

# PROPOSTA DE PLANO DE NEGÓCIOS PARA A CONSTITUIÇÃO DE UM HOTEL FAZENDA EM ALFREDO WAGNER, SANTA CATARINA – BRASIL

**Maira Mieke Botomé**

Graduanda em Administração Empresarial pela Escola Superior de Administração e Gerência da Universidade do Estado de Santa Catarina (ESAG/UDESC). Endereço: Universidade do Estado de Santa Catarina, Escola Superior de Administração e Gerência. Av. Madre Benvenuta, 2.037 — Itacorubi — CEP 88035-001, Florianópolis, SC, Brasil. E-mail: [mairamieko@hotmail.com](mailto:mairamieko@hotmail.com)

**Fabiano Maury Raupp**

Doutor em Administração pela Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (EA/UFBA), Professor da Escola Superior de Administração e Gerência da Universidade do Estado de Santa Catarina (ESAG/UDESC). Endereço: Universidade do Estado de Santa Catarina, Escola Superior de Administração e Gerência. Av. Madre Benvenuta, 2.037 — Itacorubi — CEP 88035-001, Florianópolis, SC, Brasil. E-mail: [fabianoraupp@hotmail.com](mailto:fabianoraupp@hotmail.com).

## Resumo

O presente estudo teve por objetivo propor um plano de negócios para a constituição de um hotel fazenda na cidade de Alfredo Wagner, Santa Catarina – Brasil. Para tanto, fez-se uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa. Os dados foram coletados por meio de documentos primários e secundários, tendo como técnica de análise dos dados a análise documental. A elaboração do plano de negócios possibilitou o levantamento das oportunidades e ameaças apresentadas no ambiente direto e indireto que se relacionará com o Hotel Fazenda, bem como a definição do público-alvo, análise dos concorrentes e definições de missão, visão e valores do Rancho das Aroeiras. O plano de marketing mostrou estratégias que podem ser implementadas no negócio proposto, a fim de melhor atender os clientes e garantir a perpetuação do empreendimento, enquanto que por meio do plano financeiro pôde-se comprovar a viabilidade através do levantamento e análise de dados financeiros, tais como DRE, fluxo de caixa, receitas, custos, despesas, *payback*, ponto de equilíbrio, entre outros.

**Palavras-chave:** Plano de negócios. Hotel Fazenda. Viabilidade.

## PROPOSAL OF BUSINESS PLAN FOR ESTABLISHING A FARM HOTEL IN ALFREDO WAGNER, SANTA CATARINA - BRAZIL

### Abstract

This goal of this study is to propose a business plan for establishing a farm hotel in the city of Alfredo Wagner, Santa Catarina - Brazil. To this end, a descriptive research was carried out with qualitative and quantitative approach. Data were collected from primary and secondary documents, having document analysis as data analysis technique. The preparation of the business plan enabled finding out the opportunities and threats presented in the environment that directly and indirectly relate to the farm hotel, as well as defining target client, analyzing the competitors and defining the mission, vision and values of *Rancho das Aroeiras*. The marketing plan presented strategies that can be implemented in the proposed business in order to better serve customers and ensure the perpetuation of the enterprise, whereas the financial plan enable to prove the viability through the collection and analysis of financial data, such as earnings report, cash flow, revenues, costs, expenses, *payback*, breakeven, among others.

**Keywords:** Business plan. Farm Hotel. Viability.

## PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CONSTITUCIÓN DE UN HOTEL RURAL EN ALFREDO WAGNER, SANTA CATARINA – BRASIL

### Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo proponer un plan de negocios para la constitución de un hotel rural en la ciudad de Alfredo Wagner, Santa Catarina – Brasil. Para eso, se realizó un estudio descriptivo, con un abordaje cualitativo y cuantitativo. Los datos fueron recolectados por medio de documentos primarios y secundarios, teniendo como técnica de análisis de los datos el análisis documental. La elaboración del plan de negocios posibilitó el estudio de las oportunidades y amenazas presentadas en el ambiente directo e indirecto que se relacionará con el Hotel Rural, así como la definición del público objetivo, análisis de los competidores y definiciones de misión, visión y valores del Rancho das Aroeiras. El plan de marketing mostró estrategias que pueden ser implementadas en el negocio propuesto, con la finalidad de atender mejor a los clientes y garantizar la perpetuación del emprendimiento, mientras que por medio del plan financiero se puede comprobar la viabilidad a través del relevamiento y análisis de datos financieros, tales como DRE, flujo de caja, ingresos, costos, gastos, *payback*, punto de equilibrio, entre otros.

**Palabras claves:** Plan de negocios. Hotel Rural. Viabilidad.

## 1. INTRODUÇÃO

Caracterizado enfaticamente por apresentar aspectos de dinamismo, inovação e combate ao *status quo*, o empreendedorismo mostra-se cada vez mais como parte fundamental da realidade do mundo dos negócios. O empreendedorismo é a busca por oportunidades de negócio, e não somente,

mas também por exploração e desenvolvimento de meios para concretizar tais oportunidades.

Pessoas dispostas a arriscarem seus patrimônios, tempo e horas de comprometimento são os chamados empreendedores. O empreendedor “está continuamente em busca de novos métodos, tecnologias e filosofias que tornem seu negócio mais sólido e competitivo nos mercados em que atua, e consequentemente, aumentando a probabilidade de sucesso.” (FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2008, p.2). Conhecidos como indivíduos diferenciados, segundo Dornelas (2005, apud FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2008), os empreendedores são carregados com uma motivação única, dedicados e fiéis ao que fazem, em uma busca constante por admiração, reconhecimento e referência.

Dornelas (2005, p.19-20 apud FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2008, p.2-3) constata que o papel do empreendedor sempre foi de fundamental importância na sociedade e, impulsionados pelas transformações mundiais a partir do século XX, os empreendedores estão revolucionando o cenário dos negócios nos dias atuais. Esses indivíduos distintos do século XXI são dotados de uma capacidade de criação fantástica e sabem aproveitar as oportunidades que surgem, acarretando em melhorias para os processos produtivos ou até mesmo no desenvolvimento de inovações que geram riquezas e aumentam o bem-estar das pessoas.

Em tempos em que possuir e desenvolver o espírito empreendedor é imperativo, muitos futuros gestores se veem frente a oportunidades únicas de negócios e devem desenvolvê-las de maneira a assumir os riscos e tirar o melhor proveito dos aspectos positivos que elas apresentam. Habilidades tanto técnicas quanto gerenciais e pessoais são requeridas para aqueles que almejam ser grandes empreendedores, como, por exemplo, saber captar informações, possuir *know-how* técnico da área de atuação, ser criativo, compreender um pouco de cada área englobada pelo negócio, ser inovador, disciplinado, organizado, entre tantas outras características.

Algumas características podem ser destacadas como singulares daqueles que apresentam o “espírito empreendedor.” Farah, Cavalcanti e Marcondes (2008) ressaltam a sabedoria para aproveitar oportunidades com iniciativa e força de vontade; empenho para trilhar o caminho com espírito de liderança, comprometimento pessoal e otimismo; autoconfiança e desejo de independência pessoal, entre tantas outras próprias destes inovadores.

A ideia de empreendedorismo e todos os conceitos que a constitui “é relativamente recente e está ligada à grande importância que a pequena empresa exerce no quadro econômico atual” (DOLABELA, 2008, p.61). A criação e consolidação de pequenos negócios vêm assumindo um papel de destaque no cenário organizacional, uma vez que pode trazer inúmeros benefícios para seus criadores e para a sociedade. Os pequenos negócios são responsáveis pela geração de empregos e auto-empregos para aqueles que os criam, ocupando lugar central no campo do empreendedorismo. Investir na área do empreendedorismo ou disseminar uma cultura empreendedora significa preparar pessoas capazes de criar empresas.

Ainda que o empreendedor seja dotado de muitas qualidades essenciais para ingressar na empreitada de iniciação de um novo negócio, apresentar persistência e capacidade de assumir riscos e enfrentar desafios que acompanham a trajetória de qualquer iniciação de empreendimento é imprescindível no conjunto de atributos de qualquer empreendedor. Do mesmo modo, antes de tudo, a jornada a ser iniciada deve ser cuidadosamente planejada, exigindo um bom senso de organização por parte do futuro gestor. É por meio desse planejamento que o empreendedor, antes de começar seu trabalho, conhecerá, muito provavelmente, mais sobre o ramo empresarial que almeja adentrar, concorrência, gastos incorridos, mercado-alvo, gestão financeira, entre outros aspectos relevantes ao desenvolvimento de um negócio.

A busca, planejamento e organização das informações supracitadas podem ser promovidos por meio da elaboração de um Plano de Negócios. Este, por sua vez, é um documento que reúne vários dados e informações acerca do empreendimento que se pretende concretizar, fornecendo ao empreendedor elementos que o informe a respeito da viabilidade do negócio, concorrência, mercado no qual deseja estar inserido, possíveis riscos com os quais pode se deparar, entre outros fatores fundamentais que, se observados, aumentam a chance de sucesso do empreendimento pretendido. Além disso, a elaboração do Plano de Negócios ainda é capaz de facilitar a implantação do novo empreendimento e, até mesmo, proporcionar *insights* valiosos ao empreendedor.

Defronte à realidade imposta pelos novos modelos de mercados que vêm surgindo no mundo e que se transformam a passos cada vez mais rápidos, é de extrema importância que os indivíduos que almejam participar dos cenários empreendedores invistam na preparação de um sólido Plano de Negócios, pois este se tornará um grande diferencial para a empresa que se inicia.

Segundo dados do SEBRAE de 2012, cerca de 31% das empresas iniciadas no país não vê alternativas além da opção de “fechar as portas” ainda no primeiro ano de funcionamento. Reiterando-se o fato de que as pequenas empresas são hoje, nacionalmente, fator de relevância por

meio da geração de empregos formais, impulsionadoras da economia brasileira, fomentadoras de investimentos internos, traz-se à tona a importância de se aumentar o ciclo de vida dessas organizações que nascem. Para isso, é preciso investir solidamente na preparação dos indivíduos que assumem os riscos de iniciar seus próprios empreendimentos, fornecendo conhecimentos, informações, habilidades e ferramentas para que possam gerir sabiamente seu negócio.

A sobrevivência no panorama organizacional contemporâneo torna-se cada vez mais árdua e apoia-se sempre em diferenciais, criação de valor e planejamento. Em grande parte dos casos, o fechamento dessas empresas recém-nascidas poderia ser evitado ou, até mesmo, o prejuízo incorrido minimizado, se o empreendedor tivesse o conhecimento de saber planejar, traçar um “mapa” do seu empreendimento. Desse modo, revela-se a real e fundamental importância da elaboração de um Plano de Negócios por estes futuros gestores.

Levando-se em consideração todos os fatos anteriormente citados, apresenta-se como proposta do presente trabalho, a elaboração de um Plano de Negócios para a constituição de um hotel fazenda. Ainda, o trabalho procura responder a seguinte questão: Como estruturar um plano de negócios para a constituição de um hotel fazenda em uma cidade de pequeno porte e eminentemente rural no estado de Santa Catarina – Brasil? Assim sendo, o objetivo consiste em propor um plano de negócios para a constituição de um hotel fazenda na cidade de Alfredo Wagner, Santa Catarina - Brasil.

O Plano de Negócios caracteriza-se pelo processo de aprendizagem e autoconhecimento, permitindo ao empreendedor situar-se no ambiente de negócios. Tendo em vista os aspectos levantados anteriormente concernentes à expansão e essencialidade do empreendedorismo no panorama organizacional e da importância do planejamento e controle por meio da aquisição de informações relevantes ao negócio que se deseja concretizar, acredita-se que o presente trabalho – Elaboração de um Plano de Negócios para a constituição de um hotel fazenda – agrega grande importância para aqueles indivíduos que futuramente desejem iniciar novos empreendimentos nessa área de atuação e ainda não possuem um completo conhecimento de todos os aspectos pertencentes à elaboração de um Plano de Negócios.

Ademais, o trabalho aqui desenvolvido trará um importante conjunto de informações relevantes para a acadêmica e todas as pessoas envolvidas neste projeto, as quais não possuem total conhecimento das áreas e assuntos compreendidos pela iniciação de um novo negócio. Da mesma forma, o presente projeto constitui uma grande oportunidade para a acadêmica aprofundar seus conhecimentos sobre o tema e poder colaborar para a implantação do hotel fazenda em Alfredo Wagner, Santa Catarina, da melhor maneira possível, visando colaborar, sempre, para o sucesso do empreendimento.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A fundamentação teórica do presente trabalho abordará conceitos, ideias, discussões e dados levantados por autores relevantes que tratam de diversos assuntos pertinentes ao tema em pauta. Assuntos como empreendedorismo, planejamento estratégico, ambiente externo e todos os itens relevantes à elaboração do Plano de Negócios serão contemplados, assim como também os procedimentos metodológicos que serão utilizados durante todo o desenvolvimento do trabalho em questão.

### **2.1. AMBIENTE EXTERNO**

A constituição das organizações, a partir do momento em que estas começaram a surgir e difundir-se pelo mundo, é um processo que não deve ser qualificado como isolado, uma vez que as empresas não podem ser caracterizadas como sistemas auto-suficientes. As organizações não possuem completa independência do ambiente que as cercam, constituem-se como máquinas que, para seu ótimo funcionamento, necessitam da troca de insumos, recursos, energia, informações, mão de obra, entre outros fatores com o ambiente externo.

As organizações operam dentro de um contexto do qual dependem para sobreviver, manter-se, crescer e desenvolver-se. É do ambiente que as organizações obtêm recursos e informações necessários ao seu funcionamento, e é no ambiente que colocam o resultado de suas operações. Na medida em que ocorrem mudanças no ambiente, as operações das organizações são influenciadas por essas mudanças. (ANDRADE; AMBONI, 2010, p.29).

As empresas, deste modo, devem ser vistas como sistemas abertos, os quais necessitam

detrocas ocorridas entre organização e o ambiente no qual está inserida.

A sobrevivência, o crescimento e o desenvolvimento de uma organização estão condicionados à sua capacidade de interagir com as influências de seu ambiente. Isso porque a atividade organizacional está sujeita a influências externas, muitas das quais não podem ser previstas ou controladas. (TAVARES, 1991, p.96).

Perante este contexto, a instituição necessita de um fluxo, da importação de entradas de recursos que sejam capazes de garantir a continuidade de suas atividades e sua boa *performance*. Uma vez transferidos para dentro do sistema, as entradas, ou *inputs*, devem ser transformadas em produtos ou serviços e, por fim, após o processamento e conversão, as entradas são exportadas (*outputs*) novamente ao ambiente externo (ANDRADE; AMBONI, 2010, p.25-26).

A sobrevivência, o crescimento e o desenvolvimento de uma organização estão condicionados à sua capacidade de interagir com as influências de seu ambiente. Isso porque a atividade organizacional está sujeita a influências externas, muitas das quais não podem ser previstas ou controladas. (TAVARES, 1991, p.96).

Parte dos problemas enfrentados pelos gestores atualmente, deve-se ao fato de que o forte avanço da globalização trouxe enorme instabilidade e incessantes mudanças no ambiente externo às organizações. Portanto, a empresa nunca deverá ser concebida isoladamente, mas sim como elemento de um ambiente maior que, ao sofrer modificações, afeta o cenário organizacional e vice-versa. Isto posto, pode-se afirmar que a organização encontra-se inserida em um cenário turbulento e heterogêneo, onde forças externas poderão contribuir para seu desenvolvimento ou então poderão interferir de maneira negativa em suas atividades. Dessa forma, é de extrema importância que as instituições conheçam os componentes que constituem seu ambiente indireto, macroambiente ou ambiente geral e seu ambiente direto, operacional ou ambiente específico, para que possam aproveitar as oportunidades e contornar os obstáculos que irão surgir.

## 2.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento pode ser considerado como o desenvolvimento racional antes de executar qualquer ação relevante. Em outras palavras, planejar significa refletir antes de agir, perceber a realidade e, por meio disso, elaborar alternativas futuras para o alcance de uma situação desejada. É por meio do recurso de “planejar” que muitos gestores tornam possível a previsão de resultados futuros de ações presentes, que facilitam a gestão e tomada de decisões por parte da organização. Além de embasar as atitudes corporativas para o futuro, o planejamento faz com que todos os participantes da empresa estejam em sintonia e trabalhando para o alcance dos mesmos objetivos propostos, de maneira mais eficiente e efetiva.

Planejar significa pensar antes de agir, pensar sistematicamente, com método; explicar cada uma das possibilidades e analisar suas respectivas vantagens e desvantagens; propor-se objetivos. É projetar-se para o futuro, porque as ações de hoje terão sido eficazes, ou ineficazes, dependendo do que pode acontecer amanhã e do que pode não acontecer. (HUERTAS, 1996, p.12)

A função do planejamento dentro das organizações engloba diferentes dimensões, segundo Oliveira (1995, p.32). É preciso delimitar, primeiramente, qual assunto será tratado para o planejamento, a exemplo de assuntos acerca da produção, pesquisa, novos produtos, marketing, recursos humanos etc. Em segundo lugar, é importante delimitar quais serão os elementos componentes do planejamento a ser feito, como propósitos, objetivos, estratégias, programas, orçamentos, entre outros. Igualmente importante, há a terceira dimensão, a temporal, onde será definido se o planejamento será de curto, médio ou longo prazo.

As duas últimas dimensões, ou seja, os elementos que comporão o planejamento e a definição temporal do mesmo, como examina Oliveira (1995, p.32), correspondem às unidades organizacionais onde o planejamento é elaborado e às características do mesmo. A primeira diz respeito à composição de um planejamento que pode ser corporativo, de subsidiárias, de grupos funcionais, de departamentos, de produtos etc. Já a última dimensão envolve aspectos como complexidade e simplicidade, qualidade ou quantidade, estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, entre outros.

Apesar de ser composto por diferentes dimensões, o planejamento do futuro ainda pode ser visto como uma ação incerta e, até mesmo, impossível em certos casos. Contudo, planejar não se

trata apenas de fundamentar-se em cálculos e dados concretos e precisos, planejar significa enumerar possibilidades do que pode vir a ocorrer e preparar-se da melhor maneira possível para lidar com as situações futuras.

O planejamento moderno não se propõe a adivinhar ou predizer o futuro, que é e sempre será desconhecido para nós, o planejamento visa, isso sim, à preparação para que se tente *criar o futuro*, com imaginação, a partir das possibilidades que sejamos capazes de imaginar e descobrir. (HUERTAS, 1996, p.15)

A grande maioria das decisões, nos dias de hoje, tomadas pelos gestores das organizações terão suas aplicações e consequências a longo prazo. Logo, é de extrema importância que esses indivíduos estejam habilitados a tomar esse tipo de decisões, uma vez que estas decidirão o futuro da corporação. “Os dirigentes devem, portanto, estar habilitados a tomar sistematicamente decisões de longo alcance. A esse respeito, a direção não tem escolha: precisa prever o futuro, tentar moldá-lo e equilibrar as metas a curto e a longo prazos.” (DRUCKER, 1998, p.131).

É neste contexto de planejamento que surge o conceito de Planejamento Estratégico (PE). Planejamento Estratégico pode ser definido como um processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro, tomar decisões no momento atual que englobam riscos, organizar ordenadamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, mensurar o resultado dessas decisões confrontando-as com as expectativas (DRUCKER, 1998, p.136). Sua origem “[...] na moderna administração está na função prever, uma das cinco funções básicas da Administração propostas por Fayol (1950), juntamente com as funções organizar, coordenar, comandar e controlar.” (CASAROTTO FILHO, 2010, p.21).

No momento atual, século XXI, as empresas estão cada vez mais abandonando os mercados regionais e nacionais e estão em busca de concorrer no mercado global. Para que sobrevivam neste novo mercado, é preciso compromisso em criar e manter consumidores satisfeitos, como também é necessário que a organização saiba se adaptar a um mercado em mudança contínua. As instituições bem-sucedidas e de alto desempenho sabem da importância da elaboração e aplicação de um planejamento estratégico. Este, por sua vez, é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades de mercado mutantes. O PE possui como objetivo moldar e remoldar os negócios e produtos empresariais com vistas ao desenvolvimento, crescimento e lucro para a corporação (KOTLER, 1998, p.71).

Cunha (1990, apud CASAROTTO FILHO, 2010, p.22), define planejamento estratégico como sendo o “[...] processo que consiste na análise sistemática da situação atual e das ameaças e oportunidades futuras, e a consequente formulação de estratégias, objetivos e ações.” Já Oliveira (1995, p.46) conceitua planejamento estratégico como o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação entre organização e fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada. O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis hierárquicos mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consolidação, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória.

A organização precisa desenvolver sua capacidade de prever através da exploração dos possíveis cursos dos acontecimentos futuros, com base na direção e intensidade das forças vistas em ação no presente. A ausência desse tipo de comportamento a levará a tatear áreas cruciais ou potencialmente perigosas sem a possibilidade de avaliar seus possíveis impactos na estratégia adotada. Essas forças precisam ser categorizadas em variáveis e indicadores em que a organização possa apoiar seus cursos de ação. (TAVARES, 1991, p.101).

Segundo Kotler (1998, p.71), os conceitos que remontam ao planejamento estratégico surgiram na década de 1970 como resultados de uma sucessão de acontecimentos que impactaram a indústria norte-americana, como crises de energia, inflação de dois dígitos, estagnação econômica, concorrência japonesa e fim da reserva de mercado em setores industriais-chaves. A indústria americana deparou-se com o fato de que não podia mais confiar apenas em projeções de crescimento simples para planejar sua produção, vendas e lucros. Ela deveria, de fato, substituir o

planejamento de longo prazo convencional pelo planejamento estratégico. Apesar de ter sofrido algumas modificações, hoje, a principal meta do planejamento estratégico é ajudar as empresas a selecionarem e organizarem os negócios de maneira saudável, mesmo quando eventos inesperados descontrolam quaisquer de seus negócios ou linhas de produtos.

O planejamento estratégico (PE) não pode ser encarado, conforme Oliveira (1995, p.45), como um instrumento que analisa a empresa de forma isolada. O PE deve considerá-la como um todo, como também deve possuir o conhecimento de que o estabelecimento de objetivos a longo prazo, assim como seu alcance, resultam em uma situação incerta, uma vez que não existem ações mais imediatas que operacionalizam este planejamento. Para suprir essas condições e melhorar o desempenho e ciclo de vida organizacional, a empresa pode investir no desenvolvimento e implantação dos planejamentos táticos e operacionais de uma maneira integrada. Visando uma melhor elaboração e consequente implantação do PE, a empresa também poderá investir na preparação dos planejamentos tático e operacional como ferramentas de apoio ao planejamento estratégico.

Ainda segundo Oliveira (1995, p.46), o planejamento tático pode ser caracterizado como o processo com o objetivo de otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Para tanto, o planejamento tático busca a decomposição de objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no PE. Ao contrário do planejamento estratégico, o tático é elaborado visando aos níveis organizacionais inferiores, e apresenta como “[...] principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa.” (OLIVEIRA, 1995, p.46).

Já o planejamento operacional diz respeito à formalização das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas, especialmente por meio da utilização de documentos escritos. Tem-se, desse modo, os planos de ação ou planos operacionais.

Chiavenato e Sapiro (2009, p.31) corroboram as definições de Oliveira (1995) quando conceituam, igualmente, três tipos de planejamento: o estratégico, planejamento mais amplo, que abrange toda a organização; o tático, abrangente de cada departamento ou unidade da organização; e o operacional, o qual compreende cada tarefa ou atividade específica.

## 2.3. EMPREENDEDORISMO

Diante de um cenário mundialmente conhecido como dinâmico, turbulento e em constantes modificações, os gestores estão em uma busca incessante por diferenciação, agregação de valor ao cliente e maneiras inovadoras de aproveitar oportunidades de negócios que vão surgindo com o tempo e com as modificações nas estruturas dos mercados corporativos. Devido a essa realidade, surge o empreendedorismo, “neologismo derivado da livre tradução da palavra *entrepreneurship* e utilizado para designar estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação.” (DOLABELA, 2008, p.59).

Indivíduos que se mostram dedicados à realização de seus ideais, com visão futurística, inovadora, que estão dispostos a arriscar e a disponibilizar seu tempo e patrimônio, são chamados de empreendedores. Estes possuem uma visão única do mundo, revolucionária e muito a frente de seu tempo, passando a serem tratados como “[...] pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado.” (DORNELAS, 2001, p.19).

Segundo Chiavenato (2005, p.3) “o empreendedor é a pessoa que inicia e/ou opera um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente.” Não obstante, Schumpeter (1949, apud DORNELAS, 2001, p.37), define o empreendedor como a pessoa capaz de destruir a ordem econômica vigente por meio da introdução de novos produtos e serviços, da criação de novas formas de organização ou até mesmo pela exploração de novos recursos e materiais.

O empreendedorismo requer muita dedicação, esforço e empenho daqueles que fazem parte de sua concepção, desenvolvimento e aplicação dentro das organizações. Visto que o empreendedorismo envolve o processo de criação de algo novo, que irá agregar valor não apenas para a empresa, mas para todos os segmentos que suas atividades atingem, é fundamental que exista devoção, comprometimento de tempo e esforço para que a organização cresça. Não tão somente, é preciso ousadia, reconhecimento de riscos que podem surgir, tomada de decisões críticas ao negócio e ânimo e otimismo constante para enfrentar possíveis falhas e erros no percurso (DORNELAS, 2001, p.38).

O empreendedorismo pode ser considerado como movimento recente em território nacional. Este, por sua vez, passa a consolidar-se no Brasil a partir da década de 1990, a partir da criação do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e da Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software). Anteriormente a esta década, aqueles que desejavam aventurar-se na jornada empreendedora deparavam-se com a falta de informações e ambientes políticos e econômicos desfavoráveis(DORNELAS, 2001, p.25).

Segundo dados retirados do Portal G1 Economia de 2011, o Brasil registrou em 2010 a maior taxa de empreendedorismo entre os Países que integram o G20, grupo das maiores economias do mundo, e dos Países do Bric, formado pelos Países considerados emergentes. Esses dados foram retirados da pesquisa Global Entrepreneurship Monitor, divulgada pelo SEBRAE também em 2011. Em 2010, o Brasil alcançou a Taxa de Empreendedorismo em Estágio Inicial (com até 3,5 anos de atividade) de 17,5%, contra 15,3% verificados em 2009. Isso significa que, a cada 100 brasileiros, perto de 17 eram empreendedores em 2010. Ainda de acordo com esta pesquisa, no ano de 2010, 21,1 milhões de pessoas desempenhavam alguma atividade empreendedora no Brasil.

No panorama empreendedor, surgem aqueles indivíduos que se diferenciam dos gestores comuns e meros administradores. São pessoas que possuem um *know-how* diferenciado e apresentam uma visão inovadora, diferente, que percebe além no simples contexto administrativo comum. Degen (1969, apud FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2008, p.5) afirma que o empreendedor de sucesso é um gestor inovador, é aquele incansável observador de diversos negócios, é aquele que busca constantemente novas oportunidades, seja no âmbito pessoal ou de trabalho. A criatividade surge nesta perspectiva como diferencial daquelas pessoas ou empresas empreendedoras, as quais são capazes de associar ideias, sucessos e fracassos.

Na verdade, o empreendedor é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois é dotado de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades. Com esse arsenal, transforma ideias em realidade, para benefício próprio e para benefício da comunidade. Por ter criatividade e um alto nível de energia, o empreendedor demonstra imaginação e perseverança, aspectos que, combinados adequadamente, o habilitam a transformar uma ideia simples e mal estruturada em algo concreto e bem-sucedido no mercado. (CHIAVENATO, 2005, p.5).

Pessoas dotadas do “espírito” empreendedor são mais propícias a apresentarem uma lista de características próprias deste perfil. Farah, Cavalcanti e Marcondes (2008, p.6) ainda afirmam que é muito difícil que todas essas características sejam concentradas em apenas uma pessoa. Entretanto, há a possibilidade, para aqueles que desejarem, de adquirir ou moldar esses comportamentos para que se obtenha um melhor desempenho pessoal no comandar do negócio.

Perante as transformações ocorridas no cenário corporativo nas últimas décadas, muitas pessoas depararam-se com uma nova realidade em que características distintas eram necessárias para o alcance do sucesso no meio empresarial. O empreendedorismo surge como um fator importante para aquelas pessoas e organizações que desejam inovar e construir sua longevidade no mercado. Apesar de ter sido primeiro utilizado por Marco Polo antes da Idade Média, o empreendedorismo no Brasil é um processo recente e vem ganhando cada vez mais espaço no mercado nacional. Muitas pessoas alcançam o sucesso ao empreenderem, pois apresentam características únicas de empreendedores, a exemplo da autoconfiança, alta necessidade de realização e disposição para assumir os riscos inerentes à iniciação do próprio negócio.

A importância do empreendedorismo não surge apenas pelos benefícios que este traz para aqueles que o implantam e obtêm sucesso. O empreendedorismo acarreta benefícios para a sociedade e movimenta a economia, aumentando a produtividade e impulsionando o crescimento e desenvolvimento do País. Dessa forma, o Brasil vem investindo para proporcionar melhores condições para que a prática empreendedora consolide-se cada vez mais entre os trabalhadores.

## 2.4. PLANO DE NEGÓCIOS

Com o intuito de manter-se no mercado corporativo e prolongar seu ciclo de vida, ofertando cada vez mais produtos e serviços inovadores, aumentando a agregação de valor em produtos e serviços oferecidos, as corporações necessitam, *a priori*, de alguns requisitos que a auxiliarão na manutenção de sua posição de destaque no cenário organizacional.

Primeiramente, é desejável que os indivíduos e futuros gestores possuam uma visão empreendedora de seu negócio já existente ou que ainda desejam implementar. O empreendedorismo é fundamental em um mercado concorrencial acirrado, com disputas por nichos

de mercado, mudanças constantes e crescente globalização. Os empreendedores acabam possuindo vantagens, pois são capazes de examinar o sistema organizacional com perspectiva diferenciada, distinguindo oportunidades únicas de negócio e fazendo de tudo para concretizá-las, sempre demonstrando dedicação, responsabilidade, paixão pelo que fazem e, ainda, assumindo todos os riscos inerentes à sua empreitada.

Em segundo lugar, é de suma importância que toda e qualquer empresa possua o conhecimento necessário acerca dos elementos que compõem o ambiente externo a sua volta, uma vez que a organização é considerada como um sistema aberto e não trabalha sem as trocas existentes entre ambiente e empresa. É fundamental que se conheça as oportunidades e ameaças que o ambiente pode trazer às atividades empresariais, assim como conhecer aspectos relacionados à economia, política, demografia, *stakeholders*, fornecedores, clientes, entre outros componentes de seus ambientes direto e indireto.

Essencialmente, a organização deve ter sua estrutura definida, assim como seus objetivos, negócio, missão, visão, valores, diretrizes estratégicas, para unir esforços da organização como um todo para o alcance de um único objetivo em comum. Para guiar a empresa na consolidação desses elementos, é indispensável a elaboração de um planejamento estratégico para a instituição, sendo que este auxiliará na concretização de objetivos em comum, na criação de um senso de identificação organizacional, na minimização das incertezas e quanto as ações futuras e tomada de decisões importantes.

É neste contexto, também, que surge uma poderosa ferramenta gerencial que auxiliará demasiadamente a organização na reformulação de algum setor, produto ou serviço específico, no caso da já existência da empresa, ou na elaboração de uma análise acerca de todos os aspectos que envolvem a criação e implantação de um novo empreendimento. Esta ferramenta é um documento denominado de Plano de Negócios, e possui como objetivo orientar a organização para o futuro e auxiliar na melhor alocação possível de recursos humanos, financeiros, tecnológicos etc.

[...] o plano de negócios é parte fundamental do processo empreendedor. Empreendedores precisam saber planejar suas ações e delinear as estratégias da empresa a ser criada ou em crescimento. A principal utilização do plano de negócios é a de prover um ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial de uma *startup*. (DORNELAS, 2001, p.91).

O plano de negócios é um documento formulado pelos gestores com o objetivo de planejar um empreendimento ou negócio, em estágio inicial ou não, para que seja possível o delineamento e definição de estratégias organizacionais de atuação para o futuro (DORNELAS, 2011, p.4). Chiavenato (2005, p.128) reitera essa ideia quando afirma que “o plano de negócios é um conjunto de dados e informações sobre o futuro empreendimento, que define suas principais características e condições para proporcionar uma análise da sua viabilidade e dos seus riscos, bem como para facilitar sua implantação”.

O plano de negócios só poderá funcionar efetivamente como uma ferramenta de gerenciamento se for possível que as informações contidas neste documento circulem de forma satisfatória por toda a organização. Logo, as informações que são contempladas durante a elaboração do plano devem ser utilizadas internamente, uma vez que servem tanto para guiar os esforços de todos os colaboradores, quanto para validar esses esforços de melhoria que ocorrem dentro da empresa para o alcance de um objetivo comum (DORNELAS, 2011, p.108).

Bernardi (2007, p.3) esclarece que o ciclo de vida organizacional e o tempo de sobrevivência estão diretamente conectados à capacidade que o empreendimento apresenta para, de tempos em tempos, renovar-se e evoluir em suas competências. Devido à imensa complexidade corporativa, a vida e a perpetuação do empreendimento são uma constante reflexão e reavaliação do modelo de negócio. O autor ainda alerta para o fato de que essas ações de reflexão e reavaliação só ocorrem devido à boa prática de gestão que, por sua vez, é a responsável pelo desenvolvimento periódico de um plano de negócios.

Quando a organização possui um plano de negócios bem elaborado, fundamentado de maneira correta, factível e viável evita que os gestores deparem-se com situações inesperadas dentro do panorama competitivo empresarial que se apresenta nos dias atuais do século XXI. A preparação de um plano de negócios consistente é de grande valia, uma vez que a empresa está inserida em uma rede de relacionamentos e, para todos os participantes, interessa o sucesso do empreendimento (BERNARDI, 2007, p.109).

Com o objetivo de aproveitar uma oportunidade de negócio que surge em determinado momento, Dornelas (2008, p.102-103) afirma que o plano de negócios surge como um elemento de auxílio, descrevendo o empreendimento e o modelo de negócios que o sustenta. O processo de



elaboração do plano de negócios é um longo processo de aprendizagem e, até mesmo, de autoconhecimento e conhecimento do ambiente de negócios para o gestor.

Todo novo empreendimento deve ser visualizado do ponto de vista de um plano de negócios completo e que contenha todos os elementos importantes para caracterizá-lo adequadamente. O plano deve conter a descrição do setor, a natureza jurídica do negócio, a estrutura organizacional da empresa, os relatórios financeiros simulados, um plano estratégico e um plano operacional. (CHIAVENATO, 2005, p.131).

Segundo Azevedo (1999, apud FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2008, p.18), “[...] para se fazer um bom plano de negócios, o futuro empresário deverá saber se a atividade que pretende explorar apresenta boas perspectivas e se tem real probabilidade de sucesso”.

Nos aspectos técnicos, descrevem-se, caracterizam-se e qualificam-se os produtos a serem fabricados e o processo produtivo. Nos aspectos financeiros, estabelece-se, calcula-se o investimento fixo; quantificam-se os recursos humanos necessários e calculam-se os salários e encargos; estimam-se as receitas e custos gerais; apuram-se os resultados; projeta-se o fluxo de caixa e o capital de giro; apresenta-se a estrutura patrimonial e, finalmente, calcula-se o preço de venda. (AZEVEDO, 1999, apud FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2008, p.18).

Percebe-se, portanto, que para a elaboração de um consistente plano de negócios é necessário que, a cada etapa do mesmo, sejam coletadas diversas informações tanto da empresa quanto das variáveis que compõem o ambiente externo. “As seções que compõem um plano de negócios geralmente são padronizadas para facilitar o entendimento. Cada uma das seções do plano tem um propósito específico.” (DORNELAS, 2008, p.103).

O plano de negócios movimenta todos os aspectos do novo empreendimento. Esse representa um levantamento exaustivo de todos os elementos que compõem o negócio, sejam internos – o que deverá ser produzido, como, onde, quanto – ou externos – para quem produzir, qual é o mercado, quais são os concorrentes etc. (CHIAVENATO, 2005, p.130).

Para tanto, a seguir será desmembrada a estrutura do plano de negócios em mercado, caracterização da empresa e planejamento e desenvolvimento do projeto, cada tópico apresentando suas subdivisões mais relevantes. Cada aspecto será discutido individualmente, visando uma melhor compreensão do plano em si e de que informações devem ser coletadas para que esse documento seja o mais completo possível.

#### **2.4.1. Mercado**

A relevância atribuída ao mercado dentro do contexto empresarial é muito grande. Dependendo da área em que o empreendimento está se desenvolvendo, o mercado ganha maior ou menor importância, porém nunca deixa de possuir forte presença e ser fonte de grandes preocupações e oportunidades para os gestores. O mercado, em grande parte das vezes, é o aspecto decisivo da sobrevivência ou não das organizações dentro do segmento que escolheram para atuar.

O mercado pode ser conceituado como sendo o local onde pessoas ou empresas vendem e compram bens ou serviços. Ademais, o mercado também pode designar um tipo específico de consumidor ou de fornecedor, independente do local físico. Com as mudanças que ocorreram no mundo dos negócios com o passar do tempo, “mercado” acabou tornando-se sinônimo de transações. Essas transações, por sua vez, apresentam de um lado pessoas e empresas que desejam vender, que ofertam bens e serviços, e do outro lado encontram-se os indivíduos que desejam comprar, que demandam por bens e serviços (CHIAVENATO, 2005, p.68).

Farah, Cavalcanti e Marcondes (2008, p.24) apresentam alguns aspectos que necessitam ser levados em conta para a definição do mercado de cada organização. É de suma importância que a empresa já tenha definido qual é o mercado em que deseja atuar, quais são as características da demanda por seus produtos/serviços, qual é o volume e a evolução da demanda e conhecer e obter informações a respeito das características da oferta. Dornelas (2011, p.31) complementa esses aspectos afirmando que é necessário que a empresa também adquira conhecimento a respeito da organização do setor no qual vai atuar e quem são seus principais concorrentes e os dominadores deste mercado.

É importante salientar, ainda, que para que a empresa consiga delimitar adequadamente seu segmento de mercado, podem ser concentrados esforços e recursos organizacionais para a realização de uma pesquisa de mercado. A pesquisa de mercado oferecerá suporte para a elaboração das estratégias empresariais e será responsável por delimitar características geográficas dos consumidores em potencial, assim como também seu perfil, estilo de vida, personalidade, hábitos de compra, entre outros aspectos. A determinação desses aspectos é muito importante para que a organização obtenha mais informações a respeito de seu mercado consumidor e possa, dessa maneira, adequar suas ações futuras e estratégias já direcionadas para o segmento que deseja atingir.

Chiavenato (2005, p.69) decompõe o mercado em três tipos: mercado consumidor, conjunto de indivíduos e empresas que demandam produtos/serviços de uma empresa com vistas à satisfação de suas necessidades; mercado concorrente, onde se localizam as empresas concorrentes, que vendem produtos/serviços idênticos ou similares aos que a empresa está ofertando; e mercado fornecedor, conjunto de empresas ou pessoas que suprem outras empresas com insumos e serviços necessários à suas atividades vitais.

A organização pode ser distinguida como uma rede de relacionamentos. A empresa acaba se relacionando intensamente com o mercado de fornecedores por meio da compra de matérias-primas e outros insumos necessários para a realização de suas atividades vitais, como também possui relação com seu mercado de clientes ou consumidores por meio dos *outputs* que envia para o mercado por meio da efetivação de vendas. O mercado concorrencial não deve ser deixado de lado, uma vez que está presente na maioria dos ambientes circundantes das instituições. Os concorrentes estão presentes e sofrem influências da empresa e de suas relações, assim como também influencia e impacta nesse sistema de relacionamentos (CHIAVENATO, 2005).

Tendo em vista a fundamental importância que o mercado apresenta para as organizações, o plano de negócios aborda esse aspecto por meio da realização de uma análise de mercado. A análise de mercado é uma etapa do plano de grande complexidade e relevância, uma vez que “[...] toda a estratégia do negócio depende de como a empresa abordará seu mercado consumidor, sempre procurando se diferenciar da concorrência, agregando maior valor aos seus produtos/serviços, com o intuito de conquistar seus clientes continuamente.” (DORNELAS, 2001, p.139). Casarotto Filho (2010, p.72-80) afirma que na etapa da análise de mercado é importante que sejam levantados aspectos a respeito da definição do produto/serviço que será comercializado; da demanda, para que sejam delimitadas as quantidades comercializadas; do local de comercialização, a distribuição de mercado; da segmentação de mercado, quais serão os indivíduos atingidos; da maneira que se deseja comercializar, ou seja, levar em consideração elementos como a qualidade, o preço, as promoções, inovações, responsividade e a distribuição. Ademais, “o estudo de mercado deve, adicionalmente, detectar as diferentes oportunidades existentes no momento e a potencialidade de sucesso do empreendimento.” (CASAROTTO FILHO, 2010, p.72).

## **2.4.2. Caracterização da Empresa**

Há muito tempo já não é possível conceber a sociedade em que vivemos sem a figura das organizações. Estas, por sua vez, desempenham uma função essencial no cenário atual, uma vez que sem sua existência não seria possível a organização, produção e disposição dos produtos e serviços que hoje são indispensáveis para a vida de qualquer indivíduo. Sem as corporações, também não seria possível a criação de empregos e a geração de diversos benefícios para a sociedade.

A terminologia organização pode ser concebida como unidade social, representada por um grupo de pessoas que interagem para alcançar um ou mais objetivos comuns e específicos. Ser, ainda, para designar a função administrativa que constitui o ato de integrar recursos e órgãos, cuja finalidade é o alcance de determinado objetivo. (FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2008, p.51).

Uma empresa é o conjunto de pessoas que trabalham juntas no sentido de alcançar objetivos por meio da gestão de recursos humanos, materiais e financeiros. [...] As pessoas juntam-se para atingir objetivos que isoladamente jamais conseguiriam alcançar graças à colaboração. (CHIAVENATO, 2005, p.40).

Tendo em vista a importância das empresas para a sociedade contemporânea, a descrição da organização, seja ela existente ou não, na elaboração do plano de negócios é fundamental para salientar a importância de uma visão bem estruturada dos objetivos empresariais, do que se trata a

empresa, sua estrutura, seu ramo de atuação, sua constituição, o que irá disponibilizar no mercado, quem são seus parceiros e empreendedores, suas estratégias e planos, seus diferenciais competitivos etc.

### **2.4.3. Planejamento e Desenvolvimento do Projeto**

De maneira a consolidar todo o projeto do empreendimento que foi executado até o momento, é necessário que seja elaborado, antes da definitiva implantação, o plano financeiro do negócio. O planejamento e desenvolvimento do projeto do negócio que foi estudado e avaliado previamente será responsável por levantar e apresentar dados acerca do investimento inicial que será necessário para a implantação do projeto em específico, quais serão as receitas esperadas, os custos e despesas envolvidos, assim como aspectos abordados pela contabilidade e o financeiro, como fluxo de caixa, demonstração de resultados, ponto de equilíbrio e balanço patrimonial.

Rosa e Lima (2008) afirmam que, para ser capaz de lidar com as grandes responsabilidades que estão envolvidas na abertura de novos empreendimentos, é preciso que se tenha conhecimento dos “aspectos e as fases que envolvem a abertura de um negócio, as características e dimensões do mercado no qual pretende atuar, a legislação pertinente, os padrões de qualidade, entre outros.” Os autores ainda afirmam que a sobrevivência e o crescimento da empresa são consequências de um planejamento financeiro que envolve um eficiente orçamento, controle das receitas e despesas e que seja suficiente para a projeção de um fluxo de caixa e consequentemente um melhor controle dos recursos financeiros, garantindo assim a viabilidade e a permanência da empresa no mercado. Toda a empresa necessita de um planejamento financeiro que foca todo o ambiente.

## **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa utilizada para a elaboração do presente trabalho possui diferentes características. Primeiramente, a pesquisa foi considerada como descritiva, uma vez que foi realizado “[...] o estudo, a análise, o registro e a interpretação dos fatos do mundo físico sem a interferência do pesquisador. [...] A finalidade é observar, registrar e analisar os fenômenos ou sistemas técnicos, sem, contudo, entrar no mérito dos conteúdos.” (NUNES, 2012). Triviños (1987, apud SILVEIRA; CORDOVA, 2009, p.35) afirma que “a pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade”. Quanto à abordagem, a pesquisa é do tipo qualitativa e quantitativa.

A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização etc. [...] Os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens (SILVEIRA; CORDOVA, 2009, p.31).

Para a realização de qualquer tipo de pesquisa, devem ser cuidadosamente considerados e escolhidos instrumentos de coleta de dados que mais condizem com a realidade do estudo que se pretende realizar e com os dados que devem ser levantados. “Estudos de avaliação de características do ambiente organizacional são especialmente beneficiados por métodos qualitativos, embora estes não sirvam só para essa finalidade.” (NEVES, 1996, p.03).

Para coletar dados para a fundamentação do presente trabalho, foram utilizados métodos como a pesquisa documental que, por sua vez, caracteriza-se como uma fonte rica em informações relevantes para o estudo em questão.

A pesquisa documental é constituída pelo exame de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reexaminados com vistas a oferecer base útil para outros tipos de estudos qualitativos e possibilita que a criatividade do pesquisador dirija a investigação por enfoques diferenciados. Esse tipo de pesquisa permite o estudo de pessoas a que não temos acesso físico [...] Além disso, os documentos são uma fonte não-reativa e especialmente propícia para o estudo de longos períodos de tempo. (NEVES, 1996, p.3).

Não obstante, a pesquisa também pode ser considerada como bibliográfica, pois se utilizou de pesquisas em fontes de dados secundárias, ou seja, fontes de informações que já foram pesquisas e registradas por outros autores, como livros, Trabalhos de Conclusão de Curso de diversas universidades, monografias, artigos em meio eletrônico, pesquisa em meios eletrônicos, reportagens, entre outras. Esse tipo de pesquisa, segundo Fonseca (2002, p. 32, apud SILVEIRA;

CÓRDOVA, 2009, p.37), é “[...] feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites”.

Após o levantamento das informações necessárias ao desenvolvimento do trabalho em questão, em fontes secundárias, como livros, artigos, pesquisas na web etc., foram aprofundados individualmente cada tema presente na elaboração do plano de negócios, interpretando-se as informações e dados julgados mais relevantes para o assunto tratado.

Com o objetivo de analisar todo o conteúdo levantado, utilizou-se da análise documental, ou seja, da localização, identificação, organização e avaliação de textos, sons e imagens, a fim de que pudessem ser identificados e contextualizados fatos, situações e momentos. Com isso, é possível que sejam introduzidas novas perspectivas em outros ambientes, sem, no entanto, deixar de respeitar a essência original dos documentos analisados (MOREIRA, s/d).

## **4. PLANO DE NEGÓCIOS**

### **4.1. MERCADO**

De acordo com a Pesquisa de Serviços de Hospedagem realizada em 2011, a integração sociocultural, importante aspecto no mundo da globalização, recebe relevante contribuição do turismo. Este, por sua vez, é responsável pela promoção do intercâmbio entre culturas distintas, melhorando as relações entre as diferentes sociedades e, de certa forma, gerando não só condições para a criação de mais renda e mais empregos para as pessoas que constituem coletividades de determinada região e culturas, como também para um desenvolvimento sustentável, conforme salientado no documento da Pesquisa citada.

Através do turismo, o país ou região divulga suas paisagens, tradições, gastronomia, hábitos, modos de vida, sua cultura em geral, contribuindo para a preservação dos patrimônios arquitetônico e ambiental, bem como para a difusão de sua imagem, em níveis intranacional e internacional. O turismo, assim, gera um círculo virtuoso e contribui para o desenvolvimento sustentável. (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2011).

Segundo informações do Ministério do Turismo (2010) a respeito da segmentação do turismo no Brasil, o comportamento dos turistas vem sofrendo modificações durante os anos, fazendo com que surjam novas motivações e expectativas das viagens realizadas onde, cada vez mais, faz-se importante a existência de “[...] roteiros turísticos que se adaptem às suas necessidades, sua situação pessoal, seus desejos e preferências”.

Ao tratar-se do mercado turístico, é possível desmembrar sua composição em: demanda, grupo de consumidores ou potenciais consumidores dos bens e serviços ofertados pelo turismo; oferta, ou seja, produtos, serviços e organizações que fazem parte da experiência turística; espaço geográfico, isto é, local físico onde ocorre a oferta e a demanda e onde encontra-se a população residente; e, como quarto componente, estão os operadores de mercado, empresas que apresentam como objetivo a facilitação da relação demanda-oferta, a exemplo de agências de viagem, empresas de transporte etc. (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2007).

O turismo vem tornando-se, em território brasileiro, um segmento em forte ascensão, gerando receita para a movimentação e continuidade das atividades nacionais. O Ministério do Turismo<sup>1</sup>, em uma de suas pesquisas realizadas no ano de 2012, destacou que o faturamento das 80 maiores empresas do setor em questão era de aproximadamente 57,6 bilhões de reais. Além disso, essas empresas ainda foram responsáveis por empregar 115 mil pessoas em 27 Estados brasileiros no ano da pesquisa. O setor turístico de 2012 apresentou um crescimento de 13,1% se comparado ao de 2011, ou seja, um crescimento muito significativo para a área.

Ademais, o setor de turismo no Brasil revelou-se em franco crescimento e expansão, sendo alvo de grandes investimentos por parte do governo brasileiro. A área turística vem recebendo grande atenção devido ao fato de que, atualmente, no século XXI, os indivíduos estão cada vez mais preocupados com a manutenção da qualidade de vida e conforto, logo, grande parte dessas pessoas opta por viajar como atividade de lazer e descanso, movimentando de modo significativo o setor turístico nacional.

Destino final de muitos turistas nacionais e estrangeiros, Santa Catarina, Estado com uma área de 95.703,5 km<sup>2</sup> e 560 km de costa, recebe visitantes principalmente por suas paisagens

---

<sup>1</sup>Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/setor/turismo>>.

naturais, praias e cultura histórica. Apesar de ser muito conhecido por suas mais de 500 praias, o Estado de Santa Catarina vem inovando e explorando novas atividades turísticas de modo que os turistas visitem o território catarinense fora da alta temporada de verão de dezembro a março (FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA, 2012).

Em relação ao desenvolvimento do turismo no Estado, pode-se dizer que o território catarinense é repleto de contrastes, pois apresenta serras montanhosas, assim como também revela um litoral extenso com muitas praias, baías, enseadas e ilhas. Tendo visto isto, o Estado acaba sendo receptor de grande número de turistas nacionais e estrangeiros de diversas nacionalidades.

A capital do Estado de Santa Catarina, a cidade de Florianópolis, também se caracteriza pelo intenso fluxo e atratividade aos turistas de várias cidades do país e do mundo. Florianópolis encontra-se em terceiro lugar, abaixo apenas do Rio de Janeiro e Foz do Iguaçu, dos destinos mais visitados pelo turismo internacional nos anos de 2010 e 2011, quando o motivo da viagem dos estrangeiros é a busca pelo lazer (FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS; MINISTÉRIO DO TURISMO, 2011).

Não obstante, é possível verificar que Florianópolis está entre os 10 destinos mais visitados das viagens domésticas realizadas no Brasil. Vale observar que a classe de renda mensal familiar mais presente nas visitas à cidade é a de famílias que recebem mais de 15 salários mínimos, seguida pela faixa de famílias que recebem de quatro a 15 salários mínimos. Com isso, pode-se dizer que muitas das pessoas que optam por Florianópolis como destino de suas viagens são pessoas de média e alta renda, com um padrão de vida mais elevado.

Além disso, ainda há, no Estado de Santa Catarina, a chamada região metropolitana de Florianópolis, ou seja, “[...] uma (ou, às vezes, duas ou até mais) grande cidade central [...] e sua zona adjacente de influência. Geralmente, regiões metropolitanas formam aglomerações urbanas, uma grande área urbanizada formada pela cidade núcleo e cidades adjacentes [...]”<sup>2</sup>. A região metropolitana de Florianópolis é composta pelas seguintes cidades, segundo a Pesquisa de Serviços de Hospedagem de 2011: Águas Mornas, Alfredo Wagner, Angelina, Anitápolis, Antônio Carlos, Biguaçu, Canelinha, Florianópolis, Garopaba, Governador Celso Ramos, Leoberto Leal, Major Gercino, Nova Trento, Palhoça, Paulo Lopes, Rancho Queimado, Santo Amaro da Imperatriz, São Bonifácio, São João Batista, São José, São Pedro de Alcântara e Tijucas.

A região metropolitana de Florianópolis vem apresentando intenso crescimento e valorização de suas áreas, porém demonstra muito potencial na área turística e de hospedagem a ser explorado, de modo que os turistas visitem essas localidades durante o ano todo e saibam desfrutar de suas peculiaridades e apreciar as atividades singulares que podem ser realizadas nas cidades que compõem a área metropolitana de Florianópolis.

Tendo visto isto, foi selecionada como região para se empreender e constituir o hotel fazenda a cidade no interior do Estado de Santa Catarina, Alfredo Wagner, que também compõe as cidades que integram a região metropolitana de Florianópolis. Apesar da cidade de Alfredo Wagner possuir a atividade turística e hoteleira praticamente nula, o município foi escolhido devido a sua paisagem natural, com áreas verdes e próximo a natureza, ambiente altamente conveniente e que traduz o que é necessário para a implementação de um hotel fazenda e suas atividades, recursos, conforto e estrutura.

Alfredo Wagner é um município que possui cerca de 9.453 habitantes (2011) em uma área de 732,3 km<sup>2</sup>, um pouco maior do que Florianópolis no Estado de Santa Catarina, contudo apresentando uma densidade demográfica muito menor. Caracteriza-se por ser uma cidade pequena, interiorana e com uma área urbana pouco desenvolvida. “Situa-se na região do alto Vale do Itajaí e abriga a nascente mais alta de toda a bacia hidrográfica do Rio Itajaí, localizada no cume do Monte Lajeado, a 1.752 metros de altitude. A Lei Estadual 13.165 de 29 de novembro de 2004, transformou a cidade em Capital Catarinense das Nascentes<sup>3</sup>, baseada em estudos desenvolvidos pela Epagri em anos anteriores”.

Na economia, Alfredo Wagner destaca-se por uma base fundamentalmente agrícola, com destaque para o cultivo da cebola e do fumo, uma vez que 69% da população reside no meio rural. Alguns elementos como arroz, feijão, batata e tomate são produzidos em escala significativa, para consumo de subsistência os alimentos mais comuns da região são o milho, aipim e batata-doce. Além disso, na cidade comumente apresenta-se a criação de gado de corte e leiteiro, de aves, de suínos e também de ovinos. Já na parte urbanizada da região, é possível encontrar como principais indústrias as serralherias e moveleiras<sup>4</sup>. Quanto à localização mais precisa do município, o mesmo

<sup>2</sup>Disponível em:<<http://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Região%20metropolitana&oldid=36170249>>

<sup>3</sup>Disponível em:<[www.capitaldasnascentes.org.br](http://www.capitaldasnascentes.org.br)>

<sup>4</sup>Disponível em:<[www.capitaldasnascentes.org.br](http://www.capitaldasnascentes.org.br)>

limita-se ao Norte com Ituporanga e Chapadão do Lajeado; a Leste com Imbuia, Leoberto Leal e Rancho Queimado; ao Sul com Anitápolis e a Oeste com Bom Retiro.

Segundo dados do IBGE, da Diretoria de Pesquisas, da Coordenação de Serviços e Comércio e da Pesquisa de Serviços de Hospedagem (2011), que contabilizou a oferta de estabelecimentos de hospedagem para as regiões metropolitanas do país, dentro da região metropolitana de Florianópolis, a cidade de Alfredo Wagner possui listado apenas um hotel na cidade. Este fato, por sua vez, também foi levado em consideração no momento da escolha deste município para a implantação de um hotel fazenda, uma vez que, com o empreendimento do presente plano de negócios, será possível oferecer uma opção de hospedagem para que atraia mais visitantes à cidade e localidades próximas e movimente a economia municipal e proximidades, além de contribuir para a interiorização do turismo no Estado.

Apesar da cidade de Alfredo Wagner possuir grande porcentagem de zonas rurais, há muito que se pode conhecer na cidade e atividades que podem ser usufruídas por turistas e moradores locais. Existem, nesta região, locais físicos como casas para eventos e museus que podem ser visitados, assim como também há muitas atividades que podem ser desenvolvidas junto à natureza, como trilhas e passeios ao ar livre. Há, por exemplo, o Parque Municipal Governador Kleinubing, local utilizado para a realização de eventos, bailes, festas, encontros desportivos, religiosos e acampamentos. Também existem construções históricas que marcaram o passado da cidade, como o Casarão dos Ibagys, o Cemitério Velho e a Igreja de Santa Teresa<sup>5</sup>.

Ainda, como forma de preservação patrimonial da história da cidade, foi fundado, no cinquentenário da morte de Alfredo Henrique Wagner, o Museu de Arqueologia de Lomba Alta. Este museu, por sua vez, é uma réplica da residência do patrono do município, exibindo material arqueológico, geológico, numismático e ecológico, e, no sótão, antiguidades diversas como louças, ferramentas, vestuário, a maioria pertencente à família de Alfredo Wagner. O Recanto da Arte também é uma atração na cidade de Alfredo Wagner, que abriga artesanatos diversos feitos por um morador muito conhecido na região. Outrossim, Alfredo Wagner também é repleto de paisagens naturais que podem ser visitadas pelos turistas e são frequentadas pelos moradores. São pontos famosos de visita a gruta do Poço Certo, gruta do Riozinho, gruta de Nossa Senhora de Fátima e a gruta do Caeté. Estas grutas são construções naturais que se localizam junto a paisagens florestais da região, perto de quedas d'água e cavernas de belezas singulares<sup>6</sup>.

Há muito para se conhecer em Alfredo Wagner e nas proximidades da cidade. Os turistas ainda possuem como opções de lazer a visitação ao monte Lajeado, a maior altitude do município; às Três Bonecas, famosas três pedras próximas ao monte Lajeado que demarcam o limite leste dos maiores derrames vulcânicos ocorridos entre 125 e 119 milhões de anos; o Facão dos Soldados, pedras diferenciadas, também conhecido como um ponto turístico; o local da Pedra Branca, com paisagem exuberante e diferenciada por seus atrativos naturais; a Serra dos Três Picos, que delimita os campos do Planalto Serrano catarinense e as cabeceiras do Vale do Itajaí; o Morro do Trombudo, limite entre os municípios de Alfredo Wagner e Bom Retiro que abriga vestígios de marcos históricos; a Calçada de Pedra e o Túmulo do Soldadinho, marcos que representam a história da região; a Reserva Rio das Furnas, reserva natural que recebe visitas programadas para *birdwatching* (observação de aves), pesquisas e educação ambiental; e os sítios Paraíso das Águas e Ek Três Rios, os quais possuem trilhas, cachoeiras, piscinas naturais, entre outros<sup>7</sup>.

Alfredo Wagner caracteriza-se por ser uma cidade majoritariamente rural, interiorana e pouco conhecida e reconhecida por sua beleza natural. Este município foi escolhido como sede do empreendimento do presente plano de negócios por se tratar da implementação de um hotel fazenda, o qual se adequa muito bem às características naturais de Alfredo Wagner, os locais que o mesmo oferece para visitação de turistas e suas características de lugar afastado e tranquilo, sem muita urbanização. Há um potencial natural que pode ser explorado para a constituição de um hotel fazenda nesta região, atraindo turistas que procuram descanso e lazer mediante atividades ao ar livre e próximas à natureza.

#### 4.2. PERFIL DO PÚBLICO-ALVO DO HOTEL FAZENDA

De acordo com Chias (2007, apud MINISTÉRIO DO TURISMO, 2010), o mercado turístico é intensamente movimentado pela heterogeneidade das pessoas que compõem a demanda turística e pelas novas experiências e exigências que essas vêm fazendo ao longo dos anos. Logo, com a

---

<sup>5</sup>Disponível em:<[www.capitaldasnascentes.org.br](http://www.capitaldasnascentes.org.br)>

<sup>6</sup>Disponível em:<[www.capitaldasnascentes.org.br](http://www.capitaldasnascentes.org.br)>

<sup>7</sup>Disponível em:<[www.capitaldasnascentes.org.br](http://www.capitaldasnascentes.org.br)>

instabilidade e mutabilidade do mercado de turismo, há sempre oportunidades em aberto para a implementação de novas ideias de negócio. Além disso, as diferentes demandas são sempre atualizadas de acordo com tendências do mercado, acontecimentos atuais, influência de grupos de convívio e modificadas, principalmente, em função da diversidade de ofertas de produtos turísticos e novas experiências.

Logo, para que seja factível explorar da melhor maneira possível e oferecer produtos turísticos e serviços que atendam plenamente às necessidades e desejos dos consumidores para determinado tipo de empreendimento, é de grande valia a realização de um planejamento prévio e segmentação do público-alvo que se deseja atingir. Dessa maneira, será possível direcionar esforços e proporcionar uma ótima experiência para o turista visitante, fazendo com que retorne ao local outras vezes e, ainda, dissemine uma imagem positiva do hotel.

Definir o perfil dos turistas que já visitam ou que pretendem visitar uma localidade ajuda no planejamento da oferta e diversificação dos produtos e serviços. Ajuda também a atender as expectativas dos visitantes e conseguir que retornem, ou que fiquem com uma imagem positiva da experiência que tiveram. Para isso, é importante entender o comportamento de compra e as motivações que fizeram os visitantes irem até outra cidade, região ou país. (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2010).

No caso do hotel fazenda que se pretende implementar na cidade de Alfredo Wagner, em Santa Catarina, foi possível segmentar a demanda de acordo com os grupos de perfis que foram levantados pela pesquisa do Perfil do Turista e dos Segmentos de Oferta, realizada em 2012. À vista disso, o público-alvo do hotel fazenda pode ser considerado como homens e mulheres, prioritariamente das classes B e C, que apresentam uma renda familiar mensal de, aproximadamente, R\$6.000 a R\$12.00 e R\$2.000 a R\$6.000, respectivamente, conforme aproximação dos valores das classes sociais delimitadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Os indivíduos componentes do público-alvo podem ser casados ou solteiros, podendo possuir filhos ou não. A faixa etária deste público do hotel fazenda está entre as idades de 25 a 65 anos, uma vez que, de acordo com pesquisa realizada pelo Ministério do Turismo (2009) a respeito dos hábitos dos consumidores, cerca de 68% dos turistas do Brasil encontram-se dentro desta faixa etária.

O grupo de turistas composto por indivíduos casados e com filhos da classe B, que, prioritariamente, realizam viagens em família, demonstrou interesse pelo turismo rural, ou seja, o turismo fortemente atrelado à ideia de tranquilidade como parte de sua atratividade. Ainda, o turismo rural foi muito associado à ideia do silêncio, espaço, relação homem e campo, natureza, vivência em família e desaceleração da vida cotidiana. Com isso, tornam-se parte do público-alvo do hotel fazenda, uma vez que o mesmo oferece as qualidades atreladas a esse tipo de turismo e, ainda, envolve outras atividades relacionadas às crianças e um ambiente de descanso que foge das preocupações do cotidiano (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TURISMO; SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENA EMPRESA, p.21, 2012).

No caso dos turistas solteiros e sem filhos da classe B, foi constatado pela pesquisa do Perfil do Turista e dos Segmentos de Oferta (2012), um interesse, juntamente com o grupo dos casados com filhos, pelo turismo rural, mas também pelo ecoturismo, isto é, o turismo fortemente vinculado à natureza que não requer, necessariamente, a prática de atividades. O ecoturismo possui como simbologia para os turistas as belezas naturais e o vínculo à imagem de preservação das áreas naturais do local a ser visitado. Logo, esse perfil de indivíduo integra o público-alvo do hotel fazenda, pois este dispõe de instalações e atividades propícias para a renovação e bem-estar de seus visitantes, estando localizado em um local de grande tranquilidade e oferecendo condições para que as pessoas possam aliviar o stress do dia a dia.

Em relação aos turistas brasileiros da classe C, homens e mulheres na faixa etária dos 25 aos 45 anos, revelaram uma predileção também ao ecoturismo e o turismo rural, apresentando como diferencial em suas preferências o turismo religioso. O turismo religioso, por sua vez, quando tratado pela ótica turística, liga-se fortemente à questão da necessidade humana, principalmente nos dias de hoje, pela busca espiritual. A classe C integra o público-alvo do hotel, pois faz parte de uma classe social que possui poder aquisitivo para realizar uma viagem para um hotel fazenda como forma de descanso e descontração, para aproveitar experiências que não tem oportunidade durante a rotina de trabalho na cidade. Quanto à preferência pelo turismo religioso, Alfredo Wagner e regiões muito próximas oferecem grandes oportunidades para a realização do turismo religioso que podem ser exploradas, como visitas às diversas grutas existentes pela região (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TURISMO; SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENA EMPRESA, p.21, 2012).

Ainda, é possível afirmar, segundo dados do Ministério do Turismo (PORTAL BRASIL, 2011), que a classe C vem tornando-se uma grande consumidora dentro do mercado turístico, devido ao fato

do crescimento da renda familiar, queda no preço das passagens aéreas e minimização das desigualdades sociais. Além disso, há o fato de que foram gerados, até maio de 2011, 16.556.238 empregos no Brasil, ou seja, com a criação de postos de trabalho formais é possível a existência de mais carteiras de trabalho assinadas e, conseqüentemente, maior estabilidade às famílias brasileiras. Deste modo, com maior estabilidade há também um maior acesso ao crédito, possibilitando o pagamento de passagens e até mesmo de pacotes turísticos. Logo, a classe C torna-se um segmento interessante para ser foco dos esforços realizados no empreendimento do hotel fazenda, uma vez que estão aumentando sua fonte de renda, ganhando maior estabilidade salarial e, portanto, podendo realizar viagens como forma de divertimento e lazer com esta renda consolidada.

Independente da classe a qual pertencem, todos os turistas apresentaram preferência pelo turismo de sol e praia. Em se tratando do hotel fazenda em questão, o segmento praia seria inexistente devido à localidade do empreendimento. Contudo, está previsto a construção de uma piscina ao ar livre nas dependências do hotel fazenda, podendo, deste modo, agradar e suprir as necessidades das pessoas que desejam viajar para lugares tranquilos mesmo no verão. Além disso, existe, no meio do terreno do hotel, um rio que possibilita a pesca para aqueles que a apreciam, uma atividade que também pode ser realizada na temporada de verão (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TURISMO; SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENA EMPRESA, p.21, 2012).

Pode-se afirmar, portanto, que o público-alvo do hotel fazenda que se deseja implementar em Alfredo Wagner, são tanto homens quanto mulheres, na faixa dos 25 aos 65 anos de idade, casados ou solteiros. No caso dos indivíduos casados, estes prioritariamente prezam pela realização de viagens em família, seja com parentes ou filhos. Já para os turistas solteiros, estes podem fazer viagens com parceiros ou grupo de amigos, contudo ambos os grupos de casados com filhos e solteiros sem filhos, apreciam a realização de viagens com o objetivo de descanso e bem-estar, um momento a parte e distinto de suas rotinas que envolvem trabalhos estressantes e o caos da cidade.

Ainda, esses clientes geralmente trabalham nos centros urbanos e possuem uma rotina agitada e atarefada, se dividindo entre trabalho, tarefas domésticas e cuidados com a família/cônjuge. São indivíduos que, apesar de residirem em centros urbanizados, admiram e gostam de atividades ao ar livre, natureza, atividades relacionadas ao ecoturismo, passeios a cavalo, trilhas e a tranquilidade de lugares mais afastados das agitadas cidades. Podem ser considerados como pessoas que necessitam afastar-se temporariamente da rotina como forma de espalhar e recuperar as energias. Quanto aos hábitos em relação às mídias, podem ser considerados como pessoas em constante contato com a internet e as redes sociais, que buscam novidades como destinos de viagens e estão abertos a experiências novas e valorizam muito as opiniões e sugestões de amigos e pessoas do convívio.

Os turistas que compõem o público-alvo do hotel fazenda apreciam tanto climas frios quanto quentes, pois gostam de estar em contato com a natureza e apreciam atividades relaxantes e tranquilizantes. Costumam viajar sempre que possível como forma de diminuir o stress do trabalho ou aproveitar melhor o tempo com a família em programas diferenciados e distantes das atividades corriqueiras.

### **4.3. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

#### **4.3.1. Definição da empresa**

Como forma de explorar o segundo motivo mais indicado pelos turistas para a realização de suas viagens a lazer, o ecoturismo, a natureza e a aventura, optou-se pela elaboração de um plano de negócios para a construção de um hotel fazenda localizado na cidade de Alfredo Wagner, no Estado de Santa Catarina. Além disso, também se procurou implementar este negócio como forma de colaboração para interiorização do turismo no Brasil, tentando, dessa maneira, revelar lugares ainda não conhecidos pelos turistas, mas onde também despontam grandes belezas naturais, atividades e experiências prazerosas como forma de lazer e descanso.

Valendo-se também da crescente e desenfreada urbanização e ritmo acelerado das cidades que vem intensificando-se nos últimos anos, o hotel fazenda busca proporcionar a seus clientes tranquilidade e atividades para relaxar e renovar-se, para que possam afastar-se do stress cotidiano, promovendo uma atmosfera campestre, com conforto e possibilidades para descanso, lazer e atividades que não são encontradas nos centros urbanos. Tendo visto isso, o empreendimento em questão irá se chamar Rancho das Aroeiras Hotel Fazenda, para remeter-se a ideia da casa de campo, em contato com a natureza, como é conhecida no Sul do país a palavra "rancho". Já o segundo nome vem do fato de que, no terreno do hotel, foram plantados pés de Aroeiras, derivando deste fato o segundo nome do local.



O Rancho das Aroeiras Hotel Fazenda possui como objetivo proporcionar lazer e descanso em meio à natureza, a um preço acessível a seu público-alvo. Além disso, seu objetivo também é de divulgar as belezas naturais da região de Alfredo Wagner e ainda atender aos turistas que chegam de outras localidades do Brasil ou até mesmo de outros países. Não obstante, há ainda o objetivo de proporcionar uma alternativa de lazer para a população local que não tem tanto acesso a outras opções de divertimento. Além de poder melhorar as opções de lazer dos moradores da região, o hotel ainda pode oferecer produtos e serviços diferenciados para os turistas que desejam tranquilidade e contato com a natureza como forma de lazer e descanso.

O Rancho das Aroeiras Hotel Fazenda deseja ser uma referência para aquelas pessoas que buscam afastar-se do stress urbano e procuram por um local onde possam relaxar e realizar atividades e experiências prazerosas em meio ao campo. Não obstante, esses objetivos condizem com a realidade, desejos e expectativas dos sócios e proprietários, que são os de possuir um negócio próprio, afastado das grandes cidades, como fonte de renda e de trabalho após a aposentadoria de anos trabalhando no serviço público e outros empreendimentos.

O Rancho ficará situado em um terreno de 55 hectares, ou seja, 555.000 m<sup>2</sup>, localizado há 17 quilômetros do centro da cidade de Alfredo Wagner, em direção à cidade de Anitápolis. A capacidade total do Hotel Fazenda é de aproximadamente 100 hóspedes em lotação máxima, e o mesmo pretende oferecer aos seus clientes duas opções de hospedagem à sua escolha: chalés ou o alojamento em barracas na área que será destinada para o *camping*. Inicialmente, serão construídos sete chalés espalhados pelo terreno nas áreas planas existentes em meio às inclinações apresentadas. Ainda, os chalés terão, aproximadamente, 20 m<sup>2</sup> e serão compostos por uma pequena e simples cozinha, com um frigobar e um fogão do tipo *cooktop* duas bocas – fogão elétrico que possui apenas as bocas, sem o forno – e uma sala de estar integrada à cozinha no andar térreo. No mezanino do chalé, serão construídos dois quartos com cama de casal e camas de solteiro e um banheiro.

Para aqueles turistas que irão optar por hospedar-se na área do *camping*, está prevista e construção de um local apenas com banheiros feminino e masculino. Além disso, no morro central do terreno, pretende-se construir a casa principal do Rancho das Aroeiras. Esta casa, por sua vez, será constituída pela recepção do Hotel Fazenda, uma cozinha, lavanderia, banheiro e um salão para a área de restaurante do hotel, no andar térreo. No segundo andar da casa principal, haverá quartos para que os proprietários possam hospedar-se, banheiros privados aos donos e, ocasionalmente, funcionários. Ainda na casa principal do Hotel, pretende-se construir um salão de jogos como forma de entretenimento de crianças e jovens e uma sala para projeção de filmes em telão, para a realização de uma “sessão cinema” como opção de atividade nas noites no Hotel Fazenda.

Está prevista, ainda, a existência, pela extensão de todo o terreno, de 14 lagos construídos em função da estrada que corta a propriedade, além de duas cachoeiras existentes, também dentro dos limites do Rancho. Ainda, o terreno do Hotel é interrompido pelo rio Caeté, que é, primeiramente, formado da convergência com o rio Águas Frias e, em um segundo momento, da confluência com o rio Adaga para, assim, formar o rio Itajaí do Sul. Além disso, o hotel conta com uma área, distante da parte de construção dos chalés e do *camping*, especialmente reservada para a criação do apiário, aonde é produzido e retirado o mel que será comercializado pelo Hotel Fazenda. Essa área ainda foi reflorestada especialmente para a criação das abelhas, com a plantação de uva japonesa, eucalipto, bracinga e aroeiras.

Com o propósito de utilização de alimentos orgânicos para oferecer aos clientes, o Hotel ainda possui uma horta com frutas como uva, kiwi, goiaba, laranja, amora, alface, chuchu, beterraba, salsinha, tomate, cebolinha, brócolis, repolho, entre outras frutas e verduras, todas cultivados pelos proprietários e sócios do local. Além da existência da horta, pretende-se construir para usufruto dos turistas uma piscina na beira do rio – de forma a aproveitar a proximidade das construções com elementos da natureza – quadras de esporte, organização de trilhas pela floresta e passeios a cavalo.

O Hotel Fazenda ainda planeja a produção e a venda de produtos caseiros do Rancho das Aroeiras, como mel e compotas feitas com frutas da época encontradas no Hotel, como goiaba, laranja, pêssego, ameixa, amora, uva, kiwi, entre outras e, ainda, almeja a extração de lenha de árvores de reflorestamento para a venda. Além disso, alguns dos lagos serão abertos para a pescaria oferecendo a opção de levar o que foi pescado para casa ou devolvê-los ao lago, como forma de caracterizar-se como uma atividade diferente para os turistas que apreciam a pescaria ou gostariam de conhecê-la.

Na temporada de verão, as possibilidades oferecidas aos turistas pelo Rancho das Aroeiras englobam passeios a cavalo, trilhas pela floresta, acampamento na área para *camping*, piscina, esportes nas quadras poliesportivas, pescaria, turismo religioso pelas grutas da região, colheita de frutas da época, entre outras atividades ao ar livre e em contato com a natureza. Para a temporada

de inverno, o Hotel oferece lareiras na casa principal e nos chalés, realização da “noite do fondue” para os hóspedes, “sessão cinema” na sala da casa principal, salão de jogos, “espaço *cult*” com livros e sofás para as pessoas ficarem, e outras atividades tipicamente de inverno.

Além disso, o turismo religioso na região de Alfredo Wagner, por ser muito comum, também será explorado pelo Rancho das Aroeiras como forma de agradar aqueles turistas que se interessam por tal tipo de atividade, conforme verificado pela Pesquisa sobre o Perfil do Turista e dos Segmentos de Oferta (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TURISMO; SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENA EMPRESA, 2012) para a identificação do público-alvo do hotel, através da organização de excursões às principais grutas das regiões próximas ao Hotel.

#### **4.3.2. Planejamento estratégico**

O planejamento estratégico do Rancho das Aroeiras foi formulado com o propósito de moldar a situação atual da empresa, a fim de delimitar onde a mesma deseja chegar e de que maneira pretende realizar suas atividades de forma a concretizar suas metas. Dessa forma, o Rancho das Aroeiras apresenta como missão, como sua razão de ser: “Proporcionar uma opção de lazer e tranquilidade para as pessoas que buscam descanso e divertimento longe dos grandes centros urbanos, através da disponibilização de um ambiente confortável e agradável em meio à natureza e da oferta de opções de atividades ligadas ao ecoturismo, de modo que seus clientes sintam-se renovados para retornar à rotina urbana”.

A fim de elucidar acerca da direção que deseja seguir e o estado futuro almejado pelo Hotel Fazenda, o mesmo elaborou e acredita possuir como visão: “Ser referência no ramo de hotéis fazenda na região de Santa Catarina, de modo a ser lembrado pelos turistas e moradores locais por suas belezas naturais, conforto e atendimento”. Já os valores do Rancho das Aroeiras, serão os parâmetros que orientarão todo e qualquer funcionário e sócio do hotel na realização de suas atividades da melhor forma possível. Os valores podem ser expressos como os pilares que os dirigentes acreditam que serão os mais corretos para guiar seu negócio e, no caso do Hotel Fazenda, são: Ética, Transparência, Humanização no atendimento, Melhoria contínua e Integração.

#### **4.3.3.Plano de marketing**

Para uma devida implantação do Rancho das Aroeiras Hotel Fazenda na cidade de Alfredo Wagner (SC), foi necessária a elaboração de aspectos de fundamental importância e consideração do planejamento de marketing. “O plano de marketing tem como principal objetivo definir um posicionamento para o destino que vai determinar sua atuação no mercado e, consequentemente, ser percebido de forma atrativa pelo público”. É possível afirmar, dessa forma, que as características, atributos e benefícios fornecidos pela oferta são os responsáveis pela determinação da imagem e identidade do produto e do serviço e, portanto, pelo perfil de turista que poderá consumi-lo. (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2010).

##### **4.3.3.1. Produtos e Serviços**

O Hotel Fazenda irá oferecer produtos alimentícios aos hóspedes, como: compotas feitas com frutas da estação colhidas em áreas de cultivo do próprio Hotel; mel produzido e colhido no apiário existente em áreas reservadas exclusivamente para este fim dentro dos limites do Rancho das Aroeiras; peixes que poderão ser pescados nos lagos espalhados pela propriedade; lenha para lareira proveniente de árvores de reflorestamento, também parte do Hotel; e lembrancinhas do Hotel e da cidade de Alfredo Wagner, como chaveiros, porta retratos, entre outras. Os produtos oferecidos pelo Rancho das Aroeiras, de modo a melhor satisfazer as necessidades ou desejos de seus consumidores, são produtos, em sua grande maioria, caseiros, fabricados pelos próprios funcionários do Hotel, de forma a proporcionar ao turista hóspede uma sensação campestre e artesanal por meio do acesso a esses produtos da região.

Por se tratar de um hotel fazenda, o Rancho das Aroeiras apresenta uma gama muito maior de serviços para oferecer do que de produtos. Por meio de seus serviços, o Rancho das Aroeiras procurará criar valor e oferecer benefícios para seus hóspedes, de maneira que os mesmos sintam-se bem atendidos e aproveitem da melhor maneira possível e como o esperado sua estadia no Hotel.

Os serviços disponibilizados pelo hotel são: serviço de recepção; estacionamento; troca de roupa de cama e toalhas em dias alternados; serviço de alimentação no próprio restaurante do Hotel; visita à horta; serviço de guia para a realização de trilhas; excursões para a realização de turismo religioso; passeios a cavalo; pescaria nos lagos do Hotel; piscina a céu aberto; chalés climatizados;

“sessão cinema”; jantares especiais como a “noite do fondue” na temporada de inverno; serviço de quarto; vigilância pelo perímetro por 12 horas; recreadores; enfermaria; quadras para prática de esportes; e sala de jogos.

#### 4.3.3.2. Preço

Os preços dos serviços e produtos disponibilizados pelo Rancho das Aroeiras Hotel Fazenda, conforme mostra a Tabela 1, foram baseados em observações dos preços praticados pela concorrência no ramo de hotéis fazenda e, no caso dos produtos, no custo de produção dos mesmos.

**Tabela 1 – Preços pretendidos pelo Rancho das Aroeiras Hotel Fazenda**

Produto ou Serviço	Preço pretendido	Observações
Compotas de Frutas	R\$5,00 a R\$10,00	Varia conforme o tipo de fruta
Potes de mel	R\$15,00 o quilo ou R\$8,00 o pote de 0,5 quilo	Para indivíduos hospedados no hotel
Lenha cortada	R\$10,00 o pacote de 8 quilos	Madeira de reflorestamento
Peixe	R\$3,00 o quilo	Peixe inteiro pescado
Diária Chalés	R\$250,00 por chalé	Diária de um chalé
Diária <i>camping</i>	R\$75 por barraca	Barracas até 4 pessoas
Café da manhã	R\$8,00 por pessoa	<i>Buffet</i>
Almoço	R\$20,00 por pessoa	<i>Buffet</i>
Jantar	Preço do cardápio	<i>À la carte</i>

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Conforme dados levantados pela pesquisa Hotelaria em Números Brasil, do ano de 2012, realizada por LaSalle (MADER, 2012), também foi possível obter uma base da realização de preços, uma vez que a referida pesquisa afirma que o preço médio das diárias pode ser um reflexo do nível de instalações e serviços prestados em determinado hotel. No caso do preço pretendido pelo Rancho das Aroeiras, este se encaixaria na classificação da pesquisa que diz respeito aos hotéis que apresentam instalações e serviços de padrão médio, variando de três a quatro estrelas, dependendo do mercado.

O Hotel Fazenda ainda prevê a realização de algumas promoções, a fim de agradar os clientes e também aproveitá-las como forma de atrair mais pessoas para conhecer o Hotel e de divulgação do mesmo. Para isso, foi proposta a realização de promoções nas seguintes datas comemorativas: dia das mães, dia dos pais, dia dos namorados, dia das crianças, natal, réveillon e pacotes especiais para pessoas da terceira idade.

Em todas as modalidades de promoções, seria proposto um compartilhamento do material no facebook feito especialmente para a data específica, assim como também acessar e “curtir” a *fanpage* do Hotel, a fim de aumentar o conhecimento do Rancho por meio desta mídia social e propor um sorteio para aqueles que compartilhassem em sua página o material do Rancho das Aroeiras. No caso do sorteio, a pessoa sorteada teria direito a um final de semana no Hotel com o valor das diárias todo coberto.

No caso das promoções do dia das mães, do dia dos pais e do dia das crianças, a mãe deixaria de pagar o valor de sua diária, assim como o pai e as crianças nas respectivas datas especiais. Além disso, no dia das mães e dos pais seria oferecido um jantar especial a eles e no dia das crianças seriam programadas atividades especiais com os recreadores, a fim de entreter as crianças para que possam aproveitar melhor seu dia com jogos, brincadeiras, passeios etc.

No dia dos namorados, o casal que hospedar-se em um dos chalés, terá direito a um café da manhã sem ter que pagar individualmente, um espumante e decoração especial do dia dos namorados. Além disso, o primeiro café da manhã será servido no próprio chalé, e não na casa principal como de costume. No natal, a decoração do Hotel Fazenda será temática, além de ser providenciada uma ceia para os hóspedes que estiverem hospedados neste dia. Para os indivíduos que fizerem sua reserva de chalé para esta data com antecedência será garantido um desconto de 10% no valor da diária.

Já no réveillon, será organizada uma festa de Ano Novo na casa principal para todos os hóspedes, além da queima de fogos a meia noite. Por fim, com o intuito de atrair mais pessoas da terceira idade para conhecerem o Hotel, será proposto um desconto de 15% do valor da diária para pessoas com mais de 65 anos que fizerem sua reserva com antecedência, além do café da manhã gratuito.

#### 4.3.3.3. Promoção/Propaganda/Comunicação

Para que uma região torne-se mais atraente do ponto de vista turístico, é “[...] essencial que a

informação acerca da região esteja disponível ao público-alvo e seja por ele apreendida, de forma a despertar o desejo de se deslocar até o atrativo” (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2010).

De acordo com dados apresentados pela Santa Catarina Turismo (Santur) e a Gerência de Planejamento (2010), os três principais veículos de propaganda que influenciam na escolha do destino de viagem são: opinião de amigos e parentes, internet e folhetos e folders. Tendo visto isso, o Rancho das Aroeiras pretende implementar uma forte comunicação e divulgação com seu público-alvo por meio da internet e das mídias sociais. Até mesmo porque os indivíduos considerados como seu público-alvo possuem de 25 a 65 anos, e são considerados como pessoas em constante contato com a internet e as redes sociais, sempre a procura de novidades e destinos de viagens, abertas a experiências novas e que valorizam muito as opiniões e sugestões de amigos e pessoas do convívio.

Logo, o Rancho das Aroeiras pretende investir na criação de um website muito completo, que forneça todas as informações necessárias para aquelas pessoas que buscam um descanso de final de semana ou de férias, em meio à natureza e tranquilidade. Além do website, pretende-se criar uma *fanpage* no facebook, onde se dará uma comunicação e divulgação semanal, com notícias, curiosidades sobre o ramo hoteleiro, viagens e cultura da cidade de Alfredo Wagner e região. É por meio dessa ferramenta, também, que serão realizadas promoções mensais e os sorteios das datas comemorativas conforme citado anteriormente.

Outro fator que corrobora os grandes investimentos de comunicação e divulgação via internet, são os dados apresentados na Tabela 2, a respeito do comportamento do consumidor brasileiro de turismo na internet.

**Tabela 2 –Comportamento do Consumidor Brasileiro de Turismo na internet**

<b>Comportamento do consumidor turístico</b>	<b>Porcentagens</b>
Viu fotos das férias ou viagens dos seus amigos	77%
Postou fotos das viagens em um site de rede social	70%
Viu vídeos das férias ou de viagens dos seus amigos	63%
Deu recomendações de viagens a seus "amigos" de rede social	53%
Pediu aos seus "amigos" de rede social recomendações de viagem	53%
Visitou uma página de uma marca de viagem em um site de rede social	43%
Instalou aplicativos relacionados a viagens na sua página de rede social	30%
Postou vídeos de suas viagens em um site de rede social	30%
Recomendou agências de viagens	23%

Fonte: Google Brasil apud Jornal Panrotas, edição 868, 14 a 20 de julho de 2009

De acordo com os dados apresentados pela Tabela 2, é possível perceber a grande e constante presença das redes sociais e da influência de amigos no momento de definição do comportamento do turista brasileiro. Esses dados também ressaltam a importância de se investir no desenvolvimento de um website bem estruturado e completo para a empresa, assim como também apresentar uma alta constância nas redes sociais, de modo que essas pessoas possam estar em contato com informações, fotos e opiniões sobre o Rancho. Não obstante, outra pesquisa realizada pelo Ministério do Turismo em parceria com a Universidade de Brasília, revelou que 70,96% dos visitantes do Salão do Turismo valeram-se do uso da internet como fonte de informação e notícias para que pudessem decidir sobre seu destino de viagem, mostrando, novamente, a crucial relevância de se estar presente nas mídias sociais e na internet hoje em dia (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2010).

Será feito também um investimento na produção e distribuição de folders sobre o hotel, a fim de atingir um público com idade acima de 65 anos que não possui acesso à internet e as mídias sociais. Vale ressaltar que o uso de agências de viagem e de operadoras de turismo será considerado apenas para o longo prazo do Rancho das Aroeiras, após o mesmo já possuir alguns clientes assíduos e possuir uma consolidação considerável de sua presença nas mídias sociais e internet de um modo geral.

#### **4.3.3.4. Praça**

O Rancho das Aroeiras Hotel Fazenda ficará situado na cidade de Alfredo Wagner, na região metropolitana de Florianópolis, em Santa Catarina. O hotel localiza-se há 17 quilômetros do centro da cidade de Alfredo Wagner.

A distância de carro da cidade de Florianópolis até o Rancho é de aproximadamente uma hora e meia. Contudo, o transporte via ônibus é realizado apenas até a cidade de Alfredo Wagner. Logo, o hotel providenciará um automóvel que irá até o centro da cidade buscar os turistas que desejam hospedar-se no Rancho e optarem por não ir de carro.

Quanto ao horário de funcionamento dos serviços que o hotel disponibiliza, ou seja, como o produto turístico é exposto e entregue aos turistas, a Tabela 3 apresenta esses dados do Rancho das

Aroeiras:

**Tabela 3–Previsão dos horários de funcionamento dos setores do Rancho das Aroeiras**

Setor do Hotel Fazenda	Horário de funcionamento
Recepção	24 horas
Serviço de quarto	Das 7 horas às 21 horas
Serviço de vigilância	Das 19 horas às 7 horas
Recreadores	Das 9 horas às 18 horas
Restaurante café da manhã	Das 7 horas às 10 horas
Restaurante almoço	Das 12 horas às 15 horas
Restaurante jantar	Das 19 horas às 23 horas
Enfermaria	24 horas
Sala de jogos e atividades disponíveis na casa principal do hotel	Encerramento à meia noite

Fonte: Produção do próprio autor

#### 4.4. PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO DO PROJETO

##### 4.4.1.Plano financeiro

Para que consigam realizar suas atividades e, conseqüentemente, atingirem seus propósitos, os novos negócios precisam de capital para que possam realizar investimentos em capacidade produtiva, recursos humanos, instalações, equipamentos, imóveis, matérias-primas, entre outros (CHIAVENATO, 2005, p.213-214). Com o objetivo de obter uma ideia e melhor conhecimento acerca dos recursos financeiros que precisarão ser despendidos na implantação do Rancho das Aroeiras Hotel Fazenda, assim como também das possibilidades de retorno que poderão ser alcançadas, foram elaborados e consolidados dados acerca de investimento inicial, custos e despesas, receitas, fluxo de caixa, demonstração dos resultados, ponto de equilíbrio, *payback* e estimativa de cenários para os próximos cinco anos.

##### 4.4.1.1. Investimento Inicial

Como investimento inicial para abertura do empreendimento em questão, foram levantados e contabilizados um total de R\$1.967.960,00 de gastos, os quais envolvem R\$1.440,00 com serviços contábeis necessários ao início dos negócios; R\$1.875.000,00 de gastos com obras que vão desde a aquisição do terreno em Alfredo Wagner à construção das instalações iniciais e reformas do terreno e vias de acesso. A Tabela 4 mostra em detalhes os gastos estimados com os investimentos iniciais.

**Tabela 4 –Estimativas dos gastos com investimentos iniciais do Rancho das Aroeiras**

Descrição	Quantidade	Valor unitário	Valor Total
<b>Serviços contábeis</b>			
Taxa de pesquisa de viabilidade	1	R\$ 10,00	R\$ 10,00
Registro do contrato social	1	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Taxa de alvará sanitário	1	R\$ 100,00	R\$ 100,00
Taxa de alvará corpo de bombeiros	1	R\$ 100,00	R\$ 100,00
Taxa de alvará de localização	1	R\$ 60,00	R\$ 60,00
Taxa de alvará de estabelecimento	1	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Talão de notas fiscais	1	R\$370,00	R\$370,00
<b>Subtotal</b>			<b>R\$ 1.440,00</b>
<b>Obras</b>			
Aquisição do terreno	1	R\$ 250.000,00	R\$250.000,00
Reforma do terreno	1	R\$ 250.000,00	R\$ 250.000,00
Construção das instalações iniciais	1	R\$ 1.199.000,00	R\$ 1.199.000,00
Reforma estradas e vias de acesso	1	R\$ 150.000,00	R\$ 150.000,00
Piscina	1	R\$ 26.000,00	R\$ 26.000,00
<b>Subtotal</b>			<b>R\$ 1.875.000,00</b>
<b>Estrutura (móveis e equipamentos)</b>			
Frigobar	7	R\$500,00	R\$ 3.500,00
Fogão cooktop	7	R\$ 650,00	R\$ 4.550,00
Sofá	10	R\$ 800,00	R\$ 8.000,00
Cama casal	10	R\$ 500,00	R\$ 5.000,00
Cama solteiro	15	R\$ 400,00	R\$ 6.000,00
Freezer e geladeira	2	R\$ 1.500,00	R\$ 3.000,00
Fogão 6 bocas	2	R\$ 800,00	R\$ 1.600,00
Roupa de cama e banho	100	R\$ 50,00	R\$ 5.000,00
Utensílios de cozinha	2	R\$ 200,00	R\$ 400,00

Ventilador	20	R\$ 100,00	R\$ 2.000,00
Conjunto mesa-cadeira (restaurante)	8	R\$ 640,00	R\$ 5.120,00
Conjunto mesa-cadeira (chalés)	7	R\$ 550,00	R\$ 3.850,00
Televisão	2	R\$ 1.500,00	R\$ 3.000,00
Computador	2	R\$ 2.500,00	R\$ 5.000,00
Impressora fiscal	1	R\$ 600,00	R\$600,00
Máquina de cartão de crédito	1	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Máquina de lavar e secar roupa	2	R\$ 2.200,00	R\$ 4.400,00
Veículo	1	R\$ 20.000,00	R\$ 20.000,00
Telefone	10	R\$ 30,00	R\$ 300,00
Internet	1	R\$ 200,00	R\$ 200,00
Armário	20	R\$ 270,00	R\$ 5.400,00
Mesa de sinuca	1	R\$ 1.400,00	R\$ 1.400,00
Mesa de pebolim	1	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Mesa de ping-pong	1	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Instalação ventiladores, internet e telefone	1	R\$ 300,00	R\$300,00
<b>Subtotal</b>			<b>R\$ 90.320,00</b>
<b>Marketing e divulgação</b>			
Material de divulgação	1	R\$600,00	R\$ 600,00
Criação de site	1	R\$ 600,00	R\$ 600,00
<b>Subtotal</b>			<b>R\$ 1.200,00</b>
<b>Total</b>			<b>R\$ 1.967.960,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Foram consideradas, além disso, como investimento inicial, todas as aquisições referentes ao mobiliário e equipamentos necessários para o funcionamento inicial do Hotel, tanto para o uso dos chalés e da área de *camping*, quanto para a realização das atividades fundamentais da casa principal. Estes gastos contabilizaram um desembolso de R\$90.320,00, e, além deste valor, também foram considerados os investimentos que serão necessários em marketing e divulgação, principalmente na fase inicial de funcionamento do Rancho das Aroeiras. Portanto, para a criação do site e do material de divulgação, foi computado um desembolso de R\$1.200,00.

#### 4.4.1.2. Receitas

As receitas podem ser consideradas como sendo o “montante total resultante da venda de produtos, mercadorias ou prestação de serviços” (MARION, 2008, p.114). No caso do Rancho das Aroeiras, as receitas foram todos os recursos provenientes da prestação dos serviços oferecidos pelo Hotel, por meio de uma projeção de vendas esperadas para o futuro e uma definição do preço que será praticado para os serviços ofertados, possibilitando, dessa maneira, uma visualização das vendas em termos monetários.

Logo, no caso do Hotel Fazenda em questão, foram feitas estimativas acerca do número de diárias mensais e em períodos de relevância durante o ano, para cinco anos de funcionamento do empreendimento. Para que fosse possível uma aproximação da realidade das quantidades de diárias, tanto para os chalés quanto para a área de *camping*, foram utilizadas as taxas de ocupação hoteleira do ano de 2012, fornecidas pela Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH) de Santa Catarina.

Vale ressaltar, ainda, que as taxas de ocupação utilizadas foram as correspondentes ao Turismo Rural do ano de 2012, uma vez que este tipo de turismo foi considerado mais apropriado para o cálculo do número de diárias do Hotel, devido à proximidade existente entre as características apresentadas pelo Rancho das Aroeiras e esta categoria de turismo. Ainda, as porcentagens das taxas de ocupação desta categoria estavam mais apropriadas ao tipo do empreendimento em questão do que as taxas relativas à Grande Florianópolis e outras localidades do Estado.

Assim, são mostradas as estimativas de receitas mensais e de períodos relevantes do calendário anual brasileiro para os cinco anos de funcionamento do Rancho das Aroeiras Hotel Fazenda nas Tabelas 5 e 6. Para tanto, as taxas de ocupação hoteleira de 2012 foram aplicadas sobre a capacidade máxima de diárias dos chalés, 210 diárias, e sobre a capacidade máxima de diárias da área de *camping*, 450 diárias. Após, essas quantidades de diárias foram multiplicadas pelo preço de venda de cada diária, tendo os valores de R\$250,00 para os chalés e R\$75,00 para o *camping*. Logo, foram obtidas as receitas do ano 1.

A variação das taxas de ocupação de 2011 para 2012 foi aplicada sobre o número de diárias encontrado para cada mês e período do ano 1, tanto para os chalés quanto para a área de *camping*, e, posteriormente, esses valores também foram multiplicados pelos preços de venda, chegando-se, dessa forma, as receitas anuais para os cinco anos seguintes de funcionamento do Hotel Fazenda.

Tabela 5–Estimativas das receitas mensais para cinco anos do Rancho das Aroeiras (continua)

MESES	ANO 1				ANO 2				ANO 3			
	Chalés (diária por chalé)	Receita chalés	Camping (diária por barraca)	Receita camping	Chalés (diária por chalé)	Receita chalés	Camping (diária por barraca)	Receita camping	Chalés (diária por chalé)	Receita chalés	Camping (diária por barraca)	Receita camping
Janeiro	143	R\$ 35.736,75	306	R\$22.973,63	160	R\$ 40.055,99	343	R\$ 25.750,28	180	R\$ 44.897,28	385	R\$ 28.862,53
Carnaval	42	R\$ 10.500,00	90	R\$6.750,00	9	R\$ 2.239,76	19	R\$ 1.439,85	2	R\$ 477,76	4	R\$ 307,13
Fevereiro	101	R\$ 25.336,50	217	R\$ 16.287,75	145	R\$ 36.347,79	312	R\$ 23.366,43	209	R\$ 52.144,59	447	R\$ 33.521,52
Março	84	R\$ 21.005,25	180	R\$ 13.503,38	86	R\$ 21.571,36	185	R\$13.867,30	89	R\$ 22.152,72	190	R\$ 14.241,03
Abril	122	R\$ 30.591,75	262	R\$ 19.666,13	183	R\$ 45.848,28	393	R\$ 29.473,90	275	R\$ 68.713,46	589	R\$ 44.172,94
Mai	105	R\$26.155,50	224	R\$ 16.814,25	154	R\$ 38.518,09	330	R\$ 24.761,63	227	R\$ 56.723,95	486	R\$ 36.465,40
Junho	137	R\$ 34.287,75	294	R\$ 22.042,13	164	R\$ 41.081,14	352	R\$ 26.409,30	197	R\$ 49.220,50	422	R\$ 31.641,75
Julho	128	R\$ 31.977,75	274	R\$ 20.557,13	105	R\$ 26.193,72	225	R\$ 16.838,82	86	R\$ 21.455,88	184	R\$ 13.793,07
Agosto	83	R\$20.826,75	179	R\$ 13.388,63	93	R\$ 23.155,75	198	R\$ 14.885,84	103	R\$ 25.745,20	221	R\$ 16.550,48
Setembro	82	R\$ 20.475,00	176	R\$ 13.162,50	87	R\$ 21.770,04	187	R\$ 13.995,02	93	R\$ 23.146,99	198	R\$14.880,21
Outubro	91	R\$ 22.795,50	195	R\$ 14.654,25	112	R\$ 28.047,06	240	R\$ 18.030,25	138	R\$ 34.508,45	296	R\$ 22.184,00
Novembro	78	R\$19.603,50	168	R\$ 12.602,25	93	R\$ 23.223,18	199	R\$ 14.929,19	110	R\$ 27.511,22	236	R\$ 17.685,78
Dezembro	114	R\$28.428,75	244	R\$ 18.275,63	204	R\$ 51.007,85	437	R\$ 32.790,76	366	R\$ 91.520,04	784	R\$ 58.834,31
Natal	77	R\$19.251,75	165	R\$ 12.376,13	43	R\$ 10.730,53	92	R\$ 6.898,20	24	R\$ 5.980,98	51	R\$ 3.844,91
Reveillon	103	R\$25.635,75	220	R\$ 16.480,13	60	R\$ 15.020,32	129	R\$ 9.655,92	35	R\$ 8.800,60	75	R\$ 5.657,53
<b>Total</b>	<b>R\$372.608,25</b>		<b>R\$239.533,88</b>		<b>R\$ 424.810,86</b>		<b>R\$ 273.092,69</b>		<b>R\$ 532.999,62</b>		<b>R\$ 342.642,62</b>	
<b>Total anual</b>	<b>R\$ 612.142,13</b>				<b>R\$ 697.903,55</b>				<b>R\$ 875.642,24</b>			

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Tabela 6 – Estimativas das receitas mensais para cinco anos do Rancho das Aroeiras (continuação)

MESES	ANO 4				ANO 5			
	Chalés (diária por chalé)	Receita chalés	Camping (diária por barraca)	Receita camping	Chalés (diária por chalé)	Receita chalés	Camping (diária por barraca)	Receita camping
Janeiro	201	R\$ 50.323,69	431	R\$ 32.350,94	226	R\$ 56.405,95	483	R\$ 36.260,97
Carnaval	1,0	R\$ 251,91	1,0	R\$ 73,02	1,0	R\$ 253,74	1,0	R\$ 75,57
Fevereiro	299	R\$ 74.806,72	641	R\$ 48.090,03	429	R\$ 107.317,84	920	R\$ 68.990,04
Março	91	R\$ 22.749,75	195	R\$ 14.624,84	93	R\$ 23.362,87	200	R\$ 15.018,99
Abril	412	R\$ 102.981,83	883	R\$ 66.202,61	617	R\$ 154.340,31	1323	R\$ 99.218,77
Mai	334	R\$ 83.534,95	716	R\$ 53.701,04	492	R\$ 123.018,36	1054	R\$ 79.083,23
Junho	236	R\$ 58.972,49	505	R\$ 37.910,89	283	R\$ 70.656,64	606	R\$ 45.422,13
Julho	70	R\$ 17.575,01	151	R\$ 11.298,22	58	R\$ 14.396,10	123	R\$ 9.254,63
Agosto	114	R\$ 28.624,21	245	R\$ 18.401,28	127	R\$ 31.825,18	273	R\$ 20.459,05
Setembro	98	R\$ 24.611,03	211	R\$ 15.821,37	105	R\$ 26.167,67	224	R\$ 16.822,07
Outubro	170	R\$ 42.458,40	364	R\$ 27.294,68	209	R\$ 52.239,83	448	R\$ 33.582,75
Novembro	130	R\$ 32.591,02	279	R\$ 20.951,37	154	R\$ 38.608,78	331	R\$ 24.819,93
Dezembro	657	R\$ 164.208,43	1408	R\$ 105.562,56	1179	R\$ 294.628,44	2525	R\$ 189.404,00
Natal	13	R\$ 3.333,68	29	R\$ 2.143,08	7	R\$ 1.858,12	16	R\$ 1.194,51
Reveillon	21	R\$ 5.156,39	44	R\$ 3.314,82	12	R\$ 3.021,20	26	R\$ 1.942,20
<b>Total</b>	<b>R\$ 712.179,50</b>		<b>R\$ 457.740,75</b>		<b>R\$ 998.101,03</b>		<b>R\$ 641.548,84</b>	
<b>Total anual</b>	<b>R\$ 1.169.920,25</b>				<b>R\$ 1.639.649,87</b>			

Fonte: Dados da pesquisa (2013)





As receitas totais anuais para cada um dos cinco anos de funcionamento do Hotel foram obtidas por meio da soma das receitas, de janeiro a dezembro, dos chalés com as receitas obtidas, também de janeiro a dezembro, das diárias da área do *camping*. Esta diferenciação para a realização do cálculo das receitas deveu-se ao fato de que o preço da diária cobrado é diferenciado para o aluguel da diária do chalé e o aluguel da diária do *camping*. O aumento no montante total de receitas ano a ano ocorre devido à aplicação da taxa de crescimento calculada pro meio da variação das taxas de ocupação do ano de 2011 para 2012.

#### 4.4.1.3. Custos e despesas

Além do conhecimento das receitas que serão geradas pelas vendas de diárias no empreendimento em questão, é de fundamental necessidade que os gestores conheçam e tenham noção dos gastos que serão incorridos para o funcionamento das atividades do Hotel e prestação dos serviços. Não obstante, não há prestação de serviço hoteleiro sem a contratação de mão-de-obra para a execução das atividades essenciais à movimentação do Rancho. Logo, a Tabela 7 mostra as estimativas dos custos que serão incorridos com mão-de-obra para executar o trabalho necessário ao funcionamento do Rancho das Aroeiras.

Para a execução de todos os serviços necessários de atendimento aos hóspedes e bom funcionamento do Hotel Fazenda, prevê-se a existência de três sócios majoritários, assim como também a contratação de uma recepcionista que trabalhará na casa principal; duas camareiras que atenderão os chalés e a casa principal; um cozinheiro e um auxiliar de cozinha, inteiramente responsáveis pelas refeições servidas no Hotel; um jardineiro semanal; um funcionário de serviços gerais, responsável por consertos, manutenções e outros serviços; um guia turístico para acompanhamento dos turistas em atividades da região e trilhas; um vigia para garantir a segurança nos perímetros do Hotel; e um recreador para atender as crianças que estiverem hospedadas. Vale ressaltar que os gastos totais mensais com mão-de-obra totalizaram um montante de R\$21.431,96.

**Tabela 7 –Estimativas dos custos mensais com mão-de-obra do Rancho das Aroeiras**

	Remuneração mensal	Provisão 13º	Provisão de férias	Total dos custos trabalhistas	Total encargos (33,77%)	Total custos mensais
Sócio 1	R\$ 2.500,00	R\$ 208,33	R\$ 277,78	R\$ 2.986,11	R\$ 462,87	R\$ 3.448,98
Sócio 2	R\$ 2.500,00	R\$ 208,33	R\$ 277,78	R\$ 2.986,11	R\$ 462,87	R\$ 3.448,98
Sócio 3	R\$ 2.500,00	R\$ 208,33	R\$ 277,78	R\$ 2.986,11	R\$ 462,87	R\$ 3.448,98
Recepcionista	R\$ 1.000,00	R\$ 83,33	R\$ 111,11	R\$ 1.194,44	R\$ 185,15	R\$ 1.379,59
Camareira 1	R\$ 800,00	R\$ 66,67	R\$ 88,89	R\$ 955,56	R\$ 148,12	R\$ 1.103,67
Camareira 2	R\$ 800,00	R\$ 66,67	R\$ 88,89	R\$ 955,56	R\$ 148,12	R\$ 1.103,67
Cozinheiro	R\$ 850,00	R\$ 70,83	R\$ 94,44	R\$ 1.015,28	R\$ 157,38	R\$ 1.172,65
Auxiliar de cozinha	R\$ 678,00	R\$ 56,50	R\$ 75,33	R\$ 809,83	R\$ 125,53	R\$ 935,36
Jardineiro	R\$ 500,00	R\$ 41,67	R\$ 55,56	R\$ 597,22	R\$ 92,57	R\$ 689,80
Serviços Gerais	R\$ 769,00	R\$ 64,08	R\$ 85,44	R\$ 918,53	R\$ 142,38	R\$ 1.060,91
Guia turístico	R\$ 678,00	R\$ 56,50	R\$ 75,33	R\$ 809,83	R\$ 125,53	R\$ 935,36
Vigia	R\$ 1.200,00	R\$ 100,00	R\$ 133,33	R\$ 1.433,33	R\$ 222,18	R\$ 1.655,51
Recreador	R\$ 760,00	R\$ 63,33	R\$ 84,44	R\$ 907,78	R\$ 140,71	R\$ 1.048,49
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 15.535,00</b>	<b>R\$ 1.294,58</b>	<b>R\$ 1.726,11</b>	<b>R\$ 18.555,69</b>	<b>R\$ 2.876,26</b>	<b>R\$ 21.431,96</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Além dos custos mensais com mão-de-obra, também foram calculados os custos e despesas incorridos para o funcionamento do Rancho das Aroeiras, tais como: energia, telefone e internet; produtos alimentícios para a preparação das refeições; manutenções e limpezas necessárias das instalações, equipamentos do Hotel e da piscina; materiais de escritório necessários na parte administrativa; material de divulgação; manutenção do site; serviços de contabilidade; e as depreciações de máquinas, equipamentos, imóveis e veículos, as quais não configuram saída de caixa, mas devem ser levadas em consideração no plano financeiro do Hotel. A Tabela 8 mostra separadamente esses custos e despesas estimados para os cinco anos de funcionamento do empreendimento.

**Tabela 8 –Estimativas dos custos e despesas do Rancho das Aroeiras**

Descrição	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
	Custos				
Remuneração funcionários	R\$ 21431,96	R\$ 21431,96	R\$ 21431,96	R\$ 21431,96	R\$ 21431,96
Energia	R\$ 800,00	R\$ 870,00	R\$ 1000,00	R\$ 1200,00	R\$ 1350,00
Telefone e internet	R\$ 400,00	R\$ 420,00	R\$ 435,00	R\$ 445,00	R\$ 450,00
Produtos alimentícios	R\$ 2900,00	R\$ 3000,00	R\$ 3500,00	R\$ 3650,00	R\$ 3700,00

Manutenção do hotel	R\$ 150,00	R\$ 200,00	R\$ 250,00	R\$ 350,00	R\$ 400,00
Material de limpeza	R\$ 400,00	R\$ 480,00	R\$ 500,00	R\$ 530,00	R\$ 540,00
Manutenção piscina	R\$ 160,00	R\$ 160,00	R\$ 160,00	R\$ 160,00	R\$ 160,00
<b>MENSAL TOTAL</b>	<b>R\$ 26241,96</b>	<b>R\$ 26561,96</b>	<b>R\$ 27276,96</b>	<b>R\$ 27766,96</b>	<b>R\$ 28031,96</b>
<b>ANUAL</b>	<b>R\$ 314903,48</b>	<b>R\$ 318743,48</b>	<b>R\$ 327323,48</b>	<b>R\$ 333203,48</b>	<b>R\$ 336383,48</b>
<b>Despesas</b>					
Despesa administrativa	R\$ 50,00	R\$ 30,00	R\$ 20,00	R\$ 20,00	R\$ 45,00
Despesa com Marketing	R\$ 1200,00	R\$ 700,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00
Manutenção do site	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00
Contador	R\$ 1200,00	R\$ 1200,00	R\$ 1200,00	R\$ 1200,00	R\$ 1200,00
<b>MENSAL</b>	<b>R\$ 2480,00</b>	<b>R\$ 1960,00</b>	<b>R\$ 1350,00</b>	<b>R\$ 1350,00</b>	<b>R\$ 1375,00</b>
<b>ANUAL</b>	<b>R\$ 29760,00</b>	<b>R\$ 23520,00</b>	<b>R\$ 16200,00</b>	<b>R\$ 16200,00</b>	<b>R\$ 16500,00</b>
<b>Depreciações</b>					
Depreciação máquinas	R\$ 750,17	R\$ 750,17	R\$ 750,17	R\$ 750,17	R\$ 750,17
Depreciação do imóvel	R\$ 3996,67	R\$ 3996,67	R\$ 3996,67	R\$ 3996,67	R\$ 3996,67
Depreciação do veículo	R\$ 333,33	R\$ 333,33	R\$ 333,33	R\$ 333,33	R\$ 333,33
<b>MENSAL</b>	<b>R\$ 5080,16</b>	<b>R\$ 5080,16</b>	<b>R\$ 5080,16</b>	<b>R\$ 5080,16</b>	<b>R\$ 5080,16</b>
<b>ANUAL</b>	<b>R\$ 60961,96</b>	<b>R\$ 60961,96</b>	<b>R\$ 60961,96</b>	<b>R\$ 60961,96</b>	<b>R\$ 60961,96</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Os valores mostrados na Tabela 8 foram estipulados de acordo com uma aproximação dos gastos com energia, telefone e internet de uma residência ocupada por cinco indivíduos multiplicado por oito (quantidade de chalés mais a casa principal existentes no Hotel Fazenda). O mesmo parâmetro foi utilizado para estimar os valores gastos com produtos alimentícios e materiais de limpeza. A manutenção do Hotel foi estimada de acordo com a natureza de alguns reparos que podem ser necessários no decorrer das atividades do Rancho, tais como consertos de mobiliário, problemas com encanamento, reparos nas áreas externas, entre outros, uma vez que estes tipos de reparo não significam grandes desembolsos. A manutenção da piscina teve seu valor mensal estipulado de acordo com os preços praticados pela empresa Piscina Limpa em 2013, empresa especializada com sede na cidade de Florianópolis (SC) e que oferta produtos e manutenção para piscinas em geral.

Para estipular os valores com despesas administrativas, foram levados em consideração apenas gastos com material de escritório e, por não serem materiais de grande valor e uso excessivo para a realização das atividades do Hotel, foram estimados valores baixos, de acordo com o material oferecido em papelarias em geral. As despesas com marketing foram estimadas de acordo com o valor da impressão de folders e materiais diversos para divulgação na gráfica Duplic, a qual será utilizada na confecção destes materiais para o Hotel. Além disso, neste valor também foram contabilizados materiais que poderão ser utilizados e expostos no próprio Rancho para os hóspedes, assim como também os valores gastos para a criação e atualização do site.

O valor do pagamento ao contador que fará a contabilidade do Hotel foi estipulado levando-se em consideração a atuação independente do mesmo, sem vínculo com uma empresa maior. Já o valor descrito como manutenção do site, refere-se à quantia que deve ser paga mensalmente, chamada de hospedagem do site. Por fim, as depreciações de equipamentos, máquinas, edificações e veículos foram calculadas de acordo com as porcentagens definidas pela legislação pertinente, as quais foram aplicadas sobre os valores inicialmente levantados nos investimentos iniciais do plano financeiro. Assim sendo, os custos e despesas do ano 1 totalizaram um montante de R\$405.625,44, do ano 2 R\$403.225,44,11, do ano 3 R\$404.485,44, do ano 4 R\$410.365,44 e do ano 5 R\$413.845,44.

#### 4.4.1.4. Fluxo de caixa

Para a construção do fluxo de caixa mensal do ano 1 do funcionamento do Rancho das Aroeiras, conforme mostra a Tabela 9, foram utilizadas as receitas mensais do mesmo ano, somando-se as receitas provenientes das diárias dos chalés e as receitas das diárias da área de *camping*. Foram consideradas como entradas mensais as compras realizadas à vista e a prazo de 30 dias, com um percentual de 63,2% e 36,8%, respectivamente. Estas porcentagens, por sua vez, foram baseadas na pesquisa realizada pelo Ministério do Turismo acerca dos Hábitos de Consumo do Turismo do Brasileiro (2009) sobre a forma de pagamento utilizada pelos turistas quando realizam suas viagens.

Já as saídas de caixa são provenientes dos custos e despesas levantados anteriormente para o Hotel Fazenda e os impostos foram calculados de acordo com regime tributário do SIMPLES Nacional, que unifica em uma alíquota única os impostos de IRPJ, CSLL, Cofins, PIS/Pasep e ISS para a tributação das micro e pequenas empresas com um faturamento anual de até R\$3.600.000,00.

Ao final do período de um ano o saldo de caixa final totalizou em um valor de R\$171.182,87.

Tabela 9–Fluxo de caixa ano 1 do Rancho das Aroeiras

Fluxo de caixa ANO 1 (R\$)	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
<b>ENTRADAS</b>												
<b>Entradas operacionais</b>												
Receita	58.710,38	58.874,25	34.508,63	50.257,88	42.969,75	56.329,88	52.534,88	34.215,38	33.637,50	37.449,75	32.205,75	120.448,13
Vendas à Vista	37.104,96	37.208,53	21.809,45	31.762,98	27.156,88	35.600,48	33.202,04	21.624,12	21.258,90	23.668,24	20.354,03	76.123,22
Vendas a Prazo	21.605,42	21.665,72	12.699,17	18.494,90	15.812,87	20.729,39	19.332,83	12.591,26	12.378,60	13.781,51	11.851,72	44.324,91
Outras Entradas	-	21.605,42	21.665,72	12.699,17	18.494,90	15.812,87	20.729,39	19.332,83	12.591,26	12.378,60	13.781,51	11.851,72
<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>	<b>37.104,96</b>	<b>58.813,94</b>	<b>43.475,18</b>	<b>44.462,15</b>	<b>45.651,78</b>	<b>51.413,35</b>	<b>53.931,44</b>	<b>40.956,95</b>	<b>33.850,16</b>	<b>36.046,84</b>	<b>34.135,54</b>	<b>87.974,93</b>
<b>SAIDAS</b>												
Folha de pagamento	21.431,96	21.431,96	21.431,96	21.431,96	21.431,96	21.431,96	21.431,96	21.431,96	21.431,96	21.431,96	21.431,96	21.431,96
Despesas administrativas	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Despesas com marketing	1.230,00	1.230,00	1.230,00	1.230,00	1.230,00	1.230,00	1.230,00	1.230,00	1.230,00	1.230,00	1.230,00	1.230,00
Despesas contábeis (contador)	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
Gastos com energia, telefone e internet	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
Gastos com manutenção e limpeza	710,00	710,00	710,00	710,00	710,00	710,00	710,00	710,00	710,00	710,00	710,00	710,00
Gastos especiais (alimentação)	2.900,00	2.900,00	2.900,00	2.900,00	2.900,00	2.900,00	2.900,00	2.900,00	2.900,00	2.900,00	2.900,00	2.900,00
Impostos (8,49% SIMPLES)	4.984,51	4.998,42	2.929,78	4.266,89	3.648,13	4.782,41	4.460,21	2.904,89	2.855,82	3.179,48	2.734,27	10.226,05
Outros pagamentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL SAIDAS</b>	<b>33.706,47</b>	<b>33.720,38</b>	<b>31.651,74</b>	<b>32.988,85</b>	<b>32.370,09</b>	<b>33.504,36</b>	<b>33.182,17</b>	<b>31.626,84</b>	<b>31.577,78</b>	<b>31.901,44</b>	<b>31.456,22</b>	<b>38.948,00</b>
SALDO INICIAL DO CAIXA	0,00	3.398,49	28.492,05	40.315,49	51.788,79	65.070,48	82.979,47	103.728,74	113.058,84	115.331,22	119.476,62	122.155,94
RESULTADO DO PERÍODO	3.398,49	25.093,56	11.823,44	11.473,30	13.281,69	17.908,99	20.749,27	9.330,11	2.272,38	4.145,40	2.679,32	49.026,93
<b>SALDO FINAL DE CAIXA</b>	<b>3.398,49</b>	<b>28.492,05</b>	<b>40.315,49</b>	<b>51.788,79</b>	<b>65.070,48</b>	<b>82.979,47</b>	<b>103.728,74</b>	<b>113.058,84</b>	<b>115.331,22</b>	<b>119.476,62</b>	<b>122.155,94</b>	<b>171.182,87</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

De acordo com o fluxo de caixa dos meses do ano 1 de funcionamento do Hotel Fazenda, foi possível constatar que todos os meses encerram com um saldo final de caixa positivo e, ainda, estes valores vão aumentando com o passar dos meses, revelando uma situação favorável para a empresa no decorrer do ano 1. É importante salientar que, apesar dos saldos mostrarem-se positivos, a gestão e aplicação do dinheiro, assim como seu reinvestimento no próprio Rancho, devem ser cuidadosamente analisadas e ponderadas, a fim de verificar quais os focos de melhor direcionamento de tal capital.

A Tabela 10 mostra o fluxo de caixa anual para um prazo de cinco anos de existência do Rancho das Aroeiras, utilizando-se das receitas levantadas anteriormente para o mesmo período, assim como também os custos e despesas anuais e as alíquotas do SIMPLES Nacional de acordo com o faturamento de cada ano, resultando em um saldo de caixa ao final do quinto ano no valor de R\$2.574.887,02.

**Tabela 10 – Fluxo de caixa para cinco anos do Rancho das Aroeiras**

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
<b>ENTRADAS</b>					
<b>Entradas operacionais</b>					
Receita	R\$ 612.142,13	R\$ 697.903,55	R\$ 875.642,24	R\$ 1.169.920,25	R\$ 1.639.649,87
Vendas à Vista	R\$ 386.873,82	R\$ 441.075,04	R\$ 553.405,90	R\$ 739.389,60	R\$ 1.036.258,72
Vendas a Prazo	R\$ 225.268,30	R\$ 256.828,51	R\$ 322.236,34	R\$ 430.530,65	R\$ 603.391,15
Outras Entradas	R\$ 180.943,39	R\$ 210.422,39	R\$ 257.969,42	R\$ 326.122,08	R\$ 422.317,32
<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>	<b>R\$ 567.817,22</b>	<b>R\$ 695.822,34</b>	<b>R\$ 857.781,43</b>	<b>R\$ 1.129.778,61</b>	<b>R\$ 1.562.984,61</b>
<b>SAÍDAS</b>					
Folha de pagamento	R\$ 257.183,48	R\$ 257.183,48	R\$ 257.183,48	R\$ 257.183,48	R\$ 257.183,48
Despesas administrativas	R\$ 600,00	R\$ 360,00	R\$ 240,00	R\$ 240,00	R\$ 540,00
Despesas com marketing	R\$ 14.760,00	R\$ 8.760,00	R\$ 1.560,00	R\$ 1.560,00	R\$ 1.560,00
Despesas contábeis	R\$ 14.400,00	R\$ 14.400,00	R\$ 14.400,00	R\$ 14.400,00	R\$ 14.400,00
Gastos com energia, telefone e internet	R\$ 14.400,00	R\$ 15.480,00	R\$ 17.220,00	R\$ 19.740,00	R\$ 21.600,00
Gastos com manutenção e limpeza	R\$ 8.520,00	R\$ 10.080,00	R\$ 10.920,00	R\$ 12.480,00	R\$ 13.200,00
Gastos especiais (alimentação)	R\$ 34.800,00	R\$ 36.000,00	R\$ 42.000,00	R\$ 43.800,00	R\$ 44.400,00
Impostos (porcentagem SIMPLES)	R\$ 51.970,87	R\$ 59.252,01	R\$ 78.545,11	R\$ 120.033,82	R\$ 196.757,98
Outros pagamentos	-	-	-	-	-
<b>TOTAL SAÍDAS</b>	<b>R\$ 396.634,34</b>	<b>R\$ 401.515,49</b>	<b>R\$ 422.068,59</b>	<b>R\$ 469.437,30</b>	<b>R\$ 549.641,46</b>
<b>SALDO INICIAL DO CAIXA</b>	<b>-</b>	<b>R\$ 171.182,87</b>	<b>R\$ 465.489,72</b>	<b>R\$ 901.202,57</b>	<b>R\$ 1.561.543,88</b>
<b>RESULTADO DO PERÍODO</b>	<b>R\$ 171.182,87</b>	<b>R\$ 294.306,85</b>	<b>R\$ 435.712,84</b>	<b>R\$ 660.341,31</b>	<b>R\$ 1.013.343,15</b>
<b>SALDO FINAL DE CAIXA</b>	<b>R\$ 171.182,87</b>	<b>R\$ 465.489,72</b>	<b>R\$ 901.202,57</b>	<b>R\$ 1.561.543,88</b>	<b>R\$ 2.574.887,02</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

De acordo com o fluxo de caixa dos meses do ano 1 de funcionamento do Hotel Fazenda, foi possível constatar que todos os meses encerram com um saldo final de caixa positivo e, ainda, estes valores vão aumentando com o passar dos meses, revelando uma situação favorável para a empresa no decorrer do ano 1. É importante salientar que, apesar dos saldos mostrarem-se positivos, a gestão e aplicação do dinheiro, assim como seu reinvestimento no próprio Rancho, devem ser cuidadosamente analisadas e ponderadas, a fim de verificar quais os focos de melhor direcionamento de tal capital.

A Tabela 10 mostra o fluxo de caixa anual para um prazo de cinco anos de existência do Rancho das Aroeiras, utilizando-se das receitas levantadas anteriormente para o mesmo período, assim como também os custos e despesas anuais e as alíquotas do SIMPLES Nacional de acordo com o faturamento de cada ano, resultando em um saldo de caixa ao final do quinto ano no valor de R\$2.574.887,02.

A tabela ainda indica que a maior parte da receita de cada ano é proveniente das vendas à vista, sendo que a aplicação da maior parte deste dinheiro que sai do caixa da empresa foi direcionada para folha de pagamento, impostos do sistema SIMPLES e gastos com alimentação, fatores indispensáveis para o bom funcionamento e manutenção das atividades realizadas no Rancho. O fluxo de caixa anual para o período de cinco anos também revela um saldo final de caixa de cada ano positivo, ou seja, a empresa não precisaria estar operando e programando suas atividades dentro de um orçamento limitado, engessado ou negativo. Com o aumento das receitas a cada ano, proveniente do aumento da taxa de ocupação conforme são realizados esforços de divulgação para o maior conhecimento acerca do Rancho das Aroeiras, é possível que maiores investimentos sejam feitos no próprio Hotel, a fim de aprimorar os serviços oferecidos, os treinamentos para funcionários e até mesmo as instalações.

#### **4.4.1.5. Demonstração dos resultados (DRE)**

A Demonstração dos Resultados do Exercício do Rancho das Aroeiras foi realizada para um prazo de cinco anos de funcionamento. Da receita bruta foram deduzidos os impostos que foram contabilizados de acordo com a tabela de enquadramento da empresa no SIMPLES Nacional para chegar à receita líquida desses anos. Desta receita, por sua vez, foram subtraídos os custos de funcionamento do Rancho chegando-se ao lucro bruto e, após, subtraindo-se as despesas operacionais e os valores que serão incorridos com as depreciações anuais chegou-se ao lucro operacional ou líquido de cada ano. A Tabela 11 mostra a DRE dos cinco anos do Rancho das Aroeiras, chegando, ao final do quinto ano, em um lucro operacional e líquido de R\$1.029.046,45.

Tabela 11 –DRE para cinco anos do Rancho das Aroeiras

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO					
Empresa: Rancho das Aroeiras Hotel Fazenda					
DISCRIMINAÇÃO	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
<b>RECEITA BRUTA</b>	<b>R\$ 612.142,13</b>	<b>R\$ 697.903,55</b>	<b>R\$ 875.642,24</b>	<b>R\$ 1.169.920,25</b>	<b>R\$ 1.639.649,87</b>
(-) Deduções (imposto SIMPLES)	R\$ 51.970,87	R\$ 59.252,01	R\$ 78.545,11	R\$ 120.033,82	R\$ 196.757,98
<b>RECEITA LÍQUIDA</b>	<b>R\$ 560.171,26</b>	<b>R\$ 638.651,54</b>	<b>R\$ 797.097,13</b>	<b>R\$ 1.049.886,44</b>	<b>R\$ 1.442.891,89</b>
(-) Custo dos Serviços	R\$ 314.903,48	R\$ 318.743,48	R\$ 327.323,48	R\$ 333.203,48	R\$ 336.383,48
<b>LUCRO BRUTO (OU PREJUÍZO)</b>	<b>R\$ 245.267,78</b>	<b>R\$ 319.908,06</b>	<b>R\$ 469.773,65</b>	<b>R\$ 716.682,96</b>	<b>R\$ 1.106.508,41</b>
(-) Despesas Operacionais					
Administrativa (material de escritório)	R\$ 600,00	R\$ 360,00	R\$ 240,00	R\$ 240,00	R\$ 540,00
Marketing (manutenção do site e material de divulgação)	R\$ 14.760,00	R\$ 8.760,00	R\$ 1.560,00	R\$ 1.560,00	R\$ 1.560,00
Contador	R\$ 14.400,00	R\$ 14.400,00	R\$ 14.400,00	R\$ 14.400,00	R\$ 14.400,00
Depreciação máquinas, equipamentos, edificações e veículos	R\$ 60.961,96	R\$ 60.961,96	R\$ 60.961,96	R\$ 60.961,96	R\$ 60.961,96
Outras Despesas ou Receitas Operacionais	-	-	-	-	-
<b>LUCRO OPERACIONAL/LÍQUIDO (OU PREJUÍZO)</b>	<b>R\$ 154.545,82</b>	<b>R\$ 235.426,10</b>	<b>R\$ 392.611,69</b>	<b>R\$ 639.521,00</b>	<b>R\$ 1.029.046,45</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

De acordo com a DRE para o período de cinco anos, foi possível observar o aumento do lucro operacional ou líquido ano a ano, assim como também o aumento anual da receita bruta, das porcentagens recolhidas pelo sistema do SIMPLES e dos custos dos serviços. Por meio da DRE, ainda, foi possível constatar que as despesas operacionais administrativas e de marketing sofrem oscilações de um ano para outro, conforme se apresentam as necessidades do Rancho das Aroeiras. Já as despesas operacionais com contador e depreciação são fixas, resultando, ao final de tudo, em um lucro operacional ou líquido positivo para a empresa.

#### 4.4.1.6. Ponto de equilíbrio

Para chegar ao ponto de equilíbrio do Rancho das Aroeiras, primeiramente, os custos relacionados na Tabela 4 foram separados em variáveis e fixos, sendo os custos variáveis os gastos com energia, produtos alimentícios, manutenção do Hotel e da piscina e materiais de limpeza; e os custos fixos, os desembolsos com remuneração dos funcionários, telefone e internet. Com esses dados e com a quantidade de diárias do mês de Janeiro, foi possível calcular o custo unitário. Com a utilização do preço desejado é possível chegar-se a margem bruta do Hotel. Estes números foram levantados e calculados separadamente para os chalés e para a área de *camping*, devido ao fato dos mesmos apresentarem preços desejados e número de diárias distintos, conforme mostra a Tabela 12.

**Tabela 12 –Projeção dos custos fixos e variáveis do Rancho das Aroeiras**

Descrição	MÊS 1/ANO 1	MÊS 1/ANO 2	MÊS 1/ANO 3	MÊS 1/ANO 4	MÊS 1/ANO 5
<b>Chalés</b>					
Custos variáveis	R\$ 4.410,00	R\$4.710,00	R\$5.410,00	R\$5.890,00	R\$6.150,00
Custos fixos	R\$21.831,96	R\$ 21.851,96	R\$ 21.866,96	R\$ 21.876,96	R\$ 21.881,96
Custos totais	R\$ 26.241,96	R\$ 26.561,96	R\$ 27.276,96	R\$ 27.766,96	R\$ 28.031,96
Quantidade de diárias	143	160	180	201	226
Custo unitário	R\$ 183,58	R\$ 165,78	R\$ 151,89	R\$ 137,94	R\$ 124,24
Preço desejado	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00
Margem bruta	36%	51%	65%	81%	101%
<b>Camping</b>					
Custos variáveis	R\$ 4.410,00	R\$ 4.710,00	R\$ 5.410,00	R\$ 5.890,00	R\$ 6.150,00
Custos fixos	R\$ 21.831,96	R\$ 21.851,96	R\$ 21.866,96	R\$ 21.876,96	R\$ 21.881,96
Custos totais	R\$ 26.241,96	R\$ 26.561,96	R\$ 27.276,96	R\$ 27.766,96	R\$ 28.031,96
Quantidade de diárias	306	343	385	431	483
Custo unitário	R\$ 85,67	R\$ 77,36	R\$ 70,88	R\$ 64,37	R\$ 57,98
Preço desejado	R\$ 75,00	R\$ 75,00	R\$ 75,00	R\$ 75,00	R\$ 75,00
Margem bruta	-12%	-3%	6%	17%	29%

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Com a utilização do preço de venda e do custo variável por unidade foi possível calcular a margem de contribuição unitária. Dividindo-se o custo fixo total pela margem de contribuição unitária é possível atingir o ponto de equilíbrio em unidades que, para os chalés, é de 100 unidades no ano 1, 99 unidades nos anos 2, 3 e 4 e 98 unidades no ano 5. Com a margem de contribuição unitária e o preço de venda, chega-se ao índice de margem de contribuição. No caso da área de *camping*, o ponto de equilíbrio em unidades é de 360 unidades no ano 1, 357 unidades nos anos 2 e 4, 359 no ano 3 e 351 no ano 5. A Tabela 13 mostra esses valores para cada ano considerado.

**Tabela 13 –Margem de contribuição e Ponto de Equilíbrio do Rancho das Aroeiras**

Descrição chalés	Quantidades mensais de diárias				
	Mês 1/Ano 1	Mês 1/Ano 2	Mês 1/Ano 3	Mês 1/Ano 4	Mês 1/Ano 5
	143	160	180	201	226
Preço de venda	R\$250,00	R\$250,00	R\$250,00	R\$ 250,00	R\$250,00
Custo variável por unidade	R\$ 30,85	R\$ 29,40	R\$ 30,12	R\$ 29,26	R\$ 27,26
Margem de contribuição unitária	R\$ 219,15	R\$ 220,60	R\$ 219,88	R\$ 220,74	R\$ 222,74
Custo fixo total	R\$ 21.831,96	R\$21.851,96	R\$ 21.866,96	R\$ 21.876,96	R\$ 21.881,96
Ponto de equilíbrio em unidades	100	99	99	99	98
Índice de margem de contribuição	0,88	0,88	0,88	0,88	0,89
Ponto de equilíbrio monetário	R\$ 24.905,33	R\$ 24.763,82	R\$ 24.862,86	R\$ 24.776,90	R\$ 24.559,73
Custo variável no PEQ	R\$ 3.073,38	R\$ 2.911,86	R\$ 2.995,91	R\$ 2.899,95	R\$ 2.677,77
Descrição camping	Quantidades mensais de diárias				
	Mês 1/Ano 1	Mês 1/Ano 2	Mês 1/Ano 3	Mês 1/Ano 4	Mês 1/Ano 5
	306	343	385	431	483
Preço de venda	R\$ 75,00	R\$ 75,00	R\$ 75,00	R\$ 75,00	R\$ 75,00
Custo variável por unidade	R\$ 14,40	R\$ 13,72	R\$ 14,06	R\$ 13,65	R\$ 12,72



Margem de contribuição unitária	R\$ 60,60	R\$ 61,28	R\$ 60,94	R\$ 61,35	R\$ 62,28
Custo fixo total	R\$ 21.831,96	R\$ 21.851,96	R\$ 21.866,96	R\$ 21.876,96	R\$ 21.881,96
Ponto de equilíbrio em unidades	360	357	359	357	351
Índice de margem de contribuição	0,81	0,82	0,81	0,82	0,83
Ponto de equilíbrio monetário	R\$ 27.018,39	R\$ 26.743,65	R\$ 26.911,20	R\$ 26.746,60	R\$ 26.351,23
Custo variável no PEQ	R\$ 5.186,43	R\$ 4.891,70	R\$ 5.044,24	R\$ 4.869,64	R\$ 4.469,27

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Segundo os dados apresentados na Tabela , em relação ao ponto de equilíbrio em unidades encontrado para os chalés, é possível observar que, mensalmente, de um ano para outro, a oscilação do ponto de equilíbrio em unidades é muito pequena. Logo, no período de cinco anos, é necessário que sejam vendidas de 98 a 100 diárias para se obter o faturamento mínimo capaz de cobrir os custos fixos e variáveis incorridos pelo Rancho das Aroeiras e, conseqüentemente, para que ele não opere com prejuízo.

No caso da área de *camping* o ponto de equilíbrio em unidades mostrou-se mais elevado, em função da elevação no número de diárias mensais que ocorrerão em determinado ano. Portanto, para que os custos fixos e variáveis sejam cobertos, é necessária a venda de 351 a 360 diárias da área de *camping* em um mês, dependendo do ano. Vale ressaltar que esses valores indicam a partir de que momento o empreendimento começará a ser lucrativo, ou seja, a partir da venda de quantas diárias o Hotel Fazenda passará a obter lucro.

#### 4.4.1.7. Retorno do investimento (*payback*)

A fim de analisar o retorno do investimento, para o prazo de cinco anos, necessário para a implantação e início das atividades do Rancho das Aroeiras, foi feito o *payback* descontado com os valores do investimento inicial e com o saldo de caixa final retirado do fluxo de caixa anual. A Tabela 14 mostra esses valores e os ajustes para chegar ao valor final do fluxo de caixa líquido acumulado.

**Tabela 14—Payback Descontado do Rancho das Aroeiras**

Ano	Fluxo de caixa líquido	Fluxo de caixa líquido ajustado	Fluxo de caixa líquido acumulado
0	-R\$1.967.960,00	-R\$1.967.960,00	-R\$1.967.960,00
1	R\$ 171.182,87	R\$ 156.474,29	-R\$ 1.811.485,71
2	R\$ 465.489,72	R\$ 388.933,59	-R\$ 1.422.552,12
3	R\$ 901.202,57	R\$ 688.288,41	-R\$ 734.263,72
4	R\$ 1.561.543,88	R\$ 1.090.146,60	R\$ 355.882,88
5	R\$ 2.574.887,02	R\$ 1.643.128,65	R\$ 1.999.011,53

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Logo, foi possível observar que o retorno do investimento se dará em menos de cinco anos, do terceiro ano para o quarto, quando o valor do fluxo de caixa líquido acumulado passa de negativo para positivo, sendo que o *payback* é de 3,67 anos. Já em relação ao valor presente líquido (VPL), ao final do quinto ano, este será de R\$1.999.011,53, ou seja, o VPL do Rancho das Aroeiras é maior do que zero. Por fim, o cálculo da taxa interna de retorno (TIR) resultou em um percentual de 20%, maior do que a taxa mínima de atratividade que, neste caso, é a taxa Selic que, no período considerado, foi de 9,40%. Portanto, em menos de cinco anos os gestores obterão o retorno do investimento que realizaram para concretizar o empreendimento do Rancho das Aroeiras.

#### 4.4.1.8. Projeção de cenários

Para obter-se uma noção dos cenários futuros possíveis para o Rancho das Aroeiras, foram estimados três cenários: otimista, realista e pessimista. Para o primeiro cenário foi considerada a lotação máxima do Hotel, ou seja, com 210 diárias mensais para os chalés e 450 diárias mensais para a área de *camping*. A receita anual total para este cenário totalizou em um montante de R\$1.035.000,00.

No caso do cenário realista, foram utilizadas para a estimativa do número de diárias de cada mês as taxas de ocupação do turismo rural do ano de 2012, provenientes da ABIH, resultando em uma receita anual total de R\$612.142,13. Já no cenário pessimista, para a estimativa das diárias mensais, também foram utilizadas as taxas de ocupação fornecidas pela ABIH. Contudo, para o cenário em questão, as taxas levadas em consideração são do ano de 2009, uma vez que estas, para o turismo rural, foram as mais baixas dos últimos 6 anos. Logo, a receita total resultante destes números foi de R\$290.145,00. A Tabela 15 mostra as projeções para os três cenários.

**Tabela 15 –Projeção de possíveis cenários futuros para o Rancho das Aroeiras**

	Cenário Otimista- lotação do hotel máxima				Cenário realista- taxa de ocupação 2012				Cenário pessimista- taxa de ocupação 2009 (menor taxa dos últimos 6 anos)			
	ANUAL				ANUAL				ANUAL			
	Chalés (diária por chalé)	Receita chalés	Camping (diária por barraca)	Receita camping	Chalés (diária por chalé)	Receita chalés	Camping (diária por barraca)	Receita camping	Chalés (diária por chalé)	Receita chalés	Camping (diária por barraca)	Receita camping
<b>Janeiro</b>	210	R\$52.500,00	450	R\$33.750,00	143	R\$35.736,75	306	R\$22.973,63	82	R\$ 20.422,50	175	R\$13.128,75
<b>Fevereiro</b>	210	R\$52.500,00	450	R\$33.750,00	143	R\$ 35.836,50	307	R\$ 23.037,75	67	R\$ 16.695,00	143	R\$ 10.732,50
<b>Março</b>	210	R\$52.500,00	450	R\$33.750,00	84	R\$ 21.005,25	180	R\$ 13.503,38	40	R\$ 9.922,50	85	R\$ 6.378,75
<b>Abril</b>	210	R\$52.500,00	450	R\$33.750,00	122	R\$ 30.591,75	262	R\$ 19.666,13	48	R\$ 12.022,50	103	R\$ 7.728,75
<b>Mai</b>	210	R\$52.500,00	450	R\$33.750,00	105	R\$ 26.155,50	224	R\$ 16.814,25	55	R\$ 13.807,50	118	R\$ 8.876,25
<b>Junho</b>	210	R\$52.500,00	450	R\$33.750,00	137	R\$ 34.287,75	294	R\$ 22.042,13	55	R\$ 13.755,00	118	R\$ 8.842,50
<b>Julho</b>	210	R\$52.500,00	450	R\$33.750,00	128	R\$ 31.977,75	274	R\$ 20.557,13	79	R\$ 19.635,00	168	R\$ 12.622,50
<b>Agosto</b>	210	R\$52.500,00	450	R\$33.750,00	83	R\$ 20.826,75	179	R\$ 13.388,63	72	R\$ 17.902,50	153	R\$ 11.508,75
<b>Setembro</b>	210	R\$52.500,00	450	R\$33.750,00	82	R\$ 20.475,00	176	R\$ 13.162,50	54	R\$ 13.440,00	115	R\$ 8.640,00
<b>Outubro</b>	210	R\$52.500,00	450	R\$33.750,00	91	R\$ 22.795,50	195	R\$ 14.654,25	45	R\$ 11.182,50	96	R\$ 7.188,75
<b>Novembro</b>	210	R\$52.500,00	450	R\$33.750,00	78	R\$ 19.603,50	168	R\$ 12.602,25	67	R\$ 16.695,00	143	R\$ 10.732,50
<b>Dezembro</b>	210	R\$52.500,00	450	R\$33.750,00	293	R\$ 73.316,25	628	R\$ 47.131,88	45	R\$ 11.130,00	95	R\$ 7.155,00
<b>Receita total</b>	<b>R\$ 1.035.000,00</b>				<b>R\$ 612.142,13</b>				<b>R\$ 290.145,00</b>			

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

A projeção anual do cenário otimista revela uma receita bruta anual, ou seja, a receita sem que estejam descontados todos os gastos que serão incorridos para o funcionamento do Hotel Fazenda, bastante elevada, uma vez que foi considerada a lotação máxima do Hotel durante todos os meses do ano. No entanto, este cenário revela-se um pouco fora da realidade, visto que as taxas de ocupação dos hotéis oscilam muito de acordo com a sazonalidade anual, apresentando meses ou períodos de pico e outros de baixa.

Ao comparar os números apresentados pelo cenário realista com os números do cenário pessimista, há uma baixa significativa no número de diárias esperadas para cada mês, o que é refletido pela diminuição da receita bruta anual em R\$321.997,13. Logo, o cenário realista mostra-se como uma alternativa viável a ser alcançada gradualmente pelo Rancho das Aroeiras, à medida que vai ganhando espaço na preferência dos turistas e que vai sendo cada vez mais conhecido.

Por meio da elaboração do plano financeiro foi possível o levantamento de dados cruciais acerca da viabilidade do negócio que se deseja implementar. A partir da análise do investimento inicial, das receitas, dos custos e despesas, do fluxo de caixa, da demonstração de resultados e do *payback* encontrados para o Rancho das Aroeiras, percebeu-se a viabilidade do empreendimento. Desse modo, apesar dos gastos com investimentos iniciais serem elevados e os desembolsos previstos com custos e despesas serem significativos, a implementação do negócio mostrou um saldo final do fluxo de caixa anual positivo para o período de cinco anos de funcionamento do Rancho, além de revelar lucro operacional e líquido para a operação da empresa e retorno do investimento, demonstrado pelo cálculo do *payback*, antes do quinto ano de funcionamento do Hotel.

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS

O setor de turismo brasileiro encontra-se, notadamente, em sólida expansão ao longo dos últimos anos. O Brasil vem sendo valorizado cada vez mais no exterior, atraindo turistas de diversos países, bem como chamando a atenção dos turistas nacionais. Ainda, o governo, ao perceber o turismo como uma atividade a ser valorizada nacionalmente e a fim de promover o conhecimento de culturas diversas e movimentar amplas quantidades de capital dentro do país, passou a direcionar significativos investimentos para este setor.

Além disso, o governo é o responsável pela implantação, expansão e valorização da interiorização do turismo, ou seja, da valorização das belezas e atividades que são realizadas em cidades do interior do país. Somado a estes fatores, os indivíduos vem buscando, cada vez mais, alternativas de turismo e lugares para descanso e lazer com a família e amigos, afastados dos centros urbanos onde passam a semana trabalhando e na rotina estressante da cidade. Constatou-se, ainda, que este tipo de turismo fortemente atrelado à ideia de tranquilidade como parte de sua atratividade apareceu como preferência de viagem de muitos dos grupos identificados como público-alvo do Rancho das Aroeiras Hotel Fazenda.

Logo, o Rancho detectou como oportunidade de negócio a exploração do turismo rural no interior do Estado de Santa Catarina, mais precisamente na cidade de Alfredo Wagner. Vale ressaltar que o fato da implantação do empreendimento em uma cidade do interior do Estado será capaz de atrair investimentos em infraestrutura e outros quesitos para a localidade, melhorando, dessa forma, a qualidade de vida da população da região, assim como também poderá proporcionar uma maior diversificação da economia local, oportunizando novos negócios e atividades para a cidade.

Recomenda-se, portanto, que sejam feitos significativos investimentos em divulgação e marketing do Hotel, uma vez que o mesmo não será inicialmente muito conhecido. Investimentos no site e na fanpage devem ser altos e a divulgação das promoções previstas para as datas comemorativas, bem como a confecção de material impresso também devem ser fortemente explorados. Dessa forma, sugere-se, num primeiro momento, atingir o público-alvo por meio da divulgação do Hotel e suas atividades via internet e material de divulgação impresso. É de grande importância que essa divulgação mantenha uma periodicidade e que utilize promoções e conteúdos condizentes ao público que se pretende atingir e atrair.

Os gestores do Rancho das Aroeiras, ainda, devem atentar-se para a importância da sincronização das promoções, divulgações e atividades do Hotel com o calendário local e das cidades próximas. É de grande valia que os mesmos conheçam as festas típicas da cidade, a cultura e religião dos moradores, assim como também os pontos turísticos e belezas naturais que podem ser explorados como locais de visita para os hóspedes.

Outro fator importante e para o qual os gestores devem voltar esforços e investimentos, é o treinamento dos funcionários em relação ao atendimento aos hóspedes, a cordialidade e educação,

uma vez que esse fator despontou como um dos mais negativos na avaliação dos turistas brasileiros ao referirem-se ao turismo na região sul do Brasil. Além disso, devem ser feitos investimentos na qualidade e preparação das refeições servidas no Rancho, pois a comida também surgiu como um fator marcante nas experiências turísticas dos hóspedes.

Por meio do levantamento e análise dos dados provenientes da elaboração do plano financeiro do Hotel Fazenda, foi possível constatar que os investimentos e os desembolsos que serão necessários para a concretização do empreendimento em questão são elevados. Logo, há a possibilidade, no caso dos empreendedores não possuírem o montante total necessário, de realização de uma implantação gradual do Hotel Fazenda, ou seja, as atividades podem iniciar apenas na área de camping, a qual requer um investimento menor para dar início às suas atividades. Desta forma, através de um bom trabalho de divulgação e marketing, é possível começar os investimentos apenas no camping e, conforme for gerado capital suficiente, iniciar gradativamente a construção dos chalés, sempre mantendo uma divulgação forte e coerente com o que o Hotel é capaz de ofertar aos clientes.

O plano financeiro do Rancho Aroeiras, ainda, mostrou que o empreendimento pretendido é viável, ou seja, apresentou saldo final do fluxo de caixa positivo, fazendo com que a empresa não precise operar em prejuízo durante um período de cinco anos de funcionamento; a DRE revelou um lucro operacional e líquido, o que mostra que as origens dos recursos são maiores do que as despesas que a empresa incorre; e o payback ou retorno do investimento se dará antes de cinco anos de operações da empresa.

A elaboração do plano de negócios para a implementação do Rancho das Aroeiras Hotel Fazenda na cidade de Alfredo Wagner (SC), tornou possível a constatação do crescimento do setor de turismo brasileiro, assim como também a preocupação do governo em preservar as belezas nacionais e incentivar o turismo dentro do território nacional, investindo e movimentando fortemente este mercado. Além disso, notou-se a fundamental importância de delimitar, em primeira instância, o público que se deseja atingir com o novo empreendimento, e de conhecer quais são suas motivações e necessidades quando buscam seus destinos de viagem.

Além disso, somado ao conhecimento prévio que deve existir acerca da região e da população da localidade em que se instalará o Hotel, deve existir um forte investimento em marketing e divulgação, como forma de disseminar a imagem e o conhecimento acerca do que o Hotel pode oferecer aos turistas. Ademais, a divulgação do Rancho deve buscar mostrar aos turistas as belezas naturais, ainda pouco conhecidas, da região de Alfredo Wagner, sempre ressaltando os benefícios do turismo rural e quais atividades podem ser realizadas pelos visitantes à região.

O levantamento de dados para a elaboração do plano de negócios em questão, além de possibilitar o conhecimento mais aprofundado acerca do próspero futuro que o setor de turismo do Brasil apresenta, possibilitou o levantamento das oportunidades e ameaças apresentadas no ambiente direto e indireto que se relacionará com o Hotel Fazenda, bem como a definição do público-alvo, análise dos concorrentes e definições de missão, visão e valores do Rancho das Aroeiras. O plano de marketing mostrou estratégias que podem ser implementadas no negócio proposto, a fim de melhor atender os clientes e garantir a perpetuação do empreendimento, enquanto que o plano financeiro foi capaz de comprovar a viabilidade do Rancho por meio do levantamento e análise de dados financeiros, tais como DRE, fluxo de caixa, receitas, custos, despesas, payback, ponto de equilíbrio, entre outros.

Logo, investir em um empreendimento na área turística no Brasil, no interior do Estado de Santa Catarina, corrobora os esforços governamentais para a interiorização do turismo e valorização das belezas do território nacional e revela-se como uma oportunidade de negócio viável e com um futuro promissor, desde que com o direcionamento dos esforços para o público-alvo correto e complementariedade na imagem transmitida aos turistas e os serviços que são oferecidos pelo Rancho das Aroeiras.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Estratégias de gestão:** processos e funções do Administrador. Rio de Janeiro: Campus, 2010.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS DE SANTA CATARINA. **Taxa de ocupação de 2009.** Disponível em: <<http://abih-sc.com.br/doc/taxa-de-ocupacao-2009.pdf>>. Acesso em: 13 out. 2013.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS DE SANTA CATARINA. **Taxa de ocupação de 2011.** Disponível em: <<http://abih-sc.com.br/admin/include/docs/taxa-de-ocupacao-2011.pdf>>. Acesso em: 13 out. 2013.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS DE SANTA CATARINA. **Taxa de ocupação de 2012.** Disponível em: <<http://abih-sc.com.br/admin/include/docs/taxa-de-ocupacao-2012.pdf>>. Acesso em: 13 out. 2013.
- BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de plano de negócios:** fundamentos, processos e estruturação. São Paulo: Atlas, 2007.
- CASAROTTO FILHO, Nelson. **Elaboração de projetos empresariais:** análise estratégica, estudo de viabilidade e plano de negócio. São Paulo: Atlas, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo:** dando asas ao espírito empreendedor. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico:** fundamentos e aplicações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TURISMO; SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENA EMPRESA (Brasil). **Perfil do turista e dos segmentos de oferta.** Brasília, 2012. 28 p.
- DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor.** Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo:** como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Plano de negócios:** seu guia definitivo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração.** 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- FARAH, Osvaldo Elias; CAVALCANTI, Marly; MARCONDES, Luciana Passos. **Empreendedorismo estratégico:** criação e gestão de pequenas empresas. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Santa Catarina em dados 2012.** Florianópolis, 2012. 156 p.
- FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS; MINISTÉRIO DO TURISMO. **Caracterização e dimensionamento do turismo doméstico no Brasil – 2010/2011.** São Paulo, 2012. 157 p.
- HUERTAS, Franco. **Entrevista com Carlos Matus:** o método PES. São Paulo: FUNDAP, 1996.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (Brasil). **Pesquisa de serviços de**

**hospedagem 2011:** Municípios das Capitais, Regiões Metropolitanas das Capitais e Regiões Integradas de Desenvolvimento. Rio de Janeiro, 2012. 125 p.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MADER, Ricardo et al. **Hotelaria em números:** Brasil 2012. São Paulo: Jones Lang LasalleHotels, 2012. 20 p.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial:** a contabilidade como instrumento de análise, gerência e decisão, as demonstrações contábeis, origens e finalidades, os aspectos fiscais e contábeis das leis em vigor. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Hábitos de consumo do turismo do brasileiro.** Brasil, 2009. 76 p. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/turismo/o\\_ministerio/publicacoes/cadernos\\_publicacoes/02pesquisa\\_habitos.html](http://www.turismo.gov.br/turismo/o_ministerio/publicacoes/cadernos_publicacoes/02pesquisa_habitos.html)>. Acesso em: 30 ago. 2013.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Programa de regionalização do turismo:** Roteiros do Brasil. Brasília, 2007.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Segmentação do turismo e o mercado.** Brasília, 2010. 176 p. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/turismo/o\\_ministerio/publicacoes/cadernos\\_publicacoes/14manuais.html](http://www.turismo.gov.br/turismo/o_ministerio/publicacoes/cadernos_publicacoes/14manuais.html)>. Acesso em: 20 ago. 2013.

MOREIRA, Sonia Virgínia. **Análise documental como método e como técnica.** Disponível em: <<http://www.slideshare.net/joaovictorious/analise-documental>>. Acesso em: 30 maio 2013.

NEVES, José Luis. Pesquisa Qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, p.1-5, 01 ago. 1996. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c03-art06.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2013.

NUNES, Anísio da Silva. **As diferenças entre as pesquisas exploratória, descritiva e explicativa.** Disponível em: <<http://www.posgraduando.com/guia/as-diferencas-entre-as-pesquisas-exploratoria-descritiva-e-explicativa>>. Acesso em: 21 maio 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 1995.

PORTAL BRASIL. **Classe C é a nova aposta do turismo brasileiro.** Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/infraestrutura/2011/07/classe-c-e-a-nova-aposta-do-turismo-brasileiro>>. Acesso em: 22 out. 2013.

ROSA, Janaina Alves; LIMA, Robernei Aparecido. **A importância do planejamento financeiro para micro e pequenas empresas.** Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/a-importancia-do-planejamento-financeiro/9994/>>. Acesso em: 06 maio 2013.

SILVEIRA, Denise Tolfo; CÓRDova, Fernanda Peixoto. A pesquisa científica. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 31-42.

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento estratégico:** a opção entre sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Harbra, 1991.