

UFSC

Universidade Federal de Santa Catarina

Yan Daniel Bey

ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS:

BRAZILIAN SPORT HOSTEL

Florianópolis

2011

YAN DANIEL BEY

ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS:

Brazilian Sport Hostel

Monografia submetida ao curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito obrigatório para a obtenção do grau de Bacharelado.

Orientador: Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho Junior

Florianópolis

2011

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 8,0 ao aluno Yan Daniel Bey na disciplina CNM 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:

-----  
Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho Junior

-----  
Prof. Alessandro Vicente Custódio

-----  
Prof. Nicolas P. Suhadolnik

Dedico este trabalho a minha querida e paciente mãe Minerva Esther, a minha avó Esther Saad, a minha namorada Daiane de Conto. Aos amigos feitos durante a graduação em especial a Amanda Rodrigues.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos professores do curso de graduação em ciências econômicas, em especial ao meu orientador Prof. Luís Carlos, por sua paciência e confiança.

Aos Professores Sílvio Cário e Nildo Ouriques, pelas palavras de estímulo, amizade e presença.

## **RESUMO**

O presente trabalho expõe a fragilidade das micro e pequenas empresas brasileiras, devido à alta taxa de mortalidade destes empreendimentos. Através desta constatação a pesquisa demonstra a relevância do plano de negócios, como importante ferramenta de planejamento e estratégia competitiva, analisa os aspectos teóricos, técnicos e as diversas etapas que correspondem à elaboração deste documento, para alcançar tal objetivo recorre-se as teorias que abordam as técnicas de pesquisa mercadológica, plano de marketing, plano operacional, análise financeira e estratégias competitivas. Este vem tornando-se cada vez mais importante, não só para a instalação de novos empreendimentos, mas para a expansão de empresas já existentes, além de ser pré requisito para a captação de investidores. O objetivo geral do trabalho é a construção de um plano de negócios eficiente, baseado no arcabouço teórico utilizado.

**PALAVRAS-CHAVE:** Hostel. Microempresas. Empreendimento. Plano de negócio.

## Lista de Figuras

Figura 1 - Layout pavimento térreo.....	73
Figura 2 - Layout pavimento superior.....	74

## Lista de Tabelas

Tabela 1 – Número de empresas no Brasil conforme o porte.....	18
Tabela 2 – Demonstração de resultados operacionais.....	50
Tabela 3 – <i>Check list</i> para análise de desempenho de forças e fraquezas.....	57
Tabela 4 – análise da matriz FOFA.....	58
Tabela 5 – Capital Social.....	63
Tabela 6 – Fatores de escolha do turista para escolha do hostel.....	64
Tabela 7 – Forças e fraquezas do hostel em relação aos concorrentes.....	67
Tabela 8 – Lista de Fornecedores Serviços Terceirizado.....	68
Tabela 9 – Fornecedores de Serviço.....	68
Tabela 10 – Preço da diária no Brazilian Sport´s Hostel.....	69
Tabela 11 – Comissão sobre serviços terceirizados.....	70
Tabela 12 – Promoção com foco na permanência .....	71
Tabela 13 – Promoção com foco em serviços agregados.....	71
Tabela 14 – Investimento Total.....	77
Tabela 15 – Estimativa de investimentos fixos.....	77
Tabela 16 – Necessidade líquida de capital de giro em dias.....	79
Tabela 17 – Caixa mínimo.....	80
Tabela 18 – Estimativa da receita anual de hospedagem.....	80
Tabela 19 – Receita anual de comissões sobre serviços terceirizados.....	81
Tabela 20 – faturamento total anual.....	82
Tabela 21 – Custos variáveis valor médio por hospede.....	83
Tabela 22 – Custos fixos mensais baixa e alta temporada.....	83
Tabela 23 – Custos com depreciação de materiais.....	84
Tabela 24 – Demonstrativo de resultados anual 2011/2012.....	85
Tabela 25 – Matriz FOFA.....	88



## **Lista de Abreviaturas**

WTTC – World Travel & Tourism Council

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio s Micro e Pequenas Empresas

LTDA – Limitada

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

DIEESE – Departamento Intersindical Estatísticas e Estudos Socioeconômicos

GEM – Global Entrepreneurship Monitor

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia Estatística

IRPJ – Imposto de Renda Pessoa Jurídica

IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados

CSLL – Contribuição Sobre o Lucro Líquido

COFINS – Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social

CPP – Contribuição Patronal Previdenciária

ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

ISS – Imposto Sobre Serviços

SWOT – Strengths Weakness Opportunities Threats

FOFA – Forças Oportunidade fraquezas Ameaças

CUB – Custo Unitário Básico

# SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Tema.....	10
1.2 Problema.....	11
1.3 Objetivos .....	12
1.3.1 Objetivo Geral .....	12
1.3.2 Objetivos Específicos .....	13
1.3.3 Justificativa.....	13
1.4 Metodologia.....	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 O que é empresa .....	15
2.1.1 Tamanhos de empresa .....	17
2.1.2 Estágios de Crescimento da Empresa.....	18
2.2 Importância da micro e pequena empresa .....	20
2.3 Impostos .....	22
2.4 Mortalidade das micro e pequenas empresas .....	23
2.5 O empreendedor .....	25
2.5.1 Características do empreendedor.....	26
2.5.2 Fontes de idéias .....	28
2.6 Histórico do plano de negócios no Brasil.....	32
2.6.1 Conceituação de plano de negócios.....	33
2.6.2 Importância do plano de negócios.....	33
3 ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS.....	35
3.1 Análise de mercado .....	37
3.1.1 Estudo dos clientes .....	38
3.1.2 Estudo dos concorrentes .....	39
3.1.3 Estudo dos fornecedores.....	39
3.2 Plano de marketing.....	40
3.2.1 Descrição dos principais produtos ou serviços.....	41
3.2.2 Preço.....	41
3.2.5 Localização do negócio .....	43
3.3 Plano operacional .....	43

3.4 Plano financeiro.....	45
3.4.1 Estimativa de faturamento mensal da empresa. ....	46
3.4.2 Estimativa do custo unitário de matéria-prima e materiais diretos .....	47
3.4.3 Estimativas dos custos de comercialização .....	47
3.4.5 Estimativa de custo com mão de obra .....	48
3.4.6 Estimativa de custos de depreciação .....	48
3.4.7 Estimativa dos custos operacionais mensais .....	49
3.4.8 Demonstrativo de resultados .....	49
3.4.9 Demonstrativos de viabilidade .....	51
3.4.9.1 Ponto do equilíbrio .....	52
3.4.9.2 Lucratividade.....	53
3.4.9.3 Rentabilidade.....	53
3.4.9.4 Prazo de retorno do investimento.....	54
3.5 Construção de cenários.....	54
3.6 Avaliação estratégica.....	55
3.6.1 Análise da matriz FOFA.....	57
4 Plano de negócios .....	59
4.1 Resumo executivo .....	59
4.1.1 Resumo dos principais pontos do plano de negócio.....	59
4.1.2 Dados do empreendedor .....	60
4.1.3 Dados do empreendimento .....	61
4.1.4 Missão da empresa .....	61
4.1.5 Setor de atividade da empresa .....	62
4.1.6 Forma jurídica .....	62
4.1.7 Enquadramento tributário.....	62
4.1.8 Capital Social .....	62
4.1.9 Fonte de recursos.....	63
4.2 Análise de mercado .....	63
4.2.1 Estudo dos clientes .....	63
4.2.2 Estudo dos concorrentes .....	65
4.2.3 Estudo dos fornecedores.....	67
4.3 Plano de Marketing .....	68
4.3.1 Hospedagem .....	68
4.3.2 Preço .....	69

4.3.3 Estratégias promocionais.....	70
4.3.4 Estrutura de comercialização.....	71
4.3.5 localização do empreendimento .....	72
4.4 Plano operacional .....	73
4.4.1 Layout.....	73
4.4.2 Capacidade de hospedagem.....	74
4.4.3 Processos operacionais .....	74
4.4.4 Necessidade de pessoal .....	76
4.5 Plano financeiro.....	77
4.5.1 Estimativa de investimentos .....	77
4.5.2 Capital de giro .....	79
4.5.3 Estimativa de faturamento anual da empresa .....	80
4.5.4 Custos variáveis.....	82
4.5.5 Custos fixos .....	83
4.5.6 Demonstrativo de resultados .....	85
4.5.7 Indicadores de Viabilidade .....	85
4.5.7.1 Ponto de equilíbrio .....	85
4.5.7.2 Lucratividade.....	86
4.5.7.3 Rentabilidade.....	86
4.5.7.4 Prazo de retorno do investimento .....	86
4.6 Ações corretivas e preventivas .....	86
4.7 Matriz FOFA .....	87
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	88
REFERÊNCIAS .....	91
APÊNDICE A - Questionário de pesquisa.....	93
ANEXO – A .....	96

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Tema

Florianópolis vem se consolidando como um dos destinos turísticos mais requisitados por turistas brasileiros e estrangeiros, sendo constantemente citada em importantes meios de comunicação, nacionais e internacionais, além de ter sediado recentemente o encontro mundial do conselho de viagens e turismo (WTTC), ao qual apontou a importância deste setor para a economia catarinense especialmente para a capital do estado, e o potencial de crescimento deste setor para os próximos anos, especialmente com a realização, da copa do mundo, e das olimpíadas no Brasil.

Florianópolis se tornou rota do turismo internacional, tornando-se necessário o investimento em infra-estrutura, qualificação da mão de obra, para tornar o Estado de Santa Catarina mais competitivo na atração do turismo internacional, pois o turista estrangeiro ainda encontra diversas barreiras para se comunicar, locomover, e consumir produtos e serviços que satisfaçam as suas necessidades, em Florianópolis.

Cria-se assim a oportunidade para oferecer produtos e serviços, voltados a este segmento de mercado do turismo.

O hostel é um meio de hospedagem muito popular na Europa e nos Estados Unidos e vem ganhando espaço e importância em outros países. O hostel tem um público alvo bem específico, são jovens entre 18 e 33 anos, geralmente estudantes, que viajam sozinhos, usam o inglês para se comunicar, e procuram por diversão, esportes e interagirem com a cultura local.

O hostel é um tipo de acomodação que geralmente possui quartos e banheiros coletivos, a preços acessíveis para estudantes, além de oferecer uma grande variedade de serviços como translados, passeios turísticos e pacotes de esportes radicais, além de ser um ponto de encontro para jovens de diversas partes do mundo, o hostel oferece suporte em inglês e espanhol, por isso esse tipo de hospedagem vêm se popularizando no Brasil e entre os jovens brasileiros, que viajam ao exterior, além de ser o tipo de acomodação preferido entre jovens viajantes, vindos principalmente dos Estados Unidos, Europa e Israel.

Os hosteis são cadastrados em redes mundiais que os certificam, e funcionam como uma franquia, essas redes disponibilizam ao turista a lista de hosteis da localidade que o turista deseja conhecer, com todas as informações necessárias como fotos, tipo de acomodação, preço, melhor época do ano para visitar e comentários de turistas que já se hospedaram, todas essas informações estão disponíveis em um único website e em diversas línguas o que facilita a compreensão dos viajantes das mais diversas partes do mundo, o turista pode fazer sua reserva e pagamento através do mesmo website, é necessário apenas de cartão de crédito e computador com acesso a internet, facilidade e segurança são os principais fatores de fidelização do turista para escolher o hostel como seu tipo de acomodação.

Para se construir um hostel que ofereça conforto e segurança em um ambiente agradável aos seus hóspedes é fundamental um bom projeto arquitetônico, e também uma análise do ambiente externo e das perspectivas de crescimento do setor, para se obter tais informações o mais indicado é a elaboração de um plano de negócios, pois este avalia as viabilidades técnica, econômica e financeira, através de informações seguras e métodos pré - determinados e testados, além disso, um plano de negócios é fundamental para a captação de financiamentos, pois o mesmo demonstra a viabilidade do futuro empreendimento, auxiliando na tomada de decisões a partir de um planejamento estratégico, por isso optou-se pela elaboração de um plano de negócios para se avaliar a viabilidade de implantação de um hostel no bairro Campeche no município de Florianópolis, estado de Santa Catarina.

## **1.2 Problema**

A implantação de um novo empreendimento é uma tarefa que necessita planejamento, estudo e coleta de informações para se obter sucesso, do contrário pode se tornar uma aventura perigosa, principalmente no Brasil onde a taxa de mortalidade de micro e pequenas empresas é alta, segundo dados do SEBRAE (2004) (Agência de Apoio ao Empreendedor e Pequeno Empresário), apontam que 56% das micro e pequenas empresas vêm à falência antes de completar três anos de vida. Tal fato indica

que o empreendedor brasileiro apresenta um perfil pouco desenvolvido, de como gerir e administrar a sua empresa.

Esses dados apontam para a importância do planejamento e do plano de negócios antes de se iniciar a sua empreitada.

Para Casarotto (2002, p.34):

“Em meados do século XX, os adeptos da chamada escola neoclássica substituíram o prever pelo planejar, dando maior amplitude à função. Pode-se dizer hoje que planejar significa criar um esquema para fazer algo desejável, ao contrário de improvisar, que significa agir ao acaso. E termos práticos, planejar é tentar fazer com que o futuro aconteça a nosso gosto.”

Perante tal realidade e estatísticas não se pode negligenciar a importância da elaboração de um plano de negócios que hoje abrange o planejamento estratégico, que é uma ferramenta que se aplica no lançamento de empresas novas, quanto para o planejamento estratégico de empresas maduras.

O plano de negócios é fundamental, pois através de métodos pré - determinados, verifica-se não só as viabilidades técnicas econômicas e financeiras do futuro empreendimento, mas também evidência o objetivo do empreendimento, sua missão, seus pontos fortes e fracos, apresenta estratégias empresarias, e realiza uma análise de sua competitividade.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Elaborar um plano de negócios para avaliar a viabilidade técnica, econômica e financeira para a implantação de um hostel no bairro do Campeche, na cidade de Florianópolis, estado de Santa Catarina.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

Analisar os hosteis de maior destaque próximo a região do bairro Campeche.

Identificar as preferências dos turistas que optam por se hospedar em hostel.

Identificar os ativos e capacidades requeridas para se atuar no setor.

Verificar as viabilidades, técnicas econômicas e financeiras do empreendimento

Elaborar as estratégias de competição da empresa.

### 1.3.3 Justificativa

O Plano de negócios segundo Dornelas (2001, p.96), aumenta em 60% a probabilidade de sucesso de empreendimentos novos, por isso se faz necessário a elaboração de um plano de negócios que abrange o planejamento estratégico para se implantar um hostel, na praia do Campeche, pois, são muitos os meios de hospedagem com qual um hostel compete em Florianópolis, como resorts, hotéis, pousadas, apartóteis e casas de aluguel para temporada, o que confere ao setor de meios de hospedagem uma característica de alta competitividade com grau de diferenciação.

Em Florianópolis, o turismo ainda é sazonal, o que demanda especial atenção ao planejamento estratégico, pois é necessário procurar meios para diminuir a ociosidade do empreendimento durante a baixa temporada, além de buscar fontes alternativas de renda para o empreendimento na baixa temporada, para que o empreendimento não venha à falência durante os meses com baixa taxa de ocupação.

Na implantação de um hostel, o projeto arquitetônico tem especial importância, porque precisa acomodar o maior número de hóspedes possível, com conforto e aconchego, pois esse é um diferencial importante entre os meios de hospedagem.

A praia do Campeche está crescendo e adquirindo importância no cenário de Florianópolis, conta com muitas casas de aluguel, diversas pousadas, alguns hotéis, porém nenhum hostel, o que abre espaço para a construção do novo empreendimento por ser inovador na região, diante de tal quadro se faz necessário o planejamento para se encontrar o tamanho do empreendimento, que dará o maior retorno com menor custo,



mas sem esquecer-se das expectativas de crescimento do setor do turismo que são muito promissoras para o Brasil.

O planejamento também se faz necessário para ter um mapa das atividades da empresa, traçar suas metas e objetivos e estratégias competitivas, gerenciar com eficiência, e de maneira pró ativa, sempre buscando inovar com qualidade e responsabilidade socioambiental.

## **1.4 Metodologia**

Elaboração de um projeto arquitetônico que atenda as exigências da Prefeitura Municipal de Florianópolis, bem como as normas técnicas requeridas pelo CREA (Conselho Regional de Engenharia e Agronomia)/SC, para a instalação de tal empreendimento.

Análise da viabilidade, econômica e financeira em relação ao empreendimento proposto.

Visita aos principais hosts, da região, para análise do ambiente competitivo, forças e fraquezas dos concorrentes, bem como sua estrutura, forma de atendimento, diferenciais oferecidos e absorção da curva de conhecimento das empresas de destaque na região.

Aplicação de questionários, direcionado ao público alvo, diretamente, através de sites especializados em hosts e redes sociais especializadas em viagens, buscando entender as preferências do turista e o processo decisório na escolha do hostel em que se hospedará.

Com base nas informações coletadas, poderá se traçar a estratégia competitiva da empresa, valorizar os pontos fortes e buscar minimizar os pontos fracos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 O que é empresa

Segundo Malheiros (2005), empresa é uma organização que tem por finalidade produzir bens/serviços demandados pela sociedade.

As empresas estão em constante interação com o meio a qual estão inseridas e ligadas entre si por diferentes tipos de redes, de fornecedores, distribuidores e colaboradores, sempre se adaptando e inovando para suprir as novas demandas da sociedade.

A palavra empresa representa uma grande diversidade de organizações, que podem ser classificadas de diversas maneiras, quanto ao ramo de atuação, forma jurídica e tamanho, abaixo encontram-se as principais classificações.

De acordo com Chiavenato (2004), quanto à área de atuação as empresas podem ser classificadas em industriais, comerciais ou de serviços.

As empresas industriais combinam uma diversidade de processos e insumos, para transformá-los através de um processo industrial em produtos, estes podem ser destinados ao consumidor final, ou a suprir a necessidade de outras empresas industriais, por isso as indústrias subdividem-se quanto a sua localização nas redes industriais em:

- Indústrias primárias têm como característica, a produção de matérias primas, e servem de base no pilar das redes industriais.
- As indústrias secundárias transformam a matéria prima em diversos subprodutos, que serviram de matérias primas para a indústria terciária, se localizando no meio das redes indústrias.
- As indústrias terciárias encontram-se na ponta destas redes industriais e compram de diversos fornecedores as matérias primas, para transformá-las em produtos que serão destinados ao consumidor final.

As empresas voltadas ao comércio trabalham com a comercialização e distribuição de bens e produtos, atende a toda a sociedade, desde o consumidor final a outras empresas, podem se dividir em empresas varejistas e atacadistas.

As empresas de serviço prestam serviços aos mais diversos ramos das indústrias, empresas de comércio e consumidores finais.

Trataremos a seguir de abordar as classificações das empresas, segundo sua forma jurídica. De acordo com o blog dos empreendedores (2011), as empresas podem ser classificadas em empresas de caráter público, privado ou ainda economia mista.

A empresa privada é regida pelas leis do direito privado, e tem como finalidade suprir a demanda por bens e serviços, de maneira eficiente para obter lucro. A empresa pública é regida pelas leis do direito público, e é a pessoa jurídica de capital público, que tem por finalidade oferecer bens e serviços essenciais à economia e sociedade, porém estes não necessariamente são lucrativos. A empresa de economia mista se difere da empresa pública, porque embora sua titularidade pertença ao poder público, existe a co-participação do capital privado, geralmente através da compra de ações, e a legislação sobre a empresa de economia mista, é a de direito privado.

Quanto à propriedade e responsabilidade da empresa:

A empresa pode ter apenas um dono que assume todos os riscos e responsabilidades, decorrentes da sua empresa.

A Sociedade por quotas de responsabilidade limitada é quando duas ou mais pessoas resolvem empreender juntas, desta maneira o capital social da empresa é a soma do investimento de cada sócio, neste modelo de empreendimento, é feito um contrato, de caráter público ou privado, o qual deve constar pelo menos o nome de um dos sócios para ser uma firma social, caso não conste o nome de pelo menos um dos sócios a firma será uma sociedade anônima, porém em ambas as situações devem constar na razão social que a empresa é limitada ou a abreviação LTDA, que denomina a sociedade de responsabilidade limitada. A responsabilidade pela pessoa jurídica é proporcional ao investimento de cada sócio.

As sociedades anônimas são sociedades em que o capital social é dividido em ações, sendo assim os sócios não tem vínculos contratuais entre si, os mesmos só são responsáveis pela quantidade de ações que possuem, não precisam responder perante terceiros, sobre os compromissos assumidos pela empresa aos quais são acionários.

### 2.1.1 Tamanhos de empresa

Quanto ao tamanho das empresas no Brasil, encontra-se classificações e critérios diferentes, neste trabalho será mostrada a classificação adotada pelo SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2004) e pelo BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento (2010), e o critério para a classificação será o da receita bruta anual.

O SEBRAE por se tratar de Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas não se ocupa com a classificação de médias e grandes empresas, atualmente os valores descritos abaixo, são considerados por diversos programas de crédito do governo federal, de acordo com os valores da receita bruta anual que definem uma empresa como micro ou pequena de acordo com o Simples são os seguintes:

Microempresa: receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais);

Empresa de Pequeno Porte: receita bruta anual superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

O BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento) adota os seguintes critérios para a classificação das empresas, para concessão de financiamento dos produtos BNDES Finame, BNDES Finame Leasing, Cartão BNDES, conforme a circular 11/2010 serão classificadas, quanto ao porte, nas seguintes categorias:

Microempresas: Receita Operacional Bruta anual ou anualizada de até R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais);

Pequenas Empresas: Receita Operacional Bruta anual ou anualizada superior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais) e inferior ou igual a R\$ 16.000.000,00 (dezesesseis milhões de reais);

Médias Empresas: Receita Operacional Bruta anual ou anualizada superior a R\$ 16.000.000,00 (dezesesseis milhões de reais) e inferior ou igual a R\$ 90.000.000,00 (noventa milhões de reais);

Médias Grandes Empresas: Receita Operacional Bruta anual ou anualizada superior a R\$ 90.000.000,00 (noventa milhões de reais) e inferior ou igual a R\$ 300.000.000,00 (trezentos milhões de reais);

Grandes Empresas: Receita Operacional Bruta anual ou anualizada superior a R\$ 300.000.000,00 (trezentos milhões de reais).

O número de empresas no Brasil conforme o porte considerando apenas estabelecimentos com empregados no ano de 2006 é demonstrado na tabela abaixo.

Tabela 1 – Número de empresas no Brasil conforme o porte

Porte	Quantidade
Micro	1.873.241
Pequena	311.693
Micro e pequena	2.184.934
Média	35.348
Grande	20.789.
Total	2.241.071

Fonte:DIEESE, 2006 apud SEBRAE, 2008.

## 2.1.2 Estágios de Crescimento da Empresa

As empresas encontram seu caminho para o crescimento de maneiras diferentes para Degen (1989, pg.3).

“Nem todas evoluem igualmente, algumas saltam estágios, outras desenvolvem estágios paralelamente, outras, ainda param de crescer e pouquíssimas chegam a percorrer todos os estágios.”

De acordo com Degen (1989), as fases de crescimento da empresa mais comuns são:

- Acumulando Recursos:

Fase de investimento inicial da empresa, a fonte do recurso financeiro para se iniciar o empreendimento geralmente é feito um aporte pelo fundador ou pelos sócios, porém o investimento inicial pode vir de empréstimos, de bancos ou fundos de

investimento. O ramo de atuação já deve estar definido, e os recursos técnicos já devem estar sob domínio, para vencer as barreiras de entrada.

- Explorando a Oportunidade

O empreendedor após identificar uma oportunidade, e acumular os recursos financeiros e técnicos, deve explorar esta oportunidade com habilidade para estabilizar o empreendimento.

- Explorando o Nicho de Mercado

A maioria dos negócios começa explorando um nicho de mercado, assim após estabilizar para crescer deve-se vencer as barreiras de esgotamento do nicho, expandindo-se para além dos limites destas barreiras.

- Explorando Mercado

Para crescer a empresa após vencer as barreiras do nicho deve se expandir para todo o mercado, até que está encontre a barreira imposta pelo esgotamento do mercado.

- Explorando Negócios com Sinergia

Quando existe o esgotamento de mercado a empresa tende a diversificar seu ramo de atividade para explorar o mercado com sinergia.

- Explorando Negócios sem Sinergia

A empresa que quiser crescer após explorar os negócios com sinergia deve diversificar os negócios sem sinergia. A barreira deste crescimento está na dificuldade gerencial e no esgotamento criativo.

Cada estágio é seguido por duas fases consecutivas, a administrativa e a empreendedora. A fase administrativa tem por objetivo a orientação estratégica básica visando aumentar a eficiência da empresa, esta fase se encerra quando a empresa chega ao esgotamento do potencial de crescimento do estágio em que a empresa se encontra. A fase empreendedora se dá quando a empresa visa expandir suas atividades, pois o potencial de crescimento já se esgotou no estágio atual, assim a empresa reorganiza suas atividades a fim de expandir-se, através de um novo planejamento estratégico, este estágio é considerado de risco, pois a empresa está sujeita a fatores externos como a aceitação dos clientes, reação dos concorrentes, entre outros. (DEGEN, 1989).

## 2.2 Importância da micro e pequena empresa

As micro e pequenas empresas são fundamentais para a economia brasileira, pois existem em maior número no país e são responsáveis por uma grande parte dos empregos criados, é fundamental que se reconheça o valor social e econômico das micros e pequenas empresas para a economia, de acordo com o relatório executivo do GEM - Global Entrepreneurship Monitor (2010 pg. 20).

“Cada vez mais, percebe-se a importância e a necessidade de conhecimento vasto sobre a realidade empreendedora dos países a fim de se compreender o papel da dinâmica de criação de novas empresas no desenvolvimento nacional e em especial a sua função diante de momentos de crise e recessão”

Ainda de acordo com o relatório executivo do GEM - Global Entrepreneurship Monitor (2010), a população brasileira tem uma forte propensão ao empreendedorismo, no entanto é fundamental que o país continue investindo, para criar um arcabouço institucional e um ambiente macroeconômico cada vez mais sólido visando diminuir a taxa de mortalidade, é importante que as políticas públicas e econômicas forneçam um ambiente externo às micro e pequenas empresas, favorável ao seu desenvolvimento, como crescimento econômico, acesso ao crédito e ao capital de giro, bem como menor tributação, pois os impostos são um dos grandes responsáveis pela falência das micro e pequenas empresas.

Segundo Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa (SEBRAE, 2008), as micro empresas brasileiras estão concentradas nas atividades de comércio 46% e serviços 38.1% e com menor expressão na indústria com 12.5% e construção civil 3.4%.

Ainda de acordo com o Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa (SEBRAE, 2008), as microempresas e pequenas empresas têm um papel muito importante na economia brasileira, pois oferecem empregos e oportunidades em áreas mais afastadas, longe dos centros urbanos, onde empresas de maior porte não têm escala para atuar. Assim, as microempresas contribuem para o crescimento e desenvolvimento econômico em áreas mais remotas, já nos grandes centros urbanos as microempresas e pequenas empresas funcionam oferecendo serviços personalizados, com preço geralmente menor que as médias e grandes empresas, estimulando a competição.

O Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa (SEBRAE, 2008), ressalta que um fator de grande relevância é o número de microempresas e pequenas empresas concentradas nos ramos de comércio e serviços, setores que concentram grande número de funcionários. Assim, as microempresas e pequenas empresas são de fundamental importância para o mercado de trabalho brasileiro, são responsáveis por empregar em média mais de 50% do total de empregados nestas atividades. Segundo dados do SEBRAE (2008), as Micros e Pequenas Empresas eram responsáveis por 27,5 milhões de postos de trabalho no Brasil.

De acordo com o Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa (SEBRAE, 2008), uma comparação importante é o percentual de trabalhadores com carteira assinada, no período entre 2004 e 2006 o percentual de trabalhadores com carteira assinada nas micros e pequenas empresas estavam próximo aos 50%, enquanto nas empresas de médio e grande porte este índice girava em torno de 82 %, isso demonstra a dificuldade que o microempresário encontra para formalizar todos seus funcionários e arcar com os encargos financeiros do trabalhador formal, as regiões menos desenvolvidas como Norte, Nordeste e Centro – Oeste, apresentavam um percentual consideravelmente menor de trabalhadores formais, em relação às regiões Sul e Sudeste.

De acordo com o estudo realizado pelo SEBRAE (2008), o salário pago por micros e pequenas empresas para trabalhadores formais é expressivamente menor que o pago por empresas de maior porte. Essa diferença salarial é ainda maior nas regiões Norte, Nordeste e Centro – Oeste, o valor de salário pago por micros e pequenas empresas tem suas faixas de concentração em 39,6% recebem um salário mínimo; 42,8% até dois salários e somente 10,3% recebem três ou mais salários mínimos. Uma explicação para esse fator é a tendência de trabalhadores com menor escolaridade serem alocadas nas microempresas, no interior dos estados, recebendo um salário abaixo da média das médias e grandes empresas, que possuem trabalhadores com maior escolaridade.



## 2.3 Impostos

As micro e pequenas empresas são de fundamental importância para a economia brasileira, pois além de existirem em grande número e serem responsáveis por uma oferta de mais de 50% dos postos de trabalho nos setores de serviços e comércio, representam uma grande fonte de tributos para o governo.

Grande parte das micro e pequenas empresas trabalham de forma ilegal, ou sonegam impostos devido à complexidade do sistema e ao peso da carga tributária, sendo este um dos fatores agravantes das altas taxas de mortalidade das mesmas, por isso o governo vem criando formas e medidas que visam simplificar o sistema tributário para micros e pequenas empresas e também reduzindo a carga tributária, para estimular a formalização das micro e pequenas empresas.

Uma destas medidas é o imposto Simples, lei de caráter tributário para microempresas que faturam até R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) com alíquotas divididas em faixas de faturamento aplicadas sobre o faturamento bruto da microempresa, esta medida visa simplificar a forma de tributação e possui alíquotas menores das aplicada para as empresas de maior porte.

De acordo com a Receita Federal (2011), o imposto Simples reúne em um documento único o recolhimento mensal de todos os impostos a seguir:

- Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ);
- Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI);
- Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL);
- Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS);
- Contribuição para o PIS/Pasep;
- Contribuição Patronal Previdenciária (CPP);
- Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS);
- Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS).

## 2.4 Mortalidade das micro e pequenas empresas

Segundo a pesquisa publicada sob o nome, Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil (SEBRAE, 2004), das empresas registradas nas juntas comerciais de todos os estados nos anos de 2000, 2001 e 2002, de micro e pequenas empresas das cinco regiões do país foram apresentadas as seguintes taxas de mortalidade:

- 49,4% para as empresas com até 2 anos de existência (2002)
- 56,4% para as empresas com até 3 anos de existência (2001)
- 59,9% para as empresas com até 4 anos de existência (2000)

A região Sul por sua vez apresenta uma taxa de mortalidade ligeiramente acima da média nacional.

- 52,9% para as empresas com até 2 anos de existência (2002)
- 60,1% para as empresas com até 3 anos de existência (2001)
- 58,9% para as empresas com até 3 anos de existência (2000)

De acordo com a pesquisa do SEBRAE (2004), entre os fatores de sucesso, os empresários entrevistados apontaram as habilidades gerenciais, como conhecimento de mercado e a boa estratégia de vendas como os mais importantes e na capacidade empreendedora as respostas que obtiveram o maior percentual como condicionantes do sucesso foram, criatividade do empresário, e aproveitamento de oportunidades de negócios.

Segundo a pesquisa do SEBRAE (2004), as causas de mortalidade precoce das micro e pequenas empresas no Brasil foram divididas em dois grupos, o primeiro envolve os problemas gerenciais, dentro da empresa como, falta de capital de giro, alto nível de endividamento e o segundo grupo relacionado à fatores fora da empresa, como de conjuntura econômica, maus pagadores, recessão, dificuldades de acesso ao crédito, e capital de giro, impostos entre outras.

Para o SEBRAE (2004), destes fatores citados acima, as maiores causas de mortalidade, estão relacionadas ao planejamento da empresa, ou seja, fatores internos, ligados diretamente aos problemas gerenciais e de gestão, sendo os mais citados, a falta de capital de giro com 42% das respostas dos entrevistados, e problemas financeiros

com 21%, já nas dificuldades no ambiente externo o mais apontado é a pesada carga tributária com 68% das respostas dos entrevistados.

Segundo o Relatório de Pesquisa Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil (SEBRAE, 2004) as empresas extintas têm a seguinte distribuição quanto ao número de funcionários 21% tinham apenas um funcionário 75% possuíam de 02 a 09 funcionários, 3% de 10 a 19 funcionários, mostrando que 96% das empresas extintas eram micro empresas, à área de atividade é de 51% no comércio, 46% serviços e 3% na indústria.

Ainda de acordo com o mesmo relatório o perfil do empreendedor destas empresas que fecharam suas portas eram na sua maioria homens (63%) com a faixa etária 30 a 49 anos, destes 30% eram ex-funcionários de empresas privadas, 25% trabalhadores autônomos, e 10% já tiveram outra empresa, seguidos das donas de casa 8% e estudantes 7%.

Quanto ao grau de instrução 29% possuíam ensino superior completo, 46% possuíam ensino médio a superior incompleto, esse percentual no grau de instrução fica próximo ao percentual de empresários que obtiveram sucesso, analisados na mesma pesquisa, mesmo para graus inferiores de instrução o percentual não varia substancialmente, sendo assim esta variável não constitui base de explicação para a taxa de mortalidade das empresas.

Em uma comparação entre as empresas ativas e as empresas extintas constatou-se que as em atividades realizaram aporte de investimento fixo, duas vezes maior do que os das empresas extintas, as empresas em atividade também empregam o dobro de funcionários em comparação as empresas extintas.

Embora a grande taxa de mortalidade das microempresas seja um grande problema, pois gera perdas econômicas consideráveis devido à má alocação dos recursos é grande também a taxa de nascimento de novas empresas que irão empregar os trabalhadores dispensados pelas que faliram, inclusive os postos de trabalho formais em micro empresas acumulado, vêm aumentando consideravelmente.

Com base nos dados apresentados, conclui-se que a alta mortalidade das micro e pequenas empresas está diretamente relacionada à falta de planejamento na abertura do negócio, (essa informação reforça a importância do plano de negócios), e as falhas na condução gerencial no decorrer dos primeiros anos de vida da empresa, reflexo da falta de preparo, e planejamento do empreendedor brasileiro.

## 2.5 O empreendedor

O povo brasileiro tem uma grande propensão para empreender, segundo estudo divulgado pelo GEM - Global Entrepreneurship Monitor (2010), que pesquisou em mais de 25 países para comparar o grau de empreendedorismo de cada povo. Nesta pesquisa o Brasil aparece em quinto lugar, na frente de países como Estados Unidos e Japão, com 14,2 % da população entre 18 e 64 anos dedicando-se a uma atividade empreendedora.

De acordo com Chiavenato (2004), o empreendedor é uma figura vital para a economia, pois ele é mais que o fundador de uma nova empresa, ele é quem transforma a poupança em investimento, assume riscos, gera emprego e renda e assim faz com que a economia cresça.

Os empreendedores são a força vital da economia, pois não raro estes introduzem inovações tecnológicas, ou mudam os meios de produção levando a economia a um novo patamar, Schumpeter (1947, p. 149 apud CHIAVENATO, 2004), amplia o conceito de empreendedor dizendo que:

“O empreendedor é a pessoa que destrói a ordem econômica existente graças a introdução de novos produtos ou serviços pela criação de novas formas de gestão ou pela exploração de novos recursos, materiais ou tecnologias”

Para Chiavenato (2004), o empreendedor tem a capacidade de fazer as coisas acontecerem, pois tem sensibilidade para os negócios, energia para organizar e estimular sua equipe e colaboradores a produzirem um produto ou serviço, que seu tino financeiro e capacidade de identificar perceberam criando um empreendimento de sucesso.

### 2.5.1 Características do empreendedor.

De acordo com Chiavenato (2004), o espírito empreendedor é alvo de muitas pesquisas e estudos, para se entender como funciona esse agente tão importante da economia esse assunto é complexo, porém existem características definidas que impulsionam as pessoas comuns a empreender:

Um exemplo destas características segundo Malheiros (2005), é a necessidade de auto-realização, pessoas que possuem uma alta necessidade de realização costumam traçar objetivos ousados e procuram depender somente dela, para alcançar seus objetivos.

Segundo pesquisa realizada pelo psicólogo organizacional McClelland (1961 apud CHIAVENATO, 2004), existe uma correlação positiva entre a necessidade de realização e atividades empreendedoras. De acordo com Chiavenato (2004) são enumeradas algumas das principais características do espírito empreendedor:

- Disposição para assumir riscos. O empreendedor está disposto a assumir riscos calculados, no qual o resultado depende de sua performance, pois acredita em si e tem foco interno, o que permite que o mesmo tome decisões que as pessoas comuns julgariam irracionais.
- Identificar oportunidades. Perceber as oportunidades que o mercado oferece no momento certo é uma qualidade importante dos empreendedores, que são pessoas curiosas atentas as novas tendências e mudanças do mercado.
- Conhecimento. Quanto maior for o conhecimento e domínio sobre o ramo do negócio, maior é a chance de se obter êxito, o conhecimento pode ser de origem prática, ou teórica.
- Autoconfiança é requisito para se assumir riscos, pois o empreendedor que possui essa qualidade pode enfrentar os problemas e desafios inerentes ao novo empreendimento, porque acredita em suas habilidades pessoais para superar os obstáculos à implantação de um novo negócio.

Além dos fatores psicológicos apontados acima, existem outros fatores que podem servir de impulso e abrir as portas para o mundo do empreendimento, como por exemplo, fatores externos apresentados abaixo por Chiavenato (2004):

- Refugiado estrangeiro; pessoas que buscam escapar de restrições, sejam estas de ordem política, religiosa, ou econômica de seus países de origem buscando oportunidade em outras nações, não raro essas pessoas se deparam com mais barreiras como o preconceito, barreiras culturais ou de comunicação.

- Refugiado corporativo; pessoas que tem dificuldade de conviver no ambiente corporativo de médias e grandes empresas, pois tiveram experiências desagradáveis em seu ambiente de trabalho, dificuldades no processo decisório por ser centralizado, realocações impostas, problemas em obedecer a ordens, entre outros fatores desagradáveis encontrados no ambiente corporativo.

- Ainda encontramos os empreendedores por necessidade, principalmente em países com alto nível de desemprego, muitas pessoas buscam no pequeno empreendimento a sua fonte de sustento.

A motivação para se tornar empreendedor ainda pode ser encontrada em motivos comuns de foco interno do cidadão como, a vontade de ganhar muito dinheiro, desejo de sair da rotina, vontade de ser seu próprio patrão, necessidade de realização, capacidade de desenvolver algum produto ou serviço, que traga benefícios para a sociedade.

Segundo Chiavenato (2004), existem dois padrões básicos de empreendedor. O empreendedor artesão é o empreendedor que possui conhecimento técnico, de uma determinada atividade, porém com pouco ou nenhum conhecimento de gestão e administração, geralmente trabalha no processo produtivo da fabricação, ou oferta de serviço, esse empreendedor pode experimentar maiores dificuldades nos campos da administração, marketing e planejamento estratégico, pois detém o conhecimento técnico, mas desconhece as práticas gerenciais. Como empreendedores artesãos pode-se verificar geralmente, mecânicos que abrem sua própria oficina, cabeleireiros entre outros.

No outro extremo temos o empreendedor oportunista, que possui uma educação voltada para a gestão de negócios nas áreas de administração, economia, marketing, direito e contabilidade, esse tipo de empreendedor fareja oportunidades e onde houver uma possibilidade de abrir um novo empreendimento lucrativo este direcionará seus esforços a esta atividade.

## 2.5.2 Fontes de idéias

As fontes de idéias podem ser originais ou seguir tendências, por isso a criatividade do empreendedor e a sua capacidade de assimilação de novas tendências é fundamental para o sucesso da empresa, pois uma das características mais importantes da microempresa é a sua agilidade para se adaptar às novas necessidades do consumidor. O empreendedor precisa de pré - disposição para identificar oportunidades, segundo Degen (1989, pg. 29).

“O empreendedor de sucesso é aquele que não se cansa de observar negócios na constante procura de novas oportunidades”

Para Degen (1989) as fontes de idéias podem ser:

- Derivação da ocupação atual: algumas fontes de idéias podem surgir derivadas da ocupação atual do empreendedor, pois este acredita que se tivesse seu próprio negócio faria melhor.
- Identificação de necessidades: quando o empreendedor oportunista identifica uma necessidade, por produto ou serviço e desenvolve maneiras de satisfazê-la.
- Procura de outras aplicações: a idéia central deste processo é procurar outras aplicações para uma solução tecnológica, mercadologia, comercial entre outras.
- Exploração de hobbies: Ao gostar de alguma atividade, é possível que esta se torne uma oportunidade de negócio e uma fonte de prazer.
- Lançamento de moda: de acordo com o autor, as oportunidades baseadas no lançamento de moda, geralmente têm um ciclo de vida curto e atinge uma grande quantidade de pessoas, esse tipo de empreendimento é baseado em uma idéia original, porém que tem seu encanto passageiro.
- Imitação do sucesso alheio: é uma forma de empreender geralmente mais segura, pois é baseada em uma idéia original que obteve sucesso, porém deve-se buscar informações sobre o modelo de negócio e na medida do possível implementar inovações para não ser apenas mais um imitador.

### 2.5.3 Tendências que geram oportunidades

Tendência é uma nova forma de pensar, agir e consumir que atinge grande parte da população mundial, de crescimento consistente e possui caráter de durabilidade e estabilidade. As tendências mundiais são importantes por gerarem oportunidades de negócios, pois o mundo passa a consumir sob orientação desta nova tendência, a seguir estão descritas algumas tendências mundiais, que de acordo com Malheiros (2005), crescem rapidamente, aumentam e expandem sua base de consumidores diariamente.

- Qualidade de vida.

É crescente o número de pessoas que buscam qualidade de vida, optando por morar em cidades ou até mesmo países que ofereçam segurança, tranquilidade, qualidade de ambiente, saúde, mesmo que o salário seja menor que nos grandes centros urbanos. Existem empresas que fornecem alternativas, visando aumentar a qualidade de vida de seus consumidores, como spas, academias, lojas de produtos orgânicos entre outros.

- Compras on line

O comércio via internet está aumentando rapidamente, principalmente nos grandes centros urbanos, seja por uma questão de tempo, segurança ou praticidade, os consumidores estão aderindo cada vez mais por este tipo de compra, nos mais diversos segmentos do comércio, entretenimento, alimentação, eletroeletrônicos, livros e presentes, são os que apresentam as maiores altas no consumo on line.

- Retardamento do Envelhecimento, perseguição da beleza.

Os consumidores vêm buscando prolongar a sua vida de maneira mais saudável, essa tendência mundial criou um mercado consumidor que inclui linha de cosméticos que combatem o envelhecimento, tratamentos em spa, linhas de alimentos especiais, clínicas especializadas, e procedimentos mais complexos, como cirurgias plásticas que estão muito popularizadas no Brasil,

- Customização

Cada indivíduo é único, com vontades e desejos especiais, as empresas perceberam a necessidade do consumidor de se sentir valorizado por sua individualidade, seja possuindo um item que ninguém mais possui ou um estilo próprio, por isso as empresas estão investindo na possibilidade de customização de



seus itens para valorizar a singularidade do consumidor e estes poderem sentir-se especial.

- Fuga da Rotina

O stress e a rotina dos grandes centros urbanos levam os consumidores a buscarem por algo novo e inusitado nos seus momentos de lazer, muitas empresas perceberam essa tendência e estão investindo em turismo exótico, esportes radicais entre outras opções para satisfazer a necessidade do consumidor por algo novo e emocionante.

- Valorização do tempo.

Principalmente nos centros urbanos o tempo é escasso para uma grande parcela da população, por isso, estes buscam produtos e serviços que lhes poupe tempo, essa tendência, criou amplas possibilidades, desde a linha de alimentos de preparo rápido, até centros que oferecem diversos produtos e serviços em um mesmo local de maneira rápida e prática, muitas vezes sendo comercializado via internet.

- Consumo da classe média baixa

Com o crescimento das economias emergentes, os extratos mais pobres da população estão obtendo uma melhora significativa no seu poder de compra, esta tendência criou um mercado destinado a estas classes sociais, desde o setor de turismo, produtos de beleza, vestuário até bens de consumo duráveis como carros, motos, imóveis entre outros.

- Consumo consciente

Cresce a parcela mundial de consumidores que passou a pautar a sua forma de consumo sob três pilares, ética, educação e ambiente. Esses consumidores procuram consumir de empresas certificadas que respeitem o meio ambiente produzindo de maneira sustentável, desenvolvam projetos sociais que visem à justiça e a igualdade social.

Este consumidor é crítico em relação à qualidade dos produtos e serviços prestados, exige seus direitos e a devolução de dinheiro quando o produto ou serviço não corresponde ao prometido.

## 2.5.4 Fatores de escolha de um negócio.

Os setores de atuação de cada empreendimento têm suas particularidades e características, por isso é de extrema importância a coleta de informações para se obter o máximo de conhecimento sobre o ramo de atuação do novo negócio, a atratividade do setor e possíveis problemas para o empreendedor ter sua decisão subsidiada em fatos, os principais fatores a serem observados na escolha do novo negócio para Degen (1989) são:

- Sazonalidade

Grande parte dos negócios apresenta algum tipo de sazonalidade, em suas vendas e lucros, porém algumas atividades possuem a sazonalidade bem definida, nos casos onde a sazonalidade é mais acentuada, é necessária especial atenção e medidas que visa reduzir seus efeitos, como a contratação de mão de obra temporária nos períodos de maior demanda, abrir o empreendimento somente na alta temporada e fechar em períodos de baixa.

- Efeitos da Situação econômica.

A grande maioria dos negócios é afetada pela situação econômica, os produtos com demanda elástica tendem a sofrer uma queda na demanda em períodos de recessão. Portanto, negócios que visam oferecer produtos ou serviços supérfluos, cujo valor seja alto, deve ter atenção especial à este fator externo.

- Controle governamental

Existem ramos de atuação que possuem um grande controle governamental, estes setores de negócios exigem especial atenção para a adequação segundo as normas dos órgãos reguladores.

- Ciclo de vida do setor

A tecnologia e a globalização tornam rapidamente muitos setores obsoletos, por isso é de fundamental importância a avaliação do setor onde se pretende abrir o novo negócio. As chances de sucesso aumentam em setores que estão se expandindo, pois os consumidores ainda não têm fidelidade aos fornecedores existentes e a demanda geralmente é maior ou igual à oferta.

Em setores estagnados ou em retração, geralmente para se obter sucesso a empresa entrante deve ter um diferencial competitivo baseado no preço ou na qualidade

de seus produtos ou ainda trabalhar em um nicho específico de mercado, para aumentar as chances de sucesso.

- Barreiras a entrada

Um ponto importante para um novo empreendimento é a verificação das barreiras de entrada como capital, curva de conhecimento, marketing, matérias-primas, custos de produção, legais e de localização.

## 2.6 Histórico do plano de negócios no Brasil

O plano de negócios é uma ferramenta imprescindível para o futuro empreendimento, mas no Brasil se passou a reconhecer a importância do plano de negócios recentemente. Segundo Dornelas (2001, pg. 91).

“No Brasil, foi justamente o setor de software que começou a popularizar o uso do plano de negócios junto aos empreendedores brasileiros através do programa Softex, de incentivo à exportação do software nacional, criado no início da década de 1990. A explosão da internet, no final do ano de 1999 e início de 2000, e o programa Brasil Empreendedor do governo federal, propiciaram a disseminação do termo plano de negócios em todo país. Porém, destacou-se apenas a sua utilidade como documento indispensável ao empreendedor em busca de recursos financeiros para o empreendimento.”

De acordo com Buarque (1984), enquanto em outros países, o plano de negócios começou a ser utilizado já na década de 50, no Brasil os órgãos financiadores e bancos contentavam-se em receber apenas um esboço da ideia ao qual pretendiam conceder financiamento e a pedir garantias de bens da empresa e do empresário.

A partir da década de 80, o modelo de administração e concessão de empréstimos tornou-se mais criterioso, os organismos de planejamento e de financiamento do desenvolvimento passaram a ter a preocupação de conhecer de forma criteriosa todos os impactos dos novos empreendimentos que ajudariam a financiar, assim os empresários que desejassem obter financiamento junto a estes órgãos deveriam apresentar um plano de negócios.

No Brasil, este processo iniciou mais tarde, de acordo com Buarque (1984) em grande parte por causa do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento), que foi um

dos precursores na exigência do plano de negócios, para a concessão de empréstimos. Desde então, o plano de negócios vem se popularizando e se consolidando como uma das mais importantes ferramentas, gerenciais e administrativas, mas segundo Dornelas (2001) ainda é comum encontrar empreendedores que após conceberem seus planos de negócios os esquecem.

### 2.6.1 Conceituação de plano de negócios

O plano de negócios é um documento estruturado que deve conter a idéia e conceituação do novo empreendimento de forma objetiva, pois o plano de negócios deve vender a idéia e o conceito do novo empreendimento. Segundo Dornelas (2001) o que se espera de um plano de negócios é que sintetize e explore as potencialidades de seu negócio, bem como os riscos inerentes ao mesmo, além disso, que seja uma ferramenta para o empreendedor mostrar suas idéias aos leitores do plano de negócios e principalmente que mostre a viabilidade e a probabilidade de sucesso em seu mercado.

O plano de negócios é uma ferramenta de planejamento que trata essencialmente de pessoas, oportunidades, contexto, mercado, riscos e retornos. (DORNELAS, 2001).

### 2.6.2 Importância do plano de negócios

O plano de negócios aumenta em 60% as chances de sucesso do novo empreendimento, segundo pesquisa da Harvard Business School (1997 apud DORNELAS, 2001), pois este documento é uma importante ferramenta de planejamento, administrativo e gerencial, por isso é de fundamental importância que o futuro empreendedor use esta poderosa ferramenta de planejamento, não como simples documento para a captação de recursos, mas como a bússola da gestão do empreendimento, pois este representa uma oportunidade única para o futuro empreendedor pensar e analisar todas as facetas do novo negócio e possibilita que este

aprimore sua idéia, tornando-a clara e precisa. A correta elaboração de um plano de negócios antes da concretização do novo empreendimento proporciona segundo Degen (1989):

- A reunião ordenada de todas as idéias que permite uma visão do conjunto de todas as facetas do novo negócio e evita a parcialidade que pode induzir a erros;
- Impõe a avaliação do potencial de lucro e crescimento do novo negócio, bem como suas necessidades operacionais e financeiras;
- Examina as conseqüências e variantes de diferentes estratégias competitivas, de marketing, vendas, de produção, e finanças;
- Permite que todas as avaliações de experiências sejam realizadas com base em simulações devidamente registradas, evitando gastos e riscos de erros no início da operação de um novo negócio;
- Constitui-se de um documento básico e indispensável para atrair sócios e investidores para o novo negócio;
- Torna-se apresentação do novo negócio a fornecedores e clientes e assim pode contribuir à obtenção de apoio para o novo empreendimento;
- É importante para o recrutamento de empregados, dando-lhes a correta perspectiva do novo negócio e as possibilidades de crescimento junto ao novo empreendimento;
- É um documento de suma importância para a apresentação a futuros sócios, investidores e bancos;
- Ajuda a diminuir a mortalidade das novas empresas e para garantir o crescimento das empresas já existentes;
- Possibilita a avaliação do novo empreendimento do ponto de vista mercadológico, técnico, financeiro, jurídico e organizacional.

### 3 ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS

O plano de negócios não possui uma fórmula única para sua elaboração, pois cada empresa ou novo empreendimento possui particularidades e objetivos específicos. Segundo Degen (1989), o plano de negócios deve possuir um mínimo de seções, as quais proporcionarão um entendimento completo do projeto empresarial ou novo empreendimento.

A estrutura de um plano de negócios é um assunto muito discutido e estudado atualmente, porém não existe uma fórmula mágica ou estrutura de plano de negócios correta, e sim a estrutura que mais se adéqua ao empreendimento em estudo, por isto existem diversos tipos de estrutura de plano de negócios, porém qualquer plano de negócios deve possuir um mínimo de seções. Segundo Degen (1989, pg. 105).

“Essas seções são organizadas de forma a manter uma sequência lógica, que permita a qualquer leitor do plano entender como a empresa é organizada, seus objetivos, seus produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de marketing e sua situação financeira.”

A estrutura de elaboração de um projeto de negócios, proposta como exemplo é baseada no plano de negócios do SEBRAE Brasília (2009), com complementações, sendo a seguinte:

- CAPA
- 1 Sumário Executivo
  - 1.1 Resumo dos principais pontos do negócio.
  - 1.2 Currículo dos empreendedores
  - 1.3 Dados do empreendimento
  - 1.4 Missão da empresa
  - 1.5 Setores de atividade
  - 1.6 Forma jurídica
  - 1.7 Enquadramento tributário
  - 1.8 Capital social
  - 1.9 Fonte de recursos
- 2 Análise de mercado

- 2.1 Estudo dos clientes
- 2.2 Estudo dos concorrentes
- 3.3 Estudo dos fornecedores
- 3 Plano de marketing
  - 3.1 Descrição dos principais produtos e serviços
  - 3.2 Preço
  - 3.3 Estrutura de Comercialização
  - 3.4 Localização do negócio
- 4 Plano Operacional
  - 4.1 Layout
  - 4.2 Capacidade operacional
  - 4.3 Processos operacionais
  - 4.4 Necessidade de Pessoal
- 5 Plano Financeiro Investimento total
  - 5.1. Estimativa dos investimentos fixos
  - 5.2. Capital de giro
  - 5.3. Investimentos pré-operacionais
  - 5.4. Investimento total (resumo)
  - 5.5. Estimativa do faturamento mensal da empresa
  - 5.6. Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações
  - 5.7. Estimativa dos custos de comercialização
  - 5.8. Estimativa dos custos com mão-de-obra
  - 5.9. Estimativa do custo com depreciação
  - 5.10. Estimativa dos custos operacionais mensais
  - 5.11. Demonstrativo de resultados
  - 5.12. Indicadores de viabilidade
    - 5.12.1. Ponto de equilíbrio
    - 5.12.2. Lucratividade
    - 5.12.3. Rentabilidade
    - 5.12.4. Prazo de retorno do investimento
- 6 Construção de Cenários
  - 6.1 Ações corretivas e preventivas
- 7 Avaliação estratégica
  - 7.1 Análise da Matriz FOFA

Nas seções do plano de negócios abordaremos somente as principais etapas da construção de um plano de negócios.

O sumário executivo é uma seção fundamental no plano de negócios (DORNELAS, 2001), porém nesta etapa, não o abordaremos, pois ele é somente um resumo do trabalho e uma apresentação dos empreendedores.

### **3.1 Análise de mercado**

Esta etapa do plano de negócios é considerada por muitos autores como a mais importante, pois toda a estratégia competitiva e de marketing será elaborada com base nas informações colhidas nesta etapa. Por isto é fundamental que estas informações possuam confiabilidade, pois as demais seções do plano de negócios dependem da análise de mercado.

Segundo Dornelas (2001), nesta etapa o empreendedor faz uma análise do mercado consumidor em potencial, pois a partir daí define qual será a sua estratégia competitiva. A análise de mercado também inclui a pesquisa dos concorrentes diretos e indiretos do empreendimento, também deve ser apresentado o diferencial competitivo do novo empreendimento e por que isto torna o empreendimento viável.

Para Degen (1989), o passo seguinte da análise de mercado é situar a indústria a qual o empreendimento pertence, os diversos nichos desta indústria e o nicho de mercado ao qual se pretende atuar, pois isto facilita a identificação do público alvo e facilita a pesquisa junto ao mercado consumidor.

Ainda de acordo com Degen (1989), após situar o segmento de mercado no qual se pretende atuar, é importante que se aponte as macro variáveis que podem influenciá-lo e como isto pode afetar o seu nicho de mercado. Algumas dessas macro variáveis são de ordem econômica como crescimento da economia, taxa de juros, acesso ao crédito e outras de ordem política, cultural, social geográfica, legal entre outras.



### 3.1.1 Estudo dos clientes

Segundo o modelo de plano de negócios do SEBRAE Brasília (2009), é necessário definir o público alvo do seu produto ou serviço, ou seja, definir o foco da pesquisa, a partir daí se identifica as características gerais dos clientes em potencial, estes podem se dividir em pessoas físicas e pessoas jurídicas.

Para o SEBRAE (2009), o sucesso de um empreendimento está na capacidade deste identificar necessidades e desejos de seus clientes e ter a capacidade para exceder a expectativa dos mesmos, por isso é de fundamental importância a análise de mercado com foco na compreensão dos seus clientes.

Segundo Degen (1989), as informações obtidas através da pesquisa de mercado permitem ao empreendedor calcular a sua capacidade produtiva, basear sua oferta no que o mercado consome e não em sua capacidade produtiva.

De acordo com o SEBRAE (2009), a análise de mercado é parte fundamental em qualquer plano de negócios, por isso esta seção deve levar em consideração as particularidades de cada novo empreendimento, adaptar as técnicas de pesquisa de mercado, para que estas forneçam dados confiáveis e de acordo com a área de atuação do empreendimento.

As técnicas mais usadas nas pesquisas de mercado são a aplicação de questionários, diretamente aos clientes em potencial, estes podem ser aplicados através de pesquisadores ou através de formulários onde os próprios consumidores preenchem, este tipo é muito usado na internet, outra técnica comum é a observação dos concorrentes, e pesquisas em órgãos e/ou associações do setor, secretarias bem como a busca de dados em órgãos de pesquisa, de estatística.

### 3.1.2 Estudo dos concorrentes

De acordo com Dornelas (2001), os concorrentes são empresas que atuam na mesma área do novo empreendimento e satisfazem as necessidades do mercado consumidor no qual a empresa em questão pretende atuar.

Segundo o SEBRAE (2009), uma boa maneira de estudá-los é visitar os principais estabelecimentos, observar seus pontos fortes, suas deficiências e a política comercial por eles empregada, tais como:

- Preço praticado pelos concorrentes.
- Qualidade do produto ou serviço oferecido.
- Prazo e formas para pagamento, descontos concedidos.
- Meios de atendimento e suporte ao cliente, como telefone, internet.
- Participação destes estabelecimentos no mercado (*market share*).
- Verificar se existem picos de produção ou ociosidade.
- Barreiras técnicas.
- Horário de atendimento.
- Localização.

É importante fazer uma avaliação em relação ao valor médio dos salários dos funcionários, da concorrência e a existência de mão de obra qualificada disponível para o novo empreendimento, pois a falta de mão de obra qualificada pode tornar o empreendimento inviável.

Depois desta análise, será possível determinar se o novo empreendimento poderá concorrer com as empresas estabelecidas, se existe uma demanda não atendida ou se terá que concorrer pelos consumidores já existentes, e qual o diferencial que a empresa oferece para que os consumidores deixem de comprar nos concorrentes.

### 3.1.3 Estudo dos fornecedores

De acordo com o SEBRAE (2009), os fornecedores são a rede que apóia o novo empreendimento, pois estes fornecem os insumos, equipamentos e matérias-primas

necessários para a criação do novo produto ou serviço, por isto a qualidade do produto ou serviço da nova empresa depende da qualidade dos seus insumos.

É importante que o empreendedor faça uma pesquisa criteriosa dos fornecedores existentes no mercado inclusive aqueles que seus concorrentes utilizam, o estudo dos fornecedores deve levar em conta:

- A capacidade de suprir a demanda da empresa?
- Prazo de entrega dos insumos?
- Prazo de pagamento dos insumos?
- Qualidade do insumo?
- Preço dos insumos?

Esta pesquisa deve levar em consideração as particularidades do novo empreendimento, mas é fundamental que se faça de maneira que abranja uma amostra significativa dos fornecedores existentes, para ser possível escolher os idôneos que garantam o abastecimento de insumos com qualidade a preço competitivo.

## **3.2 Plano de marketing**

Para o SEBRAE (2009) o plano de marketing aborda como a empresa pretende oferecer seu produto aos clientes e por que o seu produto deve ser adquirido ao invés dos produtos ou serviços dos concorrentes. Assim, a empresa deve ter definido qual o segmento do negócio, o público alvo do produto ou serviço, o preço a ser praticado e estratégias adotadas para obter sucesso na sua estréia no mercado.

O plano de marketing geralmente se baseia no composto dos quatro “pês”:

Produto ou serviço a ser oferecido aos clientes alvo.

Preço que será cobrado por determinado produto ou serviço. E se a estratégia será baseada no preço baixo ou em um produto ou serviço exclusivo com valor grande valor agregado.

Praça que se refere aos canais de distribuição, ou seja, o tamanho do mercado em que se pretende atender e de que maneira o produto chegará até seus clientes, isto se refere ao prazo de entrega do serviço e estratégias de logística.

Propaganda, comunicação, como a empresa pretende apresentar o seu produto ou serviço para o mercado.

### 3.2.1 Descrição dos principais produtos ou serviços

Segundo o SEBRAE (2009), nesta seção o empreendedor deve apresentar sua carteira de produtos ou serviços, detalhá-los conforme o seu tamanho, cor, embalagem, estilo, qualidades técnicas, rótulo, marca, design, validade e garantia e apontar as vantagens comparativas em relação aos produtos concorrentes.

Se a nova empresa prestar serviços, estes devem ser apresentados junto com suas características e garantias.

### 3.2.2 Preço

Para o SEBRAE (2009), preço é o valor que cobre os custos de produção de determinado bem ou serviço mais a taxa de lucro auferida pelo empreendedor, porém para que este bem seja comercializado com sucesso, uma determinada quantidade de clientes deve estar disposta a pagar o preço estabelecido.

O empreendedor deve observar se o seu preço está de acordo com que o mercado pretende pagar e o valor cobrado pelos seus concorrentes diretos.

O preço é parte fundamental na estratégia de marketing, pois pode-se adotar uma estratégia competitiva do preço mínimo, para visar ganhos de escala e oferecer um produto ou serviço de qualidade normal a preços baixos ou buscar uma taxa de lucro maior ao trabalhar a marca, conceito dos produtos e serviços de qualidade superior ao dos concorrentes e ainda pode oferecer produtos e serviços exclusivos, atendimento diferenciado e garantias estendidas.

É parte da estratégia de marketing definir os prazos e formas de pagamento, políticas de preço para inserir-se em mercados novos ou apresentar produtos e serviços

inovadores com preços atrativos para maior probabilidade em conquistar rapidamente uma parcela de clientes.

### 3.2.3 Estratégias promocionais

Esta seção trata de como o produto ou serviço será apresentado ao mercado consumidor, esta ação visa convencer o consumidor que o produto em questão é mais atrativo que o da concorrência. Políticas de promoção ou descontos especiais, também podem ser usadas para aumentar o número de clientes, de produtos e serviços que já estão no mercado, mas ainda não conquistaram o *market share* projetado.

De acordo com o SEBRAE (2009), o empreendedor deve definir quais os canais de promoções a serão utilizados, as verbas destinadas a estas ações promocionais e a apresentação da campanha promocional utilizada, para determinado produto ou serviço.

Os canais de promoção mais conhecidos são rádio, televisão, jornal e internet, porém, estas exigem um investimento alto, geralmente são utilizadas por empresas de grande porte. Para empresas menores há alternativas como a utilização de mídia local, mala direta, criação de catálogos, parcerias com distribuidores, participação de feiras e exposições entre outras.

### 3.2.4 Estrutura de comercialização

Nesta etapa o empreendedor deve refletir sobre o tamanho do mercado que pretende atender, como fará para vender e entregar produtos e serviços e prazos de entrega estabelecidos.

Para SEBRAE (2009), a estrutura de comercialização varia conforme o tamanho da empresa, área de atuação e preferências do consumidor atendido, assim para empreendimentos de pequeno porte, uma equipe de vendas local e um pequeno sistema de entregas pode ser o suficiente.

Para mercados de médio e grande porte, são necessários outros canais de distribuição com vendedores externos, distribuidoras, vendas através de telemarketing e internet, sendo a distribuição feita através de frota própria ou terceirizada ou através de distribuidores autorizados.

O empreendedor deve sempre levar em consideração o tipo de produto ou serviço que está comercializando e suas características em relação à fragilidade, tipo de armazenagem, tempo de validade entre outras peculiaridades, para que o cliente receba o produto no prazo estipulado e dentro das condições de qualidade pré-acordadas.

### 3.2.5 Localização do negócio

Segundo o SEBRAE (2009), a localização do empreendimento está diretamente ligada ao seu ramo de atividade, assim a localização do negócio deve buscar proximidade aos seus fornecedores, clientes e canais de distribuição, pois isto diminui os custos com transporte e o prazo de recebimento e entrega de produtos, porém o mais importante é que o empreendimento esteja bem localizado para comercializar seus produtos ou serviços junto ao mercado alvo.

Aspectos legais também são importantes quanto ao zoneamento de determinada área, necessidade de alvará sanitário ou do corpo de bombeiros, oferta de água e energia elétrica, boa infra-estrutura e segurança, em um ambiente que facilite o acesso de clientes.

## 3.3 Plano operacional

Segundo o SEBRAE (2009), esta etapa do plano de negócios, o empreendedor deve apresentar a engenharia do novo empreendimento, bem como o fluxograma do processo produtivo, a esquematização e planejamento prévio que permitem a visualização de como será disposto máquinas e equipamentos, locais destinados a

armazenagem de insumos e matéria prima, área de produção, estocagem e expedição dos produtos acabados ou venda.

A engenharia operacional é detalhada no plano de negócios e apresentada através de croqui e fluxograma da produção e comercialização. Quando este planejamento é bem executado, permite a economia de tempo nos processos de produção, evita desperdícios e garante a correta estocagem dos insumos e produtos, a instalação de máquinas e equipamentos nos locais apropriados, evitando o desperdício, retrabalho, e acidentes. A engenharia operacional também auxilia a comunicação intersetorial, e facilita a localização dos produtos, por clientes e vendedores.

O *layout* deve sempre respeitar exigências legais como disposição de extintores, saídas de emergência, se necessário integrar infra-estrutura para portadores de necessidades especiais entre outras de acordo com o ramo de atividade da empresa.

Com base no fluxograma, o empreendedor pode estimar a capacidade produtiva e/ou comercial e identificar previamente possíveis gargalos, reduzir assim a ociosidade do empreendimento.

Na estimativa da capacidade produtiva o empreendedor deve levar em conta a capacidade produtiva instalada, o tempo necessário para a fabricação de determinado produto e a disponibilidade de matérias primas e mão de obra.

É importante a elaboração de um fluxograma detalhando as etapas do processo operacional, pois isso minimiza as chances de erro. Esse processo inclui desde o recebimento dos insumos até a comercialização do produto acabado, etapa por etapa.

Com o fluxograma pronto e o processo operacional detalhado etapa por etapa, facilita calcular a quantidade de funcionários necessários para a realização dos processos, permitir a criação de um organograma, detalhar a função, responsabilidades e hierarquia de cada empregado dentro da estrutura da empresa, bem como a qualificação necessária para determinada função. Isto permite ao empreendedor verificar se existe mão de obra qualificada disponível, ou se será necessário investir na qualificação da equipe.

### 3.4 Plano financeiro

Nesta etapa, o plano de negócios deve refletir em números o total de recursos necessários para a implementação do novo empreendimento e o valor de investimento, segundo o modelo de plano de negócios sugerido pelo SEBRAE (2009), pode ser dividido em três:

**Investimento Fixo:** é a parte do capital destinada à compra de bens e equipamentos, para que o empreendimento possa funcionar adequadamente, isso compreende gastos com as instalações da empresa, móveis, veículos entre outros. O investimento fixo deve ser apresentado preferencialmente acompanhado de uma tabela, a qual é descrita em detalhes a quantidade de cada máquina ou equipamento, o preço unitário e o total gasto em investimento fixo.

**Capital de giro** é a quantidade de capital necessário para que o empreendimento não paralise suas atividades, por falta de matéria-prima ou falta de dinheiro para pagamento de salários, financiamento de vendas e pagamento de despesas além de um montante reservado caso ocorra pequenos imprevistos. Para calcular o capital de giro é necessário saber o estoque inicial e o caixa mínimo.

O estoque inicial é composto por todos os insumos necessários para a fabricação dos produtos ou pelos produtos em estoque comercializados pela empresa.

Para adquirir o estoque inicial o empreendedor deve levar em conta, a sua capacidade produtiva, projeção de vendas, sazonalidade do ramo de atividade, tempo de espera para se obter os insumos e tamanho do mercado.

**Caixa mínimo** é o valor que a empresa deve manter em espécie para pagamento das contas e despesas, até que os pagamentos dos clientes entrem no caixa.

O cálculo do capital de giro é de extrema importância, pois se a empresa subestimar este valor pode parar por não conseguir pagar suas despesas, é possível perceber que quanto maior for o período em que o caixa ficar descoberto, maior será a necessidade de capital de giro, por isso é necessário uma negociação junto aos fornecedores de um bom prazo para os pagamentos. Por outro lado as matérias primas e produtos acabados devem ficar o tempo mínimo possível em estoque e a política de venda da empresa deve ser competitiva, porém sem impactar negativamente a necessidade de capital de giro da empresa.



As despesas pré operacionais são aquelas relativas à abertura do novo empreendimento, referente à documentação para legalização, divulgação, taxas referentes à abertura da empresa, ou seja, gastos feitos antes que a empresa comece a vender e que não representam um investimento fixo.

Assim o investimento total da empresa é composto pelos investimentos fixo, de capital de giro (estoque inicial+caixa mínimo) e custos pré-operacionais, após o cálculo do investimento total, o empreendedor deve avaliar quais serão as fontes dos recursos financeiros e se estas serão suficientes, para cobrir o investimento total.

### 3.4.1 Estimativa de faturamento mensal da empresa.

Estimar o faturamento mensal é tarefa difícil para a empresa que ainda não iniciou as atividades, a precisão desta estimativa depende da qualidade e do processamento das informações feitas na pesquisa de mercado e da aceitação dos clientes pelo produto ou serviço da nova empresa.

De acordo com o SEBRAE (2009), para estimar o faturamento, pode-se levar em conta o preço praticado pelos concorrentes ou estabelecer um *mark up* acima do custo unitário total do produto, multiplicando-se pela projeção de vendas mensal ou no período adotado.

A estimativa se torna ainda mais difícil quando se trata de uma inovação, pois não se pode prever qual será a aceitação do mercado consumidor.

A estimativa de faturamento deve ser feita no médio prazo, recomenda-se pelo menos a estimativa de 12 meses, para que possa ser observada a influência de fatores externos como a sazonalidade ou fatores internos como o período em que a empresa leva para se promover e se fixar junto ao mercado consumidor.

Temos então que o faturamento mensal ou a renda total “RT” é dado pela multiplicação da quantidade vendida “Q” e pelo preço “P”.

### 3.4.2 Estimativa do custo unitário de matéria-prima e materiais diretos

Esta etapa do plano de negócios deve ser cumprida apenas por empresas que ofertem produtos e consiste em quantificar o custo de cada matéria-prima ou insumo direto usado na produção de uma unidade de determinado produto, assim o empreendedor pode ter o custo unitário da sua linha de produtos e assim auferir a taxa de lucro desejada, trabalhar junto aos fornecedores para diminuir o preço dos insumos mais utilizados, visando baixar o custo.

Segundo o modelo de Porter (1986), o domínio do custo unitário é especialmente importante para as empresas que adotam a estratégia do preço mínimo, pois só se alcança o preço mínimo com a liderança de custos, assim é de fundamental importância que o empreendedor ao adotar esta estratégia tenha um rígido controle do seu custo unitário e poder de barganha junto aos fornecedores.

De acordo com o SEBRAE (2009), terceirização é uma saída usada por empreendedores que buscam a estratégia do custo mínimo, pois reduz o sistema administrativo, equipamentos, mão de obra e seus respectivos encargos, diminui também o investimento total.

Para o SEBRAE (2009), o custo unitário do produto é calculado sob as matérias primas utilizadas para a confecção do produto e são adicionados os custos fixos da empresa dividido pela produção no período, assim quanto maior a produção menor o custo unitário, justificando os ganhos de escala.

### 3.4.3 Estimativas dos custos de comercialização

O custo de comercialização é composto pelos impostos pagos, pelas comissões concedidas aos vendedores e os demais custos que envolvem os canais de distribuição, este custo é variável e depende da política de vendas e comissões adotada pela empresa, para calcular este custo é necessário deduzir da projeção de vendas os impostos

relativos, as comissões e custos como as taxas cobradas pelas administradoras de cartões de crédito.

### 3.4.5 Estimativa de custo com mão de obra

Este custo representa um grande ônus para qualquer empresa uma vez que no Brasil os encargos trabalhistas são muito altos.

É considerado um custo fixo e tem um grande peso na conta da empresa, pois além do salário incidem nesta conta os encargos sociais como FGTS, INSS, décimo terceiro, férias, aviso prévio e pode ainda incidir horas extras ou bonificações.

Para se obter o valor total do custo de mão de obra o empreendedor deve saber quantos funcionários empregará, qual o salário pago a eles, somando-se os encargos sociais, assim o empreendedor terá o custo fixo referente à mão de obra.

### 3.4.6 Estimativa de custos de depreciação

De acordo com o SEBRAE (2009), a depreciação é o reconhecimento do desgaste que as máquinas e equipamentos sofrem, ou o quanto estes se tornam obsoletos, ciente disto o empreendedor deve considerar a depreciação como um custo fixo. Ao calcular o quanto a máquina ou equipamento se deprecia a cada unidade produzida, o empreendedor pode calcular este custo de acordo com a produção e reservar capital, para a reposição de máquinas e equipamentos quebrados ou obsoletos.

O empreendedor ainda pode estimar a vida útil de determinada máquina ou equipamento e dividir o valor deste pela vida útil, obtendo assim o valor da depreciação de automóveis, móveis e utensílios que não estão ligados diretamente ao processo produtivo, neste caso o custo de depreciação é fixo.

Apesar de representar um custo e influenciar na formação do preço a depreciação não é uma saída de caixa, porém é aconselhável que o empreendedor faça

uma provisão para repor os objetos depreciados, já que estes têm um maior custo de manutenção, menores produtividade e podem representar importantes quebras na produção.

### 3.4.7 Estimativa dos custos operacionais mensais

Custo fixo é toda a despesa que a empresa tem independente da sua produção, os principais custos fixos são aluguel, salários, entre outros, assim o empreendedor deve listar todos os custos fixos do novo empreendimento e somar o gasto mensal para obter os custos fixos totais da empresa.

Custo variável são os custos que mudam conforme a produtividade da empresa, assim quanto maior a produtividade maior será o valor do custo variável, as matérias primas são um exemplo de custo variável.

Custos totais são representados pelas somas dos custos fixos e variáveis, todos os gastos mensais do empreendimento devem ser apresentados no custo total do período.

### 3.4.8 Demonstrativo de resultados

O demonstrativo de resultados é a parte onde o empreendedor coloca todas as informações coletadas no plano financeiro de forma organizada, para verificar a viabilidade financeira da empresa, e a partir daí o empreendedor deve usar o fluxo de caixa como ferramenta gerencial, para Dornelas (2001, pg. 167).

“Trata-se de uma ferramenta estratégica que auxilia o empreendedor no gerenciamento e no planejamento das ações que serão tomadas no dia-a-dia e no futuro da empresa”

Através do demonstrativo de resultados o empreendedor pode prever o lucro ou prejuízo da empresa e provar se esta é viável.

Tabela 2 – Demonstração de resultados operacionais

Item	Formula	Explicação
Receita de Vendas Bruta	$RT=Q \times P$	Total vendido ou comercializado pela empresa
- Deduções	D	Impostos, devoluções e abatimentos
= Receita Líquida de vendas	$RL=RT-D$	
- Custos variáveis	CV	Custos que variam conforme a produção
=Lucro Bruto	$LB=RL-CV$	
- Custos Fixos	CF	Custos que não variam
=Lucro Líquido antes do imposto de renda	$LL=LB-CF$	
- Imposto de renda	I	Imposto que incide sobre o lucro líquido
= Resultado operacional (lucro líquido livre de impostos)		Lucro ou prejuízo apresentado pela empresa no período

Fonte: adaptado Dornelas, 2001.

Ainda de acordo com Dornelas (2001), para a empresa ter a capacidade de estruturar um demonstrativo de resultados é necessário que a mesma tenha um controle preciso sobre suas receitas e despesas, no período.

As empresas usam o fluxo de caixa, pois este reúne todas as despesas e receitas da empresa de forma ordenada e detalhada, nos diferentes períodos,

O empreendedor pode adequar a sua política de vendas, prazos e comissões, bem como seus prazos de pagamentos e o cálculo de capital de giro, manutenção dos estoques, com base nas informações obtidas através do fluxo de caixa e os demonstrativos financeiros operacionais, pois estes são ferramentas administrativas que proporcionam informações para as tomadas de decisões do empresário.

### 3.4.9 Demonstrativos de viabilidade

De acordo com Dornelas (2001) os índices financeiros fornecem uma análise mais detalhada da situação da empresa, a capacidade de pagamento, sua liquidez, sua atividade e o seu grau de endividamento formam os principais grupos de índices financeiros.

Os índices financeiros são calculados a partir dos dados do demonstrativo de resultado e do balanço patrimonial da empresa.

O grupo de índices financeiros de liquidez mostra a capacidade de pagamento da empresa e é composto principalmente pelos seguintes índices.

- Capital circulante líquido = Ativo circulante – passivo circulante.
- Liquidez corrente = Ativo circulante/passivo circulante
- liquidez seca = ativo circulante-estoque/passivo circulante.

Os índices financeiros que avaliam a atividade visam medir a velocidade em que o estoque é renovado dentro de determinado período, e a capacidade da empresa de usar seus ativos para gerar vendas, os índices utilizados para medir a atividade da empresa são:

- Giro de estoque = custo das mercadorias/estoques
- Giro do Ativo total = vendas/ativo total

Os índices financeiros de endividamento medem o quanto do total de ativos é financiado por terceiros, os credores da empresa, os índices utilizados são:

- Participação de terceiros = Passivo total/ativo total
- Relação exigível/
- Patrimônio Líquido = relação exigível/patrimônio líquido

Estes índices apóiam as decisões gerenciais e administrativas, em ações corretivas ou de expansão, visão atrair investidores, e certificar aos credores a capacidade de pagamento da empresa.

### 3.4.9.1 Ponto do equilíbrio

Segundo Dornelas (2001), o ponto de equilíbrio representa o ponto onde a receita total, cobre todas as despesas, ou seja, a receita total menos o custo total é igual a zero, conhecer o ponto de equilíbrio é importante, pois assim se conhece a quantidade mínima a ser vendida para que a empresa não tenha prejuízo no período, através da quantidade mínima ou quantidade do ponto de equilíbrio, sabe-se qual a utilização da capacidade produtiva instalada no ponto de equilíbrio e o quanto a mais a empresa é capaz de produzir para gerar lucro. Estes índices podem ser calculados conforme as equações a baixo:

#### **A) O ponto de equilíbrio.**

Ponto de equilíbrio = custo fixo/1 – (custo variável/receita total)

#### **B) A quantidade de equilíbrio**

Quantidade de equilíbrio = custo fixo/ (preço médio – custo variável médio)

#### **C) Capacidade utilizada de equilíbrio**

Capacidade de equilíbrio = custo fixo/ (receita total – custo variável)

É aconselhável o cálculo do ponto de equilíbrio baseado no faturamento da empresa, seguindo a equação do item A, uma vez que o cálculo do ponto de equilíbrio para uma empresa que trabalha com uma linha de produtos muito diversificada pode se tornar trabalhosa e imprecisa.

### 3.4.9.2 Lucratividade

Para Dornelas (2001), o grupo de índices referente à lucratividade tem por finalidade apontar qual a taxa de lucratividade de determinado empreendimento, é um grupo de índices muito avaliado pelos investidores, pois representa o percentual de lucro que determinado negócio apresenta em face aos riscos inerentes ao mesmo, a teoria econômica aponta que a lucratividade de um empreendimento deve ser superior a taxa de juros de mercado, para se tornar atrativa para os investidores.

Existe uma correlação positiva entre a lucratividade e risco de um empreendimento, quanto maior o risco maior deverá ser o retorno esperado, para a captação de recursos dos investidores, a seguir um grupo de índices referentes a lucratividade que podem ser usados na avaliação de um novo empreendimento.

- Margem Bruta =  $\text{Lucro bruto} / \text{vendas}$
- Margem operacional =  $\text{lucro operacional} / \text{vendas}$
- Margem líquida =  $\text{lucro líquido} / \text{vendas}$

A margem líquida de lucro é um importante indicador, pois quanto maior for este índice, maior o poder de competição da empresa no mercado, já que a mesma terá um maior poder para reinvestir seus lucros em novas máquinas e equipamentos, marketing, novos produtos e serviços.

### 3.4.9.3 Rentabilidade

A rentabilidade é um importante indicador no mercado financeiro e para os empreendedores oportunistas, pois a rentabilidade representa a quanto o investimento total irá retornar em um determinado período de tempo, este é um grande determinante da escolha do ramo de atuação ou investimento.



A rentabilidade pode ser calculada através do seguinte índice:

$$\text{Rentabilidade} = \text{Lucro Líquido} / \text{investimento total}$$

#### 3.4.9.4 Prazo de retorno do investimento

Representa o tempo que o investimento total irá demorar a ser restituído, é também um fator decisivo para a atratividade do empreendedor e dos investidores, uma vez que não é desejável investir em setores de atividade que tenham prazo de retorno demasiadamente longo, o prazo de retorno do investimento pode ser calculado pela seguinte razão.

$$\text{Prazo de retorno do investimento} = \text{investimento total} / \text{lucro líquido.}$$

### 3.5 Construção de cenários

Para o SEBRAE (2009), a construção de cenários no plano de negócios é importante, pois como a empresa geralmente está sujeita a fatores externos, é necessário que se faça uma previsão dos acontecimentos futuros e como estes podem impactar a empresa, para buscar soluções e alternativas para minimizar os impactos negativos, e potencializar fatores positivos aos negócios.

O cenário pessimista deve ser feito de forma cuidadosa, observando os principais fatores que podem impactar negativamente no empreendimento, alguns destes fatores de acordo com o SEBRAE (2009), podem ser:

- Aumento de custos, os insumos podem subir de preço diminuindo a margem de lucro
- Escassez de matéria prima, alguns empreendimentos podem sofrer com a falta de matérias primas devido à sazonalidade, ou demanda maior do que a oferta.

- Vendas menores do que as esperadas podem ocorrer nos primeiros meses do novo empreendimento, uma vez que este ainda não é bem conhecido em seu mercado de atuação

- Campanhas de marketing ou promoção, podem não surtir o resultado esperado, no curto prazo.

- Necessidade de maior capital, devido a falta de experiência do empreendedor no ramo, o qual pode resultar em custos extras não computados no plano de negócios, ou necessidade de maior capital de giro.

- Reações dos concorrentes em relação a empresa entrante.

- Efeitos climáticos, principalmente para empresas que visam atuar no ramo turístico.

O cenário provável é aquele que se baseia em cima das informações coletadas para o plano de negócios e é provavelmente como o novo empreendimento irá funcionar caso não exista nenhum evento extraordinário.

O cenário otimista pode ocorrer segundo o SEBRAE (2009), por:

- Os clientes querem conhecer o novo empreendimento por se tratar de uma novidade.

- A estratégia de divulgação teve um efeito maior que o previsto.

- Aumento da demanda, pelo bem ou serviço ofertado.

As análises de cenário devem ser acompanhadas de uma tabela que mostra o percentual de impacto destas variáveis no faturamento da empresa, e o comportamento dos custos e despesas da empresa, com o embasamento do impacto financeiro que a empresa terá em seu caixa. A empresa pode investir em soluções preventivas ou corretivas para cada um dos aspectos que podem influenciar o novo empreendimento.

### **3.6 Avaliação estratégica**

A palavra estratégia, segundo Degen (1989), é utilizada quando se busca benefícios na hora de fechar uma parceria, efetuar vendas, entre outras negociações a palavra estratégia define o modo como agir para se obter o máximo de vantagens em cada negociação.

O objetivo da estratégia competitiva, segundo Dornelas (2001) é o de conseguir vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes, principalmente nos fatores críticos de sucesso.

Para Porter (1986) existem quatro estratégias competitivas genéricas estas são:

- Diferenciação esta estratégia competitiva consiste em oferecer produtos, serviços ou atendimento de maneira exclusiva, em relação aos concorrentes, quanto um ou mais pontos de diferenciação são bem aceitos pelos clientes pode se cobrar mais do que os preços de mercado.

- Menor custo: esta estratégia consiste em oferecer ao consumidor, produtos semelhantes aos dos concorrentes, por um preço menor ou produtos com maior valor agregado pelo mesmo preço dos concorrentes, porém para o empreendedor conseguir oferecer tal vantagem aos consumidores, deve-se ter liderança em custos perante aos concorrentes, esta liderança de custo geralmente está associada aos ganhos de escala, localização, curva de experiência do empreendedor ou em melhor negociação com os fornecedores.

- Especialização com diferenciação: esta estratégia competitiva consiste na escolha de um segmento ou nicho de mercado e a oferta de produtos ou serviços diferenciados voltados para este segmento de mercado.

- Especialização com menor custo: é também associada à escolha de um nicho de mercado, porém, com foco na liderança de custo.

A escolha de uma estratégia competitiva genérica baseada na diferenciação, em custos menores, ou na especialização é importante, para que a empresa seja reconhecida em seu nicho de mercado e construa algum tipo de vantagem perante aos seus concorrentes.

Para o SEBRAE (2009), no plano de negócios o empreendedor deve construir o planejamento estratégico, que consiste no modo como a empresa irá agir perante as oportunidades e os riscos inerentes ao seu mercado de atuação a fim de alcançar as metas estabelecidas.

Segundo Dornelas (2001), para se criar a estratégia competitiva do empreendimento é necessário que se conheça o ambiente externo da empresa e seu ambiente interno, uma avaliação destes ambientes permite ao empreendedor, visualizar os pontos fortes e fracos da empresa, bem como identificar oportunidades e ameaças, esta análise é conhecido como SWOT sigla em inglês que denomina (*Strengths*,

*Weakness, Opportunities, Threats*), em português esta matriz é conhecida como FOFA, (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças).

### 3.6.1 Análise da matriz FOFA

Para se efetuar a montagem da matriz deve se fazer um *check list* do ambiente externo ou seja identificar as oportunidades e ameaças relacionadas ao empreendimento e uma análise interna da empresa, para uma avaliação das suas forças e fraquezas.

O *check list* do ambiente externo deve levar em consideração aspectos como, político-legal, tecnológico, sócio-cultural, econômico, demográfico, entre outros específicos a cada empreendimento.

A análise interna da empresa deve ser feita de forma detalhada, visando identificar o máximo possível de forças e fraquezas em todos os setores da empresa, um roteiro para elaboração de um *check list* dos pontos fortes e fracos segundo Malheiros, (2005).

Tabela 3 – *Check list* para análise de desempenho de forças e fraquezas

	Desempenho		Grau de Importância	
	Força	Fraqueza	Alta	Baixa
Marketing				
1 Reputação da marca.				
2 Participação de mercado.				
3 Qualidade do Produto				
4 Qualidade do serviço				
5 Eficácia do Preço				
6 Eficácia de distribuição				
7 Eficácia de promoção				
8 Eficácia de força de vendas				
9 Eficácia de inovação				

Finanças 10 Custo/disponibilidade de capital 11 Fluxo de caixa 12 estabilidade financeira				
Produção 13 instalações 14 Economia de escala 15 capacidade 16 Habilidade da força de trabalho				
Organização 17 Visão de liderança 18 Dedicção do funcionário 19 Orientação empreendedora				

Fonte: adaptada Malheiros, (2005).

O empreendedor após fazer os *check lists* dos fatores ambientais externos e internos a empresa deve construir a matriz FOFA, com os pontos mais relevantes.

Um exemplo de análise FOFA, para uma empresa, baseado no exemplo do plano de negócios do SEBRAE Brasília (2009)

Tabela 4 – análise da matriz FOFA

Análise interna	
Fatores internos de total controle da empresa	
Forças	Fraquezas
São características da empresa que representam vantagens ao consumidor em relação aos concorrentes da empresa	Fatores de desvantagem perante aos competidores, as fraquezas devem ser eliminadas ou minimizadas
- Conhecimento do mercado - Preço baixo	- Má localização - Alto custo com transporte

- Liderança no setor - Atendimento personalizado	- Impossibilidade de estabelecer barreiras a novos ingressantes
Análise externa Fatores externos de pouco ou nenhum controle da empresa	
Oportunidades	Ameaças
- Crescimento rápido do setor - Baixa regulamentação governamental	- Novos ingressantes no mercado - Aumento dos impostos

Fonte: SEBRAE Brasília (2009).

É importante que o empreendedor seja realista quanto às fraquezas e ameaças, pois só assim poderá criar ações corretiva preventivas de maneira eficaz, quanto às forças e oportunidades é necessário que não se super estime de acordo com as vontades do empreendedor, só através de uma análise realista o empreendedor será capaz de elaborar um planejamento estratégico, que lhe permita criar vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes.

## 4 Plano de negócios

### 4.1 Resumo executivo

#### 4.1.1 Resumo dos principais pontos do plano de negócio.

O modelo de negócio apresentado é baseado em um modelo de hospedagem, muito comum, na Europa, Estados Unidos, e Israel, que vem se popularizando entre os jovens do mundo, pois é uma maneira barata de se hospedar e conhecer pessoas, do mundo todo, em lugares turísticos, esse tipo hospedagem oferece suporte ao turista que, pode encontrar barreiras, principalmente de comunicação, transmitindo segurança e facilitando a introdução do viajante a cultura do local.

O serviço oferecido é o da hospedagem em albergue, que consiste em quartos e banheiros compartilhados, porém com serviços pagos a parte como, aulas de surf, mergulho, visitas aos pontos turísticos da cidade entre outros.

O público alvo são jovens estrangeiros que visitam a cidade de Florianópolis, e encontram dificuldade principalmente em se comunicar em português, assim o Hostel, oferece um serviço personalizado, com assistência em inglês e outras línguas ao jovem turista.

A empresa será localizada no Campeche, praia ao sul da ilha de Florianópolis situada próximo ao aeroporto, e com facilidades de transporte para o centro da cidade e outros pontos turísticos, a localidade vem crescendo rapidamente, tornando-se uma praia badalada, com incríveis belezas naturais oferecendo mais atrativos, como pratica de esportes radicais, shows, gastronomia típica entre outros.

O capital investido deverá ser de aproximadamente R\$ 362.707,68 reais, este investimento torna viável o alojamento de até 40 turistas, com conforto.

O modelo de negócio é extremamente sazonal, permitindo que o empreendedor tenha um faturamento alto na temporada de, que compreende o verão brasileiro, com começo em Dezembro durando até o final de março, o faturamento reduz drasticamente na primavera e outono e se torna nulo durante o inverno, devendo assim o empreendimento buscar formas alternativas de recita como o aluguel.

Estima-se que o faturamento mensal na alta temporada alcance a média de R\$ 23.000,00 reais/mês e durante a baixa temporada seja de R\$ 900,00 reais.

A lucratividade do empreendimento gira em torno de 29,12% ao ano

A rentabilidade do investimento é de 8,45% ao ano, isto se deve ao alto investimento fixo no empreendimento, porém esse investimento fixo, por se tratar de um imóvel em uma região que está crescendo tem um alto potencial de valorização.

#### 4.1.2 Dados do empreendedor

Nome: Yan Daniel Bey

Endereço: Servidão Bosque dos Girassóis número 79

Cidade: Florianópolis.

O empreendedor tem perfil jovem, isto facilita a comunicação com seus clientes, e ajuda a se adaptar às tendências de mercado, o hobby do empreendedor é viajar, isto facilita a identificação das forças e fraquezas de cada hostel, bem como auxilia a identificar a necessidade de seus clientes em potencial.

O empreendedor possui o domínio do inglês, o que é um importante pré-requisito, além de possuir networking internacional o que facilita na propaganda. O empreendedor é formado em economia, por isso tem bases sólidas para administrar o empreendimento.

O empreendedor reside há muito tempo em Florianópolis, isto o capacita para criar programas e pacotes atrativos aos turistas que visitam a cidade.

Como a empresa será de apenas um dono cabe a este todas as atribuições administrativas e gerenciais, bem como algumas funções operacionais.

### 4.1.3 Dados do empreendimento

Nome da empresa: B.S. - Brazilian Sports - Hostel  
CNPJ: ainda não possui

### 4.1.4 Missão da empresa

A missão da empresa é oferecer experiências inesquecíveis com segurança e conforto aos turistas que visitam Florianópolis, por um preço acessível para que estes conheçam, aproveitem e ajudem na preservação e em divulgar a cultura e as belezas da cidade de Florianópolis, de maneira que mais pessoas desejem conhecer este paraíso.



#### 4.1.5 Setor de atividade da empresa

A empresa se enquadra como prestadora de serviços, voltada ao ramo do turismo e visa atuar no nicho turístico de jovens estrangeiros.

#### 4.1.6 Forma jurídica

A forma jurídica escolhida é a de empreendedor individual, ao qual requer todas as responsabilidades decorrentes da empresa.

#### 4.1.7 Enquadramento tributário

A empresa deve ser enquadrada no programa de impostos do super simples, uma vez que seu faturamento bruto anual não deve ultrapassar R\$ 240.000, o faturamento estimado é de R\$ 105.119,00, ao qual corresponde uma alíquota de imposto de 17%

#### 4.1.8 Capital Social

O capital social da empresa é representado por uma propriedade na localidade do Campeche e o investimento inicial necessário para se construir a primeira etapa das instalações do Hostel. Como se trata de um empreendimento familiar, a propriedade pertence a senhora Minerva Esther e o capital para financiar as instalações será provido

pelo senhor Yan Daniel Bey, filho da proprietária e integralizado por empréstimo bancário.

Tabela 5 – Capital Social

Empresa Individual	Valor em R\$	Participação
Yan Daniel Bey	<b>362.707,68</b>	100%

Fonte: elaborada pelo autor, 2011.

#### 4.1.9 Fonte de recursos

Os recursos são de origem do empreendedor e uma parcela do investimento, será integralizada por empréstimo bancário, com taxa de juros de 1,7% a.m no valor de R\$ 20.000,00

## 4.2 Análise de mercado

### 4.2.1 Estudo dos clientes

O estudo dos clientes foi possível graças à aplicação de questionário via internet em sites internacionais especializados em viagens, como [www.couchsurfing.com](http://www.couchsurfing.com), e em redes especializadas de hosteis, como [www.hihotel.com](http://www.hihotel.com). Os questionários foram aplicados nas temporadas de 2008/2009 e 2009/2010, sendo o tamanho da amostra de 100 pessoas que responderam ao questionário.

Com a tabulação dos dados obtidos através de aplicação destes questionários tornou-se possível, traçar o perfil do público alvo do empreendimento, bem como identificar algumas das preferências dos clientes em potencial.

As pessoas que procuram se hospedar em hosteis, em sua maioria, são jovens entre 18 e 33 anos, estudantes, que viajam sozinhos ou com um companheiro, não falam português, pois em sua maioria são estrangeiros, e durante o período que viajam se comunicam predominantemente em inglês, e geralmente usam sempre os hosteis para se hospedarem nas localidades em que visitam.

As pessoas que responderam ao questionário, já se encontravam viajando pelo Brasil, destas aproximadamente 90% demonstraram interesse em visitar Florianópolis. Os turistas que tinham intenção de visitar a cidade todos preferiam visitar no verão.

Quanto à forma que estes viajantes escolhem os lugares em que se hospedam a grande maioria, 83%, usam a internet para buscar os hosteis, através de suas companhias preferidas, 7% usam guias turísticos 5% indicações e o restante escolhem de outras maneiras, de acordo com as informações coletadas nos questionários aplicados.

A tomada de decisão quanto à escolha do hostel está representada na tabela abaixo devido à importância dos fatores para a escolha.

Tabela 6 – Fatores de escolha do turista para escolha do hostel

Fator	Importância %
Localização	10%
Qualidade das acomodações 1 quantidade de camas no quarto 2 quantidade de banheiros por pessoa	2%
Preço	64%
Serviços (internet – café da manhã)	12%
Infra estrutura (piscina, sala de jogos, cozinha)	7%
Proximidade do transporte público	5%
Total	100%

Fonte: elaborado pelo autor, 2011.

A pergunta sobre os fatores de escolha do hostel foi apresentada no questionário com opções de múltipla escolha, se numerando de 1 a 6 devido a importância atribuída a determinado fator sendo o numero 1 o mais importante e assim por diante.

É possível verificar através desta pergunta, que os turistas que utilizam hostel como opção de acomodação em uma viagem priorizam o valor cobrado da diária, muito

mais que outros fatores como o conforto, privacidade, serviço de quarto ou outras facilidades.

O serviço de alimentação incluso como o café da manhã também tem grande peso na decisão, bem como facilidades como internet grátis. A localização é o terceiro fator de maior importância seguido pela infra-estrutura oferecida pelo hostel, O fator com maior peso de decisão para escolha é o preço com 64% das respostas.

A permanência em um hostel é extremamente variável, pois depende da programação de cada turista, a permanência de três dias a 5 dias concentrou mais de 70% das respostas dos entrevistados, isto se confirma, pois nos hosteis concorrentes a maioria dos hóspedes, passa de 5 a 7 dias na cidade, mas inicialmente fazem reserva de 3 a 5 dias.

Os turistas tendem a se hospedar em hosteis que oferecem os melhores preços, porém durante a alta temporada, a demanda supera a oferta de vagas, em hosteis, isto abre a possibilidade para a entrada de novos empreendimentos.

Os entrevistados responderam a uma pergunta específica, quanto à disposição de consumir outros serviços como aulas de surf, kitesurf, passeios de bicicleta, serviços de traslado e rafting, aproximadamente 90% se mostrou interessada em participar destas atividades em especial surf, kitesurfing mergulho e rafting, nos concorrentes estudados é estimado que pelo menos 60% dos hóspedes, participam de pelo menos uma atividade proposta.

O mercado de atuação por se tratar de um serviço de acomodação é prestado somente localmente, porém a captação de clientes deve ser feita mundialmente, através de um website e cadastro em companhias de hosteis.

#### 4.2.2 Estudo dos concorrentes

Os Principais hosteis de Florianópolis se encontram na região da Lagoa da Conceição, Barra da Lagoa e Canasvieiras.

Na Lagoa da Conceição, entre diversos Hosteis recém abertos, o que tem maior destaque é o Tucano hostel, é o mais antigo hostel do bairro, possui uma localização privilegiada, pois a maioria dos turistas que se hospedam em hosteis tem preferência

pela Lagoa da Conceição, ou Barra da Lagoa, por serem pequenos centros onde se pode usufruir da gastronomia local e vida noturna, no próprio bairro, além de estar próximo a praias famosas como Joaquina e Praia Mole.

O Tucano Hostel além de ser o mais antigo da região da Lagoa, possui uma ótima infra-estrutura, Têm piscina, salão de jogos, quiosque de bebidas, além disso, o hostel tem capacidade para hospedar mais de 70 hóspedes, e oferece diferentes serviços, com uma extensa programação oferecida pelo próprio hostel, entre elas se destacam rafting em Santo Amaro da Imperatriz, aulas de surf nas melhores praias de Florianópolis, entre outros atrativos oferecidos pela equipe do hostel.

O Tucano Hostel conta como ponto forte de propaganda os ótimos comentários que seus hóspedes deixam em redes de hosts na internet, já sendo classificado como o segundo melhor da América do Sul, além de possuir uma ótima equipe de atendimento.

O Tucano Hostel por seu tamanho e quantidade de hóspedes que aloja durante a alta temporada tem dificuldades para oferecer um serviço personalizado, outro problema deste hostel é quanto ao barulho, pois por estar localizado em uma área de zoneamento urbano exclusiva para moradias enfrenta problemas com a vizinhança.

Na Barra da Lagoa e praia Mole, existe um hostel de destaque o The Backpackers que conta com duas unidades, uma em cada bairro. Esse hostel possui uma grande capacidade de hospedagem, contanto com mais de 100 vagas, e ainda oferece a possibilidade do turista se hospedar em qualquer uma das duas unidades, pois estas são integradas, esse hostel também conta com uma economia de escala, pois atende um grande número de hóspedes, com isso o hostel consegue oferecer descontos em algumas casas noturnas que possui acordo e em serviços terceirizados como aulas de surf, city tour, trilhas e outros esportes de aventura.

O The Backpackers enfrenta dificuldades, para montar sua equipe, pois necessita de muitos funcionários falem inglês fluente, e estejam dispostos a trabalhar somente no verão, o que compromete a qualidade do atendimento, outro problema enfrentado pelo The Backpackers é a qualidade da infra-estrutura, uma vez que este funciona em imóveis alugados, que não foram projetados para receber tantos hóspedes de uma só vez, assim usualmente ocorrem problemas nos banheiros e cozinhas, outro fator problemático são os vizinhos que reclamam constantemente da localização do empreendimento, por trabalhar em imóveis alugados este hostel tem um custo fixo mensal maior e por isso cobra um valor um acima da média praticada pelos seus concorrentes.

Uma Análise mostra as vantagens e fraquezas dos concorrentes.

Tabela 7 – Forças e fraquezas do hostel em relação aos concorrentes

Hostel	Qualidade	Preço	Localização	Infra-estrutura	Atendimento
Tucano	Alta	Alto	Ótima	Média	Regular
Backpacker's	Médio	Alto	Ótima	Baixa	Fraco
B.S Hostel	Alta	Baixo	Regular	Média	Bom

Fonte: elaborada pelo autor, 2011.

### 4.2.3 Estudo dos fornecedores

O hostel não consome muitos insumos para ofertar seus serviços, é necessário somente a compra de alimentos, para o café da manhã, e internet banda larga.

Dependendo da política adotada pelo empreendimento serviços de lavanderia, limpeza, e serviços adicionais como aulas de surf, mergulho entre outros podem ser terceirizados.

O café da manhã deve ser sempre fresco, para manter a qualidade, a quantidade é relativamente pequena, sendo assim a compra deve ser feita nos mercados e padarias da região diariamente, para os produtos perecíveis como frutas, pães e frios. Produtos com prazo de validade maior podem ser adquiridos em supermercados ou distribuidores que vendam com um preço menor, contudo não é necessária a formação de estoques, a compra deve ser feita de acordo com a taxa de ocupação, buscando diminuir o desperdício de alimentos.

Como a quantidade de hospedes é relativamente pequena, o empreendimento optou por não terceirizar os serviços de lavanderia, somente em caso de emergência como períodos prolongados de chuva, ou quando o hostel estiver com taxa de ocupação muito alta.

O investimento inicial demanda intensa pesquisa de fornecedores, pois consiste na construção do hostel, assim os principais insumos usados na construção, foram orçados em diversos estabelecimentos, visando comprar os materiais com a qualidade especificada ao menor preço possível, também foi feito um levantamento das lojas de

construção, da região para entregas rápidas emergenciais, visando seguir o cronograma da obra. Abaixo segue a lista dos principais fornecedores.

Tabela 8 – Lista de Fornecedores Serviços Terceirizado

Serviços	Praceiro
Aulas de Surf	Campeche Surf School
Aulas de Kite Surfing	Open Wind's
Translados	Floripa Receptivo
Rafting	Activa Rafting

Fonte: elaborada pelo autor, 2011

Tabela 9 – Fornecedores de Serviço

Ordem	Serviço	Nome do fornecedor
1	Projeto Arquitetônico	Mario Arquiteto
2	Construção	Celso
3	Instalações elétricas	EletroCamp
4	Construção do Site	Joomla artdesing
5	Internet e telefone	Oi telefonia

Fonte: elaborada pelo autor, 2011

## 4.3 Plano de Marketing

### 4.3.1 Hospedagem

O principal serviço oferecido é a hospedagem, em quartos coletivos, e banheiros compartilhados, ou uma opção com maior privacidade é o aluguel de suítes individuais.

O hostel oferece estrutura com cozinha equipada, acesso a internet, serviço de limpeza, roupa de cama, e guarda volumes individuais.

A empresa também oferece serviços de entretenimento próprios ou terceirizados como, aulas de surf, mergulho, kitesurf. Promove passeios, de barco, bicicleta, caminhada em trilhas e programas de aventura como rafting e arvorismo.

Todos os serviços são prestados com suporte na comunicação já que o público alvo são turistas estrangeiros, no transporte dos hospedes até os locais de atividade, e no aluguel ou empréstimo dos equipamentos necessários para a prática de cada esporte.

### 4.3.2 Preço

A estratégia adotada por se tratar de uma empresa entrante é a de oferecer um serviço superior, com uma pequena customização de atendimento, por um preço abaixo do praticado pelos concorrentes, para vencer as barreiras de entrada e aumentar a curva de experiência, após a estabilização do empreendimento a tendência é nivelar os preços com a concorrência.

A precificação do serviço também varia de acordo com a demanda, os picos da temporada se concentram na virada do ano e carnaval, datas em que o preço é maior.

O preço praticado pelo empreendimento segue na tabela abaixo:

Tabela 10 – Preço da diária no Brazilian Sport´s Hostel

Acomodação	Preço Baixa temporada	Preço alta temporada	Pacote ano novo e carnaval
Coletiva	R\$ 35,00 diária	R\$ 50,00 diária	R\$ 400,00 Cinco dias
Individual	R\$ 70,00 diária	R\$ 100,00 diária	R\$ 800,00 Cinco dias

Fonte: elaborada pelo autor, 2011

Os demais serviços oferecidos pelo hostel inicialmente serão terceirizados, por parceiros que fornecem todo o equipamento necessário.

O preço praticado é o mesmo cobrado por estes parceiros sendo que o hostel fica com 15% dos pacotes vendidos. Segundo a tabela abaixo:



Tabela 11 – Comissão sobre serviços terceirizados

Serviço	Preço	Percentual Recebido
Aula de Surf - 1 hora	R\$ 100,00	R\$ 15,00
Passeio de Bicicleta	R\$ 65,00 por pessoa	R\$ 9,75
Rafting	R\$ 80,00 por pessoa	R\$ 12,00
Translado aeroporto	R\$ 50,00	R\$ 7,50
Translado rodoviária	R\$ 60,00	R\$ 9,00
Kitesurfing – 1 hora	R\$ 150,00	R\$ 22,50
Mergulho – hora	R\$ 200,00	R\$ 30,00

Fonte: elaborada pelo autor, 2011

### 4.3.3 Estratégias promocionais

Aproximadamente 90% dos consumidores escolhem o hostel em que se hospedarão via internet. Existem redes mundiais que cadastram e certificam os hosts, o turista escolhe a sua acomodação nas cidades que pretende visitar através dos sites destas redes

O principal veículo para a captação de clientes é o web site, que deve se associar as redes certificadoras, o empreendimento também busca parcerias com hosts de renome que não conseguem atender a toda demanda, ou empreendimentos de outras cidades, bem como propaganda na internet em sites especializados e a divulgação através de mala direta, e colaboradores.

Uma abordagem mais direta, também é estratégia da empresa, buscando captar clientes diretamente em rodoviárias e aeroportos, através de parcerias nestes locais, pois muitos destes turistas chegam à cidade sem reserva.

O empreendimento aposta na oferta de um serviço personalizado a preços competitivos para entrar no mercado, com foco em atividades esportivas, assim como estratégia promocional o hostel trabalha inicialmente com duas linhas de promoção.

A primeira tem o foco na permanência dos hóspedes no hostel, esta promoção é voltada para hóspedes que tem uma atitude mais independente, e não possuem

interesse em fazer as atividades oferecidas pelo hostel, à promoção é descrita na tabela a seguir:

Tabela 12 – Promoção com foco na permanência

Promoção	Baixa temporada	Alta temporada
Pague 4 dias	Ganhe 1 dia	
Pague 6 dias		Ganhe 1 dia

Fonte: elaborada pelo autor, 2011

Este pacote promocional é válido somente para os quartos coletivos  
Para os hóspedes que tenham interesse em praticar as atividades propostas pelo hostel a promoção oferece um vale de desconto nas atividades.

Tabela 13 – Promoção com foco em serviços agregados

Promoção	Baixa temporada	Alta temporada
Pague 4 dias	Desconto de 15%	
Pague 6 dias		Desconto de 15%

Fonte: elaborada pelo autor, 2011

O desconto pode se usado de acordo com a disponibilidade dos prestadores de serviço.

Nos picos de demanda como revellion e carnaval o empreendimento trabalha somente com pacotes fechados para todo o período, evitando assim quebra na taxa de ocupação durante esses períodos.

#### 4.3.4 Estrutura de comercialização

A estrutura de comercialização é resultado de estudo, para que se criar um projeto arquitetônico, que acomode com conforto e aconchego os seus hóspedes, oferecendo área de lazer, com jardim, valorizando a flora local e espaço para futuras ampliações, piscinas e área de recreação.

Visando a sustentabilidade do empreendimento, a construção busca utilizar materiais alternativos, priorizando a ventilação e iluminação natural, bem como a utilização da água da chuva captada pelo telhado e a reciclagem de lixo.

O foco na sustentabilidade é importante, não só para o meio ambiente, mas por estar alinhado com tendências mundiais de construções inteligentes, mas para utilizar racionalmente a energia elétrica, e água que são os dois custos variáveis mais expressivos em um hotel.

Para efetivamente comercializar a hospedagem o empreendimento, conta com uma central de reservas, via internet, e por telefone, além de firmar parcerias no terminal rodoviário de Florianópolis e no aeroporto, para captar clientes indecisos ou sem reserva.

#### 4.3.5 localização do empreendimento

O negócio está localizado na Servidão Bosque dos Girassóis 79, bairro Campeche.

A escolha deste local foi feita, pois este terreno é de posse do proprietário, com isso o mesmo não precisa pagar aluguel, que aumenta muito o custo fixo do empreendimento, outra vantagem é que não existem custos contratuais nem possíveis reajustes, e todo investimento feito é imediatamente incorporado aos ativos fixos da empresa.

Um dos pontos fortes da região é a sua localização em relação ao aeroporto e rodoviária de Florianópolis, facilitando as vias de acesso, o bairro também vem crescendo rapidamente e se tornando um cobiçado destino turístico na cidade, a localidade ainda oferece a condição ideal para a prática de quase todas as atividades propostas pelo hostel. E não existe até o momento um hostel situado neste bairro.

Como deficiência podemos apontar a falta de infra-estrutura no bairro, a distância do empreendimento até a praia, e o transporte público, é precário.

## 4.4 Plano operacional

### 4.4.1 Layout

O layout foi construído pelo Arquiteto Mário Born, em conjunto com o empreendedor, o Layout visa otimizar os espaços do terreno e usar ao máximo as construções ali existentes, conforme mostrado na planta abaixo.



Figura 1 - Layout pavimento térreo  
Fonte: adaptada Mario Born Arquitetura, 2011

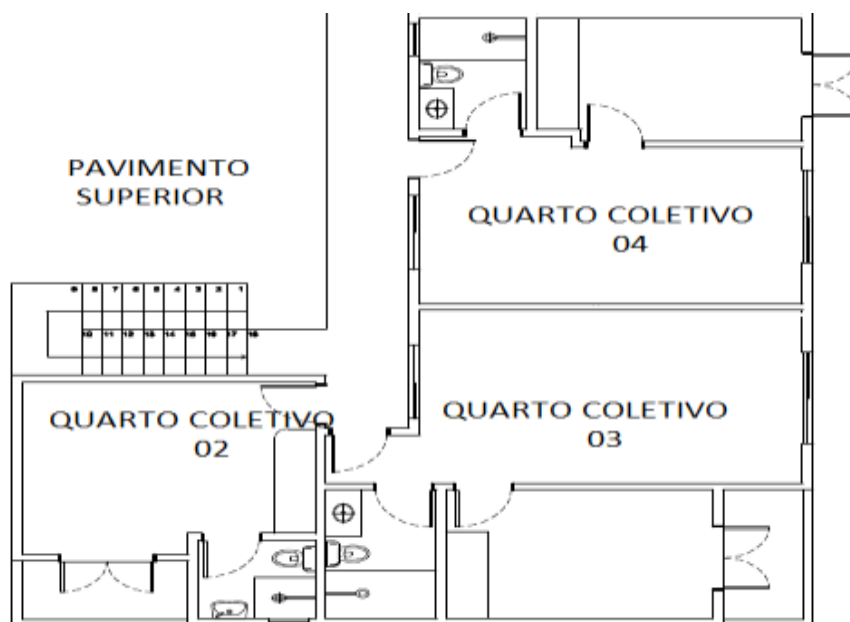


Figura 2 - Layout pavimento superior  
 Fonte: adaptada Mario Born Arquitetura, 2011

#### 4.4.2 Capacidade de hospedagem

Inicialmente o B. S. Hostel irá disponibilizar trinta e duas vagas coletivas, que serão separadas em quatro quartos, de dezesseis metros quadrados cada, dois masculinos e dois femininos, cada quarto contará com quatro beliches e um banheiro para cada quarto, além destes existiram dois quartos menores destinados a atender clientes que desejem mais privacidade, porém dependendo da demanda, estes quartos podem ser adaptados e se transformarem em quartos coletivos oferecendo mais oito vagas coletivas.

#### 4.4.3 Processos operacionais

1- O processo operacional começa com a reserva do hóspede, ou sua captação direta na rodoviária ou aeroporto. A reserva é responsabilidade da recepção e a

captação do hóspede é responsabilidade de parceiros, que devem consultar a disponibilidade de vagas no hostel. É importante a discriminação do tipo de hospedagem coletiva ou individual.

2- Após a confirmação e pagamento da reserva, a recepção deve saber a data de chegada do hóspede, e sua permanência, e se o mesmo deseja serviço de traslado, se sim agendar com a empresa responsável e passar os detalhes para o hóspede e empresa contratada, se o hóspede não desejar traslado a recepção deve informar que todas as orientações de como chegar ao hostel encontram-se disponíveis no site em vários idiomas e com os horários e preços dos ônibus.

3- Quando o cliente chega deve ser recebido, pelo pessoal da recepção de plantão, sempre com uma saudação calorosa, e auxiliar o hóspede com sua bagagem.

4- Em seguida, o hóspede deve efetuar o pagamento de sua estadia, ser informado dos regulamentos do hostel e procedimentos caso este queira estender sua estadia, além de informações adicionais sobre, uso dos guarda volumes, aluguel de toalhas, entre outros serviços, o recepcionista deve sempre perguntar se o hóspede tem alguma dúvida ou precisa de algo.

5- Após o check in, o responsável pela recepção deve encaminhar o hóspede ao seu quarto, que já deve estar com a cama arrumada

6- O serviço de manutenção e limpeza é também responsável por servir o café da manhã, sendo auxiliado pelo pessoal da recepção, o café é servido no sistema self service das 8:00 da manhã as 10:00 da manhã, as compras dos produtos perecíveis são de responsabilidade do proprietário, e os produtos não perecíveis se encontram em estoque.

7- Diariamente até o meio dia é feito o cadastro dos hóspedes interessados em participar das atividades oferecidas pelo hostel, à confirmação é efetuada mediante ao pagamento e a atividade é oferecida sempre no dia seguinte de acordo com a disponibilidade dos parceiros da empresa.

8- O setor de manutenção e limpeza é responsável por retirar o café da manhã e dar andamento a limpeza do hostel, após o café deve se dar um intervalo de 30 minutos e priorizar a limpeza dos banheiros e quartos já que este é o horário de menor movimento dentro do hostel.

9- Os hóspedes interessados em participar das atividades, recebem informações detalhadas sobre a atividade escolhida, que incluem duração, equipamento apropriado, horário de início e término.

10- Check out deve ser efetuado até o meio dia, o hóspede deve devolver a chave do guarda – volumes, e toalhas de banho se alugadas, na recepção, a recepção também é responsável em agendar traslado se solicitado pelo cliente no momento da reserva ou com pelo menos 24horas de antecedência, de acordo com a disponibilidade dos parceiros do hostel.

#### 4.4.4 Necessidade de pessoal

A formação de uma equipe para trabalhar no hostel, talvez consista na tarefa mais difícil, devido à sazonalidade do empreendimento, o trabalho se caracteriza como temporário. A lotação máxima do empreendimento também influi na necessidade de mão de obra.

A equipe mínima deve ser formada por:

- 2 recepcionistas

Responsabilidades, agendar e cobrar reservas de hóspedes, atender as solicitações e prestar informações, estimular a participação dos hóspedes nas atividades oferecidas pelo hostel, bem como agendar todas as atividades e traslados com os parceiros da empresa, colaborar com o café da manhã. E efetuar check in e check out dos clientes e fechamento de caixa do dia.

Qualificação necessária domínio básico de utilização de computador e internet, fluência no idioma inglês e outro idioma é considerado um diferencial, simpatia e pro - atividade

Carga horária 48 horas semanais

Remuneração R\$ 1000,00

- 2 assistentes de limpeza

Serviços de limpeza geral em todas as áreas do hostel, lavanderia, e lavar a louça do café da manhã

Não é necessário qualificação.

Remuneração R\$ 750,00

## 4.5 Plano financeiro

O investimento total para que a empresa comece a operar correspondem as somas de:

Tabela 14 – Investimento Total

Investimento	Valor
Investimento fixo	R\$ 362.707,68
Capital de giro	R\$ 0,00
Estoque inicial	R\$ 0,00
Caixa mínimo	R\$ 0,00
Total	R\$ 362.707,68

Fonte: Elaborada pelo autor, 2011

### 4.5.1 Estimativa de investimentos

A estimativa dos investimentos previstos é apresentada na tabela a seguir:

Tabela 15 – Estimativa de investimentos fixos

Investimento	Quantidade	Valor Unitário	Total
Terreno	1	R\$ 200.000,00	R\$ 200.000,00
Construção	141 metros quadrados	R\$ 141.000,00	R\$ 141.000,00
Total propriedade			<b>R\$ 341.000,00</b>
Mobiliário			
Beliches	16	R\$ 218,00	R\$ 3.488,00
Bi camas	4	R\$ 169,00	R\$ 676,00
Colchão solteiro espuma	40	R\$ 126,00	R\$ 5.040,00



Travesseiro	40	R\$ 13,50	R\$ 540,00
Guarda – volume	1 com 20 volumes	R\$ 800,00	R\$ 800,00
Sofá	1	R\$ 260,00	R\$ 260,00
Pia	1	R\$ 460,00	R\$ 460,00
Mesa	1	R\$ 250,00	R\$ 250,00
Armários para cozinha	1	R\$ 565,00	R\$ 565,00
Total mobiliário			<b>R\$ 12.079,00</b>
Cama \ mesa \ banho			
Toalhas rosto	20	R\$ 4,90	R\$ 98,00
Toalhas banho	15	R\$ 15,90	R\$ 238,5
Jogo de lençóis	60	R\$ 28,90	R\$ 1.734,00
Pratos	46	R\$ 2,50	R\$ 115,00
Talheres	46	R\$ 50,00	R\$ 50,00
Total cama\ mesa\ banho			<b>R\$ 2.235,5</b>
Eletrodomésticos			
Geladeira	1	R\$ 800,00	R\$ 800,00
Máquina de lavar	2	R\$ 1.200,00	R\$ 2.400,00
Microondas	1	R\$ 241,98	R\$ 241,98
Fogão	1	R\$ 250,00	R\$ 250,00
Televisão 32”	1	R\$ 1.199,00	R\$ 1.199,00
Total eletrodomésticos			<b>R\$ 4.890,98</b>
Informática			
Computador	1	R\$ 1000,00	R\$ 1000,00
Site	1	R\$ 1000,00	R\$ 1000,00
Software de gestão	1	R\$ 250,00	R\$ 250,00
Roteador	1	R\$ 116,00	R\$ 116,00
Cabos	70 metros	R\$ 70,00	R\$ 70,00
Total informática			<b>R\$ 2.486,00</b>
Telefonia			
Aparelho telefônico	1	R\$ 75,00	R\$ 75,00
Total telefonia			R\$ 75,00
<b>Total Investimento</b>			<b>R\$ 362.707,48</b>

Fonte: Elaborada pelo autor, 2011

O valor do custo, estimado para a construção é baseado no CUB, (custo unitário básico) medida de engenharia, que calcula o preço do metro quadrado construído por regiões, no presente trabalho o valor está um pouco abaixo do CUB, devido ao padrão de acabamento, mais simples.

#### 4.5.2 Capital de giro

O cálculo do capital de giro da empresa B. Hostel é baseado somente nos custos fixos e variáveis, pois por ofertar um serviço à empresa não tem necessidade formar estoque, a política de vendas é somente a vista, muitas vezes a empresa recebe dinheiro adiantado por conta das reservas.

Os principais custos da empresa são constituídos pelas contas de água e energia elétrica que possuem um prazo de 30 dias para pagamento, sendo que o café da manhã é a única despesa paga a vista, assim a necessidade de capital de giro do empreendimento é zero conforme o cálculo, baseado na estimativa de faturamento e custos fixos e variáveis do mês de dezembro:

Tabela 16 – Necessidade líquida de capital de giro em dias

Necessidade líquida de capital de giro	N dias
1. Recursos da empresa fora do caixa	
Contas a receber Prazo médio de venda	0
Necessidade média de estoques	0
Total	0
2. Recursos de terceiros em caixa	
Prazo médio de compras	9
Total (1- 2)	-9 considerado 0

Fonte: Elaborada pelo autor, 2011

Tabela 17 – Caixa mínimo

Caixa mínimo		
Custo fixo mensal		R\$ 6.163,63
Custo variável mensal		R\$ 2.748,15
Custo total mensal		R\$ 8.911,78
Custo total diário CTD		R\$ 297,00
NLCG (tabela anterior)		0 dias
Total = (CTD x NLCG)		R\$ 0,00

Fonte: Elaborada pelo autor, 2011

### 4.5.3 Estimativa de faturamento anual da empresa

Por se tratar de um empreendimento totalmente sazonal, a estimativa do faturamento anual é feita mês a mês, levando em consideração ainda, datas comemorativas e picos de demanda, como é demonstrado a seguir.

Tabela número 18 – Estimativa da receita anual de hospedagem.

Mês	Taxa	Preço	Preço	N	Vagas	Vagas	Receita
	Ocupação	Coletivo	Individual	Dias	Cole.	Indi.	Hospedagem
					32	4	
Janeiro							
03 a 10	100%	R\$ 50,00	R\$ 100,00	8	32	4	R\$ 16.000,00
11 a 20	80%	R\$ 35,00	R\$ 70,00	10	25,6	3,2	R\$ 11.200,00
21 a 31	60%	R\$ 35,00	R\$ 70,00	11	19,2	2,4	R\$ 9.240,00
Total Janeiro							R\$ 36.440,00
Fevereiro							
01 a 10	40%	R\$ 35,00	R\$ 70,00	10	12,8	1,6	R\$ 5.600,00
11 a 20	30%	R\$ 35,00	R\$ 70,00	10	9,6	1,2	R\$ 4.200,00
21 a 28	20%	R\$ 35,00	R\$ 70,00	8	6,4	0,8	R\$ 2.240,00
Total Fevereiro							R\$ 12.040,00
Março							
1 a 3	30%	R\$ 35,00	R\$ 70,00	3	9,6	1,2	R\$ 1.260,00
4 a 8 PCT carnaval	100%	R\$ 400,00	R\$ 800,00	PCT	32	4	R\$ 16.000,00

9 a 14	50%	R\$ 35,00	R\$ 70,00	6	16	2	R\$ 4.200,00
15 a 25	10%	R\$ 35,00	R\$ 70,00	11	3,2	0,2	R\$ 1.386,00
26 a 31	5%	R\$ 35,00	R\$ 70,00	6	1,6	0,1	R\$ 378,00
Total Março							R\$ 23.224,00
Abril	Fechado	Fechado	Fechado				
Maio a Outubro							
Pacote mensal	50%	R\$ 450,00		mês		2	R\$ 5.400,00
Novembro	Fechado	Fechado	Fechado				
Dezembro							
01 a 10	5%	R\$ 35,00	R\$ 70,00	10	1,6	0,1	R\$ 630,00
11 a 22	10%	R\$ 35,00	R\$ 70,00	12	3,2	0,2	R\$ 1.512,00
23 a 25	40%	R\$ 35,00	R\$ 70,00	3	12,8	1,6	R\$ 1.680,00
26 a 28	80%	R\$ 50,00	R\$ 100,00	3	25,6	3,2	R\$ 4.800,00
29 a 02	100%	R\$ 400,00	R\$ 800,00	PCT	32	4	R\$ 16.000,00
Total Dezembro							R\$ 24.622,00
Total de Receitas anuais							R\$ 101.726,00

Fonte: Elaborada pelo autor, 2011

A receita dos serviços terceirizados foi calculada com base nas informações coletadas pelo questionário aplicado e também pelas respostas obtidas junto aos hosteis já existentes, que oferecem serviços similares, para se estimar a receita destes serviços foi feita uma média do percentual recebido dos diversos serviços terceirizados oferecidos e se multiplicou essa média por 60% da taxa de ocupação do hostel, pois esta é a estimativa de venda de serviços similares para os hóspedes do Tucano Hostel, considerando o tempo de permanência média dos hóspedes de cinco dias.

Tabela número 19 – Receita anual de comissões sobre serviços terceirizados.

Mês	Taxa	P Médio	N	Fator	Vagas	C. por	Receita
	Ocupação	Ter.	Dias	Per.	Ocupadas	Hóspede 60%	Terceirizados
Janeiro							
03 a 10	100%	R\$ 15,00	8	1,6	36	0,6	R\$ 518,40
11 a 20	80%	R\$ 15,00	10	2	28,8	0,6	R\$ 518,40
21 a 31	60%	R\$ 15,00	11	2,2	24	0,6	R\$ 475,20
Total Janeiro							R\$ 1.512,00
Fevereiro							
01 a 10	40%	R\$ 15,00	10	2	14,4	0,6	R\$ 259,20
11 a 20	30%	R\$ 15,00	10	2	10,8	0,6	R\$ 194,40

21 a 28	20%	R\$ 15,00	8	1,6	7,2	0,6	R\$ 103,68
Total Fevereiro							R\$ 557,28
Março							
1 a 3	30%	R\$ 15,00	3	0,6	10,8	0,6	R\$ 58,32
4 a 8	100%	R\$ 15,00	PCT	1	36	0,6	R\$ 324,00
9 a 14	50%	R\$ 15,00	6	1,2	18	0,6	R\$ 194,40
15 a 25	10%	R\$ 15,00	11	2,2	3,4	0,6	R\$ 67,32
26 a 31	5%	R\$ 15,00	6	1,2	1,7	0,6	R\$ 18,36
Total Março							R\$ 662,40
Dezembro							
01 a 10	5%	R\$ 15,00	10	2	1,7	0,6	R\$ 30,60
11 a 22	10%	R\$ 15,00	12	2,4	3,4	0,6	R\$ 73,44
23 a 25	40%	R\$ 15,00	3	0,6	14,4	0,6	R\$ 77,76
26 a 28	80%	R\$ 15,00	3	0,6	28,8	0,6	R\$ 155,52
29 a 02	100%	R\$ 15,00	PCT	1	36	0,6	R\$ 324,00
Total Dezembro							R\$ 661,32
Total Serv. Terceirizado							R\$ 3.393,00

Fonte: Elaborada pelo autor, 2011

O total de faturamento do B. S. Hostel é composto pela soma do total da receita de hospedagem e o total de comissões sobre serviços terceirizados apresentado na tabela número 3.

Tabela 20 – faturamento total anual.

Receita Total Anual	
Total hospedagem	R\$ 101.726,00
Total serv. Terceirizado	R\$ 3.393,00
Receita Total	R\$ 105.119,00

Fonte: Elaborada pelo autor, 2011

#### 4.5.4 Custos variáveis

Os custos variáveis de um hostel são compostos pelo café da manhã, materiais de limpeza, papel higiênico, consumo excedente de água e energia elétrica, serviços de lavanderia, para roupas de cama, toalhas, sabonete para pias.

O cálculo para o custo variável é estimado em cima da média de consumo dos hóspedes, que segue a tabela abaixo.

Tabela 21 – Custos variáveis valor médio por hospede

Material	Valor Médio Dia por hóspede
Café da manhã	R\$ 5,00
Água	R\$ 1,25
Energia elétrica	R\$ 1,00
Lavanderia	R\$ 1,16
Papel higiênico	R\$ 0,08
Sabonete	R\$ 0,15
Total	R\$ 7,48

Fonte: Elaborada pelo autor, 2011

Além disto, incide o valor de 17% de impostos sobre o faturamento mensal da empresa, durante os meses em que houver faturamento.

#### 4.5.5 Custos fixos

Como custos fixos compreendem-se as mensalidades de água, luz, telefone internet, material de limpeza e mão de obra como segue na tabela abaixo.

Os valores totais representam o custo fixo mensal, porém alguns destes somente são contabilizados no período de alta temporada, que vai de Dezembro a Março.

Tabela 22 – Custos fixos mensais baixa e alta temporada

Custos fixos mensais baixa temporada
--------------------------------------

Mensalidades	Quantidade	Valor Total
IPTU	3	R\$ 83,33
Água	3	R\$ 78,00
Energia elétrica	3	R\$ 105,00
Telefone	1	R\$ 30,00
Internet	1	R\$ 85,00
Pró Labore	12	R\$ 1.000,00
Total Mensal baixa temp.		R\$ 1.381,33
Custos fixos mensais alta temporada		
Mão de obra	1	Salários
Recepcionistas	2	R\$ 2.000,00
Limpeza	2	R\$ 1.500,00
Encargos sociais	33,78%	R\$ 1.182,30
Limpeza	Diversos produtos	R\$ 100,00
Total temporada		R\$ 4.782,30
Total mensal alta temp.		R\$ 6.163,63

Fonte: Elaborada pelo autor, 2011

Além destes custos fixos existe ainda a depreciação, que não representa uma saída de caixa mais deve ser provisionado para a substituição de máquinas e equipamentos a depreciação anual é calculada na tabela abaixo, a taxa de depreciação anual é calculada com base nos valores fornecidos pelo Plano de Negócios do SEBRAE Brasília (2009).

Tabela 23 – Custos com depreciação de materiais

Material	Valor do Material	Valor anual	Valor Mensal
Construção	R\$ 141.000,00	R\$ 4.028,57	R\$ 335,71
Mobília	R\$ 12.079,00	R\$ 1.207,90	R\$ 100,65
Roupas	R\$ 2.235,5	R\$ 745,16	R\$ 62,09
Eletrodomésticos	R\$ 4.890,98	R\$ 489,09	R\$ 40,75
Computador	R\$ 1000,00	R\$ 333,33	R\$ 27,77
Total	R\$ 161.205,48	R\$ 6.804,05	R\$ 567,00

Fonte: Elaborada pelo autor, 2011

## 4.5.6 Demonstrativo de resultados

Tabela 24 – Demonstrativo de resultados anual 2011/2012

Demonstrativo de resultados anual 2011/2012	R\$
Receita total hospedagem	R\$ 101.726,00
Receita total Serv. Ter.	R\$ 3.393,00
Receita Total	R\$ 105.119,00
Custos fixos anuais	R\$ 35.705,16
Custos variáveis	R\$ 14.099,80
Custos totais	R\$ 49.804,96
Depreciação imóvel	R\$ 4.028,57
Depreciação móveis	R\$ 1.207,90
Depreciação eletrodomésticos	R\$ 489,09
Depreciação computador	R\$ 333,33
Depreciação roupas	R\$ 745,16
Depreciação total anual	R\$ 6.804,05
Lucro Bruto	R\$ 48.509,99
Imposto Super Simples	R\$ 17.870,23
Lucro Líquido	R\$ 30.639,76

Fonte: Elaborada pelo autor, 2011

## 4.5.7 Indicadores de Viabilidade

### 4.5.7.1 Ponto de equilíbrio

$$PE = \frac{42.509,21}{1 - \frac{(14.099,80)}{105.199,00}} = \frac{42.509,21}{1 - 0,134} = R\$ 49.086,85$$



#### 4.5.7.2 Lucratividade

$$\text{Lucratividade} = \frac{30.639,70}{105.199,00} \times 100 = 29,12\% \text{ a.a}$$

#### 4.5.7.3 Rentabilidade

$$\text{Rentabilidade} = \frac{30.639,70}{362.707,68} \times 100 = 8,45\% \text{ a.a}$$

#### 4.5.7.4 Prazo de retorno do investimento

$$\text{Prazo de retorno} = \frac{362.707,68}{30.639,70} = 11,83 \text{ anos}$$

### 4.6 Ações corretivas e preventivas

Apesar do cenário turístico para o Brasil ser promissor, a construção de cenários é importante, pois mesmo com estudos e pesquisas de mercado o empreendimento pode não obter o resultado esperado, por isso é importante que o empreendedor tenha alternativas para o seu negócio, mas também vontade e persistência para buscar soluções e criar uma empresa de sucesso.

O Campeche está muito valorizado, a especulação imobiliária e aumento vertiginoso de moradores tornaram o bairro muito requisitado para a locação de

residências, pois a mesma possui uma localização privilegiada isso possibilita que o hostel se transforme em um pequeno residencial, para aluguel anual.

As ações tomadas para um cenário pessimista são.

- Buscar outros meios de captação de clientes, além das filiações em redes de hostel.

- Aumentar a customização do serviço visando atrair, um público alvo com maior poder aquisitivo, oferecendo um serviço personalizado, para menos hóspedes, diminuindo os custos fixos e variáveis e aumentando os valores da diária.

Caso o cenário negativo seja originado por uma crise nos países de origem destes turistas, o empreendimento deve voltar seus esforços de venda para o turismo nacional, buscando fontes de captação de clientes no país através de agências de turismo e outros parceiros em âmbito nacional.

O quadro pessimista deve afetar principalmente o começo e o final da temporada, já que são nestas épocas que a competição por clientes se acirra entre os hosteis, em um cenário pessimista espera-se uma queda na taxa de ocupação entre 20% e 30% no começo de Dezembro e no final de Março, porém os meses de janeiro e fevereiro devem ser menos afetados.

Um cenário otimista é resultado, de uma grande demanda, de hóspedes, para se potencializar está oportunidade a empresa deve como ações imediatas:

- aumentar o preço da diária
- Criar novos produtos e serviços, para aumentar o gasto por hóspede.
- Internalizar serviços que antes eram terceirizados aumentando assim a margem de lucro.
- Estender o período de funcionamento, para os meses seguintes, como novembro e abril.

Para ações de médio e longo prazo:

- Aumentar a capacidade do hostel
- Criar outras unidades

## **4.7 Matriz FOFA**

Tabela 25 – Matriz FOFA

<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atendimento personalizado</li> <li>- Preço menor que o da concorrência</li> <li>- Oferece mais conforto que os concorrentes</li> <li>- Primeiro hostel no bairro</li> <li>- oferta de diversos serviços agregados</li> </ul>	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- poucos meios de hospedagem com foco no turista internacional no bairro</li> <li>- Aumento da popularização da praia do Campeche como destino turístico badalado</li> <li>- Copa e Olimpíadas no Brasil, apontam aumento significativo do turismo internacional</li> </ul>
<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Localização do empreendimento longe da praia</li> <li>- Sazonalidade do empreendimento</li> <li>- Infra-estrutura do hostel pouco competitiva</li> </ul>	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- problemas de engarrafamento</li> <li>- crises mundiais</li> <li>- aumento das passagens de avião</li> <li>- valorização do real</li> <li>- surgimento de novos hosteis próximos</li> </ul>

Fonte: elaborada pelo autor, 2011.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo a elaboração de um plano de negócios, pois este documento permite através de métodos pré- determinados, a produção de uma ferramenta de planejamento estratégico, fundamental para o sucesso de um novo empreendimento ou ampliação de empresas já existentes, segundo Dornelas (2001). a utilização do conhecimento teórico adquirido durante a graduação em ciências

econômicas foi fundamental para o domínio dos aspectos técnicos na construção do plano de negócios.

O estudo evidenciou a fragilidade das micro e pequenas empresas, que apresentam taxa de mortalidade superior a 50% antes de completarem três anos, isto é resultado da ausência de planejamento e deficiência na aplicação das técnicas administrativas por parte do empreendedor brasileiro, outros fatores que contribuem para o alto índice de falências são as pesadas cargas tributárias e as dificuldades de acesso ao crédito.

As micro e pequenas empresas são de fundamental importância para a economia, pois alocam grande parte da mão de obra do país, e contribuem com o desenvolvimento socioeconômico do Brasil, por isso é necessário o fortalecimento destas empresas, pois as altas taxas de mortalidade geram significativas perdas econômicas.

Constatou-se que o plano de negócios aumenta em mais de 60% as chances de sobrevivência do empreendimento, sendo necessária a sua difusão e popularização entre os empreendedores brasileiros, o governo por sua vez, vem buscando diminuir e simplificar os impostos aplicados as micro e pequenas empresas, além de criar arcabouços institucionais que ofereçam suporte técnico como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), e facilitar o acesso ao crédito e capital de giro para as micro e pequenas empresas.

Foi adotado como principal base teórica os trabalhos de Dornelas e Degen no tocante a importância do plano de negócios, as principais etapas de elaboração deste documento, indicadores financeiros e planejamento estratégico, o referencial teórico utilizado, para a estrutura do plano de negócios foi do SEBRAE Brasília 2009.

A construção do plano de negócios tem como objetivo principal analisar as viabilidades técnicas, econômicas e financeiras do novo empreendimento, porém para atingir este objetivo o empreendedor é forçado a planejar todas as etapas do novo empreendimento, realizar pesquisas de mercado, análises dos concorrentes, elaboração dos planos de marketing, operacional, as estimativa de investimentos, custos, receitas e cálculo dos indicadores financeiros tais como: rentabilidade, lucratividade, tempo de retorno do investimento, ponto de equilíbrio, além disso, o plano de negócios deve conter o planejamento estratégico, com a construção de cenários o que permite a articulação de ações preventivas ou corretivas, análise das forças e fraquezas do novo empreendimento perante aos concorrentes e a fatores externos.

O estudo de mercado realizado através da aplicação de questionários aliado a visita aos hosteis já existentes apontou que existe uma demanda por hospedagem em hosteis não atendida durante a temporada, essa pesquisa também foi importante para detectar os ativos e capacidades necessários para atuar no setor, o resultado provou que a construção de um hostel no bairro do Campeche é atrativa, pois atende as viabilidades técnicas e econômicas, os indicadores financeiros apontam para uma lucratividade de 29,12% ao ano, com uma boa perspectiva de crescimento para o setor, sendo assim é importante a consolidação do hostel como primeiro do bairro, pois o empreendimento terá um diferencial competitivo baseado na curva de experiência.

A rentabilidade 8,45% ao ano é devido à grande necessidade de investimento fixo inicial, porém existe a possibilidade do aumento da capacidade de acomodação do empreendimento, para atender ao crescimento do setor, e um dado importante é que pelo fato do investimento fixo se tratar de um imóvel, em uma área de rápida valorização imobiliária o investimento fixo também valoriza rapidamente, mais do que compensando os valores gastos com a depreciação.

O planejamento estratégico da empresa também conta com ações corretivas e preventivas e fontes alternativas de receita para os períodos de baixa temporada, além de uma estratégia competitiva baseada no preço.

## REFERÊNCIAS

BACKPACKERS. Disponível em: <www.backpackersfloripa.com>. Acesso em: 2011.

BNDES. Circular nº11/2010. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/produtos/download/Circ011\\_10.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/produtos/download/Circ011_10.pdf)>. Acesso em: abr. 2011.

BUARQUE, Cristovam. **Avaliação Econômica de Projetos**. 13ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1984.

*CARRARI, Débora. Conheça os critérios para a classificação de empresas. Disponível em: <<http://blogdosempreendedores.com.br/2010/06/12/conheca-os-criterios-para-a-classificacao-de-empresas/>>. Acesso em: mar. 2011.*

CASAROTTO FILHO, Nelson. **Projeto de negócio**. São Paulo: Atlas – 2002

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2004.

COUCHSURFING. Disponível em:<www.couchsurfing.com>. Acesso em: 2008, 2009 e 2010.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: Fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DORNELAS, Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GEM – Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil : 2009**. Curitiba : IBQP, 2010.

HIHOSTEL. Disponível em:<www.hihostel.com>. Acesso em: 2008, 2009 e 2010

MALHEIROS, Rita da Costa; FERLA, Luiz A; CUNHA, Cristiano J. C. de Almeida. **Viagem ao mundo do empreendedorismo**. 2ª ed. Florianópolis: IEA – Instituto de Estudos Avançados, 2005.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva : técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RECEITA FEDERAL. Disponível em:<  
[www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/sobre/perguntas.asp](http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/sobre/perguntas.asp)>. acesso em maio 2011

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2008**. 2ª ed. Brasília, DF: DIEESE, 2008.

\_\_\_\_\_. **Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil**. Brasília, DF: Charbel, 2004.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar um plano de negócios**. Brasília, DF: SEBRAE, 2009.

TUCANO HOSTEL. Disponível em <[www.tucanohouse.com](http://www.tucanohouse.com)> acesso em: 2011.

## APÊNDICE A - Questionário de pesquisa para identificar preferências do consumidor



# UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

GRADUATION IN ECONOMICS  
MONOGRAPHIC: BUSINESS PLAN OF HOSTEL AT CAMPECHE BEACH  
STUDENT: YAN DANIEL BEY

QUESTIONER APPLIED TO IDENTIFY THE BEHAVIOR AND PREFERENCES  
OF THE TOURIST THAT COMES TO FLORIANOPOLIS

If you have five minutes to fill it out a really appreciate. You can answer at couch surfing message or send to [ydbfoto@gmail.com](mailto:ydbfoto@gmail.com)

Name:  
\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Date

Nationality:

Age:

Data you arrive in Florianopolis (if you have):

Email:

1- Do you use hostel to stay at the places you visit?

yes

no

2- Would you like to visit Florianopolis?

yes

no



3- What would be the best date to you would visit Florianopolis ?

- Summer December to February
- Fall March to June
- Winter July to September
- Spring October to December

Why

4- How often do you use hostel to stay when you are travelling?

- always when I get the chance
- 50% - 80%
- 20% - 50%
- rarely

Other answers

5- Which kind accommodation you prefer when you are travelling?

- hostel
- hotel
- pousada lodge
- family or friends house
- camping

Others

6- How do you choose the hostel you are going to stay?

- internet describe the web sites you use the most
- tourism agency
- friends tips
- travel guide

Others

Please describe

7- Choose the sequence of the things matters the most when you choose your hostel ? please list at least 5.

- location
- quality of accommodation
- ratings (price per day)
- bed's per room - bathroom per person
- services and facilities at the hostel

Describe the most important facilities

- entertainment like pool your pool table
- public transportation close
- Breakfast at the hostel
- Internet access

8- Which kind other services you think hostel should have?

9- How long you would like to stay in Florianópolis at the same place?

- 1 – 2 Days
- 2 – 3 Days
- 3 – 4 Days
- 4 – 5 Days
- up to 6 days

Do you have any ideas which part the Island you would like to stay?

If you have any suggestions or concerns please write down.

## ANEXO – A

Se pessoa física.

- Qual a faixa etária?
- Na sua maioria são homens ou mulheres?
- Perfil da família?
- Qual o seu trabalho e renda?
- Grau de escolaridade?
- Local em que residem?
- Hobby?
- Esporte favorito?

Se pessoa jurídica.

- Qual o ramo de atuação das empresas
- Que tipo de produtos ou serviços oferece?
- Quantos empregados possuem em média?
- A quanto tempo estão no mercado?
- Possuem filiais?
- Qual a capacidade de pagamento?
- Possuem uma boa reputação no mercado?

O segundo passo é identificar os interesses do cliente e seu comportamento

- Que quantidade e com qual frequência o cliente consome este produto ou serviço?

- Onde costumam comprar?
- Qual o preço pago pelos consumidores por um serviço ou produto similar?

O terceiro passo é a identificação do que leva as pessoas a comprar, ou seja o diferencial do produto ou serviço.

- Preço?
- Custo benéfico?
- Localização?
- Exclusividade?
- Marca do produto ou serviço?

- Prazo de entrega?
- Condições de pagamento?
- Atendimento da empresa?
- Garantia e assistência técnica?

O quarto passo é identificar onde se encontra o seu mercado consumidor?

- Qual o tamanho do mercado que você pretende atuar?
- Os clientes encontram a sua empresa com facilidade?

Fonte: SEBRAE (2009)