Descrição do Negócio

A descrição deverá apresentar o potencial de mercado da região onde se pretende instalar o empreendimento e as oportunidades do negócio. Pode ser estruturada da seguinte forma (CAMPOS, 2003):

- *Setor econômico*: descrição do mercado, se possível comparando dados do setor com o da economia em geral. Tal como na hotelaria, no ramo moteleiro também é importante a descrição dos fatores locais e sazonais que contribuem para o sucesso do empreendimento, como as características da região, a oferta de unidades habitacionais (UHs) entre outros fatores importantes que justifiquem a implantação de mais um empreendimento.
- *Mercado-alvo*: descrição do mercado específico que se quer atuar. Dados demográficos e geográficos também são importantes para identificar a clientela pretendida.
- *Concorrência*: deve-se ter uma noção clara de quem são os maiores concorrentes e quais seus diferenciais.
- *Plano de Marketing*: O Plano de marketing é um processo de planejamento, onde deverão ser descritos os serviços que serão prestados e suas características, e os itens que serão fabricados ou vendidos (SEBRAE, 2007).

Ainda quanto ao plano de marketing, esse deverá ser simples e direto, de forma a estabelecer um consenso entre as metas a serem atingidas e ações corretivas caso não forem alcançadas, podendo conter (KOTLER, 1999):

- *Análise Situacional*: inclui uma descrição da situação atual, uma análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), principais problemas e previsões para o futuro. Forças e Fraquezas se referem a fatores internos de criação ou destruição de valor, como ativos, habilidades ou recursos que uma empresa tem à sua disposição em relação a seus competidores; as Oportunidades e Ameaças são fatores externos de criação ou destruição e

valor, os quais a empresa não pode controlar, mas que emergem ou da dinâmica competitiva do mercado em questão, ou de fatores demográficos, econômicos, políticos, tecnológicos, sociais ou legais.

**Figura 5: Análise de Oportunidades e Ameaças, Forças e Fraquezas**

FATORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Aumento do número de idosos;</li> <li>. Demanda por serviços de alta qualidade;</li> <li>. Aumento dos gastos em saúde.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Muitos concorrentes na região (escolas e clubes);</li> <li>. Concorrência: Preços menores e lançamento de novas atividades pela concorrência.</li> </ul>
FATORES INTERNOS	
FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Facilidade de acesso;</li> <li>. Boa localização e visibilidade;</li> <li>. Estrutura bem conservada;</li> <li>. Imagem de empresa sólida (15 anos de mercado).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Não há estacionamento para clientes;</li> <li>. Banco de dados incompleto e desatualizado;</li> <li>. Recursos financeiros limitados.</li> </ul>

Fonte: “Como elaborar um Plano de Marketing”, SEBRAE, 2005.

- **Objetivos e metas:** são resultados que se espera alcançar. Os objetivos são declarações mais amplas e simples do que deve ser realizado (por exemplo, aumentar a margem de lucro, a participação de mercado ou a satisfação do cliente). Eles devem ser convertidos em metas mensuráveis, com grandeza e data definidas (o objetivo ‘aumentar a participação de mercado’ poderia ser mensurado para ‘25 por cento até o final do ano’) (SEBRAE, 2005).
- **Estratégia:** permite definir como serão atingidos os objetivos e metas, e como será gerenciada a relação com o mercado, de forma a obter vantagens sobre a concorrência (SEBRAE, 2005).

- Plano de Ação: consiste na implantação do plano de marketing, com a tradução das metas e estratégias em ações concretas, em trabalho. Deve-se relacionar o que deve ser feito, quando, como, por quem e o custo total estimado (SEBRAE, 2005).
- Controle: mecanismo para avaliar se as ações estão ou não atingindo as metas planejadas, propondo medidas caso elas não sejam alcançadas.

#### **2.5.4. Plano Financeiro**

Consiste em apresentar projeções de receitas e despesas das operações, o investimento inicial necessário, o fluxo de caixa das atividades e a avaliação do retorno do investimento, de modo a refletir as decisões tomadas anteriormente durante o planejamento empresarial. A elaboração das demonstrações financeiras as seguintes informações, fundamentais para a elaboração da análise (CAMPOS, 2003):

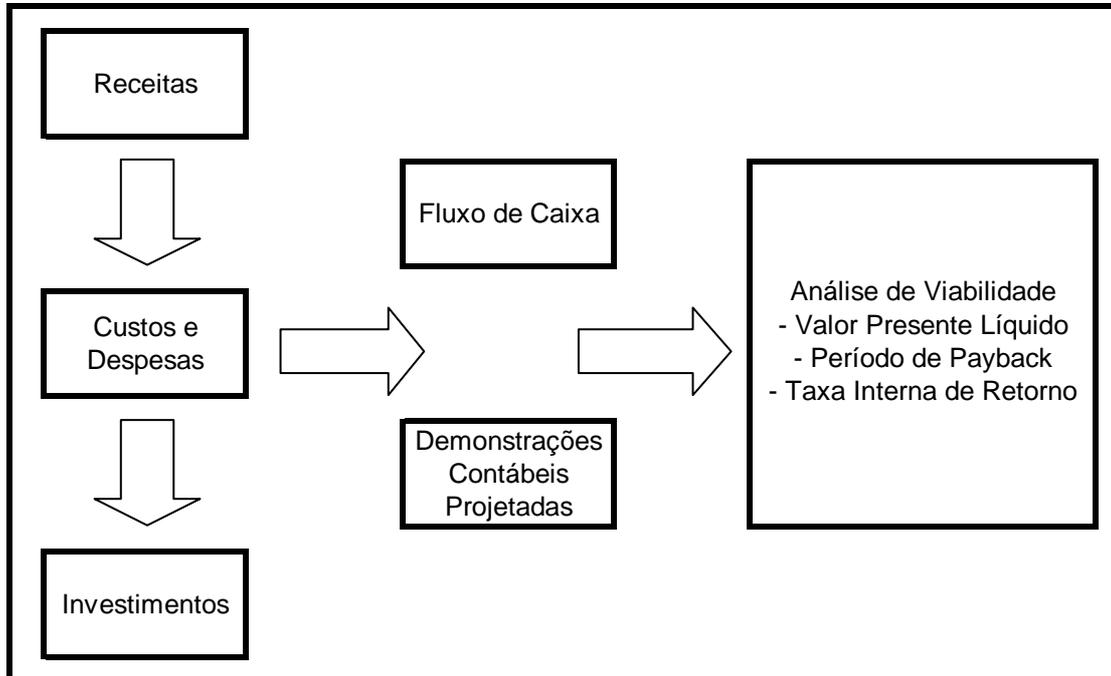
- *Receitas*: definidas pela capacidade e *mix* de produtos;
- *Custos e Despesas*: correspondentes ao volume de vendas e estrutura operacional;
- *Investimentos*: em estrutura física e operacional necessários para o cumprimento das projeções de vendas;
- *Fluxo de Caixa*: consolidação das entradas (receitas) e saídas (custos e despesas) de recursos financeiros, evidenciando as sobras e faltas por período;
- *Demonstração de Resultados*: apuração do lucro ou prejuízo no período.

## 2.6. DESENVOLVIMENTO DO PLANO FINANCEIRO

O estudo de viabilidade trabalha com diversas variáveis algébricas em um fluxo de caixa calculado em função de certo período, analisando assim os custos de implantação, as despesas operacionais, os preços a serem aplicados, impostos e juros a serem pagos sobre o capital financiado. Essa análise deverá mostrar se o projeto proporciona uma remuneração do capital investido acima da remuneração oferecida pelo mercado, fato que comprova sua viabilidade (ANDRADE, 2003).

No estudo de viabilidade de um hotel, deve ser estimado o potencial de vendas de diárias, alimentos e bebidas, e outros serviços decorrentes da atividade. Todos os outros planos decorrerão direta ou indiretamente dessa avaliação: dessa forma, é importante relacionar as fontes de receita diretamente aos níveis de ocupação esperados (CAMPOS, 2003).

**Figura 6: Esquema de Desenvolvimento da Viabilidade do Projeto**



Fonte: Campos (2003, p. 89).

### 2.6.1. Projeção de Receitas Operacionais

A estimativa do potencial de vendas de diárias em um hotel pode ser calculada pela multiplicação do número de unidades habitacionais disponíveis (UHs) X 365 dias do ano. Esse potencial de vendas deverá ser ajustado pela taxa de ocupação média do ano, devendo ser levados em consideração também a sazonalidade, o desempenho histórico do segmento, o *market share* e outras formas de avaliação do potencial de mercado (CAMPOS, 2003).

Para projeção de receitas estimadas em um empreendimento hoteleiro com 200 UHs, deve-se calcular a taxa de ocupação, medindo a capacidade instalada do empreendimento pela multiplicação do número de UHs pelo período de tempo: se considerarmos um projeto com 200 UHs, teríamos uma capacidade instalada para atender 6.000 diárias por mês. Se durante esse mês ocorreram 4.350 ocupações, a taxa de ocupação será de ou 72,50%; a uma diária de \$100, teríamos uma receita mensal com hospedagens estimada em \$ 435.000.

**Figura 7: Cálculo da Receita com Hospedagens e Projeção de Receitas**

$$\text{Receita Potencial} = (\text{Quant. de UH's} \times 365 \text{ dias/ano}) \times \text{Taxa de Ocupação} \times \text{Preço da Diária}$$

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>Quantidade de diárias</b>					
200 Uhs X 365 dias	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000
Projeção da taxa de ocupação	65%	70%	75%	80%	85%
Projeção da diárias/ano	46.800	50.400	54.000	57.600	61.200
Preço da diária média	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100
Receitas potenciais	4.680.000	5.040.000	5.400.000	5.760.000	6.120.000
<b>Receitas com alimentos</b>					
Relação hóspede por UH = 2,5 pessoas	117.000	126.000	135.000	144.000	153.000
40% farão refeição completa a \$ 20	936.000	1.008.000	1.080.000	1.152.000	1.224.000
30% farão refeição a \$ 10	351.000	378.000	405.000	432.000	459.000
<b>Receitas com bebidas</b>					
70% gastarão \$ 10 / dia	819.000	882.000	945.000	1.008.000	1.071.000
<b>Receita Operacional Total - Receita Bruta</b>	<b>6.786.000</b>	<b>7.308.000</b>	<b>7.830.000</b>	<b>8.352.000</b>	<b>8.874.000</b>

Fonte: Campos (2003, p.90 e p.93).

## 2.6.2. Projeção de Custos e Despesas

Para a projeção ou estimativa dos gastos, inicialmente deve ser feito o levantamento de todos os custos relevantes, dividindo-os em fixos e variáveis (LAPPONI, 2000).

A partir desse levantamento, os custos e as despesas deverão ser projetados levando-se em consideração o seu comportamento em relação ao nível de ocupação ou na proporção das necessidades, ou seja, os custos e as despesas variáveis serão proporcionais ao valor de vendas projetado. Para elaborar as estimativas dos valores, há dois métodos: o primeiro consiste na elaboração de indicadores, baseados em dados históricos de outros estabelecimentos semelhantes, frutos de projetos já aplicados. O outro método é baseado em pesquisas. É importante salientar que as fontes baseadas em pesquisas provavelmente demandarão mais tempo e envolveriam um custo maior. Cabe salientar a importância da projeção dos custos com pessoal, visto o seu valor significativo na composição dos gastos do projeto (CAMPOS, 2003).

**Figura 8: Projeção de Custos e Despesas**

<b>Custos e Despesas Variáveis</b>
Alimentos = 35% das receitas
Bebidas = 25% das receitas
Telefonia = 1,5% da receita com hospedagens
Material de limpeza = 0,5% das receitas
Lavanderia = (4 kg por hóspede) / (dia a \$ 0,30 / kg)

<b>Custos e Despesas Fixas</b>
Depreciações e amortizações
Manutenção de edifícios = 2%
Manutenção das instalações e equipamentos = 5%
Despesas com pessoal
Uniformes = 2% com gastos com pessoal
Seguros = 0,2% sobre ativos

Fonte: Campos (2003, p. 96).

### **2.6.3. Projeção de Custos com Pessoal**

Na atividade de prestação de serviços, o item “pessoal” assume valor significativo na composição de gastos, portanto seu dimensionamento deverá ser bem avaliado. Deve ser calculado o número de funcionários necessários e o momento em que será preciso contratar novos empregados, em virtude do crescimento esperado e da sazonalidade. Os gastos deverão ser calculados considerando a faixa salarial da região, os encargos sociais e possíveis benefícios concedidos aos funcionários (CAMPOS, 2003).

### **2.6.4. Projeção De Investimentos**

Traz o detalhamento das necessidades de investimentos para que o projeto possa ser executado. Esse plano será executado por meio do planejamento de engenharia e arquitetura, os quais definirão a estrutura física necessária para o empreendimento (CAMPOS, 2003).

Para definir o montante de tais investimentos, a engenharia segue dois caminhos básicos: por um lado, determina as instalações necessárias à empresa; por outro lado, define as atividades e os recursos adicionais necessários para que as instalações possam funcionar (BUARQUE, 1991).

Assim, poderíamos afirmar que o investimento total será formado pelos investimentos pré-operacionais, investimentos fixos, e pelo capital de giro (SEBRAE, 2007):

### **2.6.5. Investimentos Pré - Operacionais**

Compreende os gastos realizados antes do início das atividades da empresa (SEBRAE, 2007).

Ocorre a partir da definição de todas as necessidades de instalações pela etapa de engenharia do projeto, como terrenos, obras preliminares às edificações, os edifícios e demais construções. É importante salientar que, caso a empresa tenha que pagar juros ainda durante a instalação do projeto, os pagamentos desses juros serão considerados investimentos fixos até que a empresa entre em operação normalmente; a partir daí, constituirão gastos financeiros, que poderiam ser classificados como custos operacionais (BUARQUE, 1991).

#### **2.6.6. Investimentos Fixos**

Compreende a compra de todos os bens para o funcionamento adequado do negócio, como máquinas e equipamentos, móveis e utensílios, entre outros (SENAC, 2007).

#### **2.6.7. Capital de Giro**

Geralmente, um projeto irá precisar de algum caixa disponível para pagar as despesas, ou ainda para um investimento inicial em estoques. Alguns desses financiamentos poderão assumir a forma de contas a pagar (como no caso de compras a prazo), porém a empresa deverá complementar com o montante necessário. Essa diferença é o investimento em capital de giro líquido (ROSS, 2000).

O plano de investimentos incorpora o dimensionamento do capital de giro, que poderá ser definido para um período de dois a quatro meses de custos e despesas (CAMPOS, 2003).

### **2.7. ANÁLISE DE CUSTOS**

A análise de custos é fundamental, tanto do ponto de vista contábil quanto para fins gerenciais. O principal objetivo desta análise será a apresentação de conceitos e terminologias que irão facilitar o estudo.

### **2.7.1. Conceito e Classificações**

Custos são os gastos, que não são investimentos, necessários para fabricar os produtos de uma empresa ou, todos os gastos incorridos no processo de prestação de serviços de uma empresa. Os custos podem ser agrupados de diversas maneiras, dependendo do foco de análise; quanto ao objeto a ser custeado (diretos e indiretos) ou volume (fixos e variáveis) (PADOZEVE, 2006):

- *Custo Direto e Indireto*: os custos diretos são os gastos industriais que podem ser alocados direta e objetivamente aos produtos, de forma que se pode medir objetivamente sua participação no produto final; aqueles gastos que não são considerados diretos, são classificados como indiretos, não sendo específicos a produtos finais, aos quais estão indiretamente ligados.
- *Custo Fixo e Variável*: os custos diretos e indiretos podem ser classificados em fixos e variáveis quando tomamos como referencial o seu comportamento em relação ao volume de produção ou venda, sendo fixos quando seu valor não é alterado com a variação no volume produzido ou vendido de produtos finais, e variáveis quando há relação direta com o nível de atividade ao qual se relacionam. Cabe ressaltar que os custos fixos podem aumentar ou diminuir se a variação no volume de produção (ou vendas) for significativa.

### **2.7.2. Outros Conceitos e terminologias**

As definições apresentadas a seguir são aceitas pela maioria dos autores e estudiosos da Contabilidade e das diversas legislações tributárias e fiscais. Cabe aqui esclarecer que conceitos e terminologias específicas não devem ser confundidos com expressões utilizadas no meio empresarial (OLIVEIRA, 2000):

- *Desembolsos*: saídas de dinheiro do caixa ou de contas bancárias em virtude do pagamento de compras efetuadas a vista ou de uma obrigação assumida anteriormente.
- *Gastos*: consumo genérico de bens e serviços, ou seja, de fatores de produção. É importante não confundir gastos com desembolsos: o dinheiro é desembolsado para adquirir bens e serviços, esses são gastos no processo produtivo, podendo se referir tanto a matéria prima quanto ao material de expediente utilizado. O gasto pode ser classificado em custos, despesas, perdas ou desperdícios.
- *Despesas*: gastos necessários para vender e distribuir produtos, ocorridos nas áreas administrativas, financeiras e comerciais (fora da fábrica). No caso de prestadoras de serviços, há custos para prestação de serviços e despesas para a geração de receitas. Ainda segundo Padozeve (2006, p. 17): “A visão tradicional de custos e despesas é que, enquanto custo, os gastos são ativáveis e, portanto, têm valor para a empresa. A despesa significa o consumo do custo e, portanto, quando ocorre é redutora do lucro empresarial, já que o custo ativado sai da entidade.”
- *Investimentos*: são os gastos efetuados em ativos ou despesas e custos que serão imobilizados ou diferidos. São ainda gastos ativados em função de sua vida útil ou de benefícios futuros. Já segundo Lapponi (2000, pág. 253) “os investimentos podem ser classificados em três grupos: investimentos em ativos físicos, investimentos financeiros e investimentos intangíveis. Em qualquer caso, devemos entender que um investimento é um desembolso do qual se esperam lucros no futuro.”
- *Depreciação*: por depreciação entende-se o registro contábil do desgaste do bem, a perda de valor de ativos imobilizados. É importante ressaltar que bens utilizados na produção serão contabilizados como custos; já os imobilizados de áreas administrativas ou comerciais serão contabilizados como despesas.

## **2.8. DETERMINAÇÃO DO PREÇO**

Para a definição do preço a ser adotado, há basicamente dois métodos: a partir da concorrência e a partir dos custos (ASSEF, 2002).

### **2.8.1. Preço a partir da concorrência**

É o método mais simples, pois, após análise dos concorrentes diretos, basta acompanhar seus preços, mantendo ou não o valor. Porém, é importante que se observe os pontos fortes e fracos do projeto de forma a explorar melhor essa análise: é recomendável assim uma análise detalhada do mercado, de forma a levantar dados e verificando assim se há a possibilidade de lucros atrativos para o projeto proposto. (ASSEF, 2002).

Esse método considera que o formador do preço é o mercado, basicamente por meio da oferta e da procura, determinando na verdade o máximo que a empresa poderia cobrar. A estrutura de custos será definida a partir do preço de venda possível de ser praticado, deduzindo a margem mínima que se quer obter e demais custos financeiros para assim obter o valor máximo que pode custar internamente tal produto ou serviço (PADOZEVE, 2006).

### **2.8.2. Preço a partir dos custos**

Formar o preço pelo custo significa repassar ao cliente seus custos de produção, distribuição e comercialização, além das margens propostas para o produto ou serviço. Basicamente, se agrega margem a um número já realizado, sem questionar se aquele bem ou serviço é necessário e qual seria o preço que o consumidor estaria disposto a pagar por ele (ASSEF, 2002).

## **2.9. FLUXO DE CAIXA**

A partir da definição do projeto de investimento, pode-se afirmar que uma de suas fases mais importantes é a determinação das estimativas de todos os desembolsos e de todas as receitas, e é através do estudo do fluxo de caixa que poderá se projetar gastos e recebimentos, estimando assim a necessidade de recursos para se honrar com os compromissos financeiros (LAPPONI, 2000).

Assim, a elaboração do fluxo de caixa é a própria finalização do processo de projeções (CAMPOS, 2003).

Na maioria das vezes as estimativas utilizadas na construção desse fluxo são médias ou valores encontrados a partir de algum critério utilizado pelos investidores: quanto maior a objetividade e o detalhamento dessas informações, mais realista serão as estimativas apuradas no fluxo de caixa. Outros fatores como ramo de atividade, sazonalidade, porte do projeto, entre outros, também irão influenciar na elaboração do fluxo. A partir das informações fornecidas pelo fluxo, será possível a aplicação de métodos para avaliação e comparação de projetos, como o VPL, o *Payback*, entre outros (LAPPONI, 2000).

### **2.9.1. Entradas e Saídas de Caixa**

Podemos entender o fluxo de caixa simplesmente como a diferença entre a quantidade de moeda que entrou no caixa e a quantidade que saiu: as entradas de caixa estão relacionadas aos recebimentos gerados pelas atividades básicas da empresa ou ainda por aquelas que, apesar de não ser sua finalidade, geram algum tipo de entrada de recursos (venda de ativos, rendimentos de aplicações financeiras, financiamentos, entre outros). Quanto as saídas, podemos considerar quatro categorias básicas: pagamentos a fornecedores (bens e serviços adquiridos de fornecedores); salários, impostos e outras despesas (resultantes da operação); gastos de capital (pagamento pela aquisição de ativos permanentes); despesas de financiamentos a longo prazo (juros de dívidas a longo prazo) (ROSS, 2000).

### 2.9.2. Regimes de Caixa e de Competência

Na avaliação dos resultados, surge a dúvida sobre em qual momento cada gasto ou receita deverá ser considerada, podendo ter influência negativa ou positiva, sobre o negócio. O *Regime de Caixa* considera como receitas e despesas do exercício aquelas efetivamente recebidas e pagas dentro do período, independentemente do período de referência. Assim, se a empresa paga os salários relativos ao mês de dezembro somente em janeiro do ano seguinte, esse valor deverá ser considerado despesa no mês em que foi efetuado seu pagamento, isto é, em janeiro. Já pelo *Regime de Competência*, as receitas e as despesas de um exercício são aquelas ganhas ou incorridas nesse período, não importando se tenham sido recebidas ou pagas nesse mesmo período (GRECO, 2006).

### 2.9.3. Fluxo de Caixa Operacional

O fluxo de caixa operacional se refere ao caixa gerado apenas pelas atividades cotidianas da empresa, revelando de maneira simples se as entradas de caixa das operações de produção e venda são suficientes para cobrir as saídas.

**Figura 9: Fluxo de Caixa Operacional**

<b>Fluxo de caixa Operacional</b>	=	Lucro antes de juros e imposto de renda	+	Depreciação	-	Impostos
-----------------------------------	---	---	---	-------------	---	----------

Fonte: Ross (2000).

Para o cálculo do fluxo de caixa operacional, queremos a diferença entre receitas e custos, sem incluir a depreciação (a qual não é um item monetário, e não representa uma saída efetiva de caixa) e os juros (despesas financeiras); porém devem-se incluir os impostos, pois estes são efetivamente pagos com caixa (ROSS, 2000).

### 2.9.4. Fluxo de um Projeto de Investimento

“A princípio, o investimento será atraente se o fluxo de caixa da empresa com investimento for maior que o fluxo de caixa da empresa sem investimento” (Lapponi, 2000 pág. 258).

O objetivo de um investimento é aumentar o valor da empresa, gerando resultados futuros melhores que aqueles possíveis sem a realização do investimento. Essa atratividade pode ser apurada a partir da análise do VPL: o VPL da empresa com investimento deverá ser maior que o VPL da empresa sem investimento. Assim, para a construção do fluxo de caixa do projeto de investimento poderão ser consideradas apenas as estimativas relevantes que ocorrerão por consequência do projeto e que acarretam mudanças no resultado da empresa. Essa forma de análise é denominada incremental, e é mais prática por dispensar a elaboração de um fluxo da caixa para a empresa sem o investimento (LAPPONI, 2000).

Cabe salientar que ao analisarmos um projeto de investimento, não incluiremos juros pagos ou qualquer outro custo de financiamento, tais como dividendos ou pagamento de principal. O motivo é simples: em um primeiro momento, o interesse está na avaliação do fluxo de caixa gerado pelo projeto e o seu resultado. Isto não quer dizer que o esquema de financiamento não seja importante. Apenas é algo que deve ser analisado separadamente (ROSS, 2000).

## **2.10. MÉTODOS DE ANÁLISE DE RESULTADOS**

A avaliação de um projeto de investimento requer a utilização de algumas técnicas de análise de resultados em comparação com as expectativas dos investidores ou financiadores do projeto. As técnicas mais usuais são a Avaliação de Fluxos de Caixa Descontados, Análise do Período de *Payback*, e a Taxa Interna de Retorno (CAMPOS, 2003).

### **2.10.1. Avaliação de Fluxos de Caixa Descontados - VPL**

Trata-se de um processo de avaliação no qual desconta-se os fluxos de caixa futuros de um investimento: consiste basicamente em calcular o valor presente líquido (VPL) pela diferença entre o valor presente de fluxos de caixa futuros (FCf), descontados a uma taxa igual ao custo de capital da empresa ( $k$ , a taxa mínima de atratividade) e o custo do investimento ( $i$ ) (CAMPOS, 2003).

“Se o valor presente de um fluxo de caixa futuro de um projeto for maior que seu custo inicial, o projeto é um empreendimento válido. Por outro lado, se o valor presente for menor que seu custo inicial, o projeto deve ser rejeitado porque o investidor perderia dinheiro se o projeto fosse aceito. Por definição, o valor presente líquido de um projeto aceito é zero ou positivo, e o valor presente líquido de um projeto rejeitado é negativo” (GROPPELLI, 2002).

Um projeto só pode ser aceito se gera valor aos seus proprietários, e o VPL é uma das ferramentas mais completas para avaliar se o empreendimento vale mais que seu custo; é a forma de avaliar o quanto de valor é criado ou adicionado hoje por se realizar um investimento.

A vantagem desse método é que ele reconhece o valor do dinheiro no tempo, descontando valores maiores dos fluxos de caixa mais distantes, o que o torna o mais sofisticado e adequado para uma análise mais minuciosa. Outra vantagem é que ele considera os fluxos de caixa ao invés dos lucros líquidos que outros métodos utilizam, questão importante visto que a depreciação contábil não é um desembolso de caixa.

Quanto a definição da taxa mínima de atratividade, essa irá depender dos riscos do investimento, dos custos envolvidos e da disponibilidade de capital: é na escolha da taxa que está sua maior desvantagem, visto que seu resultado está diretamente relacionado ao valor escolhido. Normalmente, a escolha irá acompanhar a evolução das taxas de juros e da inflação, revelando a importância de saber a projeção destas flutuações para os próximos períodos; projetos em que os juros estejam caindo, será necessário descontar a taxas menores. Outro fator que influencia a taxa de desconto é o prazo de duração do projeto. Pela natural incerteza, prazos maiores estão

associados a riscos maiores, utilizando-se taxas mais elevadas para tais casos (GROPPELLI, 2002).

### **2.10.2. Análise do Período de Payback**

Payback é o tempo necessário para se recuperar o investimento inicial de um projeto, considerando as entradas de caixa geradas pelo mesmo: com base na regra do período de payback, um investimento é aceito se o período calculado for menor do que aquele estimado pelo investidor. Por ser simples e de fácil entendimento, o payback é uma maneira rápida para avaliação de riscos do projeto. É importante salientar que, justamente por sua simplicidade, esse método deixa de analisar outros fatores importantíssimos para a correta avaliação. Em primeiro lugar, não considera as alterações de valor do dinheiro no tempo; segundo, avalia da mesma maneira tanto projetos de alto risco como aqueles muito seguros; ele também não serve como uma medida de lucratividade, já que os fluxos de caixa após o período de amortização são ignorados (GROPPELLI, 2002).

### **2.10.3. Taxa Interna de Retorno – TIR**

A TIR é a taxa de desconto que faz com que o VPL de um investimento seja nulo. Ela representa a taxa de retorno do investimento, gerada pelas suas entradas de caixa (CAMPOS, 2003).

Este cálculo pode ser realizado com o auxílio de calculadoras financeiras, sendo necessária a inclusão de todos os fluxos na calculadora, e através do método de tentativa e erro, poderá se encontrar o valor mais próximo. Para que o projeto seja aceito, é necessário que a TIR calculada resulte em uma taxa no mínimo igual a taxa exigida. Ao se comparar diversos projetos, aquele com a maior TIR será o mais lucrativo. Por utilizar os fluxos de caixa e reconhecer o valor do dinheiro no tempo, a TIR é tão utilizada quanto o VPL, sendo a mais popular de todas as abordagens (GROPPELLI, 2002).

### **3. MÉTODO DE PESQUISA**

Já caracterizada a natureza do problema e os objetivos do trabalho, é necessário a definição do tipo de pesquisa a desenvolver, procurando aquele que melhor se adapta ao problema de pesquisa e permita alcançar os objetivos propostos.

Elaborou-se uma Pesquisa Exploratória, por ter planejamento bastante flexível e proporcionar maior familiaridade com o problema, visto que pouco se sabe sobre a situação. Foi também utilizada a Pesquisa Descritiva, que aborda a descrição das características de determinada população ou fenômeno, e o estabelecimento da relação entre determinadas variáveis: uma de suas características mais significativas é a utilização de técnicas padronizadas para coleta de dados, entre elas entrevistas pessoais, entrevistas por telefone, questionários e observação (GIL, 2002).

O universo da pesquisa foi constituído por motéis sediados em Porto Alegre / RS. Para a coleta de dados foram utilizados fontes bibliográficas e canais de comunicação direta com os estabelecimentos como, a internet e o telefone. Também foram utilizados sites locais de serviços e outros especializados em motéis.

## **4. PROJETO MOTEL 21 – ANÁLISE DE VIABILIDADE**

### **4.1. PROJETO**

#### **4.1.1. Tipo de hotel**

*Motel:* estabelecimento destinado a permanência de curto prazo, em pernoites ou mesmo poucas horas, com objetivo de servir como local para encontros amorosos, contando com serviços alimentação e sofisticação em recursos tecnológicos, temáticos e acabamento.

#### **4.1.2. O tamanho do empreendimento**

Abrangendo aproximadamente 4.000 m<sup>2</sup> de área construída, distribuídos em quatro pavimentos, o empreendimento disponibilizará 47 apartamentos para hospedagem (sendo 45 com garagem individual), contando ainda com uma estrutura que inclui escritórios, lavanderia, cozinha, cada qual equipado com diversos equipamentos. A capacidade calculada é de aproximadamente de 7.500 ocupações mensais.

#### **4.1.3. Localização**

A localização é o ponto chave dentro da estratégia do projeto: o motel será edificado próximo a duas avenidas de grande movimento de Porto Alegre (Bento Gonçalves e Princesa Isabel), com a entrada de hóspedes por uma rua secundária, oferecendo privacidade aos seus freqüentadores. Está localizado a 2 km do centro histórico de Porto Alegre, e cercado pelo pólo administrativo da Capital, tais como: Assembléia Legislativa, Palácio Piratini, Complexo hospitalar Santa Casa, Campus Central e Salão de atos da UFRGS, Receita Federal, Centro Administrativo do Estado, Foro Central, Shopping Praia de Belas e pólo de bares e boates noturnas de Porto Alegre.

#### **4.1.4. Segmentação de Mercado**

O projeto adota como base três tipos de segmentação: *por benefícios, demográfica, e por nível de utilização*. É objetivo tornar o empreendimento um motel de arquitetura destacada e que busca a excelência na qualidade dos serviços prestados. Com foco no mercado de Porto Alegre, procura atender principalmente clientes com alto poder aquisitivo, e que vejam o local como parte integrante em sua vida cotidiana.

#### **4.1.5. A relação das áreas**

O projeto prevê dois Setores principais, divididos em áreas específicas, conforme relação a seguir:

- Setor de Hospedagem e Lazer:
  - Área de Hospedagem – Uhs;
  - Áreas públicas e sociais – Recepção.

A Recepção compreende duas áreas: a primeira compreende a própria sala de espera dos hóspedes, enquanto a outra seria o espaço destinado às recepcionistas, as quais recebem eventuais pedidos dos hóspedes (encaminhando-os a seguir para o preparo na cozinha), efetuam a liberação dos quartos na entrada dos clientes e a devida cobrança na saída.

- Setor de Infra-Estrutura e Serviços Gerais:
  - Área Administrativa – Escritório, Recepção para fornecedores, Sala de Reuniões;
  - Área de alimentos e bebidas – Copa, Cozinha, Refeitório;
  - Áreas de serviço – Lavanderia, Governança, Vestiários, Depósitos;
  - Áreas de equipamentos – Manutenção e Equipamentos.

A área da Governança corresponde ao corredor de serviços e seus equipamentos. Os Depósitos são para a armazenagem de bebidas, produtos de limpeza e de lavanderia, enxoval e demais mercadorias, podendo corresponder a diferentes espaços físicos.

#### **4.1.6. O programa**

Visa fornecer um resumo dos principais itens necessários em cada área relacionada:

➤ Área de Hospedagem:

O projeto descreve 47 apartamentos, sendo 45 com garagem individual e um equipado para Portadores de Necessidade Especial, divididos em seis tipos:

- Apartamento Luxo (23 apartamentos);
- Mini-Suíte (12 apartamentos);
- Suíte Sênior (4 apartamentos);
- Loft (5 apartamentos);
- Loft Luxo (1 apartamento);
- Suíte Máster (2 apartamentos).

Todos os quartos possuem um conjunto de equipamentos ditos básicos, os quais constam relacionados a seguir:

#### **Figura 10: Móvel Básica**

#### **Mobília Básica**

Cama  
Mesa com 2 Cadeiras  
Telefone  
Espelho de Teto  
Espelho de Parede  
Rádio c/ 2 Caixas de Som  
Quadro de Comando  
Quadros  
Ar Condicionado  
Frigobar  
Televisão 20'

Fonte: Autor

A partir das unidades Loft, esses equipamentos básicos são mais numerosos, conforme quadro a seguir:

#### **Figura 11: Mobília Loft**

#### **Mobília Loft**

Cama  
Mesa com 2 Cadeiras  
Telefone  
Espelho de Teto  
Espelho de Parede  
Rádio c/ 2 Caixas de Som  
2 Quadros de Comando  
Quadros  
Ar Condicionado Split  
2 Frigobares  
2 Televisores de 29' e 30'  
Divã  
Luz Negra  
Academia

Fonte: Autor

Com base nessas informações, foi elaborada uma planilha comparativa das características principais de cada quarto, contando com a proporção sobre o total de unidades, a mobília utilizada, e a presença de equipamentos ditos diferenciais para classificação da unidade conforme o método proposto pelo Guia SEBRAE – Ponto de Partida, que visa auxiliar o empreendedor na elaboração do projeto moteleiro:

**Figura 12: UHs**

SETOR DE HOSPEDAGEM & LAZER						
	N de Uhs	%	Mobília	G	H	S P
Apartamento Luxo	23	49%	Básica	X		
Mini-Suíte	12	26%	Básica	X	X	
Suíte Senior	04	9%	Básica	X	X	
Loft	05	11%	Loft	X	X	
Loft Luxo	01	2%	Loft	X	X	X
Suíte Master	02	4%	Loft	X	X	X
	47					

Fonte: Autor

➤ Áreas públicas e sociais:

Serão instaladas câmeras referentes à Central de segurança e monitoramento, computadores e impressoras para controle das hospedagens, central telefônica, mesa com cadeiras, cofre, ar-condicionado, rádios para comunicação com pessoal da limpeza, banheiro para as recepcionistas, além de sofás e mesa de centro para a sala de espera.

➤ Área Administrativa:

Computadores com central de gerenciamento de hospedagens e sistema de gerenciamento de energia, impressoras, central telefônica, mesa com cadeiras, armários, material de escritório, ar-condicionado, frigobar e banheiro.

➤ Área de alimentos e bebidas:

Freezers e geladeiras, torradeira, máquina de gelo, microondas, fritadeira industrial, forno elétrico, máquina de cortar frios, fogão industrial, louças diversas, coifa, além de impressora e telefone para recebimento dos pedidos solicitados á recepção. Para o refeitório dos funcionários, será necessário uma geladeira, fogão 4 bocas, microondas, armário, pia, louças, mesa e cadeiras.

➤ Áreas de serviço:

Será necessária uma lavanderia completa (máquina de lavar, centrífugas, secadoras), ferros de passar, carrinhos e caixas para roupa, mesas e prateleiras, penduradores, exaustores e pia inox. Para governança, prateleiras a serem dispostas no corredor de serviço para armazenar produtos e enxoval prontos para serem usados, lixeiras, carrinhos, escadas e rádios para comunicação direta com a recepção. Nos vestiários, armários, cabideiros, bancos, banheiro e duchas. Por fim, os depósitos deverão contar com prateleiras para armazenar bebidas, peças do enxoval, além de produtos e materiais de limpeza.

➤ Áreas de equipamentos:

Visando a economia de energia e o corte de custos, serão implantados os equipamentos de coleta d'água da chuva para limpeza das áreas comuns; geradores e gerenciadores de energia, central de segurança e monitoramento das áreas sociais, sistema de aquecimento à gás com apoio de energia solar, subestação de energia e sistema de transmissão de TV e antenas.

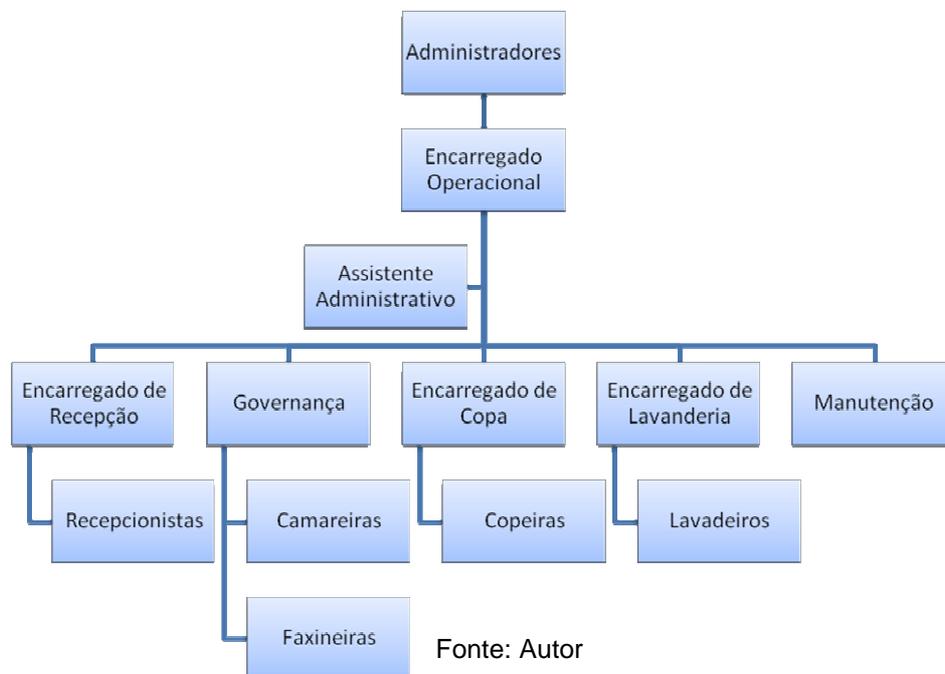
#### **4.1.7. Cargos e Atividades**

Conforme dados da empresa **Grupo-7**, segue a definição de cargos e atividades:

- Administradores: sócios responsáveis pela administração do empreendimento, devendo prestar contas aos demais investidores.

- Encarregado Operacional: atuaria como um gerente, responsável pela administração diária do local.
- Assistente Administrativo: responsável pelas rotinas administrativas, auxiliando também no trabalho do Encarregado Operacional.
- Encarregado de Recepção, Governanta, Encarregado de Copa, Encarregado de Lavanderia e Manutenção: apesar de nem todos possuírem essa qualificação na nomenclatura dos cargos, atuariam como encarregados de suas respectivas áreas, sendo responsáveis para que haja o cumprimento das normas e rotinas definidas.
- Recepcionistas, Camareiras, Copeiras, Lavadeiras, Faxineiras: nível operacional responsável por executar as rotinas diárias, cada um em sua área específica.

**Figura 13: Organograma**



## 4.2. PLANO DE NEGÓCIO

### 4.2.1. Sumário Executivo

Há oito anos no mercado, a **Grupo-7 Serviços de Hotelaria Ltda.** idealizou através de seu primeiro empreendimento, o motel **XXXXX**, sua busca pela excelência no entretenimento, oferecendo o que há de melhor em serviços e equipamentos, fundamentais ao bem estar de seus clientes. O motel **XXXXX** oferece privacidade, conforto e segurança, e hoje é sinônimo de requinte, discrição e bom gosto.

Hoje a empresa busca sua consolidação no mercado, apostando na experiência acumulada e no conhecimento a respeito do consumidor porto alegreense lançando um novo projeto, denominado neste trabalho como **Motel 21**. Atualmente, o projeto busca financiamento junto a Caixa Econômica Federal.

### 4.2.2. Descrição Da Empresa

A empresa **Grupo-7 Serviços de Hotelaria Ltda.** presta serviços no ramo moteleiro, oferecendo hospedagens em apartamentos mobiliados com estacionamento, serviço de alimentação, privacidade e segurança. Suas ações estão fundamentadas na preservação ecológica, no planejamento de custo e na segurança operacional. Atualmente, a empresa conta com cinco sócios, todos com experiência comprovada no setor.

Missão: “Oferecer serviços na área de moteleria visando satisfazer as necessidades de privacidade e segurança dos clientes e valorizando o público interno, cuja cooperação é condição indispensável para o sucesso.”

Visão: “Ser o melhor motel de Porto Alegre, com foco nas classes sociais A e B.”

Valores: “Segurança, privacidade, preservação ambiental e a valorização humana.”

### 4.2.3. Descrição do Negócio

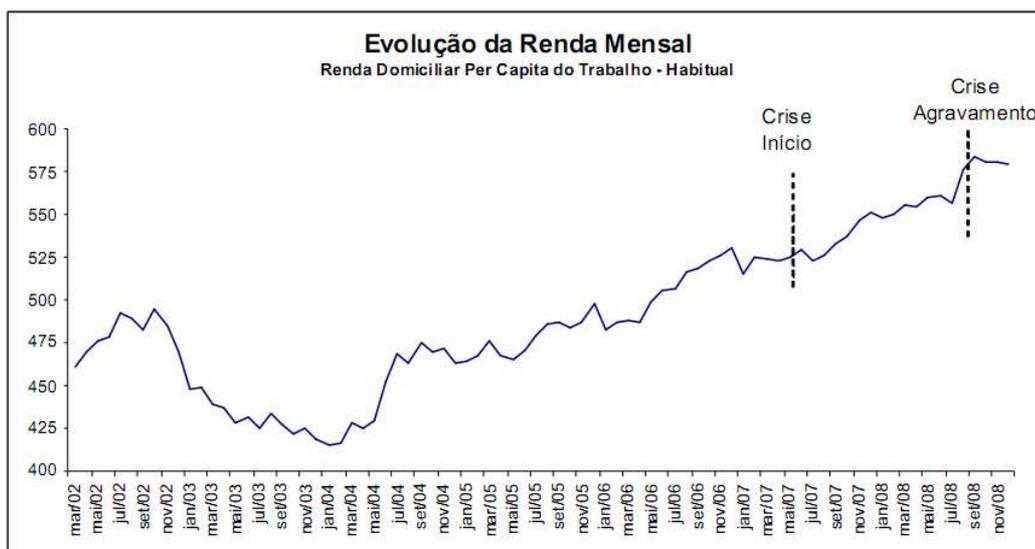
- *Mercado Alvo:*

O **Motel 21** é um projeto voltado ao público porto-alegrense, principalmente das classes A e B, que buscam uma opção de qualidade no atendimento, excelente infra-estrutura e principalmente, privacidade.

- *Setor econômico:*

Nos últimos anos, está comprovada a melhora no poder de compra dos brasileiros: nas grandes metrópoles, o aumento acumulado de 2004 a 2007 das classes C e AB foi de 26% e 42%, respectivamente, com correspondente redução da participação das classes D e E. Em 2008 a situação se repetiu, comprovando a expansão da nova classe média (classe C, com aumento de 3,7%), e das classes AB (aumento de 3,9%). A figura a seguir mostra a evolução da renda mensal do brasileiro de 2002 a 2008, ficando claro o momento positivo que a economia nacional vive mesmo durante a crise mundial (FGV, 2008):

**Figura 14: Evolução da Renda Mensal**

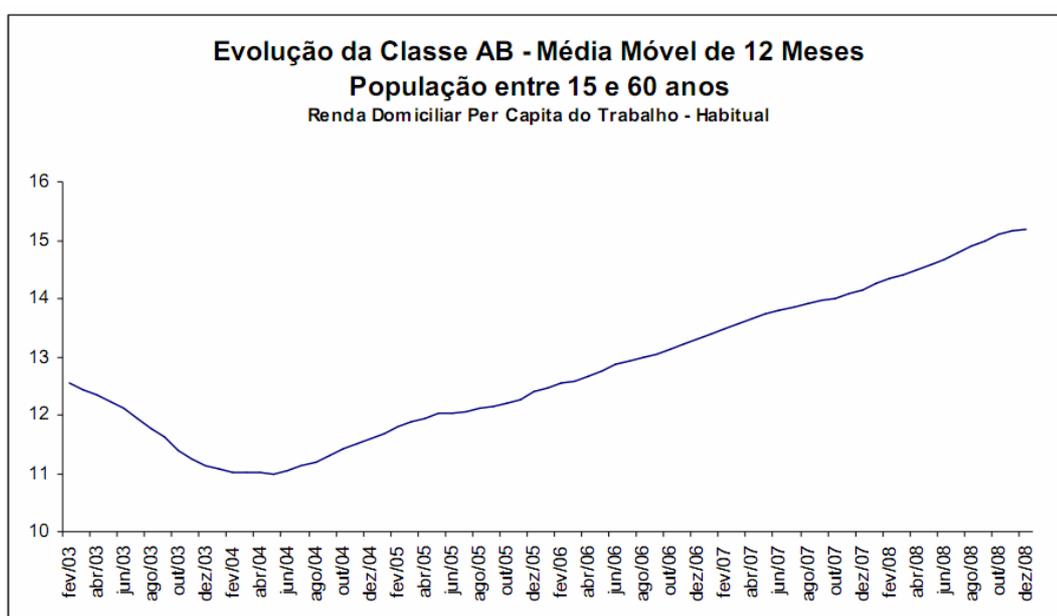


Fonte: CPS/IBRE/FGV a partir dos microdados da PME/IBGE.

Fonte: Crônicas de Uma Crise Anunciada: choques externos e a nova classe média, FGV/IBRE, CPS, 2009.

Porto Alegre está entre as seis metrópoles brasileiras que tiveram os maiores níveis de crescimento das classes ABC, correspondente a 69,54% da população da capital: no período de 2007 a 2008, ela apresentou uma taxa de crescimento dessa mesma população de 4,76%, valor acima da média nacional (FGV, 2008).

**Figura 15: Participação das classes A e B (%)**



Fonte: CPS/IBRE/FGV, com base nos microdados da PME/IBGE.

Fonte: Crônicas de Uma Crise Anunciada: choques externos e a nova classe média, FGV/IBRE, CPS, 2009.

A capital gaúcha tem hoje excelentes perspectivas: eleita como cidade sede para a Copa de 2014, a cidade planeja diversos investimentos em infra-estrutura esportiva, urbana e regional, com o aumento substancial do fluxo de turistas e melhoria nas condições de vida. Hoje, a capital conta com mais de 12 mil leitos, distribuídos em cerca de 80 hotéis (SINAENCO, 2009).

Cabe salientar que, uma vez que o serviço nos hotéis não tem relação direta com o turismo, os dados referentes ao mercado hoteleiro podem não refletir a verdadeira

situação da moteleria. Assim, para analisar especificamente o mercado moteleiro na capital gaúcha, foi necessário elaborar estimativas a partir de levantamentos realizados sobre meios de hospedagem: conforme pesquisa realizada pelo SENAC em abril de 2001, e disponibilizada pelo Sindicato da Hotelaria e Gastronomia de Porto Alegre (SINDPOA), aproximadamente 24% dos empreendimentos de hospedagem da capital são motéis, com o valor da diária média em aproximadamente R\$ 22,94:

**Figura 16: Amostra de hotéis, motéis e similares de Porto Alegre**

<b>ATIVIDADE PRINCIPAL</b>	<b>PERCENTUAL</b>	<b>VALOR DA DIÁRIA MÉDIA - R\$</b>
Hotel e Apart-Hotel	66,10%	43,96
Motel	24,20%	22,94
Pensão/Pensionato	9,70%	6,72

Fonte: SINDPOA

O Guia de Meios de Hospedagem, organizado pela Divisão de Informações Turísticas da Secretaria do Turismo do Rio Grande do Sul (SETUR/RS) fornece dados referentes à capacidade hoteleira, onde Porto Alegre contaria, até 2008, com 6.960 UHs. Considerando os dados de ambas as pesquisas, podemos estimar que Porto Alegre possua aproximadamente 1.600 UHs dedicadas ao serviço da moteleria.

- *Concorrência:*

Visto a necessidade de se obter informações mais precisas sobre a concorrência, foi elaborada uma pesquisa em duas etapas: a primeira consiste na relação dos principais estabelecimentos moteleiros de Porto Alegre; já a segunda, compreende a análise dos preços e da estrutura disponibilizada nos estabelecimentos relacionados.

Para elaboração da listagem, foram utilizadas duas fontes de pesquisa: o Portal de Serviços Hagah ([www.hagah.com.br](http://www.hagah.com.br)), um dos principais do gênero na região da Grande Porto Alegre; e Guias brasileiros Especializados em Motéis, no caso o Guia de Motéis, ([www.guiademoteis.com.br](http://www.guiademoteis.com.br)) e o Guia No Motel ([www.nomotel.com.br](http://www.nomotel.com.br)). Dos 62 estabelecimentos inicialmente relacionados, apenas 22 foram analisados (35%), totalizando 763 UHs: seis estabelecimentos não foram considerados visto que não se denominavam motéis; um não está mais em operação e os demais não disponibilizaram as informações necessárias para análise.

Considerando que os equipamentos básicos nas UHs são praticamente os mesmos, foram verificados aqueles considerados diferenciais: hidromassagem, sauna e piscina, além do estacionamento coletivo ou garagem privativa. Quanto ao tarifário, foram analisados valores referentes principalmente aos períodos de 3 horas: alguns empreendimentos adotam no tarifário o valor de 2 horas, mais meia-hora adicional: sempre que necessário, foram feitos ajustes. A maioria apresentou cinco opções diferentes de quartos: do total de UHs, cerca de 15% não possuem nenhum dos itens analisados, 45% possuem como diferencial apenas a garagem privativa, 37% possuem banheira de hidromassagem, 2% possuem sauna e apenas 1% possuem piscina:

**Figura 17: Pesquisa de Preços**

N de Uhs	%	G	H	S	P	3 Horas	
						Menor	Maior
129	17%					20,00	56,00
341	45%	X				29,00	88,00
279	37%	X	X			32,00	153,00
08	1%	X	X	X		99,00	159,00
06	1%	X	X	X	X	125,00	209,00
763	100%						

Fonte: Autor

A partir dos resultados da análise, pode se verificar a predominância no mercado de apartamentos simples, onde o principal diferencial seria a existência de garagens

individuais. Esse resultado já era esperado, visto que, por esses apartamentos permitirem um giro elevado de clientes (dado o valor reduzido da hospedagem), se caracterizam como a principal fonte de renda de um motel. Também fica claro o reduzido número de motéis que tenham quartos com sauna ou piscina.

Por outro lado, essa pesquisa revelou um fato de importante relevância: a pouca diferenciação existente entre os estabelecimentos quanto aos equipamentos oferecidos (mesmo entre motéis simples e luxuosos), é contrária a grande variação de preços verificada. Nos quartos com garagem e hidromassagem, por exemplo, é onde se encontram as maiores variações no tarifário, com quartos de R\$ 32,00 a R\$ 153,00 por três horas de hospedagem.

A partir daí, dois fatos devem ser analisados: o primeiro diz respeito às diferentes nomenclaturas utilizadas para as UHs, que acabam distinguindo quartos com estrutura similar. Também durante a análise foi comprovada a existência de novos equipamentos agregados (como a cama erótica), fato que pode contribuir no valor final da hospedagem. O segundo fato a ser analisado diz respeito à qualidade do ambiente, conseqüência do estado de conservação dos equipamentos, da limpeza e a manutenção dos quartos, da segurança e da privacidade do estabelecimento. Visto que não há um sistema de avaliação dos estabelecimentos moteleiros quanto ao ambiente, ou mesmo dos serviços prestados, se optou, para fins de análise, em considerar a idéia de que estabelecimentos com valor hora mais elevado possuem um serviço de melhor qualidade, visto que focariam seus esforços a uma clientela com maior poder aquisitivo, e disposta a pagar mais por um serviço melhor.

Por fim, cabe analisar aquele motel identificado, juntamente com a **Grupo-7**, como principal concorrente. No caso, seria o estabelecimento identificado no mapa como número 24:

### **Figura 18: Principal Concorrente**

01	Tipo de Quarto	N de Uhs	G	H	S	P	%	Média 3 horas	3 Horas
24	Suíte Master	4	X	X			5%	52,50	75,00
	Luxo sem Garagem	10					13%		35,00
	Suíte Luxo	15	X	X			19%		60,00
	Luxo	50	X				63%		40,00

Fonte: Autor

O motel 24 foi escolhido dada a sua proximidade geográfica e sua reconhecida importância no mercado porto-alegrense. Ele disponibiliza uma grande quantidade de quartos (79 UHs), principalmente simples (76%), e assim consegue atender a um grande número de clientes, principalmente aos finais de semana. Além disso, trabalha com um tarifário bastante competitivo, fato que revela seu foco no preço, e não no serviço.

- *Plano de Marketing:*

- *Análise Situacional:*

Considerando primeiramente o projeto em si, deve-se salientar sua localização, a qual oferece discrição e facilidade de deslocamento para os clientes, estando próximo a diversos pontos de grande movimento. Depois, a sua infra-estrutura de 47 UHs, onde 51% serão equipadas com hidromassagem, enquanto 96% terão garagem privativa, acessíveis assim a todos os tipos de clientes.

Por outro lado, a principal preocupação também está relacionada a sua localização, que revela a proximidade de outro grande empreendimento moteleiro. Como já foi analisado, o aqui denominado motel 24 trabalha com foco no preço, o que pode acabar tomando um bom número de clientes dos quartos mais simples, fontes de boa parte da renda da maioria dos motéis. Além disso, a empresa viu a necessidade de captar recursos para o andamento do projeto, fato que implica no pagamento de juros, e que deverá ser mais profundamente analisado no decorrer do trabalho.

Quanto a análise dos fatores externos, não haveria como considerar o projeto de investimento se não se acreditasse no potencial do mercado porto-alegrense: há anos a cidade convive com motéis localizados dentro de sua zona urbana, fato que contribuiu para profissionalização do setor. Há muito os empreendimentos deixaram a beira de estrada ou locais da periferia urbana para ocuparem terrenos próximos a residências, inseridos assim no dia-a-dia do cidadão, o qual já é um consumidor exigente dos serviços moteleiros. Também os investimentos decorrentes da Copa aquecem o mercado local, ao mesmo tempo em que melhorarão as condições de vida da cidade.

Apesar disso, deve-se estar atento a grande quantidade de concorrentes locais, principalmente de pequenos motéis. Também deve se levar em conta a aparente fragilidade do negócio: apesar de fornecer um retorno rápido pelo investimento, a motelaria ainda não se constitui em um serviço essencial, podendo ser mais facilmente afetada com uma crise.

**Figura 19: Análise SWOT**

FATORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Barreira alta de entrada a novos concorrentes diretos;	Não é um serviço essencial; pode ser mais afetado por uma crise;
Perspectivas de investimentos em infra-estrutura na cidade.	Negócio limitado ao mercado local, no máximo até cidades próximas;
	Grande número de concorrentes.
FATORES INTERNOS	
FORÇAS	FRAQUEZAS
Disponibilidade de localização adequada para o empreendimento;	Localização próxima a fortes concorrentes diretos;
Empresa com <i>know-how</i> ;	Necessidade de captação de recursos de terceiros.
Infra estrutura prevista para as Uhs.	

Fonte: Autor

- Objetivos e metas:

O projeto **Motel 21** nasce com o objetivo de tornar referência, no que diz respeito a sua estrutura como também à qualidade no atendimento aos clientes, permitindo a empresa um aumento de participação no mercado. Já as metas definidas para o projeto procuram ser cautelosas, esperando assim refletir a falta de conhecimento inicial do público sobre o empreendimento.

Assim, a partir de dados da **Grupo-7**, se espera iniciar as operações com um índice de ocupação diária de uma hospedagem quarto, ou seja, aproximadamente 1.457 hospedagens por mês; do quarto até o oitavo mês de funcionamento, se pretende elevar a média geral de ocupações para 1,5 hospedagens diárias, aproximadamente 2.159 hospedagens por mês; até dezembro, deve ser consolidado o número de ocupações mínima de 2 hospedagens diárias, correspondentes a aproximadamente 3.420 hospedagens por mês.

No primeiro ano de funcionamento, a média de hospedagens diárias por UH ficaria em 1,5, o que corresponde a aproximadamente 25.700 ocupações. Para os demais anos, foi previsto um aumento na média anual de 0,25 hospedagens dia, resultando aproximadamente em 30.000 ocupações no segundo ano (1,75), 34.000 ocupações no terceiro (2,00), 38.500 ocupações no quarto (2,25) e 42.000 ocupações no quinto (2,50). A partir do sexto ano, foi mantida a média de hospedagens do quinto ano de operação; dessa forma, o valor utilizado foi de aproximadamente 42.000 ocupações.

➤ **Estratégia:**

O objetivo da empresa em ampliar sua participação de mercado, oferecendo serviços de alta qualidade com foco principalmente nas classes A e B, deverá fazer com que o motel adote um tarifário mais elevado, passando assim a imagem de um estabelecimento mais sofisticado. Porém, para valorizar a relação com o cliente, poderão ser oferecidos benefícios aqueles mais fiéis, por meio de um cartão fidelidade, possibilitando que a cada certo número de hospedagens, o cliente tenha direito a uma hospedagem por conta do motel.

O principal canal de comunicação com os clientes será feito via internet, através de um site próprio para o estabelecimento. Dado o baixo custo envolvido e a privacidade do ambiente *on-line*, será possível divulgar nesse espaço as comodidades oferecidas no motel, seu tarifário, sua localização, entre outras informações. Além do site, poderão ser feitos cadastros em Guias Especializados (Guia do Motel, No Motel) ou ainda Guias Locais (Hagah). Além disso, de forma a facilitar o acesso ao local, serão utilizados *outdoors* e placas de sinalização (placas de esquina). Por fim, poderão ser adotadas ações em bares e casas noturnas da cidade, a fim de divulgar o novo empreendimento.

➤ Plano de Ação:

Visto que a previsão de gastos será elaborada a parte, se recomenda a execução das ações de marketing de forma a acompanhar o orçamento de gastos previsto. Tal recomendação é importante para evitar gastos excessivos, principalmente nos primeiros meses de funcionamento, onde a receita deverá ser baixa.

➤ Controle:

Alguns padrões de desempenho deverão ser analisados de forma a garantir o cumprimento das metas estabelecidas e a qualidade dos serviços prestados, conforme relação a seguir:

- I. Controle do número de ocupações diárias;
- II. Avaliação mensal de desempenho da equipe;
- III. Pesquisa do nível de satisfação de clientes (trimestral);
- IV. Controle estimado dos custos;
- V. Faturamento projetado X realizado.

### **4.3. PLANO FINANCEIRO**

### 4.3.1. Projeção de Receitas Operacionais

Na motelaria, há duas fontes de receitas: o serviço de hospedagem e os serviços acessórios, incluídos aí a alimentação, bebidas e vendas de outros produtos, como itens de *sexy shop* ou de higiene. A base para a análise de receitas totais é a projeção do faturamento com hospedagens, através da aplicação das metas de ocupações estabelecidas.

Para o cálculo das receitas, foram feitos ajustes no método da capacidade instalada utilizado pela hotelaria: um hotel vai basear sua ocupação em diárias, de forma que cada quarto poderia ocupar apenas um cliente por dia. Na motelaria, o cliente também pode optar pela diária, porém esse não é o foco do serviço: a receita se origina da grande rotatividade desses empreendimentos, resultado do aluguel por curtos períodos (geralmente estabelecido um mínimo de 3 horas), ou pernoites. Assim, se optou em partir do número de ocupações diárias esperadas para cada UH, multiplicado pelo número de apartamentos e pelo período analisado, conforme quadro a seguir:

**Figura 20: Cálculo da Receita com Hospedagens**

Nº DE OCUPAÇÕES DIA		1,0
<b>Hospedagem</b>		
<b>Tarifário 3 horas</b>		
	Nº Aptos.	Ocupações Mês
Apartamento Luxo	23	570
Mini-suite	12	298
Suite Senior	04	99
Loft	05	124
Loft Luxo	01	25
Suite Master	02	50
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>1166</b>
		<b>69.291,20</b>
Nº de ocupações dia		1
Nº Aptos.		23
Total de dias no mês		31
Ocupações no Mês		713
Ocupações no Mês		713
<b>% sobre Faturamento</b>		<b>80%</b>
Ocupações no Mês		570

Fonte: Autor

No exemplo anterior, a meta estabelecida foi de uma ocupação diária em cada UH, e foi aplicada ao tarifário referente a períodos de 3 horas. Porém, ainda faltaria medir as ocupações por pernoites: dessa forma, para que o faturamento com hospedagens totais no mês refletisse realmente uma ocupação diária, foram definidas proporções para cada tarifário, a qual foi aplicada sobre o resultado:

**Figura 21: % sobre o Faturamento com Hospedagens**

Tarifário Base					
Tipos	Qt.	3h	H.adic.	Pernoite 2ª a 5ª	Pernoite 6ª a dom.
Apartamento Luxo	23				
Mini-suíte	12				
Suite Senior	04	<b>80%</b>	-	<b>6%</b>	<b>14%</b>
Loft	05				
Loft Luxo	01				
Suite Master	02				

Fonte: Autor

Dessa forma, ficou estabelecido que 80% das hospedagens são por períodos de 3 horas; 14% das hospedagens são por Pernoites de sexta a domingo e 6% por Pernoites entre segunda e quinta-feira. Essas proporções foram inicialmente baseadas em dados da empresa **Grupo-7**, sendo que não foi considerada nessa análise a hora adicional, visto a dificuldade em se obter dados consistentes. Porém, também podem ser analisadas do ponto de vista matemático: se considerarmos o período de um dia, veremos que a capacidade com hospedagens de 3 horas é quatro vezes maior que a capacidade com hospedagens de Pernoites:

**Figura 22: Capacidade Diária**

<b>Tempo de Ocupação</b>	<b>Capacidade Diária Estimada</b>
24 horas	1
12 horas	2
3 horas	8

Fonte: Autor

Já para a projeção das demais receitas (denominadas *Cardápio*), foram utilizados, índices que refletem a média histórica de cada item sobre o faturamento total mensal, em um empreendimento semelhante administrado pelos sócios. Ficou concluído que as receitas originadas da venda de alimentos, bebidas e outros produtos acessórios correspondem aproximadamente a 12% da receita total. Cada índice foi aplicado sobre o faturamento mensal com hospedagens:

**Figura 23: índices de Receitas**

<b>Item</b>	<b>Índice</b>
Café da Manhã	0,192%
Lanches	0,343%
Refeições	1,777%
Aperitivos e Acompanhamentos	0,329%
Pizzas	0,437%
Bombonière	1,234%
Bebidas	5,329%
Doses	0,129%
Espumantes	0,530%
Vinhos Nacionais	0,088%
Farmácia	0,024%
Perfumaria	0,162%
Sex Shop	1,230%
	<b>11,805%</b>

Fonte: Autor

#### **4.3.2. Projeção de Custos e Despesas**

Entende-se que os custos variáveis estarão diretamente ligados ao número de hospedagens; porém, dada a dificuldade de se associar os gastos de cada item diretamente aos níveis de ocupação, optou-se pela elaboração de índices ligados diretamente a receita, chegando assim à estimativa mensal de gastos variáveis. Por fim, foi feita uma média de 2002 a 2008 com dados da **Grupo - 7**, gerando os índices que foram aplicados na análise:

**Figura 24: Custos Variáveis**

**M É D I A M E N S A L**

RECEITAS		2002	
HOSPEDAGEM REC.MÊS		96.414	
VENDA PROD. INTERNO		534	
<b>TOTAL INGRESSOS</b>		<b>96.948</b>	
DESPEASAS		Índice	
LUZ		4.389	0,04527
GAS		3.593	0,03706
<b>RESULTADO</b>		<b>32.007</b>	

Fonte: Autor

O total desses gastos ficou em aproximadamente 17% da receita total, conforme tabela a seguir:

**Figura 25: Índices de Custos**

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Média
DESPEASAS	Índice	Índice						
AGUA	0,01135	0,01171	0,01081	0,01134	0,01270	0,01208	0,01163	1,166%
LUZ	0,04527	0,04755	0,05049	0,04548	0,04659	0,04271	0,04463	4,610%
GAS	0,03706	0,04233	0,03988	0,03845	0,03275	0,02491	0,03052	3,513%
MAT. LIMPEZA	0,01027	0,01331	0,01022	0,01407	0,01127	0,00920	0,00907	1,106%
MAT. LAVANDERIA	0,01913	0,02145	0,01857	0,01880	0,01620	0,01663	0,02056	1,876%
MANUTENÇÃO	0,02607	0,03038	0,02742	0,02882	0,03185	0,04003	0,04366	3,260%
HIGIENE/PRESERVATIVOS	0,01904	0,02046	0,01894	0,02059	0,01349	0,01488	0,01443	1,740%

**17,27%**

Os itens descritos como variáveis são *Água, Luz, Gás, Material de Limpeza, Material de Lavanderia, Manutenção, Higiene/Preservativos, Mercadorias e Impostos*. No caso da água, por exemplo, o consumo aumentará de acordo com o número de ocupações devido à utilização das duchas e hidromassagens; da mesma forma, ocorre com o consumo da eletricidade e do gás (utilizado para aquecimento da água). O item de material de limpeza se refere aqueles produtos utilizados para higiene dos quartos e das áreas comuns; os materiais de lavanderia são utilizados na lavagem de lençóis e outros itens. A manutenção é uma estimativa de gastos com a própria manutenção das instalações, distribuído mensalmente; os itens de higiene/preservativos são referentes à compra de preservativos e de outros itens usados na higiene pessoal.

Há duas exceções na metodologia utilizada para os custos variáveis: o cálculo do item *Mercadorias* (estimativa de custos dos produtos oferecidos, como alimentos, bebidas e itens de *sexy shop*) foi estimado em 50% da receita mensal com os itens do *Cardápio*; e os *Impostos*, os quais foram calculados de acordo com os métodos próprios (ver mais no item de Projeção de Impostos).

Para o cálculo dos custos fixos, optou-se por dois métodos de cálculo diferentes: os itens referentes aos gastos com mão de obra e seus devidos benefícios foram calculados com base na análise dos valores praticados no mercado e nas alíquotas adotadas pelo governo. Os demais itens fixos são estimativas calculadas com base nas informações do **Grupo-7: Pró-Labore, Seguro, IPTU, Honorários, Propaganda, Material de Expediente e Telefone**.

#### **4.3.3. Cargos, Salários, Encargos Sociais e Trabalhistas**

O Instituto de Pesquisas Data Folha possui um banco de dados com a análise de Cargos e Salários, apresentando o Menor Valor salarial praticado no mercado, o

Maior Valor e a Média do mercado brasileiro. O quadro a seguir mostra os valores em setembro de 2009:

**Figura 26: Pesquisa de Cargos e Salários**

<b>Data Folha - Instituto de Pesquisa</b>			
<b>Valores de setembro/2009 pagos em outubro/2009, em Real.</b>			
<b>Consulta de cargos e salários</b>			
<b>Cargo</b>	<b>Menor valor (R\$)</b>	<b>Maior valor (R\$)</b>	<b>Média (R\$)</b>
<b>Supervisor Administrativo</b>	1.442	10.178	3.398
<b>Auxiliar Administrativo</b>	600	4.339	1.247
<b>Encarregado da Recepção</b>	-	-	-
<b>Governanta (hotelaria)</b>	798	2.888	1.816
<b>Encarregado de Copa</b>	-	-	-
<b>Encarregado da Lavanderia</b>	-	-	-
<b>Pintor manutenção</b>	908	2.018	982
<b>Receptionistas</b>	531	1.974	1.080
<b>Arrumadeira (hotelaria)</b>	799	1.068	843
<b>Copeiro</b>	530	1.448	825
<b>Lavandeiros</b>	-	-	-
<b>Faxineiro</b>	505	1.210	681
<b>Porteiro</b>	505	2.072	943

Fonte: Instituto Data Folha de Pesquisa – Setembro de 2009

Nos casos em que não constam os valores, não foi possível identificar cargos semelhantes no banco de dados, como foi o caso do Encarregado de Recepção, Encarregado de Copa, Encarregado de Lavanderia e dos Lavandeiros. Conforme o Organograma elaborado, esse problema pode ser resolvido considerando o nível hierárquico semelhante existente em alguns cargos, de forma que cada nível teria níveis salariais semelhantes.

Quanto à equipe necessária, foram elaborados três momentos operacionais distintos, denominados como o período de abertura (do primeiro ao terceiro mês), o período antes da consolidação (do quarto ao nono mês) e o período de quadro pleno (do décimo ao décimo segundo mês). Eles estão diretamente relacionados as metas de ocupação estabelecidas, projetando gastos de acordo com o efetivo aumento de

hospedagens mensais. Assim será possível trabalhar com uma estrutura enxuta, diminuindo custos e aumentando o resultado.

A estimativa de encargos e demais despesas também foi prevista, sendo que os pagamentos foram registrados no período em que gerou o direito, ou seja, quando houve a prestação do serviço. Dada a dificuldade em obter cálculos precisos, foram estimados três itens com relação ao salário base: as Horas Extras (5%), o Adicional Noturno (4%) e a Gorjeta, que apesar de não ser obrigatória para o cliente, foi prevista como em 2% sobre o salário base. Foi previsto também o gasto com Plano de Saúde para cada funcionário (cerca de R\$ 25,00 mensais). Demais valores foram ajustados em setembro de 2009.

- *Salários e Ordenados*: valor bruto do salário de cada cargo.
- *Horas Extras*: quando a jornada diária de trabalho for acrescida de horas suplementares, em número não excedente a duas, sendo pago no mínimo 50% além da hora base.
- *Adicionais*: são previstos em lei ou em convenções coletivas, sendo condicionados a situações específicas, como o Adicional Noturno (o funcionário que trabalha no período da noite, das 22h às 5h, tem direito a 20% sobre salário base), Adicional de Insalubridade (atividades que exponham o empregado a agentes nocivos de saúde, correspondendo no mínimo a 20% sobre o salário base) ou o Adicional de Periculosidade (atividades que impliquem no contato direto com inflamáveis ou explosivos, correspondendo a até 30% sobre o salário base).
- *Encargos Trabalhistas*: prevê o pagamento de férias (1/12) e adicional (1/3) e o pagamento do 13º salário (1/12). O valor de base para o cálculo desses itens é o salário base mais itens variáveis, como adicionais ou horas extras.

- *Encargos Sociais*: prevê o recolhimento obrigatório de 20% sobre a folha para o INSS (Instituto Nacional do Seguro Social), de 8% para o FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço), 5,8% para SESC/SESI/SENAC/SEBRAE e 1% referentes a Acidentes de Trabalho, todos determinados por legislação específica.
- *Outros benefícios*: prevê o pagamento de vale alimentação, vale transporte e plano de saúde.

#### 4.3.4. Projeção de Impostos

A forma adotada no cálculo dos impostos devidos tentou ser a mais realista possível: ficou claro que a utilização de índices não seria adequada, uma vez que os métodos usuais utilizados para o cálculo poderiam ser aplicados (a única exceção foi para o cálculo do ICMS, imposto cobrado sobre os produtos alimentícios, ao qual foi elaborada uma estimativa de gastos com base em outro empreendimento). Assim, foram elaborados percentuais práticos a serem aplicados sobre o faturamento bruto.

Além dos tributos previstos na legislação tributária que incidem sobre o seu faturamento, como PIS, COFINS e ISS, comuns a toda empresa prestadora de serviço, há ainda impostos e contribuições incidentes sobre o Lucro. Para esse fim, as empresas podem optar por umas das duas modalidades previstas na Lei, ou seja, Lucro Presumido ou Lucro Real. Em virtude de alguns dos sócios já atuarem em outros negócios, o regime tributário proposto inicialmente será o **Lucro Presumido**.

A expressão Lucro Presumido representa uma modalidade de apuração de apenas dois tributos: Imposto de Renda – Pessoa Jurídica (IRPJ) e Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), pagos trimestralmente (períodos de apuração trimestrais, encerrados em 31 de março, 30 de junho, 30 de setembro e 31 de dezembro de cada ano-calendário). As alíquotas dos tributos são aplicadas sobre um lucro que se presume, que constitui a base de cálculo do IRPJ e da CSLL. Para as empresas de prestação de serviços, de modo geral, a base de cálculo do Lucro

Presumido é de 32% do faturamento mensal; já para a receita resultante da venda de produtos (*Cardápio*), a base de cálculo é de 8%:

- IRPJ (Imposto de Renda - Pessoa Jurídica):

#### Receita com Hospedagens

Base: 32% do faturamento mensal:

Alíquotas: 15% para faturamento trimestral até R\$ 187.500,00;

10% sobre o faturamento trimestral superior a R\$ 187.500,00;

#### Receita com Venda de Produtos

Base: 8% do faturamento mensal:

Alíquotas: 15% para faturamento trimestral até R\$ 60.000,00;

10% sobre o faturamento trimestral superior a R\$ 60.000,00;

Tais alíquotas são aplicáveis sobre a base de cálculo presumida de 32%. Portanto,  $15\% \times 32\%$  é igual a 4,8% do Faturamento mensal, e  $15\% \times 8\%$  é igual a 1,2% do Faturamento mensal. Para o cálculo do excedente, aplica-se a alíquota de 10% sobre o faturamento total excedente; assim, mesmo que a venda de produtos não ultrapasse o valor excedente, ela deverá ser considerada.

- CSLL (Contribuição Social sobre o Lucro Líquido):

#### Receita com Hospedagens

Base: 32% do faturamento mensal;

Alíquotas: 9% sobre qualquer valor de faturamento.

#### Receita com Venda de Produtos

Base: 12% do faturamento mensal:

Alíquotas: 9% sobre qualquer valor de faturamento.

Tais alíquotas são aplicáveis sobre sua respectiva base de cálculo: 9% X 32% é igual a 2,88% do Faturamento mensal com hospedagens, e 9% X 12% é igual a 1,08% do Faturamento mensal com Venda de Produtos (*Cardápio*).

- PIS e COFINS (Programa de Integração Social e Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social):

As alíquotas são, respectivamente, de 0,65% e 3,0% sobre a base de cálculo (faturamento bruto total, ou seja, hospedagem mais vendas).

- ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços):

Dada a dificuldade em apurar o valor total a ser pago, foi elaborada uma estimativa de gastos, em torno de R\$ 1.000,00 mensal.

#### **4.3.5. Elaboração do tarifário**

Como já foi abordado, o **Motel 21** procurar atender principalmente a uma clientela com maior poder aquisitivo; nesse sentido, poderá praticar preços mais elevados, não apenas pelo alto custo envolvido para a operacionalização do empreendimento, mas também para passar a imagem de um estabelecimento de qualidade superior.

Ao mesmo tempo, deve-se levar em conta o papel democratizador dos motéis, no sentido de haver acomodações que possam atender os mais variados tipos de clientes (desde aqueles com menor poder aquisitivo até aqueles com maior poder aquisitivo). Os apartamentos mais simples são a maior fonte de faturamento com hospedagens, e por isso, deve ter um preço competitivo.

### **Figura 27: Principal Concorrente**

01	Tipo de Quarto	N de Uhs	G	H	S	P	%	Média 3 horas	3 Horas
24	Suíte Master	4	X	X			5%	52,50	75,00
	Luxo sem Garagem	10					13%		35,00
	Suíte Luxo	15	X	X			19%		60,00
	Luxo	50	X				63%		40,00

Fonte: Autor

Partindo assim da idéia de um serviço de qualidade, porém com preços ainda competitivos, se utilizou como base o tarifário do principal concorrente, onde o apartamento Luxo, com garagem, custaria R\$ 40,00 por três horas de hospedagem. O mesmo período em um apartamento equivalente do **Motel 21** foi definido em R\$ 42,00. Os demais quartos seguem a mesma linha de raciocínio, sendo por fim definidos pela empresa **Grupo-7** os valores abaixo:

**Figura 28: Tarifário Motel 21**

Tarifário Base Motel 21										
Tipos	N de Uhs	%	Mobília	G	H	S	P	3h	Pernoite 2ª a 5ª	Pernoite 6ª a dom.
Apartamento Luxo	23	49%	Básica	X				42,00	68,00	88,00
Mini-suíte	12	26%	Básica	X	X			60,00	84,00	115,00
Suíte Senior	04	9%	Básica	X	X			75,00	108,00	148,00
Loft	05	11%	Loft	X	X			89,00	127,00	174,00
Loft Luxo	01	2%	Loft	X	X	X		105,00	149,00	205,00
Suíte Master	02	4%	Loft	X	X	X		129,00	175,00	225,00

Fonte: Autor

#### 4.3.6. Projeção de Resultados

A partir das estimativas de receitas e despesas, foi elaborado um fluxo de caixa operacional detalhado do primeiro ano de funcionamento, com o objetivo de demonstrar com clareza o método utilizado. Com esse fluxo de caixa, foi possível verificar que os gastos com *Impostos* respondem a aproximadamente 18% da receita anual, que os custos variáveis, incluindo os gastos com *Mercadorias* e

desconsiderando os *Impostos*, é de 23% sobre a receita anual, e que a média de hospedagens no primeiro ano é de 1,5 ocupações diárias por quarto.

Para os nove anos seguintes, foram feitos cálculos anuais, a partir da comparação com os resultados obtidos no primeiro ano de funcionamento e das metas de ocupações anuais estabelecidas. Foi ainda considerado um aumento de 2% nos custos fixos até o quinto ano de operação. O fluxo se baseia no Regime de Caixa, e desconsidera a depreciação, visto a inviabilidade de uso no recolhimento do IRPJ com base no lucro presumido.

#### **4.3.7. Projeção de Investimentos**

Para a definição do montante de investimentos, foram feitas estimativas para itens pré-operacionais, fixos e de capital de giro, conforme dados da **Grupo-7**:

- Investimentos Pré – Operacionais:

Obras Civas – R\$ 4.050.000,00 / 65% do investimento total;

Terreno – R\$ 769.993,00 / 12% do investimento total.

- Investimentos Fixos:

Mobiliário – R\$ 940.000,00 / 15% do investimento total;

Áreas de Equipamentos – R\$ 320.000,00 / 5% do investimento total;

Lavanderia – R\$ 150.000,00 / 2% do investimento total.

Nesses valores já estão incluídas a taxa de remuneração dos profissionais, os valores da mão de obra envolvida, e demais gastos para compra, instalação ou construção.

- Capital de Giro:

A estimativa será feita com base nos resultados do fluxo de caixa, de forma a quitar eventuais obrigações no período determinado para pagamento.

#### 4.3.8. Fontes de Capital

As fontes de capital próprio, representadas pelo capital social da empresa, seguem a seguir:

Capital Social – R\$ 3.352.000,00

Capital Integralizado – R\$ 2.240.000,00

Capital a Integralizar – R\$ 1.112.000,00

Visto o alto investimento necessário para o início da operacionalização do motel, optou-se que, para a execução das obras e compra de equipamentos, será adquirido financiamento junto a Caixa Econômica Federal. Seguem a seguir as condições oferecidas, segundo o Simulador de Habitação Caixa, em 07/12/2009 (www.caixa.gov.br):

**Figura 29: Simulador de Habitação - CEF**

Simulador Habitação Caixa - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Endereço <http://www8.caixa.gov.br/siopiinternet/simulaOperacaoInternet.do?method=inic>

**CAIXA**  
SIMULADOR HABITAÇÃO

SAIBA MAIS  
Minha Casa Minha Vida

Imóvel Comercial - Empresa  
Construção  
Pessoa Jurídica  
Cidade: PORTO ALEGRE-RSPossui imóvel neste município.

Valor do Imóvel: R\$ 3.000.000,00  
Renda Bruta: R\$  
Data de Nascimento:

**Carta de Crédito SBPE - Pessoa Jurídica**

Valor do Imóvel	Prazo Máximo	Sistema de Amortização	Cota máxima financiamento
R\$ 3.000.000,00	120 meses	SAC	80%

Valor de entrada: R\$ 600.000,00  
Valor do financiamento: R\$ 2.400.000,00

Prazo desejável: 60 meses

1ª Prestação: R\$ 65.808,64  
Juros Nominais: 12,7303% a.a. + TR  
Juros Efetivos: 13,5000% a.a. + TR

Condição especial para opção de débito em conta corrente

1ª Prestação: R\$ 64.916,32  
Juros Nominais: 12,2842% a.a. + TR  
Juros Efetivos: 13,0000% a.a. + TR

ALTERAR  
CET - PLANILHA  
CET - PLANILHA  
DETALHAMENTO  
IMPRIMIR  
VOLTAR

Internet

CARTÃO (E:) TCC thiago borell... Microsoft Excel - ... Simulador Habita... 09:37

Valor do Financiamento: R\$ 3.000.000,00

Entrada: R\$ 600.000,00

Juros: 12,2842% a.a.

Prazo: 60 meses

Custo Efetivo Total: 13,00%

#### 4.3.9. Projeção do Fluxo de Caixa do Investimento

A consolidação do fluxo de caixa do investimento implica na projeção das receitas e despesas operacionais, e do próprio investimento total. Porém, devemos considerar que, pela empresa optar por financiar parte do valor da obra, deverá ser feita uma análise específica a fim de verificar o impacto dessa decisão sobre o projeto de investimento. A análise será feita considerando uma projeção de dez anos de operações e, em ambas os casos (com ou sem financiamento), fora relacionado o total de ocupações mensais e a taxa de ocupação mensal estimada, obtidas com base no mesmo método utilizado para o cálculo das receitas com hospedagens:

**Figura 30: Cálculo Capacidade Instalada**

<b>Considerando:</b>		
	47 UHs	
	720 horas mensais	
	33.840 horas mensais para hospedagens	
<b>Aplicando a proporção:</b>		
<b>Horas</b>	<b>Período de Hospedagem</b>	<b>N de Hospedagem</b>
27.072	3 horas	9.024
4.738	Pernoite Sex. a Dom.	1.579
2.030	Pernoite Seg. a Qui.	677
	<b>Total</b>	<b>11.280</b>
	Tempo perdido estimado para limpeza da UH = 20 min.	33%
	<b>Capacidade Mensal Estimada:</b>	<b>7.500</b>

Fonte: Autor

#### 4.3.10. Análise do Investimento

A partir das duas projeções do fluxo de caixa do investimento; a primeira, considerando apenas o projeto de investimento (coluna *Projeto*), e a segunda, considerando o projeto financiado (*Projeto Financiado*), e utilizando uma taxa mínima de atratividade de 22%, foram obtidos os seguintes resultados:

**Figura 31: Análise Financeira**

	Projeto	Projeto Financiado
Taxa Mínima de Atratividade	22%	22%
VPL	R\$ (2.639.527)	R\$ 360.473
TIR	9,44%	24,83%
PAYBACK	Entre 6 e 7 anos	Entre 4 e 5 anos

Fonte: Autor

Observa-se que, na primeira situação, onde a **Grupo-7** utilizaria apenas capital próprio (coluna *Projeto*), tanto o VPL quanto a TIR apresentam resultados desfavoráveis ao projeto de investimento; já na situação seguinte, onde parte do investimento fora financiado, verifica-se o resultado positivo do VPL e uma TIR acima da Taxa Mínima de Atratividade. Além disso, o período de *Payback* de 6 a 7 anos sem o financiamento, diminui para 4 a 5 anos com o financiamento.

Entende-se que a taxa a ser adotada é aquela que leva em conta o risco do negócio e que ao mesmo tempo reflita o retorno exigido sobre o investimento, o qual é resultado da combinação entre o capital próprio e o capital de terceiros. Assim, a escolha da Taxa Mínima de Atratividade deve refletir tanto a expectativa de retorno dos investidores quanto os custos de capital associados ao projeto. Através do cálculo da relação entre o investimento total e as parcelas de investimento correspondentes a capital próprio e de terceiros, foi possível elaborar uma estimativa de uma taxa dita ideal, que proporcionaria a remuneração estimada sobre a parcela de capital investido e acima do custo de capital financiado:

$$(\text{Investimento} * \text{TMA}) = (\text{Capital Social} * \text{Taxa de Retorno}) + (\text{Financiamento} * \text{Custo de Capital})$$

$$(6.229.993. * \text{TMA}) = (3.352.000 * 0,30) + (3.000.000 * 0,13)$$

$$\text{TMA} = 0,22 = 22\%$$

A partir dos cálculos realizados, considerando o custo efetivo de capital de 13% e a taxa de retorno de 30% requerida pela empresa sobre o capital próprio, a Taxa Mínima de Atratividade – TMA resultante ficou em 22%.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de viabilidade econômico-financeira foi realizado com o objetivo de analisar um projeto de investimento para a empresa **Grupo-7**, o qual consiste na implantação de um novo empreendimento moteleiro em Porto Alegre. O trabalho foi estruturado de forma a contemplar a análise de questões referentes tanto à elaboração do projeto físico e de questões ligadas a operacionalização do empreendimento, quanto à análise detalhada de todos os custos envolvidos. O objetivo era que sua aplicabilidade estivesse a mais próxima possível da realidade.

Assim, para a análise de viabilidade do **Motel 21**, partiu-se inicialmente da idéia de que o motel é semelhante ao hotel, na medida em que, apesar de oferecerem serviços diferenciados, ambos se constituem em meios de hospedagem. A partir daí, foi possível verificar os principais pontos a serem considerados em um projeto hoteleiro, e após, ressaltar as particularidades dos estabelecimentos moteleiros. Essa análise foi muito importante para demonstrar com clareza informações pertinentes a elaboração e compreensão do projeto, definindo a relação de setores e áreas e mostrando sua importância para o todo. Nesse sentido, esse trabalho serve como um guia simplificado para todos aqueles interessados na moteleria sejam eles estudantes, professores, pesquisadores ou até mesmo investidores, não se constituindo, porém, em um material definitivo, na medida em que vários assuntos abordados mereceriam estudos mais aprofundados, visto a riqueza de conteúdo.

Após a análise do projeto físico e de questões ligadas a operacionalização do empreendimento, partiu-se para a análise do mercado moteleiro de Porto Alegre. Aqui está uma das limitações encontradas para realização deste trabalho, devido a falta de informações no que diz respeito principalmente a taxa de ocupação, aos clientes, e de itens importantíssimos como limpeza e segurança dos estabelecimentos. Com essas informações seria possível realizar uma comparação mais detalhada entre os motéis, verificando qual o mercado alvo de cada um, e como são avaliados seus serviços. Recomenda-se àqueles que pretendam realizar

trabalhos sobre a moteleria que, se possível, realizem pesquisas mais aprofundadas, buscando maiores características dos estabelecimentos e do próprio mercado. Cabe salientar que todas as projeções foram elaboradas de acordo com informações, metas e objetivos estabelecidos para o projeto pela empresa **Grupo-7**, aproveitando assim a experiência e o conhecimento de seus sócios a respeito do mercado.

Pelo ponto de vista econômico-financeiro, as análises de fluxos de caixa projetados indicaram um alto investimento inicial, como já era esperado, porém acompanhado da necessidade de captação de recursos para obtenção de resultados satisfatórios. Para uma análise mais aprofundada, deve-se verificar o que leva esse investimento a ter um VPL positivo; um princípio básico da economia, apresentado por Stephen Ross, é o de que investimentos com VPL positivo são raros em ambientes altamente competitivos; se não pudermos articular nenhuma razão econômica plausível que explique por que encontramos uma oportunidade especial, devemos considerar com certa desconfiança a conclusão de que nosso projeto tenha um VPL positivo.

Toda a análise do **Motel 21** procurou demonstrar a qualidade do projeto elaborado, o qual foi pensado para oferecer conforto, segurança e privacidade a todos seus clientes. Na sua concepção, sempre houve o desejo de que o mercado reconhecesse este empreendimento não como mais um motel, mas sim como um motel referência no mercado. A segmentação adotada procura diferenciar o estabelecimento de seus principais concorrentes: entre alguns itens que demonstram essa característica do projeto, está a existência de garagem individual para praticamente todos os quartos, a utilização de hidromassagem na maioria dos quartos, o corredor de serviços, a utilização de câmeras para monitoramento das áreas de circulação, a localização privilegiada, o número de UHs, entre outros. A idéia é apostar na qualidade do projeto e do serviço para consolidar o empreendimento no mercado. Essa consolidação permitiria atingir as metas de ocupação propostas, refletindo diretamente nas estimativas de custos e de resultados obtidos. Porém, a empresa deve avaliar cuidadosamente a reação dos

concorrentes ao empreendimento, visto a grande concorrência do mercado, para que se possam alcançar os objetivos propostos.

Por fim, espero que este trabalho de conclusão de curso ainda possa servir como base para todos aqueles que queiram aprofundar e aperfeiçoar as análises realizadas, e tenha esclarecido, mesmo que brevemente, sobre a história e as características da motelaria, despertando o interesse daqueles que pouco sabem sobre o assunto.

## 6. REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. (2001). Administração Estratégica de Mercado. Porto Alegre: Bookman.
- ANDRADE, N., BRITO, P. L., & JORGE, W. E. (2003). Hotel - Planejamento e Projeto. São Paulo.
- ASSEF, R. (2002). Manual de Gerência de Preços. Rio de Janeiro: Campus.
- COGAN, S. (1999). Custos e Preços - Formação e Análise. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- FILHO, A. R. (2001). Hotéis e Restaurantes - Tópicos de Manutenção em Hotéis. Recife: Editora Universitária UFPE.
- GIL, A. C. (2002). Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo: Atlas.
- GROPPELLI, A., & NIKBAKHT, E. (2002). Administração Financeira. São Paulo: Saraiva.
- LAPPONI, J. C. (2000). Projetos de Investimento. São Paulo: Lapponi Editora Ltda.
- LUNKES, R. J. (2007). Manual de Orçamento. São Paulo: Atlas.
- OLIVEIRA, L. M., & JR., J. H. (2000). Contabilidade de Custos para Não Contadores. São Paulo: Atlas.
- ROSA, C. A., & SEBRAE. (2007). Como elaborar um plano de negócio. Brasília: SEBRAE.
- ROSS, S. A. (2000). Princípios da Administração Financeira. São Paulo: 2000.
- SEVERINO, A. J. (2002). Metodologia do Trabalho Científico. São Paulo: Cortez.
- WESTWOOD, J. (1997). O Plano de Marketing - Guia Prático. São Paulo: Makron Books.
- ZDANOWICZ, J. E. (2003). Criando Valor Através do Orçamento. Porto Alegre: Novak Multimídia.
- SEBRAE (2008). Ponto de Partida para Início de Negócio - Motel. Minas Gerais: SEBRAE.
- CAVALCANTI, D. (2007). Arquitetura de Motéis Cariocas: Espaço e Organização Social. São Paulo: Paz e Terra.
- BORELLA, H. (2005). Motéis: Assimetrias e Simetrias com a prática Hoteleira. Porto Alegre: SENAC/RS.

CAMPOS, J. (2003). Estudo de Viabilidade para Projeto Hoteleiro. Campinas: Papirus.

GRECO, A. (2006). Contabilidade: Teoria e Prática Básicas. São Paulo, Saraiva.

JÚNIOR, C. (2008). Um estudo de caso do setor moteleiro em Recife. Recife, UNICAP.

## 7.APÊNDICES

# Apêndice 1: Fluxo de Caixa Operacional – Ano 1

Nº DE OCUPAÇÕES DIA	1.0		1.0		1.0		1.5		1.5		1.5		1.8		1.8		2.0	
TOTAL DE OCUPAÇÕES MÊS	1457		1316		1440		2099		2159		2159		2398		2591		2647	
RECEITA TOTAL	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez						
	R\$ 112.866,24	R\$ 101.943,70	R\$ 112.866,24	R\$ 163.839,09	R\$ 169.299,36	R\$ 163.839,09	R\$ 169.299,36	R\$ 169.299,36	R\$ 196.605,71	R\$ 203.159,23	R\$ 207.328,25	R\$ 225.732,48						
<b>Hospedagem</b>																		
<b>Tarifário 3 horas</b>																		
Ocupações Mês																		
Apartamento Luxo	23	270	570	828	856	828	856	856	994	1027	1049	1141	1049	1049	1049	1049	1049	1049
Mini-suíte	12	298	298	432	446	432	446	446	518	536	547	595	547	547	547	547	547	547
Suíte Senior	04	99	99	144	149	144	149	149	173	179	182	198	179	179	179	179	179	179
Loft	05	104	112	160	180	180	186	186	216	223	228	248	223	223	223	223	223	223
Loft Luxo	01	25	22	35	37	35	37	37	43	45	46	50	45	45	45	45	45	45
Suíte Master	02	50	45	72	74	72	74	74	86	89	91	99	89	89	89	89	89	89
<b>Total</b>	<b>1166</b>	<b>1166</b>	<b>1653</b>	<b>1992</b>	<b>1992</b>	<b>1992</b>	<b>1992</b>	<b>1992</b>	<b>2398</b>	<b>2398</b>	<b>2398</b>	<b>2647</b>	<b>2398</b>	<b>2398</b>	<b>2398</b>	<b>2398</b>	<b>2398</b>	<b>2398</b>
<b>Tarifário Permote 21 a 5*</b>																		
Ocupações Mês																		
Apartamento Luxo	23	43	43	62	64	62	64	64	75	77	79	86	79	79	79	79	79	79
Mini-suíte	12	22	22	32	33	32	33	33	40	41	41	45	41	41	41	41	41	41
Suíte Senior	04	7	7	11	11	11	11	11	13	13	14	15	13	13	13	13	13	13
Loft	05	9	8	14	14	14	14	14	17	17	17	19	17	17	17	17	17	17
Loft Luxo	01	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
Suíte Master	02	4	3	5	5	5	5	5	6	6	7	7	6	6	6	6	6	6
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>87</b>	<b>79</b>	<b>127</b>	<b>131</b>	<b>127</b>	<b>131</b>	<b>131</b>	<b>152</b>	<b>157</b>	<b>161</b>	<b>175</b>	<b>157</b>	<b>157</b>	<b>157</b>	<b>157</b>	<b>157</b>	<b>157</b>
<b>Tarifário Permote 6ª a Dom.</b>																		
Ocupações Mês																		
Apartamento Luxo	23	90	100	145	150	145	150	150	174	180	184	200	180	180	180	180	180	180
Mini-suíte	12	52	52	76	78	76	78	78	91	94	96	104	94	94	94	94	94	94
Suíte Senior	04	17	16	25	26	25	26	26	30	31	32	35	31	31	31	31	31	31
Loft	05	20	22	32	33	32	33	33	38	39	40	43	39	39	39	39	39	39
Loft Luxo	01	4	4	6	6	6	6	6	7	7	8	9	7	7	7	7	7	7
Suíte Master	02	9	8	13	13	13	13	13	15	15	16	17	15	15	15	15	15	15
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>204</b>	<b>184</b>	<b>271</b>	<b>280</b>	<b>271</b>	<b>280</b>	<b>280</b>	<b>325</b>	<b>336</b>	<b>343</b>	<b>373</b>	<b>336</b>	<b>336</b>	<b>336</b>	<b>336</b>	<b>336</b>	<b>336</b>
<b>Cardápio</b>																		
Café da Manhã																		
Lanches	193,54	174,81	181,54	280,95	290,31	280,95	290,31	290,31	337,14	348,37	355,87	387,08	337,14	337,14	337,14	337,14	337,14	337,14
Refeições	345,14	312,54	312,54	519,21	519,21	519,21	519,21	519,21	602,95	620,25	636,45	692,27	602,95	602,95	602,95	602,95	602,95	602,95
Aperitivos e Acompanhamentos	1.794,11	1.620,49	1.620,49	2.691,17	2.691,17	2.691,17	2.691,17	2.691,17	3.125,93	3.229,40	3.295,85	3.586,23	3.125,93	3.125,93	3.125,93	3.125,93	3.125,93	3.125,93
Pratos	332,19	300,04	300,04	482,21	482,21	482,21	482,21	482,21	578,65	597,94	610,80	664,38	578,65	578,65	578,65	578,65	578,65	578,65
Bombonolas	441,44	398,72	398,72	640,80	640,80	640,80	640,80	640,80	768,96	794,59	811,68	882,88	768,96	768,96	768,96	768,96	768,96	768,96
Bebidas	1.265,56	1.126,02	1.126,02	1.809,07	1.809,07	1.809,07	1.809,07	1.809,07	2.169,68	2.242,02	2.292,22	2.491,11	2.169,68	2.169,68	2.169,68	2.169,68	2.169,68	2.169,68
Doses	5.379,76	4.859,14	4.859,14	7.809,33	7.809,33	7.809,33	7.809,33	7.809,33	9.271,19	9.633,56	9.891,81	10.759,51	9.271,19	9.271,19	9.271,19	9.271,19	9.271,19	9.271,19
Esomantes	130,72	118,07	118,07	189,76	189,76	189,76	189,76	189,76	227,71	235,30	240,36	261,45	227,71	227,71	227,71	227,71	227,71	227,71
Vinhos Nacionais	88,99	80,38	80,38	129,18	129,18	129,18	129,18	129,18	155,02	160,18	163,63	177,98	155,02	155,02	155,02	155,02	155,02	155,02
Farmácia	24,30	21,95	21,95	36,45	36,45	36,45	36,45	36,45	42,33	43,74	44,88	48,80	42,33	42,33	42,33	42,33	42,33	42,33
Perfumaria	164,01	148,14	148,14	238,08	238,08	238,08	238,08	238,08	285,70	295,22	301,57	328,02	285,70	285,70	285,70	285,70	285,70	285,70
Sex Shop	1.241,58	1.121,43	1.121,43	1.802,30	1.802,30	1.802,30	1.802,30	1.802,30	2.162,76	2.234,65	2.282,91	2.483,17	2.162,76	2.162,76	2.162,76	2.162,76	2.162,76	2.162,76
<b>Total</b>	<b>11.917,22</b>	<b>10.763,94</b>	<b>11.917,22</b>	<b>17.299,19</b>	<b>17.299,19</b>	<b>17.299,19</b>	<b>17.299,19</b>	<b>17.299,19</b>	<b>20.759,03</b>	<b>21.495,03</b>	<b>21.912,31</b>	<b>23.834,44</b>	<b>20.759,03</b>	<b>20.759,03</b>	<b>20.759,03</b>	<b>20.759,03</b>	<b>20.759,03</b>	<b>20.759,03</b>
<b>CUSTO TOTAL</b>																		
Custos Fixos																		
Salário Base + Adicionais	17.900,40	17.900,40	17.900,40	20.634,25	20.634,25	20.634,25	20.634,25	20.634,25	23.019,43	23.019,43	23.019,43	23.019,43	23.019,43	23.019,43	23.019,43	23.019,43	23.019,43	23.019,43
Encargos Trabalhistas	3.480,63	3.480,63	3.480,63	4.012,22	4.012,22	4.012,22	4.012,22	4.012,22	4.476,00	4.476,00	4.476,00	4.476,00	4.476,00	4.476,00	4.476,00	4.476,00	4.476,00	4.476,00
Encargos Sociais	7.440,60	7.440,60	7.440,60	8.576,97	8.576,97	8.576,97	8.576,97	8.576,97	9.586,41	9.586,41	9.586,41	9.586,41	9.586,41	9.586,41	9.586,41	9.586,41	9.586,41	9.586,41
Custos Benefícios	6.206,40	6.206,40	6.206,40	7.511,80	7.511,80	7.511,80	7.511,80	7.511,80	8.491,60	8.491,60	8.491,60	8.491,60	8.491,60	8.491,60	8.491,60	8.491,60	8.491,60	8.491,60
Pro - Labore	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Seguro	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00
IFPU	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Honorários	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Propaganda	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
Mat. Equipamentos	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Telefone	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
<b>Total</b>	<b>51.977,03</b>	<b>51.977,03</b>	<b>51.977,03</b>	<b>57.685,24</b>	<b>57.685,24</b>	<b>57.685,24</b>	<b>57.685,24</b>	<b>57.685,24</b>	<b>64.895,24</b>	<b>64.895,24</b>	<b>64.895,24</b>	<b>69.505,44</b>	<b>64.895,24</b>	<b>64.895,24</b>	<b>64.895,24</b>	<b>64.895,24</b>	<b>64.895,24</b>	<b>64.895,24</b>
Custos Variáveis																		
Água	1.316,06	1.188,69	1.316,06	1.910,40	1.974,08	1.910,40	1.974,08	1.974,08	2.292,48	2.369,90	2.419,84	2.632,11	2.292,48	2.292,48	2.292,48	2.292,48	2.292,48	2.292,48
Luz	5.203,48	4.699,91	5.203,48	7.553,43	7.805,22	7.553,43	7.805,22	7.805,22	9.064,12	9.386,26	9.697,88	10.406,96	9.064,12	9.064,12	9.064,12	9.064,12	9.064,12	9.064,12
Gás	3.964,88	3.581,18	3.964,88	5.755,47	5.947,32	5.755,47	5.947,32	5.947,32	6.906,57	7.136,79	7.290,27	7.929,76	6.906,57	6.906,57	6.906,57	6.906,57	6.906,57	6.906,57
Mat. Limpeza	1.248,26	1.127,45	1.248,26	1.812,00	1.872,40	1.812,00	1.872,40	1.872,40	2.174,40	2.246,87	2.295,19	2.496,63	2.174,40	2.174,40	2.174,40	2.174,40	2.174,40	2.174,40
Mat. Lavanderia	2.117,75	1.912,81	2.117,75	3.074,16	3.176,63	3.074,16	3.176,63	3.176,63	3.688,99									

## Apêndice 2: Cargos e Salários – Ano 1

Cargos e Salários		Quadro Inicial		Quadro Intermediário		Quadro Pleno	
Cargo	Salário Base	Nº de Funcionários	Total de Salários	Nº de Funcionários	Total de Salários	Nº de Funcionários	Total de Salários
Encarregado Operacional	2.500,00	01	2.500,00	01	2.500,00	01	2.500,00
Assistente Administrativo	900,00	01	900,00	01	900,00	01	900,00
Encarregado da Recepção	798,00	01	798,00	01	798,00	01	798,00
Governanta	798,00	01	798,00	01	798,00	01	798,00
Encarregado de Copa	798,00	01	798,00	01	798,00	01	798,00
Encarregado da Lavanderia	798,00	01	798,00	01	798,00	01	798,00
Manutenção	798,00	01	798,00	01	798,00	02	1.596,00
Recepcionistas	560,00	04	2.240,00	05	2.800,00	05	2.800,00
Camareiras	525,00	04	2.100,00	05	2.625,00	05	2.625,00
Copeiras	525,00	01	525,00	01	525,00	02	1.050,00
Lavadeiros	525,00	01	525,00	02	1.050,00	02	1.050,00
Faxineiras	525,00	00	-	01	525,00	02	1.050,00
Porteiro	525,00	02	1.050,00	02	1.050,00	02	1.050,00
<b>Totais</b>	<b>10.575,00</b>	<b>19</b>	<b>13.830,00</b>	<b>23</b>	<b>15.965,00</b>	<b>26</b>	<b>17.813,00</b>

Adicionais - Quadro Inicial					Adicionais - Quadro Intermediário				
Cargo	Estimativa de Gorjeta 2%	Periculosidade 30%	Insalubridade 20%	Total	Cargo	Estimativa de Gorjeta 2%	Periculosidade 30%	Insalubridade 20%	Total
Encarregado Operacional	50,00	x	500,00	550,00	Encarregado Operacional	50,00	x	500,00	550,00
Assistente Administrativo	x	x	180,00	x	Assistente Administrativo	x	x	180,00	x
Encarregado da Recepção	15,96	x	159,60	175,56	Encarregado da Recepção	15,96	x	159,60	175,56
Governanta	15,96	x	159,60	175,56	Governanta	15,96	x	159,60	175,56
Encarregado de Copa	15,96	x	159,60	175,56	Encarregado de Copa	15,96	x	159,60	175,56
Encarregado da Lavanderia	15,96	239,40	x	255,36	Encarregado da Lavanderia	15,96	239,40	x	255,36
Manutenção	15,96	239,40	x	255,36	Manutenção	15,96	239,40	x	255,36
Receptionistas	44,80	x	448,00	492,80	Receptionistas	56,00	x	560,00	616,00
Camareiras	42,00	x	420,00	462,00	Camareiras	52,50	x	525,00	577,50
Copeiras	10,50	x	105,00	115,50	Copeiras	10,50	x	105,00	115,50
Lavandeiros	10,50	157,50	x	168,00	Lavandeiros	21,00	315,00	x	336,00
Faxineiras	x	x	-	x	Faxineiras	x	x	105,00	x
Porteiro	x	315,00	x	x	Porteiro	x	315,00	x	x
<b>Totais</b>	<b>237,60</b>	<b>636,30</b>	<b>2.131,80</b>	<b>2.825,70</b>	<b>Totais</b>	<b>269,80</b>	<b>793,80</b>	<b>2.453,80</b>	<b>3.232,40</b>

Adicionais - Quadro Pleno				
Cargo	Estimativa de Gorjeta 2%	Periculosidade 30%	Insalubridade 20%	Total
Encarregado Operacional	50,00	x	500,00	550,00
Assistente Administrativo	x	x	180,00	x
Encarregado da Recepção	15,96	x	159,60	175,56
Governanta	15,96	x	159,60	175,56
Encarregado de Copa	15,96	x	159,60	175,56
Encarregado da Lavanderia	15,96	239,40	x	255,36
Manutenção	31,92	478,80	x	510,72
Receptionistas	56,00	x	560,00	616,00
Camareiras	52,50	x	525,00	577,50
Copeiras	21,00	x	210,00	231,00
Lavandeiros	21,00	315,00	x	336,00
Faxineiras	x	x	210,00	x
Porteiro	x	315,00	x	x
<b>Totais</b>	<b>296,26</b>	<b>1.033,20</b>	<b>2.663,80</b>	<b>3.603,26</b>

<b>Encargos Sociais e Trabalhistas</b>						
			<b>Quadro Inicial</b>	<b>Quadro Intermediário</b>		<b>Quadro Pleno</b>
<b>Total Salários Base</b>			<b>13.830,00</b>	<b>15.965,00</b>	<b>17.813,00</b>	
Estimativa de Horas Extras 5%			691,50	798,25	890,65	
Estimativa Adicional Noturno 4%			553,20	638,60	712,52	
Adicionais			2.825,70	4.070,40	3.232,40	4.669,25
<b>Total</b>			<b>17.900,40</b>	<b>20.634,25</b>	<b>23.019,43</b>	
<b>Encargos</b>						
Férias 1/12 avos			1.491,70	1.719,52	1.918,29	
1/3 de Férias			497,23	573,17	639,43	
13° Salário 1/12 avos			1.491,70	3.480,63	1.719,52	4.012,22
<b>Total</b>			<b>21.381,03</b>	<b>24.646,47</b>	<b>27.495,43</b>	
<b>Encargos Sociais</b>						
INSS 20,00 %			4.276,21	4.929,29	5.499,09	
FGTS 8,00 %			1.710,48	1.971,72	2.199,63	
SESC / SENAC 5,80 %			1.240,10	1.429,49	1.594,73	
ACIDENTE DE TRABALHO 1,00 %			213,81	7.440,60	246,46	8.576,97
<b>Outros Benefícios</b>						
Vale Alimentação R\$ 7,00 26 dias			182,00	182,00	182,00	
Vale Transporte R\$ 4,60 26 dias			119,60	119,60	119,60	
Plano de Saúde R\$ 25,00 mensal			25,00	25,00	25,00	
N° de Funcionários			19	6.205,40	23	7.511,80
<b>Total</b>			<b>35.027,03</b>	<b>40.735,24</b>	<b>45.555,44</b>	
<b>Total da Folha de Pagamento</b>			<b>35.027,03</b>	<b>40.735,24</b>	<b>45.555,44</b>	

### Apêndice 3: Projeção de Impostos – Ano 1

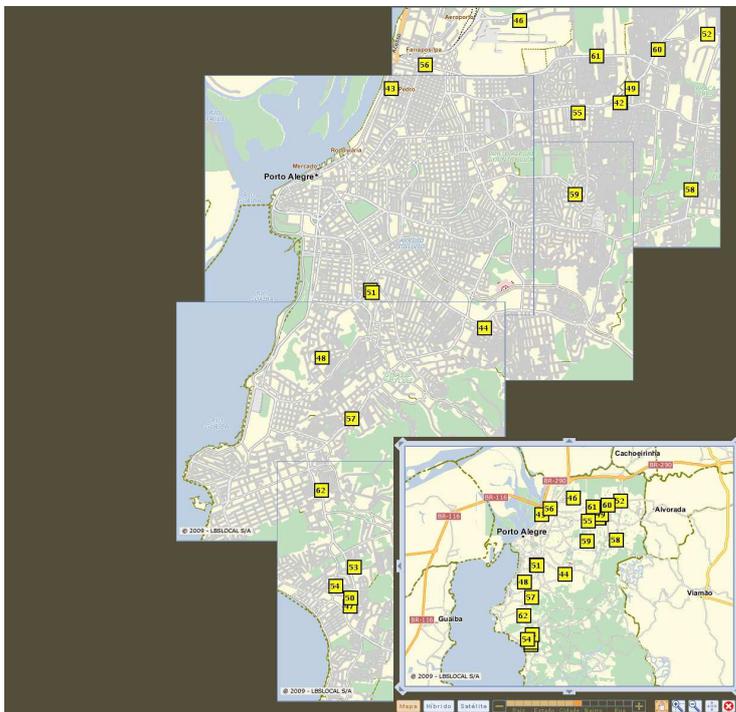
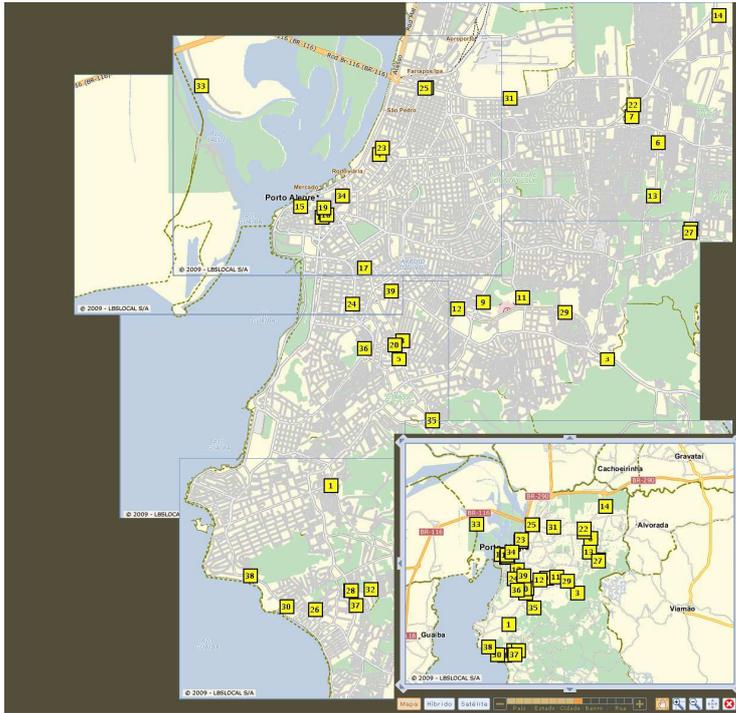
IMPOSTOS	jan-12	fev-12	mar-12	abr-12	mai-12	jun-12	jul-12	ago-12	set-12	out-12	nov-12	dez-12
<b>Receita com Hospedagens</b>	<b>100.949,02</b>	<b>91.179,76</b>	<b>100.949,02</b>	<b>146.538,90</b>	<b>151.423,53</b>	<b>146.538,90</b>	<b>151.423,53</b>	<b>151.423,53</b>	<b>175.846,68</b>	<b>181.708,24</b>	<b>185.615,94</b>	<b>201.898,04</b>
Faturamento Trimestral			293.077,80			444.501,33			478.693,74			569.222,22
Limite Presumido			(187.500,00)			(187.500,00)			(187.500,00)			(187.500,00)
Excedente			105.577,80			257.001,33			291.193,74			381.722,22
<b>IRPJ</b> Alíquota 4,8%			14.067,73			21.336,06			22.977,30			27.322,67
<b>CSLL</b> Alíquota 2,88%			8.440,64			12.801,64			13.786,38			16.393,60
Ajuste Trimestral			3.655,28			8.643,84			9.770,29			12.752,69
<b>Impostos sobre Hosp. Total</b>			<b>26.163,65</b>			<b>42.781,54</b>			<b>46.533,96</b>			<b>56.468,96</b>
<b>Receita com Vendas</b>	<b>11.917,22</b>	<b>10.763,94</b>	<b>11.917,22</b>	<b>17.299,19</b>	<b>17.875,83</b>	<b>17.299,19</b>	<b>17.875,83</b>	<b>17.875,83</b>	<b>20.759,03</b>	<b>21.451,00</b>	<b>21.912,31</b>	<b>23.834,44</b>
Faturamento Trimestral			34.598,38			52.474,21			56.510,69			67.197,75
<b>IRPJ</b> Alíquota 1,2%			415,18			629,69			678,13			806,37
<b>CSLL</b> Alíquota 1,08%			373,66			566,72			610,32			725,74
<b>ICMS</b>	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
<b>Impostos sobre Serv. Total</b>	<b>1.000,00</b>	<b>1.000,00</b>	<b>1.788,84</b>	<b>1.000,00</b>	<b>1.000,00</b>	<b>2.196,41</b>	<b>1.000,00</b>	<b>1.000,00</b>	<b>2.288,44</b>	<b>1.000,00</b>	<b>1.000,00</b>	<b>2.532,11</b>
<b>Outras Obrigações</b>												
<b>Cofins</b> Alíquota 3% (s/ Fat. Total)	3.385,99	3.058,31	3.385,99	4.915,14	5.078,98	4.915,14	5.078,98	5.078,98	5.898,17	6.094,78	6.225,85	6.771,97
<b>PIS</b> Alíquota 0,65% (s/ Fat. Total)	733,63	662,63	733,63	1.064,95	1.100,45	1.064,95	1.100,45	1.100,45	1.277,94	1.320,54	1.348,93	1.467,26
<b>ISSQN</b> Alíquota 5% (s/ Fat. Serv.)	5.047,45	4.558,99	5.047,45	7.326,95	7.571,18	7.326,95	7.571,18	7.571,18	8.792,33	9.085,41	9.280,80	10.094,90
<b>Total</b>	<b>9.167,07</b>	<b>8.279,93</b>	<b>9.167,07</b>	<b>13.307,04</b>	<b>13.750,60</b>	<b>13.307,04</b>	<b>13.750,60</b>	<b>13.750,60</b>	<b>15.968,44</b>	<b>16.500,72</b>	<b>16.855,58</b>	<b>18.334,14</b>
<b>Total Impostos</b>	<b>10.167,07</b>	<b>9.279,93</b>	<b>37.119,56</b>	<b>14.307,04</b>	<b>14.750,60</b>	<b>58.284,99</b>	<b>14.750,60</b>	<b>14.750,60</b>	<b>64.790,85</b>	<b>17.500,72</b>	<b>17.855,58</b>	<b>77.335,21</b>

## Apêndice 4: Análises de Viabilidade

ANÁLISE DE VIABILIDADE											
Período	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
Média de ocupações / Ano	-	1,50	1,75	2,00	2,25	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
Total Ocupações / Ano >	-	2.115	2.468	2.820	3.173	3.525	3.525	3.525	3.525	3.525	3.525
Taxa de Ocupação / Mensal >	-	28%	33%	38%	42%	47%	47%	47%	47%	47%	47%
Receita Bruta Total (+)	-	1.996.276	2.328.989	2.661.702	2.994.414	3.327.127	3.327.127	3.327.127	3.327.127	3.327.127	3.327.127
Impostos (-)	-	(350.893)	(419.218)	(479.106)	(538.995)	(598.883)	(598.883)	(598.883)	(598.883)	(598.883)	(598.883)
<b>Receita Líquida Total</b>	-	<b>1.645.383</b>	<b>1.909.771</b>	<b>2.182.595</b>	<b>2.455.420</b>	<b>2.728.244</b>	<b>2.728.244</b>	<b>2.728.244</b>	<b>2.728.244</b>	<b>2.728.244</b>	<b>2.728.244</b>
Custos Variáveis (-)	-	(450.189)	(535.667)	(612.191)	(688.715)	(765.239)	(765.239)	(765.239)	(765.239)	(765.239)	(765.239)
Custos Fixos (-)	-	(677.559)	(691.110)	(704.932)	(719.031)	(733.411)	(733.411)	(733.411)	(733.411)	(733.411)	(733.411)
<b>Fluxo de Caixa Operacional</b>	-	<b>517.635</b>	<b>682.993</b>	<b>865.472</b>	<b>1.047.673</b>	<b>1.229.593</b>	<b>1.229.593</b>	<b>1.229.593</b>	<b>1.229.593</b>	<b>1.229.593</b>	<b>1.229.593</b>
Investimento (-)	(6.229.993)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Fluxo de Caixa</b>	<b>(6.229.993)</b>	<b>517.635</b>	<b>682.993</b>	<b>865.472</b>	<b>1.047.673</b>	<b>1.229.593</b>	<b>1.229.593</b>	<b>1.229.593</b>	<b>1.229.593</b>	<b>1.229.593</b>	<b>1.229.593</b>
Taxa Mínima Requerida		22%									
VPL	R\$	(2.639.527)									
TIR		9,44%									
PAYBACK		Entre 6 e 7 anos									

ANÁLISE DE VIABILIDADE											
Período	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
Média de ocupações dia / Anual	-	1,50	1,75	2,00	2,25	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
Total Ocupações Mensais >	-	2.115	2.468	2.820	3.173	3.525	3.525	3.525	3.525	3.525	3.525
Taxa de Ocupação Mensal >	-	28%	33%	38%	42%	47%	47%	47%	47%	47%	47%
Receita Bruta Total (+)	-	1.996.276	2.328.989	2.661.702	2.994.414	3.327.127	3.327.127	3.327.127	3.327.127	3.327.127	3.327.127
Impostos (-)	-	(350.893)	(419.218)	(479.106)	(538.995)	(598.883)	(598.883)	(598.883)	(598.883)	(598.883)	(598.883)
<b>Receita Líquida Total</b>	-	<b>1.645.383</b>	<b>1.909.771</b>	<b>2.182.595</b>	<b>2.455.420</b>	<b>2.728.244</b>	<b>2.728.244</b>	<b>2.728.244</b>	<b>2.728.244</b>	<b>2.728.244</b>	<b>2.728.244</b>
Custos Variáveis (-)	-	(450.189)	(535.667)	(612.191)	(688.715)	(765.239)	(765.239)	(765.239)	(765.239)	(765.239)	(765.239)
Custos Fixos (-)	-	(677.559)	(691.110)	(704.932)	(719.031)	(733.411)	(733.411)	(733.411)	(733.411)	(733.411)	(733.411)
<b>Fluxo de Caixa Operacional</b>	-	<b>517.635</b>	<b>682.993</b>	<b>865.472</b>	<b>1.047.673</b>	<b>1.229.593</b>	<b>1.229.593</b>	<b>1.229.593</b>	<b>1.229.593</b>	<b>1.229.593</b>	<b>1.229.593</b>
Investimento (-)	(6.229.993)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Financiamento (+)	3.000.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Fluxo de Caixa</b>	<b>(3.229.993)</b>	<b>517.635</b>	<b>682.993</b>	<b>865.472</b>	<b>1.047.673</b>	<b>1.229.593</b>	<b>1.229.593</b>	<b>1.229.593</b>	<b>1.229.593</b>	<b>1.229.593</b>	<b>1.229.593</b>
Taxa Mínima Requerida		22%									
VPL	R\$	360.473									
TIR		24,83%									
PAYBACK		Entre 4 e 5 anos									

## Apêndice 5: Mapa de Motéis - Porto Alegre



## Apêndice 6: Pesquisa e Análise de Preços

Nº	Tipo de Quarto	N de Uhs	G	H	S	P		3 Horas
01	Luxo	4	X				15%	31,00
01	Mini Suíte	8	X				30%	38,00
01	Suíte	13	X	X			48%	47,00
01	Suíte Master	1	X	X			4%	75,00
01	Suíte Tantra	1	X	X			4%	89,00
	<b>Total</b>	27						
03	Luxo	5					10%	30,00
03	Mini Suíte	12	X				24%	42,00
03	Mini Suíte c/ Hidro	2	X	X			4%	50,00
03	Suítes Temáticas	27	X	X			54%	85,00
03	Suíte Atenas / Sevilha	2	X	X	X	X	4%	125,00
03	Top Suítes	2	X	X	X	X	4%	170,00
	<b>Total</b>	50						
07	Luxo	15	X				47%	57,00
07	Mini Suíte	4	X				13%	61,00
07	Mini Suíte c/ Hidro	6	X	X			19%	69,00
07	Suíte (15, 16, 19)	3	X	X			9%	90,00
07	Suíte (29,20, 17)	3	X	X			9%	97,00
07	Suíte (18)	1	X	X			3%	104,00
	<b>Total</b>	32						
08	Suíte Básica	6					19%	27,00
08	Suíte Standart	4					13%	30,00
08	Suíte	6					19%	37,00
08	Suíte Hidro	5	X	X			16%	45,00
08	Suíte Luxo	5	X	X			16%	52,00
08	Alcova 31	1	X	X			3%	64,00
08	Suíte VIP	3	X	X			10%	

								64,00
08	Master 26	1	X	X			3%	78,00
	<b>Total</b>	31						
09	Mini Suíte	14	X				56%	61,00
09	Suíte I	4	X	X			16%	91,00
09	Suíte II	3	X	X			12%	103,00
09	Suíte III	2	X	X			8%	117,00
09	Suíte IV	2	X	X	X		8%	159,00
	<b>Total</b>	25						
11	Apartamento Luxo	19	X				46%	47,00
11	Mini Suíte	14	X				34%	53,00
11	Suíte Especial	3	X	X			7%	76,00
11	Suíte Master	1	X	X			2%	200,00
11	Apartamento Luxo c/ Hidro	4	X	X			10%	86,00
	<b>Total</b>	41						
12	Apartamento Luxo	14					30%	50,00
12	Mini Suíte	14	X				30%	57,00
12	Suíte	12	X	X			26%	84,00
12	Suíte Luxo	6	X	X			13%	109,00
	<b>Total</b>	46						
13	Apartamentos	16	X				57%	32,00
13	Mini Suíte	7	X				25%	38,00
13	Suíte	5	X	X			18%	45,00
	<b>Total</b>	28						
22	Apartamentos	6					21%	39,90
22	Mini Suíte	15	X				54%	54,00
22	Mini Suíte Especial	4	X				14%	61,00
22	Suíte	3	X	X			11%	109,00
	<b>Total</b>	28						
24	Luxo sem Garagem	10					13%	35,00
24	Luxo	50	X				63%	40,00
24	Suíte Luxo	15	X	X			19%	

								60,00
24	Suíte Master	4	X	X			5%	75,00
	<b>Total</b>	79						
27	Luxo	5	X	X			21%	32,00
27	Mini Suíte	13	X	X			54%	35,00
27	Suíte	6	X	X			25%	38,00
	<b>Total</b>	24						
29	Standart	14	X				74%	29,00
29	Luxo	4	X				21%	38,00
29	Master	1	X	X			5%	59,00
	<b>Total</b>	19						
32	Apartamento Luxo	32	X				74%	29,00
32	Apartamento Luxo c/ Hidro	5	X	X			12%	37,00
32	Suíte Luxo	3	X	X			7%	53,00
32	Mini Suíte	1	X	X			2%	43,00
32	Suíte Master	2	X	X			5%	63,00
	<b>Total</b>	43						
34	Luxo	13					65%	56,00
34	Suíte	5		X			25%	68,00
34	Suíte Master	2		X			10%	98,00
	<b>Total</b>	20						
35	Standart	7					17%	24,00
35	Apartamento Luxo	17	X				40%	38,00
35	Mini Suite Sem Garagem	1		X			2%	45,00
35	Mini Suíte	8	X	X			19%	53,00
35	Suíte	7	X	X			17%	69,00
35	Chamonix	1	X	X	X		2%	99,00
35	Cortina D'Ampezzo	1	X	X	X		2%	109,00
	<b>Total</b>	42						
41	Apartamento	3					10%	20,00
41	Apartamento Plus	12					39%	28,00
41	Apartamento Luxo	7					23%	

								31,00
41	Mini Suíte	4	X		X		13%	34,00
41	Suíte	5	X	X			16%	38,00
	<b>Total</b>	31						
42	Luxo	4					22%	45,00
42	Mini Suíte	10	X				56%	56,00
42	Suíte Master	3	X	X			17%	89,00
42	Suíte Master Picasso	1	X	X		X	6%	140,00
	<b>Total</b>	18						
45	Standart	2					9%	28,00
45	Luxo	13	X				59%	33,00
45	Super Luxo	7	X	X			32%	38,00
	<b>Total</b>	22						
49	Mini Suíte	15	X				52%	55,00
49	Mini Suíte c/ Hidro	2	X	X			7%	67,00
49	Suíte	12	X	X			41%	90,00
	<b>Total</b>	29						
51	*Apenas um tipo de quarto*	30					100%	25,00
	<b>Total</b>	30						
55	Ônix	5	X				15%	65,00
55	Colorida	10	X	X			30%	79,00
55	Nacional	15	X	X			45%	89,00
55	Internacional	2	X	X	X		6%	119,00
55	Especial	1	X	X	X	X	3%	209,00
	<b>Total</b>	33						
58	Luxo	16	X				40%	52,00
58	Mini Suíte	20	X	X			50%	65,00
58	Suíte Sênior	2	X	X			5%	93,00
58	Suíte Master	2	X	X	X		5%	121,00
	<b>Total</b>	40						
59	Spalux	10	X				38%	62,00
59	Spa	5	X				19%	88,00

59	SpahidruX	4	X	X			15%	105,00
59	SpahidruX Duplus	1	X	X			4%	129,00
59	SpahidruX Cinemax	4	X	X			15%	141,00
59	SpahidruX Dionísio	2	X	X			8%	153,00
	<b>Total</b>	26						
	<b>Total Geral</b>	764						