

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Luiza Pacheco de Lima

**PLANO DE NEGÓCIO: ABERTURA DE UM HOTEL FAZENDA EM
GAROPABA**

FLORIANÓPOLIS

2016

Luiza Pacheco de Lima

**PLANO DE NEGÓCIO: ABERTURA DE UM HOTEL FAZENDA EM
GAROPABA**

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7304
como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel
em Administração pela Universidade Federal de Santa
Catarina.

Enfoque: Plano de Negócios.

Área de concentração: Recursos Humanos, Marketing,
Finanças

Professor Orientador: Allan Augusto Platt, Dr.

FLORIANÓPOLIS

2016

Luiza Pacheco de Lima

PLANO DE NEGÓCIOS: ABERTURA DE UM HOTEL FAZENDA EM GAROPABA

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, _____ de 2016

Professor Dr. Martin de La Martinière Petroll

Coordenador de Monografias

Professores Avaliadores

Prof^ª. Allan Augusto Platt

Orientador

Avaliador

Avaliador

AGRADECIMENTOS

Primeiramente aos meus familiares, em especial minha mãe Rosilene, meu pai Sérgio e meu irmão Sérgio, que me apoiaram incondicionalmente em todos os momentos da minha caminhada e principalmente na conclusão desta última fase, sendo eles indispensáveis para minha chegada até aqui. A eles, além de agradecer, dedico todo meu progresso e, em especial, este trabalho.

Agradeço também imensamente aos meus amigos, sejam eles adquiridos na Universidade, trabalho ou na vida, que sempre me deram suporte para continuar, enchendo meu caminho de alegrias e entendendo minhas faltas devidas aos trabalhos do curso. Destaco meus amigos do *YOLO*, que foram grandes presentes da faculdade e minhas amigas Ana Paula Ernest, Camila Cardoso, Marina Aguiar e Natália Bernardo que são minhas irmãs de alma.

À UFSC por me proporcionar tanto aprendizado e experiências únicas dentro e fora da sala de aula, sendo estas de extrema importância para a pessoa e profissional que sou hoje.

Agradeço todo o esforço e dedicação dos professores, sem vocês não chegaríamos até aqui como profissionais éticos e críticos. Como dizia o professor Allan Platt em suas aulas, “você são privilegiados e devem recompensar a sociedade por isso”. Obrigada professor e garanto contribuir ao máximo para a sociedade que me propiciou estudar numa das melhores instituições de ensino do País.

E por fim, não poderia deixar de agradecer a gerencia financeira da CIDASC, ao Eduardo da Smartmob e aos meus amigos do Salão Inovartt. Empresas que estagiei e pude notar muita diferença, mas elas foram indispensáveis a minha caminhada e formação profissional.

“Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão uma gota de água no mar. Mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota” (Madre Teresa de Calcuta). O importante é persistir no certo, no ético e no justo. Com esta visão, pretendo levar minha vida pessoal e profissional, buscando contribuir sempre para sociedade, mesmo que de maneira pequena. A mudança começa por nós, logo devemos dar o exemplo e não esperar que venha dos outros.

RESUMO

Com o crescimento do turismo nacional e dos meios de hospedagem no mesmo âmbito, encontrou-se a oportunidade de realizar um estudo referente à análise de viabilidade de um Hotel Fazenda em Garopaba-SC. Para tal, desenvolveu-se o presente plano de negócio. Dado o problema de pesquisa (afirmativa anterior), objetivos e justificativas, elaborou-se uma revisão literária buscando embasamentos teóricos referentes à criação de um plano de negócio, ao setor de turismo nacional e catarinense e ao setor hoteleiro nacional e catarinense. Posteriormente são descritos os procedimentos metodológicos utilizados para a construção do presente trabalho e por fim encontra-se realmente o plano de negócio. Este tópico (plano de negócio) conta com sumário executivo, análise de mercado, plano de marketing, plano operacional e plano financeiro. O sumário executivo conta com breve conceituação do negócio, em que cita-se que o hotel fazenda buscará suprir a necessidade de hospedagem mais completa, fugindo do padrão estabelecido para o setor no litoral. Com tudo, após densa análise de pesquisa, dados, informações e resultados concluiu-se que a construção do referido hotel é viável e seu retorno de investimento ocorrerá no curto à médio prazo.

Palavras chave: setor hoteleiro, turismo, Garopaba, hotel fazenda, Santa Catarina.

ABSTRACT

With the national tourism growth and lodging facilities in the same area, we found the opportunity to conduct a study regarding the feasibility analysis of a Farm Hotel in Garopaba-SC. To this end, we developed this business plan. Given the research problem (previous assertion), objectives and justifications, we elaborated a literature review seeking theoretical substantiation regarding the creation of a business plan, the national and Santa Catarina tourism sector and the national and Santa Catarina hotel industry. Later describes the methodological procedures used for the construction of this work and finally really lies the business plan. This topic (business plan) includes executive summary, market analysis, marketing plan, operational plan and financial plan. The executive summary has brief conceptualization of business, citing that the ranch will seek to meet the need for more complete hosting, running away from the established standard for the industry on the coast. With all after dense analysis of research, data, information and results it was concluded that the construction of that hotel is viable and its return on investment occurred in the short to medium term.

Keywords: hotel industry, tourism, Garopaba, Farm Hotel, Santa Catarina.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – *Layout* ou Arranjo Físico

Figura 2 – Matriz FOFA

Figura 3 – Canvas

Figura 4 – *Layout* suíte família

Figura 5 – *Layout* suíte dupla

Figura 6 - Mapa SC

Figura 7 – Organograma

Figura 8 – Matriz FOFA

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Sexo x Idade

Gráfico 2 – Você é de SC?

Gráfico 3 – De qual estado você é?

Gráfico 4 – Instrução x Estado civil

Gráfico 5 – Com quantas pessoas você iria à um Hotel Fazenda?

Gráfico 6 – Qual sua ocupação?

Gráfico 7 – Renda mensal

Gráfico 8 – Qual época do ano você iria à um Hotel Fazenda?

Gráfico 9 – Qual a duração da sua visita?

Gráfico 10 – Com qual frequência você visitaria o hotel?

Gráfico 11 – Como você gostaria de realizar sua reserva?

Gráfico 12 – Quanto você pagaria na diária?

Gráfico 13 – Quais atividades você acha cruciais a um Hotel Fazenda?

Gráfico 14 – Como você gostaria de saber das promoções?

Gráfico 15 – Investimento total categorizado

Gráfico 16 – Faturamento primeiros 5 anos

LISTA DE QUADROS

- Quadro 1** – Dados de hotéis e leitos em Garopaba.
- Quadro 2** – Evolução do faturamento 2015/2014
- Quadro 3** – Origem dos turistas estrangeiros
- Quadro 4** – Meios de hospedagem
- Quadro 5** – Número de Habitantes
- Quadro 6** – Preço e Localização
- Quadro 7** – Principais Visitantes
- Quadro 8** - Estrutura
- Quadro 9** – Lazer Oferecido
- Quadro 10** – Ação Promocional
- Quadro 11** – Descrição de cargos
- Quadro 12** – Quadro de funcionários
- Quadro 13** – Lavanderias
- Quadro 14** – Fornecedores de Matéria-Prima
- Quadro 15** – Pesquisa com Fornecedores
- Quadro 16** – Máquinas e Equipamentos
- Quadro 17** – Móveis e Utensílios
- Quadro 18** – Estoque mínimo
- Quadro 19** – Contas a receber: cálculo do prazo médio de vendas
- Quadro 20** – Fornecedores: cálculo do prazo médio de compras
- Quadro 21** – Estoque: cálculo da necessidade média de estoque
- Quadro 22** – Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias
- Quadro 23** – Caixa mínimo
- Quadro 24** – Capital de giro
- Quadro 25** – Investimentos pré-operacionais
- Quadro 26** – Investimento total
- Quadro 27** – Faturamento médio mensal inicial
- Quadro 28** – Custos de comercialização mensal
- Quadro 29** – Custos de comercialização dos primeiros 5 anos
- Quadro 30** – Custos variáveis
- Quadro 31** – Custos variáveis nos primeiros 5 anos
- Quadro 32** – Custos com mão-de-obra
- Quadro 33** – Custos com depreciação
- Quadro 34** – Custos fixos

Quadro 35 – Custos fixos nos primeiros 5 anos

Quadro 36 – DRE

Quadro 37 – Indicadores de viabilidade

Quadro 38 – Cenários

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PN – PLANO DE NEGÓCIOS

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

SE – SUMÁRIO EXECUTIVO

DRE – DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS

FOFA – FORÇA, OPORTUNIDADE, FRAQUEZA E AMEAÇA

FGV – FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

IRPJ – IMPOSTO DE RENDA DE PESSOA JURÍDICA

PIS – PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO SOCIAL

CONFINS – CONTRIBUIÇÃO PARA O FINANCIAMENTO DA SEGURIDADE SOCIAL

ISS – IMPOSTO SOBRE SERVIÇO

CSLL – CONTRIBUIÇÃO SOCIAL SOBRE O LUCRO LÍQUIDO

IBQP – INSTITUTO BRASILEIRO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE

GEM – GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR

MEI – MICRO EMPREENDEDOR INDIVIDUAL

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA

FIESC – FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA

SANTUR – SANTA CATARINA TURISMO S.A

ABIH – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS

LTDA – LIMITADA

JUCESC – JUNTA COMERCIAL DE SANTA CATARINA

CNPJ – CADASTRO NACIONAL DE PESSOA JURÍDICA

DBE – DOCUMENTO BÁSICO DE ENTRADA

RE – REQUERIMENTO ELETRÔNICO

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 PROBLEMA	15
1.2 OBJETIVOS.....	15
1.3 JUSTIFICATIVA	15
1.4 FICHA TÉCNICA.....	17
1.5 AVALIAÇÃO DO SETOR.....	17
1.5.1 Setor Hoteleiro.....	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1. PLANO DE NEGÓCIO.....	20
2.1.1 Estrutura do Plano de Negócio	20
2.1.1.1 Sumário Executivo	21
2.1.1.2 Descrição da Empresa	22
2.1.1.3 Análise de Mercado	23
2.1.1.4 Plano de Marketing.....	24
2.1.1.5 Plano Operacional	26
2.1.1.6 Plano Financeiro	28
2.1.1.7 Construção de cenários.....	31
2.1.1.8 Avaliação estratégica.....	31
2.1.1.9 Avaliação do Plano de Negócio.....	33
2.2 MODELOS DE NEGÓCIO.....	33
2.2.1 Canvas	34
2.3. TURISMO	36
2.3.1 Turismo em Santa Catarina	38
2.4. SETOR HOTELEIRO EM SANTA CATARINA	40
3 ASPÉCTOS LEGAIS DO NEGÓCIO	42
3.1. ESTRUTURA LEGAL DO NEGÓCIO.....	42
4 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA	45
4.1 NATUREZA.....	45
4.2. ABORDAGEM	45
4.3 OBJETIVOS.....	45

4.4 ESTRATÉGIA	46
4.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	48
5. PLANO DE NEGÓCIO.....	49
5.1. SUMÁRIO EXECUTIVO	49
5.1.1. O conceito do negócio e a oportunidade	49
5.1.2. Missão, Visão e Valores	49
5.1.3. Mercado	50
5.1.4. Equipe de gestão.....	50
5.1.5. <i>Marketing</i> e projeção de vendas	50
5.1.6. Forma jurídica e enquadramento tributário	51
5.1.7. Oferta/necessidade de aporte de recursos	51
5.2. CONCEITO DO NEGÓCIO	51
5.3. PESQUISA E ANÁLISE DE MERCADO	52
5.3.1. Pesquisa de Mercado – Estudo dos clientes	52
5.3.2. Análise dos concorrentes	58
5.4. Plano de Marketing.....	63
5.4.1. Produtos/Serviços	63
5.4.2. Praça/canais	66
5.4.3. Promoção	67
5.4.4. Preço	69
5.5. PLANO OPERACIONAL.....	69
5.5.1. Quadro de Funcionários.....	70
5.5.1.1 Organograma	73
5.5.2. Política de recursos humanos	74
5.5.2.1 Manual de políticas do Hotel.....	75
5.5.3. Fornecedores de serviços (e matéria-prima).....	76
5.5.4. Infraestrutura e planta (<i>layout</i>)	79
5.6. PLANO FINANCEIRO.....	79
5.6.1. Estimativa dos investimentos fixos	79
5.6.2. Capital de giro	82
5.6.3. Investimentos pré-operacionais	84
5.6.4. Investimento total (resumo).....	85
5.6.5 Estimativa do faturamento mensal	85

5.6.6. Estimativa dos custos de comercialização.....	87
5.6.7. Custos variáveis.....	88
5.6.8. Estimativa dos custos com mão de obra.....	89
5.6.9. Estimativa do custo com depreciação.....	90
5.6.10. Estimativa dos custos fixos operacionais mensais	91
5.6.11. Demonstrativo de resultados	92
5.6.12. Indicadores de viabilidade	93
5.7. CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS.....	94
5.8. AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA	94
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	95
REFERÊNCIAS	97
ANEXO A	101
ANEXO B	107
ANEXO C	108
APÊNDICE	109

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo vem sendo um tema constantemente discutido e analisado no Brasil. Segundo o IBQP; SEBRAE e FGV (2015) no relatório Global Entrepreneurship Monitor (GEM) sobre o empreendedorismo no Brasil, a taxa total de empreendedores brasileiros, entre 18 e 64 anos, cresceu de 34% em 2014 para 39,3% em 2015. Esta taxa representa que em 2015, 52 milhões de brasileiros estavam envolvidos na criação ou manutenção de algum negócio.

Ainda segundo o IBQP; SEBRAE e FGV (2015), este número resulta basicamente da capacidade empreendedora e criativa do povo brasileiro e seu livre acesso à informações sobre empreendedorismo. Políticas governamentais, mesmo que tenham melhorado nos últimos anos com a criação do Micro Empreendedor Individual (MEI) e Simples Nacional, ainda representam demasiada burocracia e má adequação às necessidades do empreendedor. Porém, existem órgãos como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) que auxiliam na capacitação dos empreendedores a fim de que obtenham sucesso em sua caminhada.

De acordo com o SC (2014), conforme apontamento do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Santa Catarina é o estado mais empreendedor do sul do Brasil. O SEBRAE em Santa Catarina tem uma atuação forte, com o intuito de ajudar a criar e formalizar empresas, por meio de feiras e atendimentos personalizados.

Uma das funções do SEBRAE é o auxílio a criação de um plano de negócio, que “é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros” (SALIM *et al*, 2005, p. 3). Este material é necessário para o futuro empreendedor, pois com ele irá reduzir seus riscos derivados das incertezas que possui quanto ao seu negócio.

Um aspecto importante no plano de negócio é a possibilidade de estabelecer estratégias, já que a mesma se faz necessária tanto na vida pessoal quanto na empresarial, pois é através dela que o atingimento de objetivos se torna possível (GRANDO, 2011). Logo, um bom plano de negócios visa aumentar suas chances de sucesso frente ao mercado em que irá atuar. Além da elaboração de estratégias, o plano de negócio conta também com a análise de mercado a fim de entender como o mercado está se comportando.

O mercado brasileiro vem sendo influenciado negativamente, devido à crise, na criação de novos negócios, porém alguns segmentos não se deixaram abater com a sua chegada, um exemplo é o mercado hoteleiro que, segundo NETTO (2014), está conseguindo

obter um bom desempenho independente da retração da economia. Um dos motivos pelo qual este setor consegue se sobressair à crise é a alta do dólar, que facilitou a vinda de estrangeiros para o País.

1.1 PROBLEMA

O setor hoteleiro conta também com os hotéis fazenda, que visam fazer a relação das pessoas com o meio rural. Segundo o manual de “como montar um hotel fazenda” divulgado pelo SEBRAE o “Ecoturismo é o turismo sustentável em áreas naturais que beneficia o meio ambiente e as comunidades visitadas, promove o aprendizado, respeito e consciência sobre aspectos ambientais e culturais” (WEHBE, [2016], p. 5). Assim, temos que o turismo gerado pelos hotéis fazenda propõe uma visão voltada para a sustentabilidade e meio ambiente, temas que vêm sendo discutidos no mundo. Atualmente, antes de montar um negócio, é necessário analisar os impactos que o mesmo irá gerar na natureza, pois quanto maior o grau de sustentabilidade do seu empreendimento maior será a aceitação do mesmo pela sociedade.

Porém, ainda que o segmento não seja tão afetado pela crise, tem-se a seguinte questão a ser respondida: é viável abrir um hotel fazenda em Garopaba/SC?

1.2 OBJETIVOS

Como guia desta pesquisa tem-se como objetivo geral:

- Elaborar um plano de negócio a fim de verificar a viabilidade de um Hotel Fazenda em Garopaba/SC;

A fim de atingir o objetivo geral, elencou-se os seguintes objetivos específicos:

- Analisar o mercado hoteleiro;
- Analisar o mercado local;
- Elaborar plano financeiro, marketing e operacional.

1.3 JUSTIFICATIVA

Como citado anteriormente um plano de negócio (PN) é essencial para a abertura de uma empresa, seja ela de qualquer segmento, já que sua elaboração irá juntar informações estratégicas para o sucesso da organização. Esta importância do PN já justifica o seu desenvolvimento, porém existem outros pontos que fazem sua elaboração necessária.

Dentro de um PN buscam-se dados referentes ao que irá atingir direta e indiretamente a organização, assim como sua capacidade de retorno ao criador e ao ambiente ao qual está inserida (PIERANTONI, 2011).

A localidade de Garopaba/SC, onde o estudo será aplicado, tem sua economia voltada ao turismo de veraneio, ou seja, grande parte de sua população procura “ganhar dinheiro” durante a alta temporada (dezembro, janeiro e fevereiro) para “sobreviver” ao resto do ano. O fato de Garopaba/SC ser uma cidade litorânea contribui diretamente para este tipo de turismo, porém a falta de investimento, por parte da prefeitura, em atrações para os meses de março a novembro, afeta também esta realidade.

Hotéis fazenda costumam ser procurados durante o ano inteiro, já que, em sua grande maioria, possuem atrações para todas as estações. Tomar conhecimento da viabilidade de construção de um Hotel Fazenda em uma localidade com tão pouco movimento no inverno poderá acarretar benefícios à mesma, já que caso venha a ser implementado irá gerar circulação de pessoas o ano inteiro em Garopaba/SC. Com isso irá trazer não só empregos diretos como também circulação na economia local através do estímulo ao turismo anual.

Na prática este projeto irá ajudar na decisão quanto ao futuro do espaço “Centro de Lazer Cachoeira do Macacu” localizado em Garopaba/SC que existe há nove anos, porém assim como outros comércios na cidade funciona apenas durante a alta temporada. Com isto, manter a estrutura do espaço durante os nove meses restantes torna-se caro. Além disso, há o risco de fazer o investimento e ter uma temporada “ruim” como foi o caso de 2014/2015 e 2015/2016, em que o verão foi chuvoso. Fatores como chuva e frio afetam diretamente o parque, pois suas atrações são em torno de uma cachoeira.

Mudar a estrutura do Centro de Lazer é essencial para sua sobrevivência no mercado, logo tem-se que a principal justificativa deste trabalho é mostrar se haverá a possibilidade de torná-lo um hotel fazenda e, se sim, o que será necessário para isso.

Quando pensamos em definir “qual o negócio da minha empresa?” logo pensamos no produto/serviço que ela produz/presta, por exemplo, se pensarmos dessa forma o negócio de uma empresa da área petrolífera seria o petróleo, porém se pararmos para analisar o que a empresa realmente vende, não é apenas petróleo, é energia, logo teremos que o negócio da organização é energia, termo muito mais abrangente. Com base nesta definição ela irá traçar sua estratégia de preço, praça, promoção, dentre outros fatores que influenciam em seu negócio. (PAGANO, 2012)

Com isso temos que o negócio do Hotel Fazenda é o entretenimento e lazer, em que oferece opção ao seu cliente para que o mesmo possa aproveitar seu tempo em um ambiente diferente, desenvolvendo atividades fora de sua rotina.

1.4 FICHA TÉCNICA

Neste tópico serão elencadas algumas características da organização.

- Setor da Economia: Terciário
- Ramo de Atividade: Serviço
- Tipo de Negócio: Hotel Fazenda
- Produtos Ofertados/Produzidos: Hospedagem; Alimentação; Lazer
- Investimento inicial: R\$ 5.020.152,32

1.5 AVALIAÇÃO DO SETOR

Neste tópico será avaliado o setor hoteleiro em Garopaba, através de dados fornecidos pela Secretaria de Turismo de Garopaba (STG) e pela área de tributos da prefeitura municipal da cidade.

1.5.1 Setor Hoteleiro

De acordo com os dados fornecidos por Garopaba (2015), o mercado da cidade é composto por cinco hotéis, responsáveis por 393 unidades dos leitos oferecidos aos turistas que visitam a cidade, como mostra o Quadro 1.

Quadro 1 – Dados de hotéis e leitos em Garopaba.

Hotel	Número de Leitos Funcionando
Hotel Lobo	40
Garopaba Mar Hotel	90
Hotel Garopaba	220
Hotel Silveira Eco Village	26
Morada do Sol Apart-Hotel	17
Total	393

Fonte: adaptado de Garopaba (2015)

Estes hotéis têm em média 28 anos de atuação no mercado Garopabense, em que o mais antigo está há 54 anos (Hotel Lobo) e o mais “jovem” há 10 anos (Hotel Silveira Eco Village) proporcionando hospedagem aos visitantes da cidade. Por meio de uma breve análise dos dados obtidos é possível perceber que a “vida” das organizações neste setor é longa, porém a implementação de novos membros ao mercado municipal acontece vagarosamente, já que o último a ser “criado” já possui 10 anos.

Todos os hotéis citados no Quadro 1 são localizados próximos ao centro da cidade e oferecem serviços de hospedagem e alimentação à seus hóspedes. Garopaba não conta, atualmente, com hotel fazenda em suas imediações, o que nos leva a considerar dois pontos em relação ao mesmo, que são, sua viabilidade e sua possível localização, já que a inexistência de um negócio pode trazer respostas necessárias e sua implantação.

A STG não possui dados mais aprofundados sobre o mercado de hotéis em Garopaba, o que impossibilita uma análise maior do setor. Segundo a mesma, estes dados serão obtidos apenas no ano de 2017, quando será implementado um sistema de cadastro elaborado pela STG em conjunto com o IFSC (Instituto Federal de Santa Catarina) – Campus Garopaba.

Além dos hotéis existentes em Garopaba, a cidade conta com as pousadas para acomodar seus turistas. Atualmente o município conta com aproximadamente 286 pousadas em exercício. Devido à falta de dados da STG não é possível estimar o número de leitos pelo qual as pousadas são responsáveis.

Como complemento para as acomodações, existe também na cidade, casas que são alugadas durante a temporada, porém não há dados de quantidade existente sobre este tipo de hospedagem.

Mesmo de forma incipiente, é possível perceber que o município conta com grande quantidade de acomodações para seus turistas, porém dentre elas não existe a acomodação que este trabalho propõe analisar a viabilidade. Pela quantidade de hotéis, pousadas e residências percebe-se que o setor ainda possui espaço a ser explorado, tendo em vista que, de acordo com Lila (2015), Garopaba recebe cerca de 120 mil turistas por temporada. Porém para sobreviver a um mercado dominado por organizações já consolidadas há anos é necessário possuir diferenciais que atraiam os clientes.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste tópico serão abordados os temas: modelos de plano de negócio, modelos de negócio, setor de turismo nacional e catarinense e setor hoteleiro catarinense.

2.1. PLANO DE NEGÓCIO

O plano de negócio (PN) é um instrumento utilizado para analisar as variáveis referentes à abertura de uma empresa, buscando guiar o futuro empreendedor em sua jornada. De acordo com Hashimoto *et al* (2012, p. 3):

Planos de negócio são documentos elaborados primordialmente por empreendedores, onde o negócio é descrito nos detalhes pertinentes aos objetivos que visa cumprir e ao público à quem é apresentado. Os objetivos podem variar desde um estudo de viabilidade da ideia até a obtenção de recursos, financeiros ou não, para iniciar o empreendimento.

O Sebrae (2013) afirma que o PN é um retrato fiel das variantes, sendo elas, principalmente, o mercado, produto e empreendedor, propiciando assim maior segurança ao iniciar a empresa e também com maior chance de êxito, já que terá analisado todos os pontos. Dornelas (2008, p. 79) corrobora com a afirmativa, dizendo que “um negócio bem planejado terá mais chance de sucesso do que aquele sem planejamento, na mesma igualdade de condições”. Logo, percebe-se que a elaboração de um bom plano de negócio pode tornar-se um diferencial para empreendedores que pretendem tirar suas ideias do papel e torná-las reais.

2.1.1 Estrutura do Plano de Negócio

O plano de negócio pode possuir diversas estruturas, variando de acordo com a sua finalidade. Cada autor propõe os tópicos que acredita serem primordiais para a elaboração de um bom plano, porém existem pontos recorrentes. Não classificou-se uma forma ideal de elaborar o plano de negócio, ou mesmo um autor ideal. Para o presente trabalho, procurou-se mesclar a proposta do SEBRAE (2013) com a de Dornelas (2016), já que os materiais disponibilizados são os mais completos e explicativos.

Martins (2016) acredita que o plano de negócio possui a seguinte estrutura: Capa; Sumário Executivo; Descrição da empresa; Planejamento estratégico do negócio; Produtos e Serviços; Análise de mercado; Plano de Marketing; Plano Financeiro; e Anexos. Já para o Portal (2012) a estrutura do PN conta com, além dos itens citados, a estrutura organizacional, o plano operacional e a estrutura de capitalização. Para Dornelas (2016) o plano de negócio possui a seguinte estrutura: Sumário Executivo; Conceito do negócio; Mercado e

competidores; Equipe de gestão; Produtos e serviços; Estrutura e operações; *Marketing* e vendas; Estratégia de crescimento; Finanças e Anexos.

E o Sebrae (2013) propõe uma estrutura mais enxuta e simplificada, em que o PN é estruturado em: Sumário executivo; Análise de mercado; Plano de Marketing; Plano Operacional, Plano Financeiro, Construção de cenários, Avaliação estratégica e Avaliação do plano.

2.1.1.1 Sumário Executivo

O sumário executivo (SE) é uma espécie de resumo do plano, em que se expõe as informações mais relevantes ao leitor para que o mesmo fique interessado em analisar as demais informações. Segundo Biagio (2013) o sumário executivo é considerado a parte mais importante do PN, pois ele representa uma síntese do que a empresa é e os motivos pelo qual o plano de negócio foi escrito. Nele se deve vender a ideia do negócio. Dornelas (2016) propõe que seja abordado sinteticamente todos os pontos do plano e por fim a necessidade de aporte.

Para o Sebrae (2013) o Sumário Executivo deve ser composto por:

- Resumo dos principais pontos do plano de negócio – breve relato das principais características (o que é o negócio, principais produtos e serviços, principais clientes, localização, capital a ser investido, faturamento mensal, lucro esperado, retorno do investimento);
- Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições – são os dados referentes aos futuros responsáveis pela empresa;
- Dados do empreendimento – nome da organização e CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica) (caso não seja cadastrada, utilizar o CPF (Cadastro de Pessoa Física));
- Missão da empresa – é a razão da existência da organização (qual é o seu negócio, quem é o seu consumidor, o que é valor para o consumidor, o que é importante para os *stakeholders*);
- Setores de atividades – após definir o negócio da empresa, definir também em qual(is) setor(es) ela pretende atuar;
- Forma jurídica – como a empresa será constituída (Micro Empreendedor Individual, Empresário Individual, Empresa Individual de Responsabilidade Limitada – EIRELI, Sociedade Limitada, outro);
- Enquadramento tributário – optar ou não pelo Simples Nacional;

- Capital social – recursos a serem investidos na criação da empresa; e
- Fonte de recursos – definir se os recursos a serem investidos na empresa serão próprio, de terceiros ou ambos.

Basicamente sua função é atrair o leitor e fazê-lo interessar-se pelo negócio .

2.1.1.2 Descrição da Empresa

Assim como no sumário executivo, este tópico é composto por dados referentes à organização. Conforme o Portal (2012) a descrição da empresa “contém um sumário da empresa, seu modelo de negócio, a natureza, sua história, estrutura legal, localização, objetivos, estratégias e missão” e é composto por uma ou duas páginas. Para Lisboa (2016) a descrição da empresa é composta pelos seguintes tópicos:

- Histórico e situação atual;
 - Por que a criação da empresa;
 - Qual o seu propósito;
 - A natureza dos serviços ou produtos oferecidos;
 - Como a empresa se desenvolveu ou se desenvolverá;
 - Qual é o modelo de negócios e os seus diferenciais;
- Dados da Empresa;
- Razão Social;
- Nome Fantasia;
- Endereço da Empresa;
- Telefone da Empresa (incluindo DDD);
- Endereço Eletrônico do site;
- E-mail da Empresa;
- Informações dos proprietários da empresa (nomes, cargos, endereços e telefones dos proprietários da empresa - dados do diretor presidente e principais pessoas-chave da empresa);
- Porte da Empresa;
- Setor de Atividade;
- Forma Jurídica;
- Enquadramento Tributário;
- Estrutura Legal;
 - Cópia do contrato social da empresa na seção Anexos;

- Como esta constituída a sociedade, quem são e qual a participação de cada sócio no negócio;
- Qual o envolvimento dos sócios (se todos retiram pro-labore, se há sócios com dedicação parcial, se já há sócios capitalistas etc.);
- Prevê mudanças na estrutura legal no futuro (devido ao crescimento da empresa ou entrada de um novo sócio, um investidor, por exemplo);
- Capital Social Envolvido;

Dornelas (2016) nomeia este tópico como “conceito do negócio” e nele deve-se expor uma apresentação do histórico da empresa, qual será sua missão, visão e valores, oportunidade observada, aspectos jurídicos e composição societária, certificações, licenças e regulamentações, localização e abrangência e terceiros e parcerias. Ou seja, neste ponto ocorre a situação do leitor quanto as questões referentes a organização.

2.1.1.3 Análise de Mercado

A análise de Mercado consiste em buscar informações sobre o mercado em que a organização irá atuar a fim de responder as seguintes questões (MARTINS, 2016):

- Existe mercado para meu produto/serviço?
- Existem consumidores que estariam dispostos a pagar pelo produto/serviço?
- Qual é o tamanho deste mercado?
- O mercado está crescendo, diminuindo ou estabilizando? Quais mudanças estão acontecendo?
- Quem é meu público-alvo?
- Quem são meus concorrentes?

Já para o Sebrae (2013) este tópico consiste no estudo dos *stakeholders*. Cada ponto deve ser elaborado cuidadosamente, pois eles formam o pilar de sustentação da empresa.

No estudo dos clientes é necessário fazer a identificação de características gerais dos mesmos, seus interesses e comportamentos, o que os levam a comprar um produto/serviço e onde eles se encontram; (SEBRAE, 2013)

No estudo dos concorrentes faz-se a comparação de alguns pontos como preço, localização, condições de pagamento, atendimento, garantias, etc em relação aos mesmos, já que eles atuam no mesmo ramo que a sua empresa. Após, feitas estas comparações, tem-se

que responder algumas questões como: sua empresa poderá competir com as outras que já estão há mais tempo no ramo? O que fará com que as pessoas deixem de ir aos concorrentes para comprar de sua empresa? Há espaço para todos, inclusive você?. (SEBRAE, 2013)

O estudo dos fornecedores consiste em analisar os mesmos, identificando se estarão disponíveis para a compra dos produtos necessários ao funcionamento da empresa. É interessante comparar sempre 3 fornecedores no mínimo, para que se tenha noção sobre preço, qualidade, prazos, dentre outros fatores influentes aos desempenho do relacionamento. (SEBRAE, 2013)

Para a Lisboa (2016) este tópico é composto pelos seguintes itens:

- Análise da concorrência;
- Níveis de concorrência;
 - Concorrência direta (aqueles que produzem produtos similares ao da empresa);
 - Concorrência indireta (aqueles que de alguma forma desviam a atenção de seus clientes, convencendo-os a adquirir seus produtos);
 - Apresente de cada concorrente, se possível, porte, percentual de mercado que atua e outras informações relevantes.;
- Grau de satisfação dos clientes da concorrência;
- Promoção de produtos pelos concorrentes – descrever como os concorrentes promovem os produtos/serviços;
- Identificação do público-alvo;
- Segmentação do mercado;
- Tamanho do mercado atual;
- Tendências do setor/ Perfil da oportunidade;
- Participação pretendida no mercado;

Esta análise irá responder se a organização terá seu espaço no mercado, poderá contar com fornecedores eficientes e também para aprender com os concorrentes. Ou seja, neste item a fidedignidade das informações, tanto quanto nos outros, é importante para a legitimidade dos resultados.

2.1.1.4 Plano de Marketing

O plano de marketing busca analisar o composto de marketing, conhecido como os 4 P's, sendo eles: preço, praça, produto e promoção (Dornelas 2016). Ou seja, aqui é

descrito o preço a ser cobrado pelo produto/serviço, como o consumidor poderá consumi-lo, o que será oferecido ao seu cliente e como irá ocorrer a promoção/propaganda do mesmo.

De acordo com o Portal (2012), neste tópico “serão descritos o setor, o mercado, as tendências, a forma de comercialização, distribuição e divulgação dos produtos, preços, concorrentes e vantagens competitivas”. Já para Lisboa (2016) o planejamento de marketing consiste em descrever os seguintes itens:

- Articulação causa x efeito;
- Pré-lançamento;
- Posicionamento;
 - Linha de produtos;
 - Fornecedores;
- Preço;
- Praça / Distribuição;
- Comunicação com o mercado;
 - A mensagem;
 - Ferramentas de comunicação;
 - Propaganda;
 - Logomarca;
 - Apresentar folder, brindes, banner, etc;
- Diferenciação;
- Processo de comercialização;

O Sebrae (2013) propõe uma estrutura mais enxuta que Lisboa, em que o plano de marketing é composto pelos seguintes tópicos:

- Descrição dos principais produtos e serviços – descrever os principais itens a serem fabricados ou principais serviços a serem prestados, quais suas características e garantias;
- Preço – levar em consideração os custos e retorno esperado para determinar o preço, e assim analisar se o mesmo está dentro dos parâmetros que o cliente se propõe a pagar;
- Estratégias promocionais - ações que têm como objetivo apresentar, informar, convencer ou lembrar os clientes de comprar os seus produtos ou serviços e não os dos concorrentes (propaganda em rádio, internet, amostra grátis, carro de som, etc);

- Estrutura de comercialização – quais serão os canais em que o produto irá chegar ao cliente (vendedor externo, representante, etc);
- Localização do negócio – identificar a melhor localização para seu negócio através da análise de contrato, segurança, acesso, concorrência, etc;

2.1.1.5 Plano Operacional

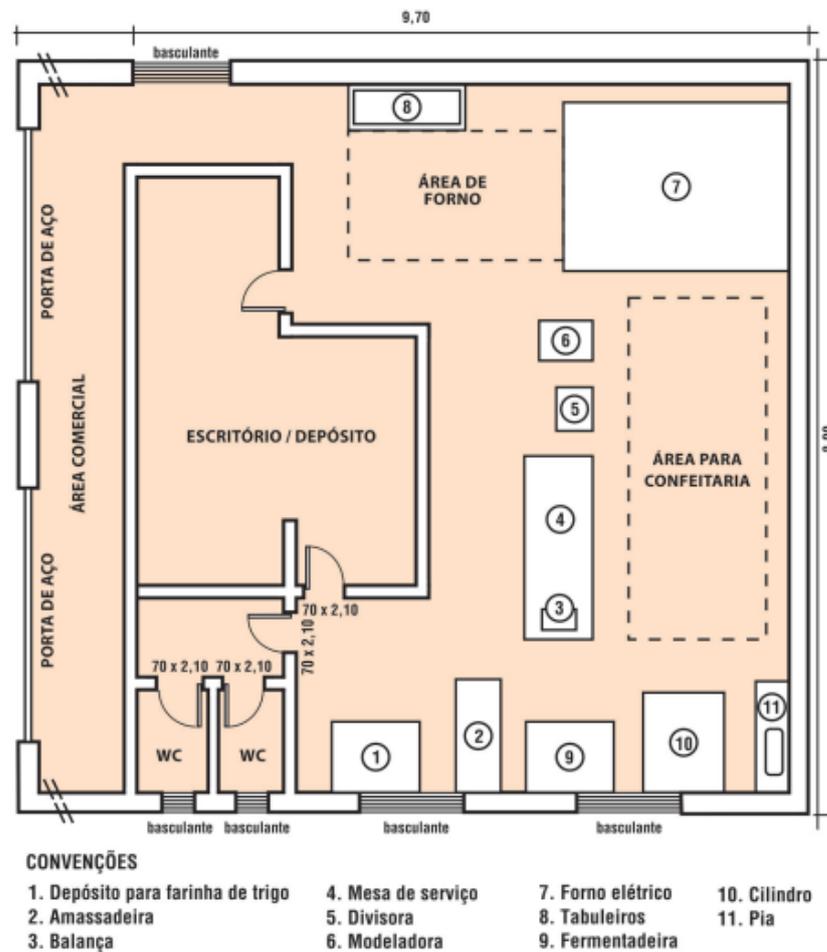
O plano operacional serve para expor como a sua organização irá funcionar, desde o quadro de funcionários até sua estrutura física. Com isso, Dornelas (2016) propõe a abordagem do organograma, da necessidade de máquina e equipamentos, os processos, a política de recursos humanos, os fornecedores e a infraestrutura. Lisboa (2016) aponta que este plano é composto pelos seguintes tópicos:

- Localização e Infraestrutura
 - A área é adequada para as necessidades de ocupação da empresa?
- *Layout* (planta baixa do empreendimento)
- Máquinas e equipamentos
- Produção e distribuição
 - Como é o processo de produção da empresa
 - Quais os recursos utilizados
- Fluxograma
- Organograma
- Matriz de responsabilidades / Atribuições

Já o Sebrae (2013) traz os seguintes itens para compor o plano operacional:

- *Layout* ou Arranjo físico (figura 1) – distribuição dos setores da empresa, de seus recursos e pessoal. Um bom *layout* pode proporcionar aumento na produtividade, diminuição de desperdício e retrabalho, facilidade na localização de produtos e melhoria na comunicação entre setores e pessoal;

Figura 1 – Layout ou Arranjo Físico



Fonte: Sebrae (2013, p. 59)

- Capacidade produtiva/comercial/serviços – qual a capacidade de produção da empresa ou quantos clientes podem ser atendidos de acordo com a estrutura. Visa diminuir a ociosidade e desperdício;
- Processos operacionais – identifique que trabalhos serão realizados, quem serão os responsáveis, assim como os materiais e equipamentos necessários. Descrever cada atividade etapa por etapa, o mais completo e minucioso possível;
- Necessidade de pessoal – projeção de quadro de pessoa necessário para o funcionamento da organização, incluindo sócios e familiares;

Como colocado anteriormente cada autor elenca os tópicos que acredita serem essenciais. A escolha dos tópicos que irão ser analisados no plano, é de responsabilidade do empreendedor, e a mesma é feita a partir da análise das informações disponíveis e de uma análise geral do plano, visando não ocorrer informações duplicadas.

2.1.1.6 Plano Financeiro

Ao elaborar um plano de negócio o empreendedor passa a ter conhecimento de variáveis que antes eram apenas estimativas, como por exemplo, o capital necessário para abertura da empresa. Ao tomar conhecimento deste valor, o futuro empresário deverá analisar se possui condições de investir no negócio, se precisará de empréstimo ou se irá atrás de investidores. Após tal decisão, o mesmo deverá estruturar seu plano financeiro de acordo com a alternativa escolhida, já que os investidores irão buscar informação sobre seu retorno e os bancos irão buscar informações da capacidade da empresa de quitar o empréstimo (MARTINS, 2016). De acordo com o Portal (2012, p. 01), este tópico deve expor “como a empresa se comportará ao longo do tempo do ponto de vista financeiro, descrições e cenários, pressupostos críticos, situação histórica, fluxo de caixa, análise do investimento, demonstrativo de resultados, projeções de balanços e outros indicadores”.

Martins (2016) afirma que, independente da escolha feita, o empreendedor deve compor seu plano financeiro, pelo menos, com os seguintes itens:

- Investimento inicial;
- Projeção de resultados;
- Projeção de fluxo de caixa;
- Projeção de balanço;
- Ponto de equilíbrio;
- Análise de investimento;

Já Lisboa (2016) propõe alguns tópicos complementares aos de Martins (2016), sendo eles:

- Investimento total
 - Investimentos fixos
 - Capital de giro
 - Investimentos pré-operacionais
 - Investimento total (resumo)
- Faturamento mensal da empresa
- Custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações
- Custos de comercialização
- Custos dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas
- Custos com mão-de-obra
- Custo com depreciação

- Custos fixos operacionais mensais
- Demonstrativo de resultados (fluxo de caixa)
- Indicadores de viabilidade
 - Ponto de equilíbrio
 - Lucratividade
 - Rentabilidade
 - Prazo de retorno do investimento

O Sebrae (2013) propõe uma estrutura parecida com a de Lisboa, porém um pouco mais completa:

- Investimento total – recursos a serem investidos para que a empresa comece a funcionar. Somatório dos itens abaixo;
 - Estimativa dos investimentos fixos – aquisição de bens para iniciar a empresa;
 - Capital de giro – montante de recursos necessários para o funcionamento da organização.
 - Estimativa de estoque inicial – materiais indispensáveis para fabricação do produto ou para mercadorias vendidas;
 - Caixa mínimo - valor em dinheiro que a empresa precisa ter disponível para cobrir os custos até que as contas a receber de clientes entrem no caixa;
 - Investimentos pré-operacionais – gastos realizados antes do início das atividades da empresa (taxas de registo, reforma, etc);
- Estimativa do faturamento mensal – uma forma de estimar o quanto a empresa irá faturar por mês é multiplicar a quantidade de produtos a serem oferecidos pelo seu preço de venda, que deve ser baseado em informações de mercado;
- Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações - os gastos com matéria-prima e embalagem são classificados como custos variáveis numa indústria, assim como as mercadorias em um comércio;
- Estimativa dos custos de comercialização – gastos com impostos e comissões de vendedores ou representantes;
- Apuração do custo dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas – o custo dos materiais diretos ou das mercadorias vendidas representa o valor

que deverá ser baixado dos estoques pela sua venda efetiva. Para calculá-lo, basta multiplicar a quantidade estimada de vendas pelo seu custo de fabricação ou aquisição;

- Estimativa dos custos com mão de obra – sobre o total de salários, você deve aplicar o percentual relativo aos encargos sociais, somando-os aos salários, você saberá qual o custo total com mão de obra;
- Estimativa do custo com depreciação – máquinas, equipamentos e ferramentas vão se desgastar ou tornam-se ultrapassados com o passar dos anos, sendo necessária sua reposição. O reconhecimento da perda do valor dos bens pelo uso é chamado de depreciação;
- Estimativa dos custos fixos operacionais mensais – todos os gastos que não se alteram em função do volume de produção ou da quantidade vendida em um determinado período;
- Demonstrativo de resultados – após reunir as informações sobre as estimativas de faturamento e os custos totais (fixos e variáveis), é possível prever o resultado da empresa, verificando se ela possivelmente irá operar com lucro ou prejuízo;
- Indicadores de viabilidade
 - Ponto de equilíbrio – representa o quanto sua empresa precisa faturar para pagar todos os seus custos em um determinado período;
 - Lucratividade – indicador que mede o lucro líquido em relação às vendas;
 - Rentabilidade – indicador de atratividade dos negócios, pois mede o retorno do capital investido aos sócios;
 - Prazo de retorno do investimento - indica o tempo necessário para que o empreendedor recupere o que investiu em seu negócio.

Por fim, Dornelas (2016) indica a utilização dos seguintes itens: investimentos, composição de custos e despesas, principais premissas, evolução dos resultados, demonstrativo de resultados (DRE), fluxo de caixa, balanço, indicadores financeiros, taxa interna de retorno, valor presente líquido, *breakeven* e *payback*, necessidade de aporte, cenários e plano incluindo expansão.

2.1.1.7 Construção de cenários

A construção de cenários visa à análise de situações com as quais a empresa pode se deparar ao longo de sua caminhada. Ao perceber estas situações, é necessário elaborar algumas alternativas para contorná-las a fim de melhorar o desempenho da organização. O Sebrae (2013) indica que ao terminar os tópicos anteriores do plano de negócio, é interessante elaborar alguns cenários que englobem valores e situações otimistas ou pessimistas. Após analisar os cenários, é proposto pensar em ações que possam prevenir as adversidades ou potencializar as situações favoráveis.

MPN (2015) corrobora com a afirmação a cima, explanando que este tópico é basicamente uma simulação de três cenários, sendo eles otimista, realista e pessimista, em que o objetivo principal é, através dos resultados da mesma, informar as ações corretivas e preventivas que serão tomadas pela organização, visando obter o melhor desempenho possível.

2.1.1.8 Avaliação estratégica

Este tópico busca avaliar os pontos fortes e fracos da organização, com a finalidade de torná-la mais eficiente e competitiva, por meio da matriz FOFA – Figura 02 – (Forças, Oportunidade, Fraquezas, Ameaças) (SEBRAE, 2013).

Matos, Matos e Almeida (2007, p. 152) afirmam que a Matriz FOFA “ajuda os gestores no desenvolvimento de quatro tipos de direcionamentos estratégicos para a organização”:

- Direcionamento estratégico FO (Forças *versus* Oportunidades), que usa os pontos fortes internos da organização para tomar vantagem nas oportunidades externas;
- Direcionamento estratégico FO (Fraquezas *versus* Oportunidades), que visa melhorar os pontos fracos internos tomando vantagens nas oportunidades externas;
- Direcionamento estratégico FA (Força *versus* Ameaças), que usa os pontos fortes internos da organização para evitar ou reduzir os impactos das ameaças externas;
- Direcionamento estratégico FA (Fraquezas *versus* Ameaças), que obriga a organização a buscar a ordem para sair de caos emergente;

A matriz FOFA é dividida em dois ambientes, o interno e o externo. O interno refere-se a questões que são controladas pela organização e o externo corresponde a questões

de força maior, em que a empresa não tem controle. Ela deve seguir cinco regras básicas para ser bem sucedida, sendo elas (BASTOS, 2014):

1. A análise FOFA deve distinguir o momento atual e o momento futuro da empresa.
2. A análise deve ser feita em áreas específicas. Área de atuação da empresa.
3. Deve sempre ser aplicada levando em conta a concorrência (fazendo comparações).
4. Deve ser curta e simples, evitando complexidade.
5. É importante lembrar que se trata de uma análise subjetiva e não objetiva.

Bastos (2014) lista as seguintes etapas de desenvolvimento da matriz FOFA:

- I. Divisão do cenário em duas partes: para um melhor entendimento do cenário que a empresa participa, primeiramente, é necessário dividi-lo em dois ambientes: o interno e o externo.
- II. Definição do ambiente interno: o ambiente interno propõe a identificação dos pontos fortes da companhia e também os pontos fracos em relação aos concorrentes e ao mercado. Nesta etapa devem ser estudados o contexto da companhia e as ações a serem realizadas. É importante considerar que toda característica como força ou fraqueza é altamente relativa e alterável, podendo ser enquadrada na medida do seu comportamento.
- III. Definição do ambiente externo: a análise externa tem como objetivo a identificação das oportunidades e ameaças que num determinado momento se colocam diante da empresa. Por isso, é necessário haver uma prevenção por parte dos gestores em relação aos impactos positivos e negativos que a organização possa vir a receber. Todas as previsões efetuadas possuem reflexo natural sobre o plano estratégico da empresa.
- IV. Diagramação dos dados: após a identificação dos dados, colocam-se as informações em uma tabela, como a figura 2.
- V. Análise final do cenário: a análise FOFA não é considerada uma ferramenta clássica da administração a toa, através da análise subjetiva das condições atuais da empresa, se faz necessário a organização do plano estratégico ideal para o negócio. Tal plano terá base nas forças, fraquezas e em como essas características podem auxiliar o negócio a alcançar

melhores oportunidades e evitar, ou amenizar os efeitos das ameaças que estão por vir.

Figura 2 – Matriz FOFA

<p>Forças Faça uso das forças</p> <p>São características internas da empresa ou de seus donos que representam vantagens competitivas sobre seus concorrentes ou uma facilidade para atingir os objetivos propostos.</p> <p>Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atendimento personalizado ao cliente • Preço de venda competitivo • Equipe treinada e motivada • Localização estratégica da empresa 	<p>Oportunidades Explore as oportunidades</p> <p>São situações positivas do ambiente externo que permitem à empresa alcançar seus objetivos ou melhorar sua posição no mercado.</p> <p>Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existência de linhas de financiamento • Poucos concorrentes na região • Aumento crescente da demanda • Disponibilidade de bons imóveis para locação
<p>Fraquezas Elimine as fraquezas</p> <p>São fatores internos que colocam a empresa em situação de desvantagem frente à concorrência ou que prejudicam sua atuação no ramo escolhido.</p> <p>Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pouca qualificação dos funcionários • Indisponibilidade de recursos financeiros (capital) • Falta de experiência anterior no ramo • Custos de manutenção elevados 	<p>Ameaças Evite as ameaças</p> <p>São situações externas nas quais se têm pouco controle e que colocam a empresa diante de dificuldades, ocasionando a perda de mercado ou a redução de sua lucratividade.</p> <p>Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impostos elevados e exigências legais rigorosas • Existência de poucos fornecedores • Escassez de mão de obra qualificada • Insegurança e violência na região

Fonte: Sebrae (2013)

2.1.1.9 Avaliação do Plano de Negócio

Neste tópico é necessário revisar todo o plano elaborado e responder a seguinte questão: Vale a pena abrir, manter ou ampliar meu negócio? É importante levar em consideração que o mercado está em constante mudança e que o plano de negócio é algo a ser alterado com as adversidades, logo temos a premissa que o plano de negócio é algo “feito a lápis” (SEBRAE, 2013).

2.2 MODELOS DE NEGÓCIO

Existem diversas formas de “colocar sua ideia no papel”, e estas são chamadas de modelos de negócio. Henrique (2011) afirma que “o modelo de negócios é um documento na

qual sua empresa desenvolve os conceitos de entrega de valor aos seus públicos de interesse, sejam eles *shareholders* (acionistas) ou *stakeholders* (colaboradores) de sua empresa”. Dornelas (2013, p. 01) complementa que ele visa basicamente “buscar entender como a empresa fará dinheiro, qual será ou é seu modelo de receita e como as várias áreas e processos de negócio se relacionam para atingir o objetivo de fazer com que a empresa funcione, gerando valor aos clientes”. Com isso temos que, ao elaborar um modelo de negócio claro, passa-se a compreender como funciona o “coração” da empresa, e assim, é possível melhorá-lo através de estratégias bem planejadas (BORGES, 2016). Logo, a escolha do modelo de negócio a ser utilizado, irá definir a estrutura de capital no futuro (SOARES, 2015).

De acordo com o Gitahy (2016) existem alguns modelos de negócio tradicionais já estabelecidos no mercado, que são:

- **Modelo de franquias**, onde um empreendedor paga uma taxa para usar em seu favor uma marca e processos comerciais já consolidados.
- **Modelo de recarga**, como o dos celulares pré-pagos e impressoras: o equipamento é somente um meio para se obter uma receita recorrente, seja em créditos de celular ou na compra de toners e cartuchos de tinta.
- **Modelo de classificados**, em que usa-se um meio impresso ou digital para mostrar anúncios, e o cliente paga proporcionalmente ao destaque que deseja.
- **Modelo de assinatura**, usado tanto por jornais e revistas quanto TV: garante-se a receita previamente ao vender informação em pacotes, dando um desconto para seu consumo repetido.

Além destes modelos tradicionais, os startups (“grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza” (MOREIRA, 2010, p. 01)) buscavam algo mais dinâmico para desenvolver suas ideias, já que, geralmente, trata-se de ideias que precisam ser validadas rapidamente. Com isso surgiram novas ferramentas para desenvolver modelos de negócio, como por exemplo, o Canvas.

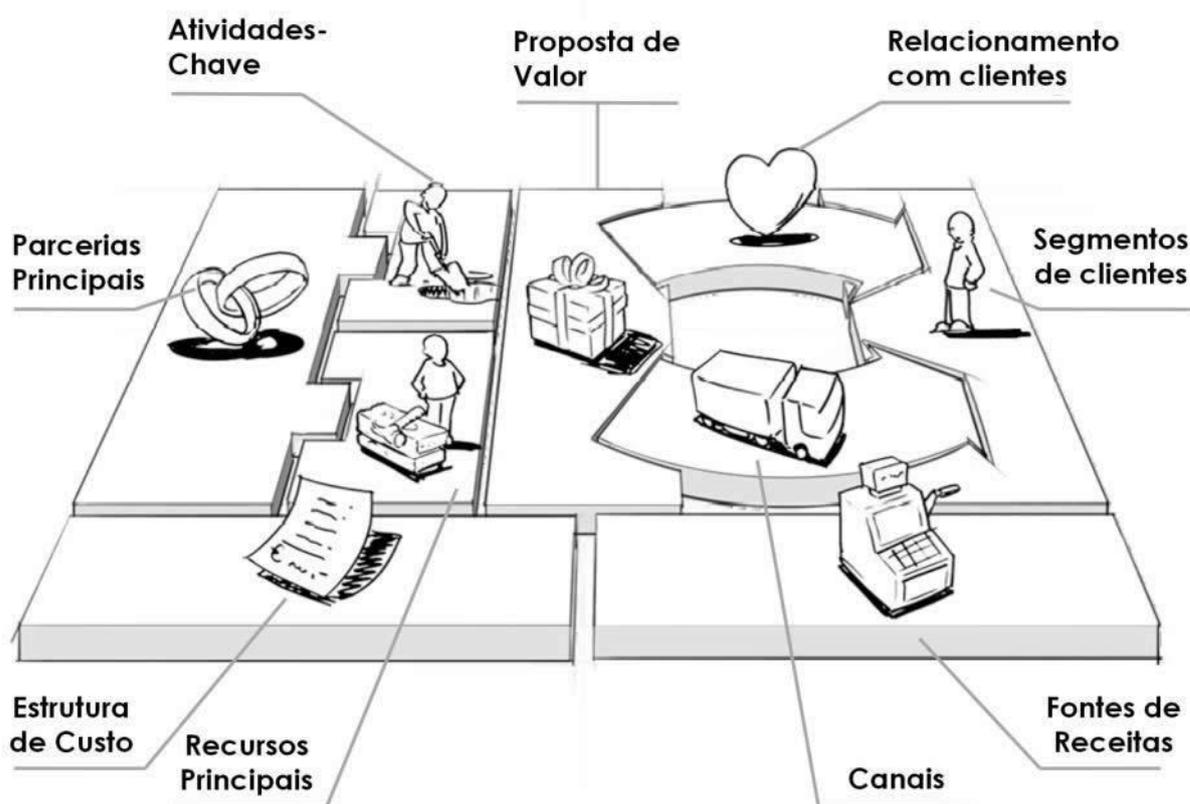
2.2.1 Canvas

O método Canvas ou Business Model Generation (Criação de Modelo de Negócio) foi desenvolvido pelo suíço Alexander Osterwalder e visa desenvolver um modelo de negócio em nove blocos. Osterwalder e Pigneur (2011, p. 16) trazem esses nove componentes do Canvas, que são:

1. Segmentos de Clientes (SC) – Uma organização serve há pelo menos um ou diversos segmentos de clientes;
2. Proposta de Valor (PV) – Buscar resolver os problemas dos clientes e satisfazer suas necessidades, com a proposta de valor;
3. Canais (CN) – As propostas de valor são levadas aos clientes por canais de comunicação, distribuição e venda;
4. Relacionamento com Clientes (RC) – O relacionamento com clientes é estabelecido e mantido com cada SC;
5. Fontes de Receita (R\$) – As fontes de receita resultam de proposta de valor oferecidas com sucesso aos clientes;
6. Recursos Principais (RP) - Os recursos principais são os elementos ativos para oferecer e entregar os elementos previamente descritos;
7. Atividades-chave (AC)
8. Parcerias Principais (PP) – Algumas atividades são terceirizadas e alguns recursos são adquiridos fora da empresa; e
9. Estrutura de Custo (EC) – Resumo de todos os elementos anteriores.

Uma das vantagens consideradas por Carrasco (2014) é que esta ferramenta pode ser apresentada de forma simples, “apenas uma folha” (Figura 3), a diversos atores diretos e indiretos da cadeia da empresa, como especialistas, clientes, fornecedores, etc. Com isso é possível obter informações importantes dos seus *stakeholders* a fim de melhorar a ideia e aumentar a chance de êxito na execução do projeto.

Figura 3 – Canvas



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011b, p.18-19 *apud* Macedo *et al* 2013)

Santos (2014) cita que o canvas ajuda a potencializar as ideias, serve para a modelagem de negócios novos, inovadores ou já existentes, pode ser utilizado no dia-a-dia e permite a visualização dos 9 elementos mais importantes da organização em apenas uma página.

2.3. TURISMO

Segundo Theobald (2001) *apud* Barbosa (2012, p. 02):

O turismo do mundo globalizado, que se tornou um dos maiores fenômenos do século XX, teve início na Inglaterra durante a Revolução Industrial. Fatores como o crescimento da classe média e o surgimento de novas alternativas de meios de transportes, inclusive de novas linhas aéreas na década de 50, permitiram o aumento das viagens internacionais e alavancaram o crescimento do turismo como um novo e importante setor econômico.

Gohr, Neto e Santana (2002) afirmam que “as principais transformações que ocorreram nos últimos anos no setor turístico estão ligadas à globalização da economia, aos avanços tecnológicos, às mudanças nas condições de oferta e demanda e aos problemas ecológicos”. De acordo com Theobald (2001 *apud* Anjos 2004, p. 16) o “setor de turismo é

composto por meios de hospedagens, serviços de alimentação, serviços de transporte, organizações para o lazer, lojas de souvenirs e uma gama de outras empresas correlatas, com uma infinidade de variedades e diversificação de atividades”.

Dentro do setor brasileiro, os meios de hospedagem obtiveram crescimento de 10% em 2015 comparado a 2014 (tabela 1) em seu faturamento e há perspectiva de aumento em 54% para o ano de 2016 em relação a 2015 (FGV; TURISMO, 2016).

Quadro 2 – Evolução do faturamento 2015/2014

Segmento de Turismo	Aumento	Estabilidade	Diminuição	Saldo
Consolidado	30	13	57	-27
Agências de Viagens	10	34	56	-46
Locadoras de Automóveis	38	45	17	21
Meios de Hospedagem	41	28	31	10
Operadoras de Turismo	60	0	40	20
Organizadoras de Eventos	17	0	83	-66
Promotores de Feiras	16	0	84	-68
Transporte Aéreo	20	0	80	-60
Transporte Rodoviário	29	0	71	-42
Turismo Receptivo	32	9	59	-27

Fonte: FGV; TURISMO, 2016 p. 46

O Ministério do Turismo, visando aumentar a competitividade no setor, criou o sistema brasileiro de classificação de meios de hospedagem que segundo o mesmo são subdivididos em sete modalidades, sendo elas (TURISMO, 2016):

Hotel – “composto por serviço de recepção, alojamento temporário, com ou sem alimentação, ofertado em unidades individuais e de uso exclusivo do hóspede, mediante cobrança de diária”;

Hotel Fazenda - “Localizado em ambiente rural, dotado de exploração agropecuária, que ofereça entretenimento e vivência do campo”;

Resort – “Hotel com infraestrutura de lazer e entretenimento que disponha de serviços de estética, atividades físicas, recreação e convívio com a natureza no próprio empreendimento”;

Cama e Café – “Hospedagem em residência com no máximo três unidades habitacionais para uso turístico, com serviços de café da manhã e limpeza, na qual o possuidor do estabelecimento resida”;

Hotel Histórico – “Instalado em edificação preservada em sua forma original ou restaurada, ou ainda que tenha sido palco de fatos histórico-culturais de importância reconhecida. Entende-se como fatos histórico-culturais aqueles tidos como relevantes pela memória popular, independentemente de quando ocorreram, podendo o reconhecimento ser formal por parte do Estado brasileiro, ou informal, com base no conhecimento popular ou em estudos acadêmicos”;

Pousada – “Empreendimento de característica horizontal, composto de no máximo 30 unidades habitacionais e 90 leitos, com serviços de recepção, alimentação e alojamento temporário, podendo ser em um prédio único com até três pavimentos, ou contar com chalés ou bangalôs”;

Flat/apart – “Constituído por unidades habitacionais que disponham de dormitório, banheiro, sala e cozinha equipada, em edifício com administração e comercialização integradas, que possua serviço de recepção, limpeza e arrumação”.

Segundo dados do Conselho Mundial de Viagens e Turismo (WTTC *apud* Turismo 2015) o setor movimentou cerca de R\$ 496 bilhões de reais no Brasil em 2014, através de atividades diretas, indiretas e induzidas. Este montante representa 9,6% do PIB (Produto Interno Bruto) nacional. Ainda segundo Turismo (2015) o Brasil está na nona posição entre as economias do turismo no mundo.

2.3.1 Turismo em Santa Catarina

O estado de Santa Catarina (SC) possui diversas atrações naturais dentro de seus limites contando com paisagens serranas e litorâneas, tornando-o assim um polo turístico o ano inteiro. Segundo Brasil ([2016]):

Somando os veranistas, os participantes de eventos – inclusive aqueles que frequentam as grandes festas de outubro –, os turistas da terceira idade e os peregrinos que visitam o Santuário de Santa Paulina, o turismo em Santa Catarina mobiliza aproximadamente 8 milhões de pessoas por ano, quase o dobro de sua população – esse número inclui estrangeiros, brasileiros de outros estados e catarinenses em viagem dentro do próprio Estado.

Com a alta do dólar o turismo interno está crescendo. O Ministério do Turismo realizou uma pesquisa intitulada de “Sondagem do Consumidor”, com a finalidade de entender as intenções de rotas dos turistas brasileiros. Como resultado, descobriu-se que 12% dos entrevistados afirmaram que um de seus destinos almejados era o sul do país, não só por suas praias, mas também pelo turismo rural que está em crescimento (NEWS, 2016).

Além do turismo nacional, SC recebe também muito turistas estrangeiros, sendo em sua maioria da América do Sul (tabela 2). Somente no mês de fevereiro de 2014 o estado

obteve receita de R\$ 1.812.149.572,27, sendo R\$ 1.588.823.264,01 nacional e R\$ 223.326.308,26 internacional (SANTUR *apud* FIESC, 2015). Como principal meio de hospedagem no mês de fevereiro ficou a casa de amigos ou parentes, seguido do hotel, representando 25,57% do total como mostra a tabela 3. Como principal motivo, em fevereiro, para viagem, podendo ser negócio ou turismo, o turismo ficou com 75,84% (FIESC 2015).

Quadro 3 – Origem dos turistas estrangeiros

Continentes	2013	2014	% s/total 2014
América do Sul	167.382	151.932	96,79
Europa	6.167	4.014	2,56
América do Norte	826	503	0,32
Ásia	382	407	0,26
Oceania	136	70	0,04
América Central e Caribe	57	29	0,02
África	60	17	0,01
Não especificados	13	4	0,00
Total	175.023	156.976	100,00

Fonte: SANTUR/Gerência de Planejamento. Estudo da Demanda Turístico *apud* Fiesc

Quadro 4 – Meios de hospedagem

Meios de hospedagem	Fevereiro (%)
Casa de Amigos/Parentes	29,19
Hotel	25,57
Casa ou Apto. (Aluguel)	20,70
Pousada	10,27
Casa Própria	8,54
Hosp./Pensão/Dormitório	2,92
Camping	2,27
Albergue/Alojamento	0,54
Total	100,00

Fonte: SANTUR/Gerência de Planejamento. Estudo da Demanda Turístico *apud* Fiesc

Bom, mesmo com a alta do turismo, as cidades catarinenses ainda não estão devidamente adaptadas ao mesmo. Mas, segundo Mathias (2016) o governo garantiu que está investindo nesse quesito e ressaltou a necessidade de apoio das prefeituras neste caminho, para que seja possível dar mais estrutura aos turistas. Acreditasse que o estado tenha um maior giro de visitantes do que o número conhecido, já que o turismo em baixa temporada (turismo rural, ecoturismo, etc) não possui dados consolidados. Esta falta de dados complica no planejamento dos empreendimentos para estes períodos, o que pode acarretar na estrutura defasada ao atendimento do público.

Muito além de sua estrutura natural e hoteleira, Santa Catarina possui outros meios de conquistar turistas, sendo eles mais de 10 mil eventos anuais nos mais de 100 espaços existentes no estado. Somente em outubro, 12 festas típicas atraem cerca de 1 milhão

de turistas. A maior delas, a Oktoberfest, em Blumenau, recebe mais de 600 mil visitantes. (BRASIL, [2016]). Segundo a FIESC (2016) o estado possui todas as condições que o turista espera, porém para continuar avançando no mercado é necessário investir no turismo inteligente, que interliga infraestrutura, serviços, sustentabilidade e urbanização. Para isso, é importante a colaboração de empreendedores e gestores municipais em vista do crescimento do setor.

2.4. SETOR HOTELEIRO EM SANTA CATARINA

O setor hoteleiro nacional obteve crescimento no ano de 2014, porém seu número foi modesto, quando comparado aos anos anteriores. Mesmo a copa do mundo sendo um evento impactante para o setor, o mesmo não conseguiu compensar o baixo nível de crescimento da economia brasileira. (JLL, 2105)

Para Jacob (2015) o setor hoteleiro no Brasil é considerado amador, começando pela sua falta de estatísticas, em que estimasse que o país tenha em torno de 9.500 hotéis. Segundo ele o guia 4 rodas estima que tenhamos com 7.500 hotéis, porém seus dados só comportam as cidades turísticas. Mesmo com essa restrição, a ABIH (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis), que não possui estatísticas próprias, já chegou a utilizar o guia como base de dados oficial. Isto mostra o quanto o setor e seus responsáveis ainda precisam evoluir.

Ainda para Jacob (2015) estimasse que apenas 10% destes 9.500 hotéis pertencem a redes e os outros 90% ficam a cargo de empresas familiares, o que gera a falta de profissionalização e investimento nos mesmos. Porém o mesmo acredita que com o aumento da demanda, este número mude e as redes comecem a ganhar mais espaço dentro do país, chegando a obter 30% do mercado em 10 anos.

Quanto ao estado atual do setor hoteleiro em Santa Catarina, o mesmo se dá pela entrada tardia das redes hoteleiras no estado, ocorrendo apenas no ano de 1990 (PEREIRA, 2015). O setor no estado encontra-se em expansão, registrando “um crescimento superior a 100% nos últimos quatro anos, passando de 900 para 2 mil empreendimentos, segundo levantamento da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis” (BRASIL, [2016], p. 01).

Buscando melhorar a atual situação e obter maior sucesso, os empreendimentos do setor buscam se adaptar a região ao qual estão inseridos, em que:

Na região serrana catarinense, como em Lages e Bom Jardim da Serra, por exemplo, encontram-se os hotéis fazenda, localizados em áreas rurais, originárias em sua maioria de antigas fazendas, características da região, com uma administração familiar, ofertando serviços de hospedagem para uma demanda de turistas de lazer que buscam o contato maior com a vida campeira. Na região do Meio Oeste catarinense, nas estações termo minerais, como em Itá e Piratuba, encontram-se verdadeiros complexos de lazer, tendo

como principal atrativo as águas termais. Além dos serviços completos de hotelaria¹⁷¹, apresentam uma diversidade de instalações de lazer, como piscinas térmicas que têm na fonte hidromineral o seu principal atrativo. Destacam-se também pelo Estado, outras destinações de águas termais, dentre as quais, os hotéis localizados de Gravatal e de Santo Amaro da Imperatriz (SANTOS, 2012)

Ainda segundo Santos (2012) o maior número de hotéis está situado na região litorânea, devido ao maior fluxo de turistas ser durante a alta temporada de verão. Porém, a maioria dos hotéis situados no litoral não conta com atividades de entretenimento aos turistas, já que o foco maior são as belezas naturais da região. Isto dificulta o turismo durante a baixa temporada para o litoral, pois é época de baixas temperaturas, em que o visitante procura outros entretenimentos e acaba indo para a serra. Porém, esta realidade pode mudar com o investimento em hotéis com diferentes atrativos, mesmo em locais rodeados por praias.

Pode-se perceber que o setor ainda possui espaço para o surgimento de novos empreendimentos, tendo em vista que o turismo nacional tende a aumentar com a desvalorização do real em relação ao dólar. Com isso e com o aumento da publicidade em cima do estado de Santa Catarina frente as suas atrações, o sucesso no setor dependerá basicamente de uma boa implantação de diferenciais de atratividade e padrões de qualidade a serem oferecidos aos futuros clientes.

3 ASPÉCTOS LEGAIS DO NEGÓCIO

Neste tópico serão abordadas questões burocráticas referentes ao negócio e os aspectos jurídicos para a abertura do mesmo.

3.1. ESTRUTURA LEGAL DO NEGÓCIO

O Hotel fazenda será enquadrado como Sociedade Limitada (Ltda) e contará com, no mínimo, dois sócios, e os mesmos terão responsabilidades limitadas, como o próprio nome sugere.

De acordo com Santiago (2011, p. 01), a Sociedade Limitada “é formada por duas ou mais pessoas que se responsabilizam solidariamente e de forma limitada ao valor de suas quotas pela integralização do capital social, ou seja, a responsabilidade de cada sócio é limitada à quantidade de cotas que ele possui”. As cotas são estipuladas no contrato social (anexo 1), assim como as demais informações relacionadas à organização, como localização, nome, objetivo, etc.

Segundo Brasil (2014, p. 01) as principais características das Ltda's “são a contratualidade, que permite aos sócios maior flexibilidade na determinação das diretrizes do negócio, e a limitação da responsabilidade dos sócios ao montante de capital que colocaram nela”. Já para Santiago (2011, p. 01) as principais características são:

- **responsabilidade dos sócios:** a responsabilidade dos sócios em uma limitada é restrita, característica que parece explicar a extrema popularidade desta forma de sociedade no Brasil. Se o capital social subscrito (permitido pelos sócios) não estiver integralizado (totalmente pago), o sócio responde solidariamente com os outros pela parte que resta ser integralizada.

- **capital social:** divide-se em cotas iguais ou desiguais, cabendo uma ou mais a cada sócio; a contribuição pode ser dado por meio de dinheiro, bens ou direitos, sendo não autorizada, porém, através da prestação de serviços.

- **exclusão do sócio:** é excluído o sócio que não integralizou de acordo com os prazos e condições previstas no contrato de constituição da Limitada. Quando coloca em risco a existência do negócio por meio de uma justa causa, prevista no contrato e um tempo para que o sócio possa se justificar ou se defender em reunião de assembleia.

- **obrigações dos sócios:** é devido aos sócios repor os lucros e repor as quantias que forem retiradas da sociedade, somente se estiverem autorizadas pelo estabelecido no capital social. O sócio deve integralizar suas quotas subscritas ou caso contrário, poderá ser expulso da sociedade. Da data do registro da Limitada até cinco anos, todos os sócios

respondem pela exata estimação dos bens concedidos ao capital social. Na administração, o administrador, sócio ou não, será designado pelo próprio contrato social ou instrumento separado (ou ato separado que é um termo onde se especifica quem será o administrador) e terá que exercer a sua função por uma série de deveres previstos pela lei.

- **prejuízos no capital:** não é permitida a retirada ou distribuição de lucros para o sócio em caso de possível prejuízo do capital.

- **legislação das limitadas:** no Brasil, o Código Civil de 2003 regula seus principais dispositivos, sendo que em caso de lacunas, são seguidas as normas das Sociedades Simples ou Anônimas, caso estabelecido no contrato.

- **conselho fiscal:** órgão facultativo nas sociedades limitadas, mas comum nas anônimas. Os sócios minoritários que representam menos de 1/5 do capital social podem eleger um membro e suplente. Pode o contrato prever ainda o estabelecimento de um conselho fiscal e suplentes (três ou mais membros), sócios ou não. Em relação às demonstrações financeiras, deverão ser elaboradas pelo menos três ao final de cada exercício social.

Após a definição da estrutura legal da organização, é necessário tomar conhecimento dos próximos passos, que são referentes a legalização da empresa. De acordo com o Empreendedor ([2016], p. 01):

Para abertura, registro e legalização da sociedade empresária limitada, é necessário registro na Junta Comercial e, em função da natureza das atividades constantes do objeto social, inscrições em outros órgãos, como Receita Federal (CNPJ), Secretaria de Fazenda do Estado (inscrição estadual - ICMS), e Prefeitura Municipal (concessão do alvará de funcionamento – conforme a atividade pode requerer autorizações de órgãos responsáveis pela saúde, segurança pública, meio ambiente e outros).

O procedimento de abertura, registro e legalização na Junta Comercial varia em cada estado. Na Junta Comercial de Santa Catarina (JUCESC) o procedimento é feito da seguinte maneira, de acordo com a o próprio site da JUCESC (2016):

1º Solicitar pedido de viabilidade no site da JUCESC;

2º Solicitar o DBE (Documento Básico de Entrada)/CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica) no site da Receita Federal;

3º Preencher o Requerimento Eletrônico (RE) no site da JUCESC;

4º Após, imprimir o requerimento eletrônico (RE) é obrigatório utilizar, para dar entrada do processo, os seguintes documentos:

- Capa - Ato 090 / evento 090

- Contrato;

- Taxa Dare = R\$86,00;

- Recibo de entrega;

5º O Processo deve ser protocolado no escritório da JUCESC com os seguintes documentos:

Capa - Ato 090 / evento 090 - Gerada pelo RE;

DARE paga= R\$86,00- Gerado pelo RE;

DARF - emitido no site da Receita Federal = R\$21,00 - Link para gerar o DARF;

Cópia autenticada do RG e do CPF dos sócios;

03 vias do contrato social;

Pedido de viabilidade válida pra trâmite na JUCESC;

DBE /CNPJ assinado.

É importante frisar que, para a abertura, registro e legalização da empresa, quem irá tomar a frente deste processo será o contador. Será ele também que cuidará da elaboração do contrato social, assim como das questões legais e fiscais da organização durante sua atuação no mercado.

4 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Neste tópicos serão abordadas questões referentes ao desenvolvimento do presente trabalho, tratando de sua natureza, dos métodos e técnicas a serem utilizados, dentre outros pontos.

4.1 NATUREZA

O presente trabalho pode ser considerado de natureza aplicada, tendo em vista que, segundo Unisanta ([2016], p. 02) a “pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”.

4.2. ABORDAGEM

A abordagem de uma pesquisa pode ser quantitativa ou qualitativa, em que de acordo com Gerhardt e Silveira (2009, p. 31) “a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc”. Deferentemente da qualitativa, a pesquisa quantitativa gera resultados que podem ser mensurados (Fonseca (2002 *apud* Gerhardt e Silveira 2009)). Para Unisanta ([2016], p. 02) na pesquisa qualitativa “o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave”.

Desta forma tem-se que o presente trabalho tem abordagem quali-quantitativa, pois conta com análise aprofundada de dados qualitativos na pesquisa sobre fornecedores, concorrentes e outros. Mas também utiliza meios estatísticos para analisar clientes através da aplicação de questionário.

4.3 OBJETIVOS

É possível classificar os objetivos da pesquisa de três formas: Exploratória, Descritiva e Explicativa. Segundo Gil (2007 *apud* Gerhardt e Silveira 2009, p.35) a pesquisa exploratória “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Para Triviños (1987 *apud* Gerhardt e Silveira 2009, p.35) a pesquisa descritiva “pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade”. Por fim, temos que a pesquisa explicativa, de acordo com Gil (2007 *apud* Gerhardt e Silveira 2009, p.35), “preocupa-se em identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos”. Tendo em vista as formas supracitadas, o presente trabalho se encaixa como pesquisa exploratória e descritiva, uma vez que,

primeiramente, procurou-se entender mais sobre a elaboração do plano de negócio, o setor de turismo e setor de hotelaria e posteriormente descreveu-se a realidade pesquisada através do plano.

4.4 ESTRATÉGIA

A pesquisa pode ser realizada baseando-se em diversas fontes, podendo-as ser livros, documentos, entrevistas, artigos e etc. Com isso, torna-se necessário a definição de quais fontes serão utilizadas para a aquisição de dados e informações. Haja visto que o plano de negócios é baseado em informações recentes sobre mercado, finanças, operações, entre outros, será necessário a utilização de sites, artigos, dados fornecidos de órgãos públicos e pesquisas para a coleta de dados.

Com isso tem-se que o presente trabalho é caracterizado como pesquisa bibliográfica – “elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet” (Gil (1991 *apud* Unisanta [2016], p.3)) –, pesquisa documental – “recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc” (Fonseca (2002, p. 32 *apud* Gerhardt e Silveira 2009, p.37)) – levantamento de campo – “quando a pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer” (Gil (1991 *apud* Unisanta [2016], p.3)) e um estudo de caso – “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real” (Yin (2005, p.32) *apud* Freitas e Jabbour (2010).

Para a pesquisa bibliográfica foram utilizados os sites do Sebrae, *TripAdvisor*, IBGE, e outros condizentes com a necessidade. Além dos sites utilizaram-se informações de órgãos públicos como a Secretaria de Turismo de Garopaba. Na parte documental buscaram-se matérias de jornais, revistas e telejornais para obter informações referentes ao tema. E por fim foram aplicados questionários.

Quanto à aplicação do questionário, primeiramente definiu-se a população-alvo, que segundo Malhotra (2012), é uma coleção de elementos que possui as informações que o pesquisador procura. A população utilizada foi o número de habitantes do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, pois segundo FIESC (2014) representaram 86,53% dos turistas que frequentam o estado em 2013, ano em que a última pesquisa foi divulgada. Para a soma da população foi utilizado o site do IBGE que traz o número de habitantes de cada estado, conforme quadro 5.

Quadro 5 – Número de Habitantes

Estado	Habitantes
Rio Grande do Sul	11.286.500
Santa Catarina	6.910.553
Paraná	11.242.720
Total	29.439.773

Fonte: Dados do IBGE (2016)

Feita esta definição, calculou-se a amostra necessária para a coleta dos dados, que segundo o autor é a representação da população-alvo. Para tal definição usou-se a fórmula de Santos (2016) e estimou-se um erro amostral de 5% e nível de confiança de 95%:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) + e^2 \cdot (N - 1)}$$

Em que:

n - amostra calculada

N - população

Z - variável normal padronizada associada ao nível de confiança

p - verdadeira probabilidade do evento

e - erro amostral

O resultado da amostra ficou em 385. Feito isso, elaborou-se o questionário (ANEXO D) com um total de 23 questões, sendo elas duas questões filtros, nove sobre perfil e as demais relacionadas à finalidade da pesquisa. O mesmo foi aplicado através da plataforma *google forms* e divulgado na rede social da autora, a fim de alcançar o maior número possível de respondentes.

Após a coleta, os dados foram tabulados automaticamente pelo *google forms* – plataforma utilizada para desenvolver, aplicar e analisar o questionário – e analisados pela autora e apresentados através de gráficos e tabelas no presente trabalho.

4.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A maior limitação encontrada no desenvolvimento do presente trabalho foi a financeira, pois para análise mais completa dos concorrentes seria necessária a hospedagem nos mesmos. Outro ponto que o financeiro influenciou foi frente a estruturação, já que o ideal seria fazer uma análise territorial com engenheiros civis para saber exatamente a localização de cada atividade em relação as limitações do terreno. Porém, foi possível desenvolver a pesquisa com fornecedores via internet e quanto a estrutura, separou-se parte do investimento total para regularização desta questão.

5. PLANO DE NEGÓCIO

Neste capítulo serão expostos todos os pontos referentes ao plano de negócio, mesclando o modelo do Sebrae (2013) e Dornelas (2013).

5.1. SUMÁRIO EXECUTIVO

Este tópico é composto pelo resumo do plano de negócio.

5.1.1. O conceito do negócio e a oportunidade

Observou-se após alguns anos de atuação no mercado de turismo em Garopaba-SC, mais especificamente trabalhando no local ao qual será feito o Hotel Fazenda, que atualmente conta com a estrutura de um centro de lazer, que a cidade necessita de meios de hospedagem que ofereçam entretenimento além das praias e belezas naturais. Esta constatação veio pelo relacionamento com milhares de turistas que passaram pelo centro de lazer e, em sua maioria, perguntavam o porquê de o local não fornecer hospedagem, pois gostariam muito de passar seus dias e noites ali.

Com isso, os donos do local viram que o terreno tem metragem suficiente para montar um hotel aconchegante e composto por diversas atividades. Além disso, pensou-se também na possibilidade de aumentar o turismo em períodos de baixa temporada, já que a proposta do hotel é manter sua ocupação o ano todo e propor ao cliente a possibilidade de usufruir de sua estrutura, mas também de conhecer a cidade e com isso gerar renda ao comércio local, o que irá contribuir ciclicamente para o município.

5.1.2. Missão, Visão e Valores

Missão:

- Oferecer lazer e sossego em meio ao ambiente, por meio de atendimento de qualidade ao cliente.

Visão:

- Ser referência quanto ao oferecimento de lazer e sossego em nosso estado.

Valores:

- **Respeito** à natureza e as pessoas;
- **Qualidade** no atendimento e demais serviços prestados;
- **Espírito de equipe**;
- **Ética** profissional.

5.1.3. Mercado

Com a análise de mercado, constatou-se que ainda existe espaço para a criação de novos meios de hospedagem e também há uma lacuna no turismo rural em Garopaba e na região. Tanto que, para análise de concorrentes diretos foi necessário procurar hotéis situados em outras cidades e distantes do litoral. Pensar que não há hotel fazenda no litoral pode acarretar duas conclusões: primeiramente que não daria certo, pois se ninguém fez é porque não haveria retorno e segundo é pensar que os empreendedores nesta área estão tão acomodados ao fato de encontrarem-se no litoral e oferecer apenas o mínimo ao cliente, que não acham necessário montar algo mais completo.

Bom, mediante o desenvolvimento do plano foi possível descartar a primeira conclusão e constatar que é sim viável a construção de um hotel fazenda e que os clientes concordam com esta afirmativa, pois os mesmos afirmaram em sua maioria que frequentariam o hotel fazenda em Garopaba-SC.

5.1.4. Equipe de gestão

A equipe de gestão irá contar com os atuais sócios, que cuidarão de toda parte administrativa e também de todos os processos pré-operacionais, sendo eles Luiza Pacheco de Lima e Sérgio Pacheco de Lima. Eles cuidaram durante 9 anos do Centro de Lazer, hoje arredado, e idealizaram tudo que lá contempla atualmente.

Luiza está completando o curso de graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina, e fez parte de toda evolução do espaço desde que era apenas uma serraria, além de passar por todas as funções. Sérgio não possui formação superior, porém conta com experiência ampla na área de negócios, uma vez que trabalha com compra e venda de terrenos, construção de prédios e demais atividades pertinentes, além disso o mesmo cuida de um patrimônio avaliado em mais de 10 milhões e desde que assumiu conseguiu aumentar este valor e proporcionar expectativas de crescimento para os próximos anos.

5.1.5. Marketing e projeção de vendas

A projeção de vendas para o primeiro ano ficou em R\$ 5.626.651,69 e tem-se a expectativa de crescimento a uma taxa de 15% anual para os próximos anos. Esta expectativa encontra-se no cenário provável/realista, já no cenário pessimista, mesmo com a retirada de 20% no faturamento será possível obter um lucro mensal de R\$ 98.214,49.

As ações de marketing serão focadas principalmente no meio *online*, porém ainda contará com ferramentas *off-line* como *outdoors* e *flyers*, visando alcançar o maior número possível de clientes e também atingir as taxas de crescimento esperadas.

5.1.6. Forma jurídica e enquadramento tributário

A empresa será de caráter limitada (LTDA) por contar com 2 sócios ou mais e não optará pelo simples nacional, pois seu faturamento extrapola os limites impostos pelo regime. Com isso terá a incidência de impostos como IRPJ, PIS, CONFINS, CSLL e ISS. Sua forma de tributação será sobre o lucro presumido.

5.1.7. Oferta/necessidade de aporte de recursos

A necessidade de aporte, considerando toda a exigência de construção e investimentos ficou em R\$ 5.020.152,32 tendo como prazo para retorno do investimento 2 anos e 9 meses.

5.2. CONCEITO DO NEGÓCIO

Em Garopaba – SC existe, há nove anos, o Centro de Lazer Cachoeira do Macacu, propriedade dos sócios Luiza Pacheco de Lima e Sérgio Pacheco de Lima. O espaço dispõe de estrutura voltada ao lazer dos turistas que visitam a cidade em alta temporada e oferece atividades como: Tirolesa com queda n'água, parede de escalada, cancha de bocha, salão de jogos, área infantil, passeios a cavalo, churrasqueiras, piscinas naturais e restaurante.

Por conta da alta influência de fatores ambientais no funcionamento do espaço, como chuva e dias frios, os sócios resolveram analisar a possibilidade de construir um Hotel Fazenda, aproveitando a estrutura que já existe e adicionando maior valor agregado à seus clientes, pois por várias vezes já foi questionado o por quê de não haver hospedagem no local.

O parque possui uma extensão de 30.500 m² no total. A estrutura atual procura respeitar a natureza do local, modificando-a o mínimo possível. E é com esta visão que o Hotel Fazenda será projetado, respeitando o meio ambiente e estando em sintonia com o mesmo.

O litoral conta com diversas formas de hospedagem para seus visitantes, porém em sua grande maioria são pousadas, casas para aluguel ou hotéis, oferecendo poucas opções de lazer dentro de suas imediações. Com isso, a sazonalidade deve ser levada em consideração, tendo em vista que, o principal atrativo para esses meios de hospedagem são as praias, o que faz com que o empreendimento tenha maior taxa de ocupação durante o verão e enfrente ociosidade durante o inverno.

O Centro de Lazer funciona da mesma forma, fica ocioso durante os 9 meses de inverno e nos 3 meses de verão tenta obter renda suficiente para pagar seus custos de funcionamento e os custos para ficar fechado. Com isso, observou-se a oportunidade de mudar esta realidade por meio da criação de um Hotel Fazenda, aproveitando a estrutura já investida.

Outros fatores observados e de grande valia são a extensão do espaço, sua grande área verde preservada, possibilidade de construção sem agredir a natureza, viabilidade de expansão e, também, o diferencial de ser localizado próximo a Dunas e praias.

Os sócios acreditam que a missão da organização será:

- Oferecer lazer e sossego em meio ao ambiente, por meio de atendimento de qualidade ao cliente.

A visão:

- Ser referência quanto ao oferecimento de lazer e sossego em nosso estado.

E os valores:

- **Respeito** à natureza e as pessoas;
- **Qualidade** no atendimento e demais serviços prestados;
- **Espírito de equipe**;
- **Ética** profissional.

5.3. PESQUISA E ANÁLISE DE MERCADO

Neste tópico serão avaliados os possíveis clientes do hotel, buscando entender quais suas necessidades e também os concorrentes, para compreender como está se comportando atualmente o mercado.

5.3.1. Pesquisa de Mercado – Estudo dos clientes

Para a presente análise foi aplicado um questionário, já descrito na metodologia, em que se obteve 426 respostas, sendo que, destas, 63 não foram válidas, pois responderam que nunca foram ou iriam a um hotel fazenda ou então que não iriam a um hotel fazenda em Garopaba-SC, sobrando assim 363 respostas a serem analisadas. Porém as questões filtro também podem trazer algumas informações, já que foi perguntado o porquê daquela opção. Sendo assim, as respostas mais recorrentes, dentre as 33 apresentadas, da pergunta “você já foi ou iria a um hotel fazenda?” foram:

- Não ter tido a oportunidade de ir a um hotel fazenda;

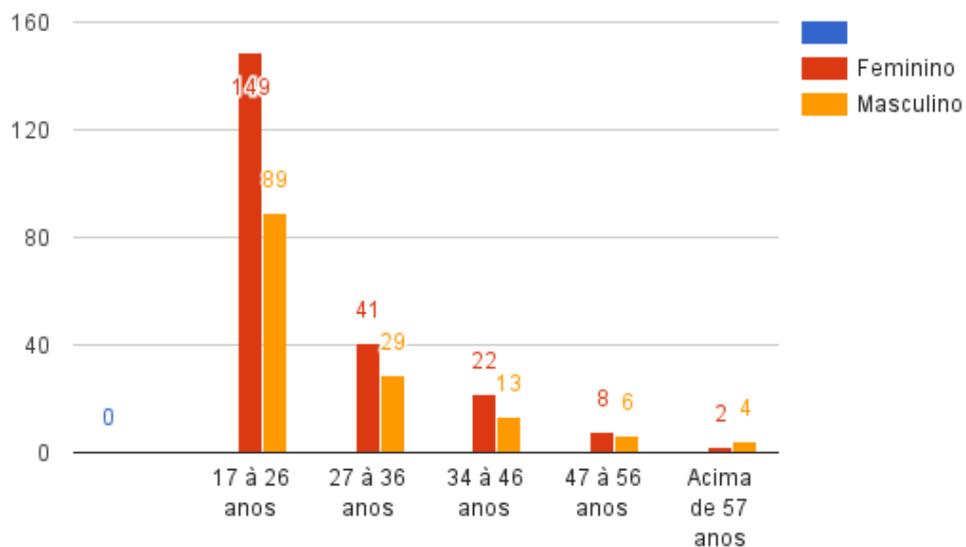
- Não ser atraído por este tipo de entretenimento; e
- Questões financeiras.

Quando perguntado sobre a possibilidade de ir a um hotel fazenda, que atende às suas necessidades, em Garopaba-SC, 30 responderam que não e as justificativas foram:

- Hotel fazenda combina com serra e frio;
- Pela distância;
- Por residir na cidade; e
- Por não gostar de hotel fazenda.

Após as perguntas filtro, o questionário focou na descoberta do perfil do possível consumidor do hotel fazenda em Garopaba-SC. Por conseguinte, analisou-se que, de acordo com o Gráfico 1 – Sexo x Idade, o maior público é feminino, representando 61,16% dos respondentes, e está entre 17 e 26 anos.

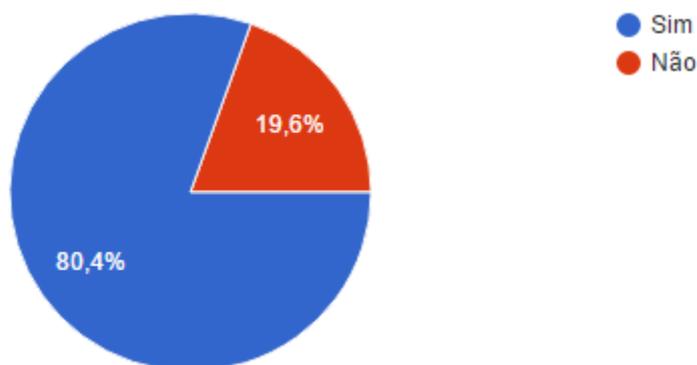
Gráfico 1 – Sexo x Idade



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário

Dentre os respondentes, 80,4% são de Santa Catarina, conforme mostra o Gráfico 2 – Você é de SC?.

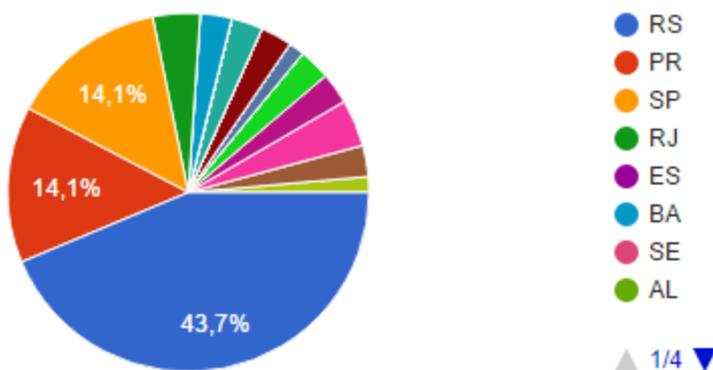
Gráfico 2 – Você é de SC?



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário

Os que afirmaram não ser de SC subdividem-se em 43,7% do Rio Grande do Sul, 14,1% do Paraná, 14,1% de São Paulo, e os outros 28,1% restante estão espalhados pelos outros estados, de acordo com o gráfico 3 – De qual estado você é?. O que corrobora com os dados pesquisados anteriormente, em que se afirmou que os turistas de SC são, em sua maioria, dos estados do sul.

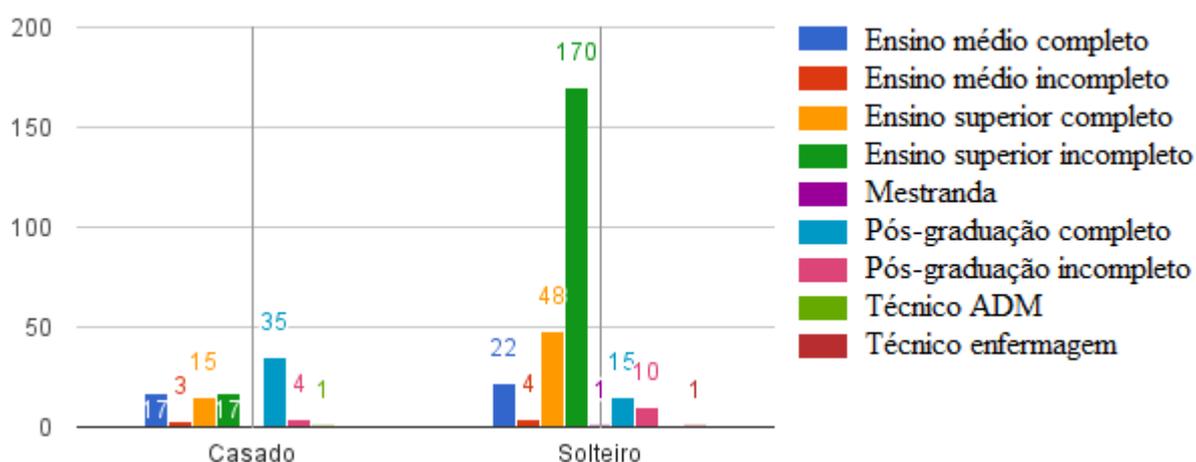
Gráfico 3 – De qual estado você é?



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário

Quanto à ocupação e estado civil, pode-se observar que a maioria declara-se solteiro e cursando ensino superior, conforme o Gráfico 4.

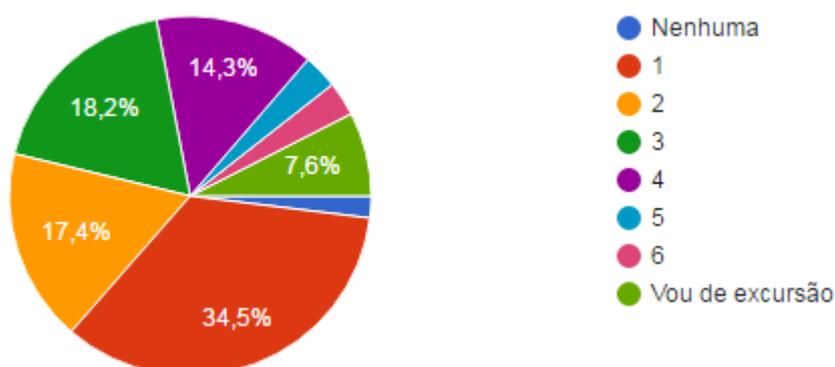
Gráfico 4 – Instrução x Estado civil



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário

Porém quando perguntados com quantas pessoas iriam a um Hotel Fazenda, o resultados mostrou que, a grande maioria, iria acompanhado de 1 a 3 pessoas, o que nos indica que iriam em casal, com a família ou amigos (Gráfico 5 – Com quantas pessoas você iria a um hotel fazenda?).

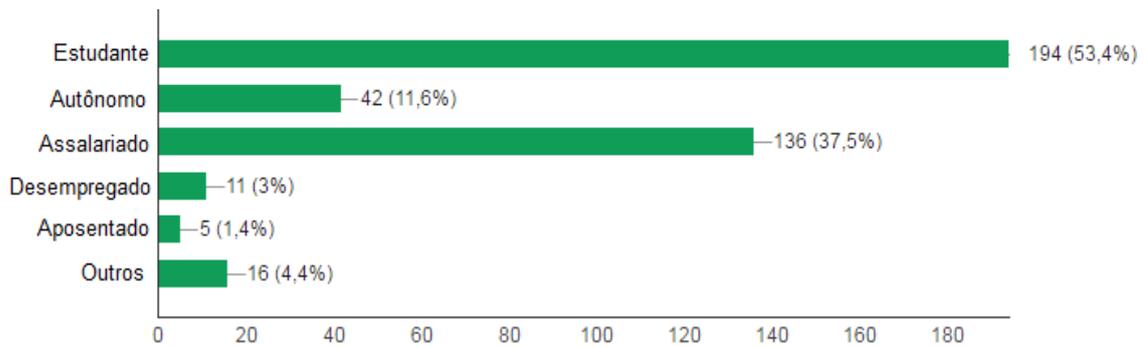
Gráfico 5 – Com quantas pessoas você iria à um Hotel Fazenda?



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário

Buscando entender mais a fundo o perfil dos possíveis clientes, questionou-se também qual a sua ocupação – Gráfico 6 – e qual a renda mensal – Gráfico 7. Ao compilar os dados, percebeu-se que a maioria é estudante (53,4%), seguido por assalariados (37,5) e autônomos (11,6%).

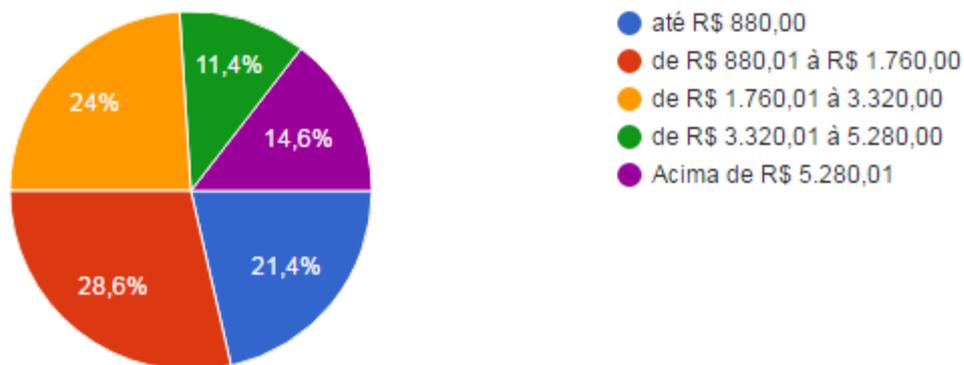
Gráfico 6 – Qual sua ocupação?



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário

Porém, quanto à renda não foi possível identificar uma grande maioria, porém, pode-se dizer que 50% ganha até dois salários mínimo e 50% ganha acima de dois salários mínimos.

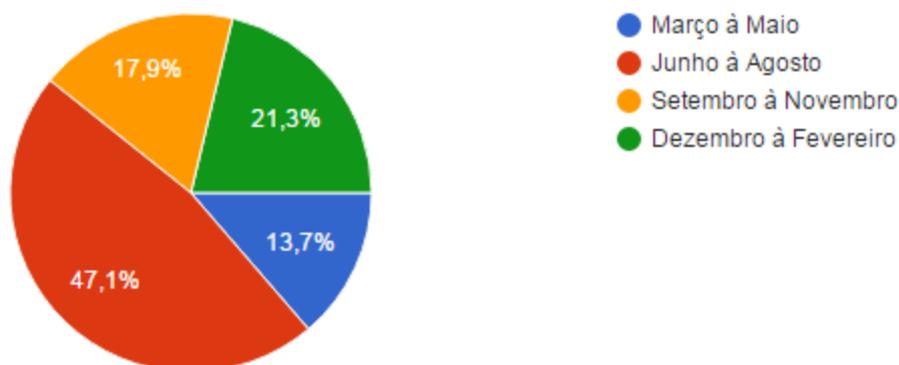
Gráfico 7 – Renda mensal



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário

Perguntou-se também sobre a época do ano que as pessoas gostariam ou costumariam ir à um hotel fazenda – Gráfico 8 – e qual seria a duração de suas visitas – Gráfico 9. Quanto à época, 47,1% declarou que iria durante os meses de Junho à Agosto. Isto pode ocorrer por, neste período, encontrar-se as menores temperaturas e também as férias escolares. O segundo período mais citado foi de Dezembro à Fevereiro, meses de maiores temperaturas, porém que também contam com férias escolares. Este resultado pode ser *lincado* ao número de pessoas que acompanhariam o cliente durante sua visita ao hotel e também à ocupação dos mesmos.

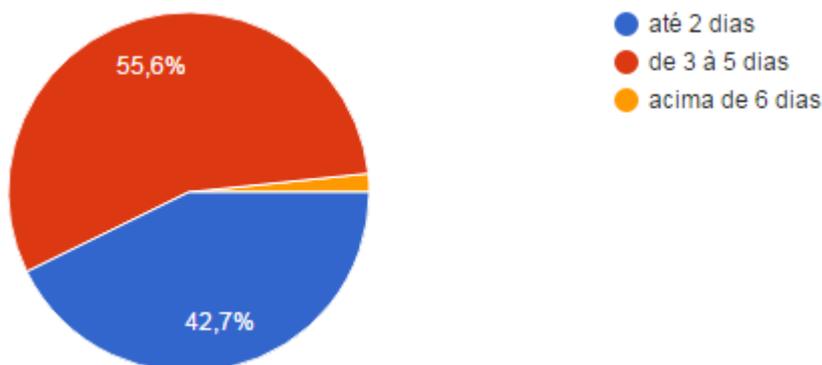
Gráfico 8 – Qual época do ano você iria à um Hotel Fazenda?



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário

Quanto a duração das visitas, a grande maioria colocou que ficaria de 3 a 5 dias, seguido dos que ficariam apenas 2 dias. Esta informação é crucial para a elaboração de cenários financeiros, tendo em vista a necessidade de uma base para entender a taxa de ocupação do hotel.

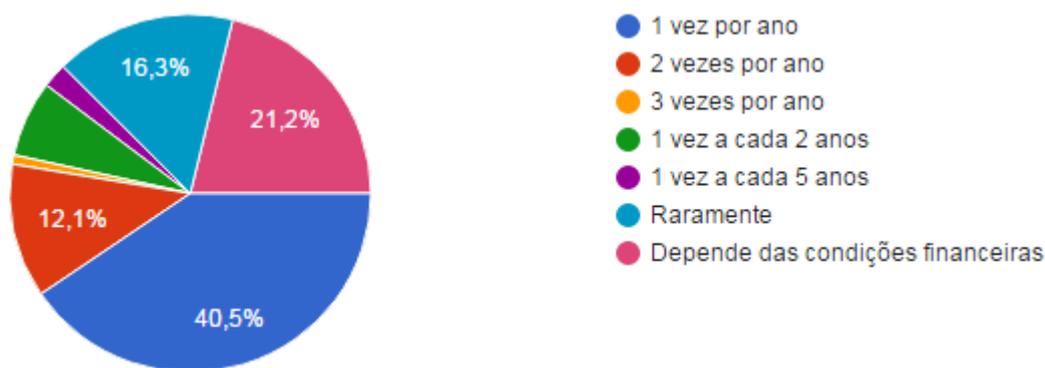
Gráfico 9 – Qual a duração da sua visita?



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário

Por fim, questionou-se sobre a periodicidade das visitas ao hotel, em que, conforme o Gráfico 10, foi possível verificar que um número significativo de 40,5% dos respondentes visitariam anualmente o espaço, 21,2% dependeria das condições financeiras para planejar-se e uma parcela de 12,2% visitaria semestralmente. Isto mostra que o hotel deverá trabalhar com programas de fidelização ao cliente, para que este quadro mude e mostre-se mais atraente.

Gráfico 10 – Com qual frequência você visitaria o hotel?



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário

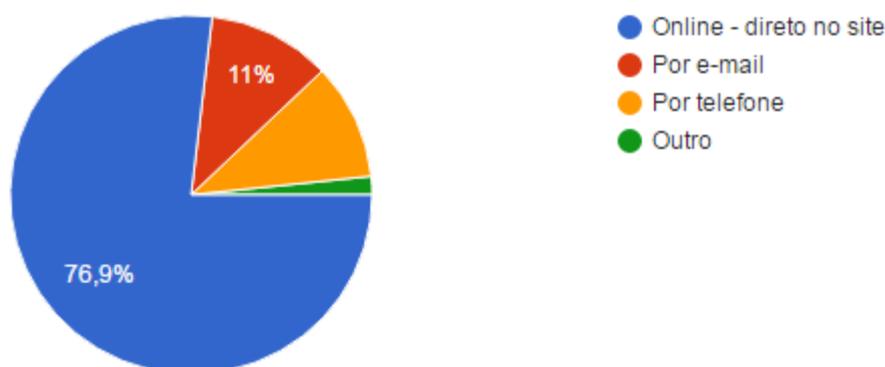
5.3.2. Análise dos concorrentes

Neste tópico serão analisados quatro concorrentes diretos localizados em Santa Catarina, com o intuito de averiguar os serviços que estão sendo oferecidos no mercado. Para isso foram escolhidos os hotéis fazenda com melhor avaliação no site TripAdvisor.com.br – plataforma de auxílio aos viajantes que fornece informações geradas por outros usuários (TripAdvisor, 2016).

Toda pesquisa foi feita com dados obtidos pela internet, já que para análise *in loco* seria necessário o pagamento de diárias, o que se torna inviável no presente momento.

Os primeiros pontos analisados foram referentes à localização, valor e possibilidade de reserva online. Como pode ser observado no quadro 6 – Preço e Localização, nenhum dos hotéis pesquisados se encontra no litoral. Quanto à possibilidade de reserva online, apenas 2 já contam com esta facilidade, diz-se facilidade por propiciar ao cliente a análise de valores com maior agilidade e com isso definir onde realmente irá hospedar-se. Esta afirmação dá-se também pelo resultado do questionário aplicado, em que questionou-se ao cliente de qual forma gostaria de realizar sua reserva, e 76,9% optaram pela opção “online – direto no site”, conforme mostra o Gráfico 11.

Gráfico 11 – Como você gostaria de realizar sua reserva?



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário

Os valores de diárias dos concorrentes pesquisados ficaram entre R\$ 345,00 à R\$ 864,50. Na análise de clientes, foi indagado qual valor eles estavam dispostos a pagar pela diária de um hotel fazenda que suprisse as suas necessidades, e este valor está abaixo do praticado pelo mercado, uma vez que 47,9% dos respondentes afirmou que pagaria até R\$200,00 na diária e 44,6% desembolsaria de R\$ 200,01 à R\$ 400,00 (Gráfico 12). Apenas 1 hotel, dos analisados, está dentro do valor estimado.

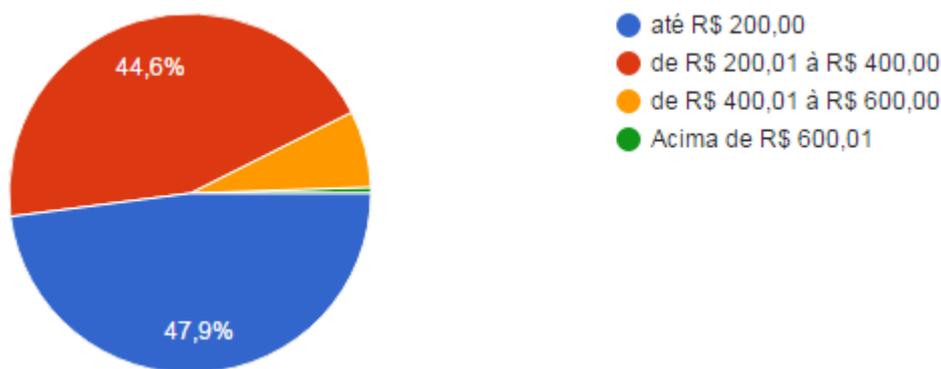
Quadro 6 – Preço e Localização

Concorrente	Localização	Valor diária p/ 1 pessoa					Reservar Online
		07/10 à 09/10 ou 14/10 à 16/10	Café da manhã	Almoço	Café da tarde	Jantar	
Hotel Fazenda Dona Francisca	Rodovia SC-418, Km 19 - Pirabeiraba - Joinville - SC	R\$ 561,50					
Boqueirão Hotel Fazenda	BR-282, Km 225, Lages, Santa Catarina 88500-000, Brasil	R\$ 812,50					
Fazenda Park Hotel	Rodovia Ivo Silveira, km 6, Gaspar, Santa Catarina 89110-000, Brasil	R\$ 864,50					
Serra do Panelão Fazenda Hotel	Rodovia Sc 430 Km 430 11, Urubici, Santa Catarina 88650-000, Brasil	R\$ 345,00					

Obs: Cor da data = cor do valor da diária naquele período

Fonte: elaborado pela autora a partir de dados da internet

Gráfico 12 – Quanto você pagaria na diária?



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário

O segundo ponto analisado foi em relação ao público que o frequenta, meses de maior lotação e sua nota na plataforma *TripAdvisor*. Com isso foi elaborado o quadro 7 – Principais visitantes. Ao analisar os dados adquiridos foi possível perceber que o principal público deste segmento são as famílias, variando de 74,43% a 56,86% de ocupação nos hotéis segundo informações fornecidas pelos próprios usuários. Em relação à época de maior ocupação, pode-se observar que os meses de inverno ficaram como os mais cotados, visto que nesta época além de o clima estar propício, ocorrem as férias de julho, o que gera grande influência para esta realidade, fazendo com que pais possam levar seus filhos para passear. Este dado pôde ser comprovado pela pesquisa aplicada, em que os meses de Junho a Agosto ficaram entre os mais cotados para a visita.

Alguns hotéis fazenda conseguem manter seu público durante verão, como é o caso do Fazenda Park Hotel. Isto se dá por sua estrutura não ser tão rústica e transpor clima de verão, com possibilidade de diversão e frescor. Ele supre a necessidade de consumidores que querem aproveitar o calor, mas querem fugir do litoral.

Como havia sido citado, seriam escolhidos os hotéis de acordo com suas avaliações, o que gerou uma tabela com três hotéis de 4,5 estrelas e um com 4 estrelas. É importante frisar que estes dados são todos de acordo com o consumidor do serviço prestado, ou seja, partem da percepção de qualidade do cliente e de sua experiência no local.

Quadro 7 – Principais Visitantes

		Concorrente			
		Hotel Fazenda Dona Francisca	Boqueirão Hotel Fazenda	Fazzenda Park Hotel	Serra do Panelão Fazenda Hotel
Perfil do visitante	Família	364	106	642	29
	Romântico/Casal	75	28	125	12
	Sozinho	4	0	2	1
	Negócios	1	5	23	2
	Amigos	25	14	78	2
Época de visitas	Mar-Mai	155	39	240	10
	Jun-Ago	199	61	297	22
	Set-Nov	53	34	193	9
	Dez-Fev	82	29	213	10
Total de Avaliações		489	164	966	51
Avaliação Geral TripAdvisor		4,5 estrelas	4,5 estrelas	4,5 estrelas	4 estrelas

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da internet

O terceiro ponto analisado foi referente à estrutura geral e das acomodações ofertadas. O quadro 8 busca mostrar quais itens constam nos hotéis estudados, em que os itens em verde constam e os vermelhos não constam. Em relação à estrutura geral tem-se um que mistura as duas variantes, tendo a opção de instalação de hotel e também de casarão, tem-se o Fazzenda Park Hotel que conta com uma estrutura de mais de 2 andares, e tem-se o Boqueirão e Serra do Panelão que apostaram em algo mais rústico, dando a ideia de fazenda.

As acomodações em geral possuem TV, Telefone, Ar condicionado, Frigobar, Aquecedor e Sacada. Cada hotel possui variações de quartos, desde os mais simples até os mais luxuosos e com isso mais caros. O estudo foi feito com base nos cômodos mais simples, visando entender o que realmente é essencial.

Quadro 8 - Estrutura

Concorrente	Estrutura Geral		Estrutura de acomodações em geral									
	Casarão	Hotel c/ 2 andares ou mais	T V	Tv a cabo	Wifi	Hidromassagem	Telefone	Sacada	Cofre	Ar Condicionado	Frigobar	Aquecedor
Hotel Fazenda Dona Francisca	Verde	Verde	Verde	Vermelho	Vermelho	Verde	Verde	Verde	Vermelho	Verde	Verde	Verde
Boqueirão Hotel Fazenda	Verde	Vermelho	Verde	Verde	Verde	Vermelho	Verde	Verde	Verde	Verde	Vermelho	Verde
Fazenda Park Hotel	Vermelho	Verde	Verde	Vermelho	Vermelho	Vermelho	Verde	Verde	Vermelho	Verde	Verde	Vermelho
Serra do Panelão Fazenda Hotel	Verde	Vermelho	Vermelho	Vermelho	Verde	Vermelho	Vermelho	Verde	Vermelho	Vermelho	Verde	Verde

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da internet

O último ponto analisado foi referente à estrutura de lazer oferecida ao consumidor dentro do valor da diária. No quadro 9, em que os itens em verde fazem parte do quadro de atividades do hotel e os vermelhos não, vê-se que as atividades comuns a todos são: Cavalgada, Trilha, Piscina coberta, Pescaria e Salão de Jogos. Ou seja, este pode ser considerado o mínimo de estrutura a ser oferecido por um hotel fazenda. Outras atividades também são oferecidas pela maioria, sendo elas: Arborismo, Espaço para recreação infantil, Campo de Futebol e Hidroginástica. Entrando também nas consideradas atividades essenciais.

Quadro 9 – Lazer Oferecido

		Concorrente			
		Hotel Fazenda Dona Francisca	Boqueirão Hotel Fazenda	Fazzenda Park Hotel	Serra do Panelão Fazenda Hotel
Lazer Oferecido	Cavalgada				
	Trilha				
	Piscina coberta				
	Piscina aberta				
	Arborismo				
	Bocha				
	Massagem				
	Espaço com Fogueira				
	Espaço p/ recreação infantil				
	Salão de jogos				
	Campo de futebol				
	Campo de vôlei				
	Academia				
	Pescaria				
	Pedalinho				
	Sauna				
	Hidrogenástica				
	Espaço com animais para alimentá-los				

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da internet

5.4. Plano de Marketing

Neste tópico serão abordados o 4 P's de marketing, sendo eles produto/serviço, praça, promoção e preço.

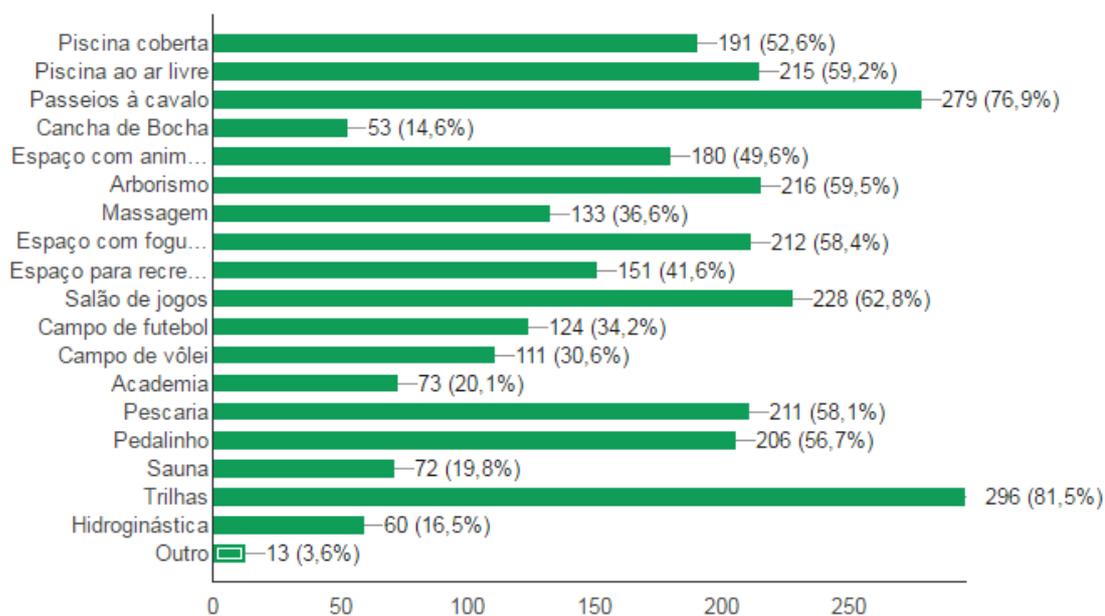
5.4.1. Produtos/Serviços

Com base no que foi pesquisado sobre os concorrentes e no questionário aplicado aos possíveis consumidores, definiu-se primeiramente que o Hotel irá oferecer um ambiente

de hospedagem mais rústico, buscando transpor o clima de sítio e natureza. Além do serviço de hospedagem, será disposto ao cliente um restaurante, que servirá todas as refeições do dia, e também um bar na piscina, para que os clientes possam fazer lanches e consumir bebidas durante o dia. As refeições do restaurante serão incluídas na diária, porém haverá a opção de o cliente usufruir de restaurantes da região, buscando incentivar a economia local.

Para montar o quadro de atividades de lazer ofertadas pelo hotel, foi utilizado principalmente o resultado apresentado no Gráfico 13, gerado pelas respostas do questionário. As que obtiveram mais de 50% de indicação foram as atividades de trilhas, passeio a cavalo, salão de jogos, arborismo, piscina ao ar livre, espaço com fogueira, pescaria, pedalinho e piscina coberta. Destes citados, apenas o pedalinho não poderá ser implementado por questão de falta de espaço apropriado para o mesmo. Porém, analisando o local será possível acrescentar algumas atividades, sendo elas: piscina coberta, cancha de bocha, espaço com animais de fazenda (terneiro, cabra, coelhos, etc), espaço de recreação infantil, massagem, campo de vôlei e campo de futebol. É importante frisar que, como o espaço conta com piscinas naturais, a piscina ao ar livre não será artificial, e sim natural.

Gráfico 13 – Quais atividades você acha cruciais a um Hotel Fazenda?

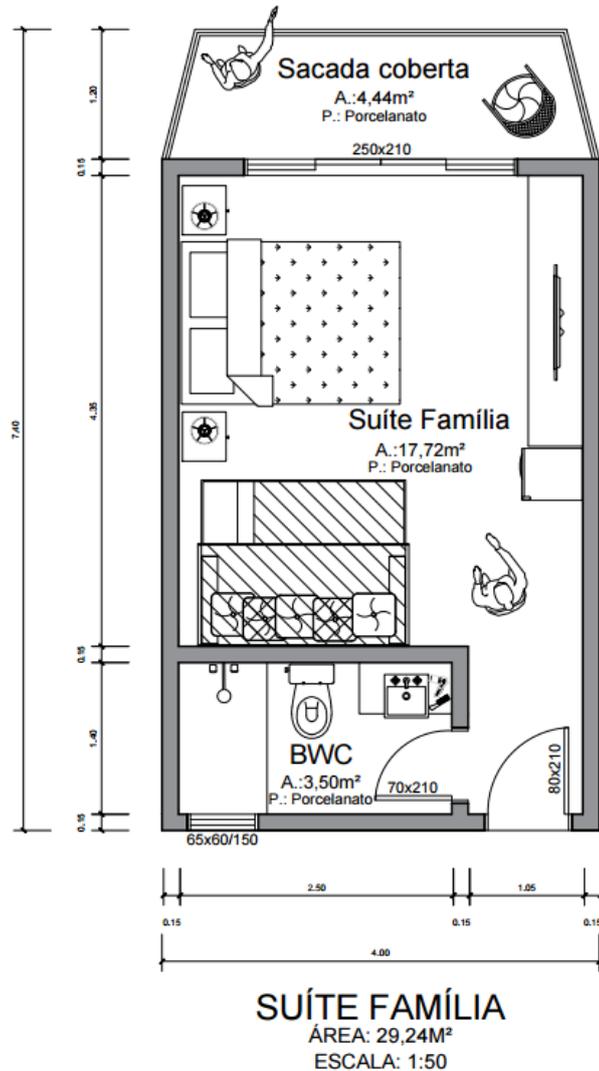


Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário

Buscando agregar valor ao público empresarial, será montado um espaço para reuniões, dinâmicas em grupo e eventos que precisem de privacidade como o desenvolvimento de um planejamento estratégico. Será disponibilizado também uma pequena sala de reunião para os hóspedes que necessitem realizar vídeo conferências ou reuniões presenciais.

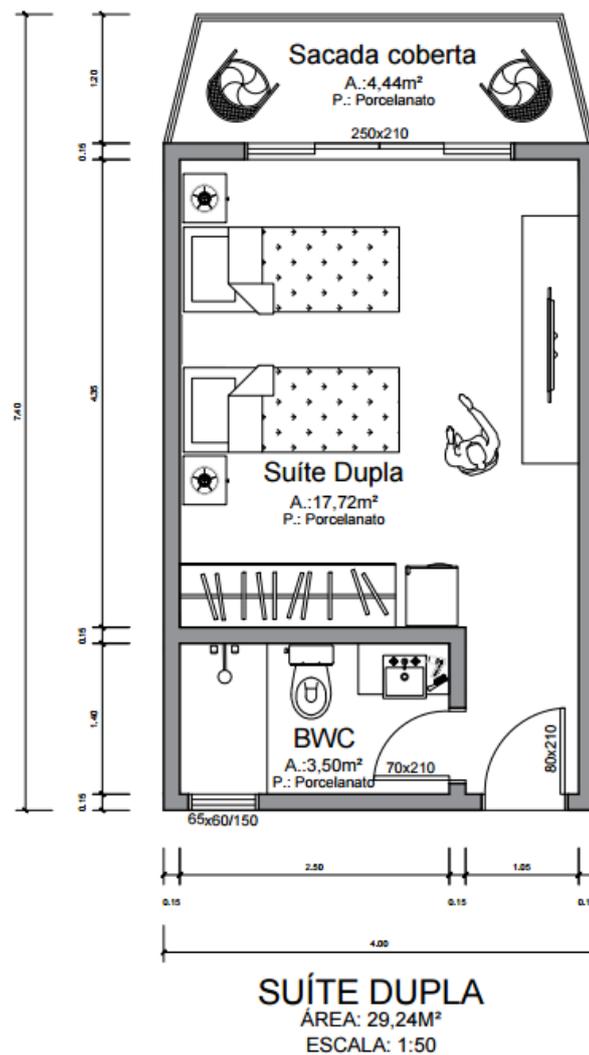
Referente aos quartos, os mesmos irão conter os seguintes itens: TV a cabo, ar condicionado quente e frio, telefone, armário, criado mudo, abajur, frigobar, sacada, cadeira na sacada, banheiro individual com chuveiro, privada, secador de cabelo, pia e espelho. Serão disponibilizados dois modelos de quarto, conforme os layouts abaixo.

Figura 4 – Layout suíte família



Fonte: Elaborado pela desenhista Tainara Cardoso Batista

Figura 5 – *Layout* suíte dupla

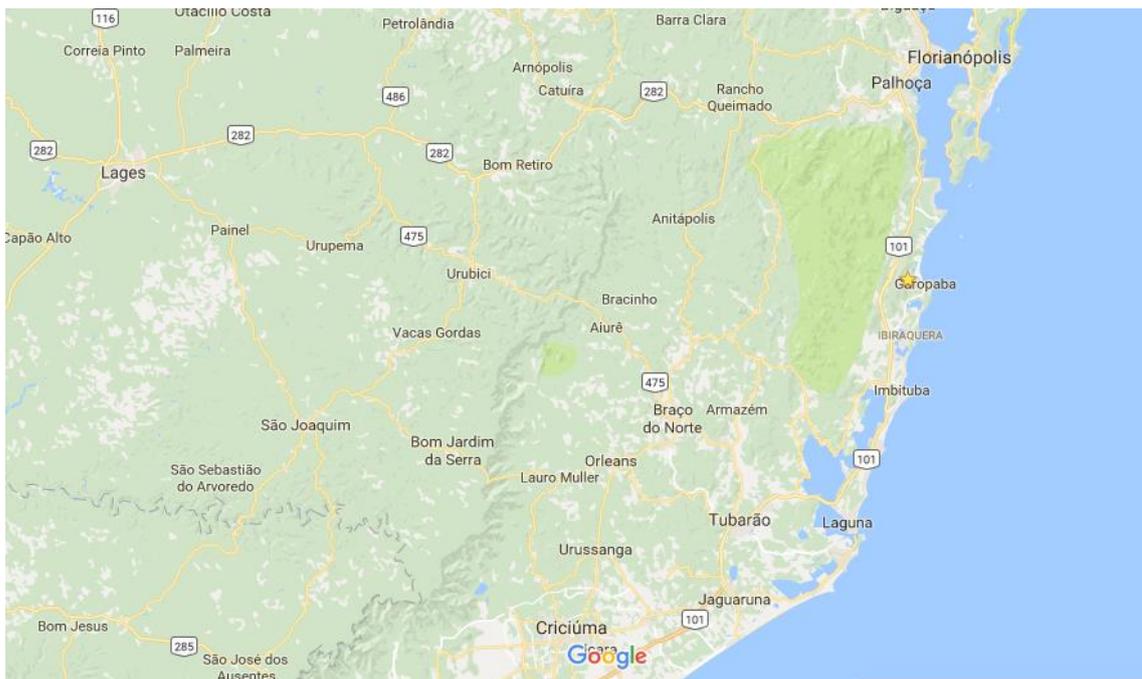


Fonte: Elaborado pela desenhista Tainara Cardoso Batista

5.4.2. Praça/canais

O Hotel Fazenda será localizado em Garopaba – SC (Figura 06 - Mapa SC), no bairro Macacu. O local conta com extensa área verde – 30.500 m² (anexo B e anexo C) - e belezas naturais como cachoeira e córregos. Além das belezas naturais e dos serviços e produtos que serão ofertados pelo hotel, o futuro cliente poderá, também, usufruir das atrações oferecidas pela cidade, já que ele estará localizado a apenas 7 km do centro Garopaba. Fator que possibilitará curtir o clima de fazenda e também aproveitar o litoral com suas belas praias, dunas e gastronomia local.

Figura 06 - Mapa SC



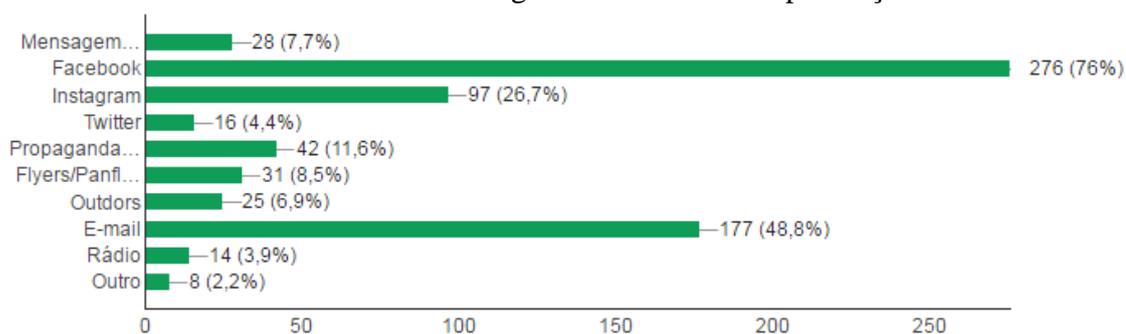
Fonte: *Google Maps*

Garopaba possui dois acessos principais, o que irá facilitar a chegada de clientes que venham do Norte ou do Sul do Brasil. Outro fator que expande a abrangência de atendimento do Hotel é o fato de estar localizado a apenas 90 km da capital Florianópolis, possibilitando a chegada por vias aéreas.

5.4.3. Promoção

As estratégias de divulgação serão em meios online e off-line. No meio online será composta pelas mídias sociais, em que o *Facebook* será atualizado e monitorado diariamente, assim como o *Instagram*, *Twitter* e *LinkedIn*. Será criado um site do hotel com todas as informações necessárias ao cliente, e com isso terão os meios de comunicação (telefone, *whatsapp* e *e-mail*) que também serão monitorados diariamente. Além da página no *Facebook*, será feito investimento no *Facebook ads* e *Google AdWords*, o que irá possibilitar maior visibilidade. Estes meios serão os principais, já que é por meio deles que ocorre a aproximação com o cliente a baixo custo. E também os mesmos foram escolhidos com base na análise de mercado, em que os clientes elencaram estas formas de contato como as mais indicadas (Gráfico 14).

Gráfico 14 – Como você gostaria de saber das promoções?



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do questionário

Além dos canais supracitados, serão utilizados os meios *off-line*, que contará com *flyers* para distribuição em locais adequados contendo informações e contato, placas e *outdoor*, visando que o maior número possível de consumidores tenha conhecimento da existência do hotel e sinta-se atraído a conhecê-lo.

Outra forma de promoção pensada são as parcerias. Neste meio, o foco seria em empresas que precisam de local para imersão ou realização de eventos corporativos. Além destes, seriam feitas parcerias com escolas, buscando tornar-se o rumo de excursões de oitava série e terceiro ano, visando à lotação em períodos de baixa. E também, pensou-se em fechar parceria com grupos de idosos, a fim de aumentar o índice de lotação em dias de semana.

Todas as ações pensadas acima serão contínuas, porém no início será necessário dispender maior esforço para divulgação, já que é necessário fazer com que os possíveis clientes conheçam o Hotel e saibam de sua existência. Para isso serão elaboradas ações promocionais, conforme o quadro 10:

Quadro 10 – Ação Promocional

Ação Promocional	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4
Sorteio de 2 diárias para casal via <i>Facebook</i>	X	X	X	
Sorteio de 2 diárias para casal via <i>instagram</i>	X			X
Oferta de diárias com 30% de desconto (desc de inauguração)	X	X		
Oferta de diárias via Hotel Urbano	X	X	X	
Oferta de diárias via Groupon e Peixe Urbano	X	X		

Fonte: Elaborado pela autora

Estas ações serão cruciais para difundir a marca do Hotel e gerar renda. Porém, mesmo depois de tornar-se conhecido, o Hotel irá continuar apostando em ações promocionais. Mas para saber quais delas irão prosperar, será necessária uma avaliação de retorno. Ou seja, após a aplicação destas ações, as mesmas serão avaliadas e as que se mostrarem mais vantajosas continuarão no leque da empresa.

5.4.4. Preço

Após análise, concluiu-se que o valor da diária irá ficar em torno de R\$ 300,00 à R\$ 400,00, variando de acordo com a época do ano. Mais especificamente, será de R\$ 400,00 nos meses de junho a agosto e dezembro a fevereiro, meses estes que possuem maior taxa de ocupação. Os demais ficarão em torno de R\$ 300,00 buscando atrair clientes. Neste valor estão incluídas as atividades do hotel – menos massagem –, café da manhã, almoço e jantar.

A fim de atingir rapidamente o consumidor, nos primeiros 4 meses o hotel irá trabalhar com diária promocional, variando de R\$ 250,00 à R\$ 300,00.

5.5. PLANO OPERACIONAL

Esta etapa será composta por todas as informações operacionais do Hotel, desde sua infraestrutura de maquinários até sua estrutura de pessoal.

5.5.1. Quadro de Funcionários

As funções, responsabilidades e formação esperada/experiência de cada funcionário estão descritas no Quadro 11 abaixo.

Quadro 11 – Descrição de cargos

Quadro de Funcionários Hotel		
Função	Responsabilidades	Formação Esperada/Experiência
Administrador	Gerenciar todas as funções do hotel, emitir relatórios aos sócios, gerenciar o restaurante e o bar, assegurar o perfeito andamento das atividades, assegurar a qualidade dos serviços prestados	Graduado em administração com especialização em gestão, experiência na área e fluência em inglês e espanhol
Auxiliar administrativo 1	Cuidar das transações financeiras, compras do hotel e gerenciar as camareiras e faxineiras	Graduado em administração com experiência na área
Auxiliar administrativo 2	Admitir/Demitir colaboradores, realizar treinamentos, pagar a folha e fornecer feedbacks. Cuidar da parte de marketing, gerenciar redes sociais e criar e controlar as promoções	Graduado em administração com experiência na área
Recepcionista	Recepcionar o cliente, realizar <i>checkin</i> e <i>checkout</i> , cobrar as diárias e consumos a parte	Ensino médio completo, ser comunicativo e falar inglês e espanhol intermediário/avançado
Mensageiro	Cuidar do transporte de malas dos hóspedes (recepção-quarto, recepção-carro), entregar cartas e correspondências, realizar reservas de transporte e restaurantes para clientes	Ensino médio completo, inglês e espanhol básico
Camareira	Limpar os quartos e demais dependências do hotel	Experiência e recomendação

Faxineira	Limpar o restaurante e banheiros externos	Recomendação
Quadro de Funcionários Restaurante		
Função	Responsabilidades	Formação Esperada/Experiência
Cozinheiro	Cozinhar e garantir a qualidade das refeições, gerenciar os auxiliares	Curso superior em gastronomia e experiência na área
Auxiliar de cozinha	Ajudar na preparação dos pratos e cuidar do estoque	Experiência na área
Copeira	Preparar as bebidas	Experiência na área
Garçom	Atender aos hóspedes	Experiência na área
Repositor de Buffet/Lavador de louça	Repor o Buffet e lavar a louça	-
Recepcionista	Recepcionar os clientes e auxiliar os demais colaboradores em caso de necessidade	Ensino médio completo e fluência em inglês e espanhol
Quadro de Funcionários Bar Piscina		
Função	Responsabilidades	Formação Esperada/Experiência
Barman	Preparar as bebidas	Experiência na área
Caixa	Atender ao cliente e lançar o consumo em sua comanda	Ensino médio completo e fluência em inglês e espanhol
Quadro de Funcionários Atividades de Lazer		
Função	Responsabilidades	Formação Esperada/Experiência
Recreacionista	Desenvolver atividades durante o dia (jogos de vôlei, competições para excursões, hidroginástica)	Graduado em Educação Física, inglês e espanhol básico
Instrutor de trilha	Instruir os hóspedes durante as trilhas	Conhecer todo o perímetro, curso de primeiros socorros, inglês e espanhol básico
Caseiro (cuidado com os animais)	Cuidar dos animais do hotel e instruir os hóspedes em como alimentá-los e interagir com os mesmos	Experiência com o tratamento de animais

Jardineiro/Cuidador de piscinas	Cuidar dos jardins e da manutenção das piscinas	Experiência com jardinagem tratamento de piscinas
Instrutor de Arborismo	Instruir os hóspedes durante as atividades de arborismo	Graduado em Educação Física, inglês e espanhol básico e experiência na área
Salva Vidas para piscina	Cuidar os hóspedes durante sua permanência nas piscinas	Curso de salva vidas, experiência na área e inglês e espanhol básico

Fonte: Elaborado pela autora

Considerando o quadro de descrição de cargos acima, foi elaborado o quadro 12 visando definir o número de colaboradores necessários para que a prestação dos serviços seja de qualidade. Nesta tabela constam, também, informações sobre os salários praticados pelas empresas de pequeno porte para colaboradores plenos, com base nos dados disponibilizados pelo SINE (Site Nacional de Empregos).

Quadro 12 – Quadro de funcionários

Quadro de Funcionários Hotel			
Função	QTD	Média Salarial	Total por função
Administrador	1	R\$ 3.619,65	R\$ 3.619,65
Auxiliar administrativo	2	R\$ 1.126,26	R\$ 2.252,52
Recepcionista	4	R\$ 1.190,28	R\$ 4.761,12
Mensageiro	3	R\$ 1.049,89	R\$ 3.149,67
Camareira	3	R\$ 1.206,98	R\$ 3.620,94
Faxineira	2	R\$ 970,40	R\$ 1.940,80
Quadro de Funcionários Restaurante			
Função	QTD	Média salarial	Total por função
Cozinheira	1	R\$ 1.424,38	R\$ 1.424,38
Auxiliar de cozinha	2	R\$ 1.058,02	R\$ 2.116,04
Copeira	1	R\$ 1.022,06	R\$ 1.022,06
Garçom	1	R\$ 1.160,76	R\$ 1.160,76
Repositor de Buffet/Lavador de louça	1	R\$ 1.058,02	R\$ 1.058,02
Recepcionista	1	R\$ 1.190,28	R\$ 1.190,28
Quadro de Funcionários Bar Piscina			
Função	QTD	Média salarial	Total por função
Barman	1	R\$ 1.222,29	R\$ 1.222,29
Caixa	1	R\$ 1.060,94	R\$ 1.060,94
Quadro de Funcionários Atividades de Lazer			

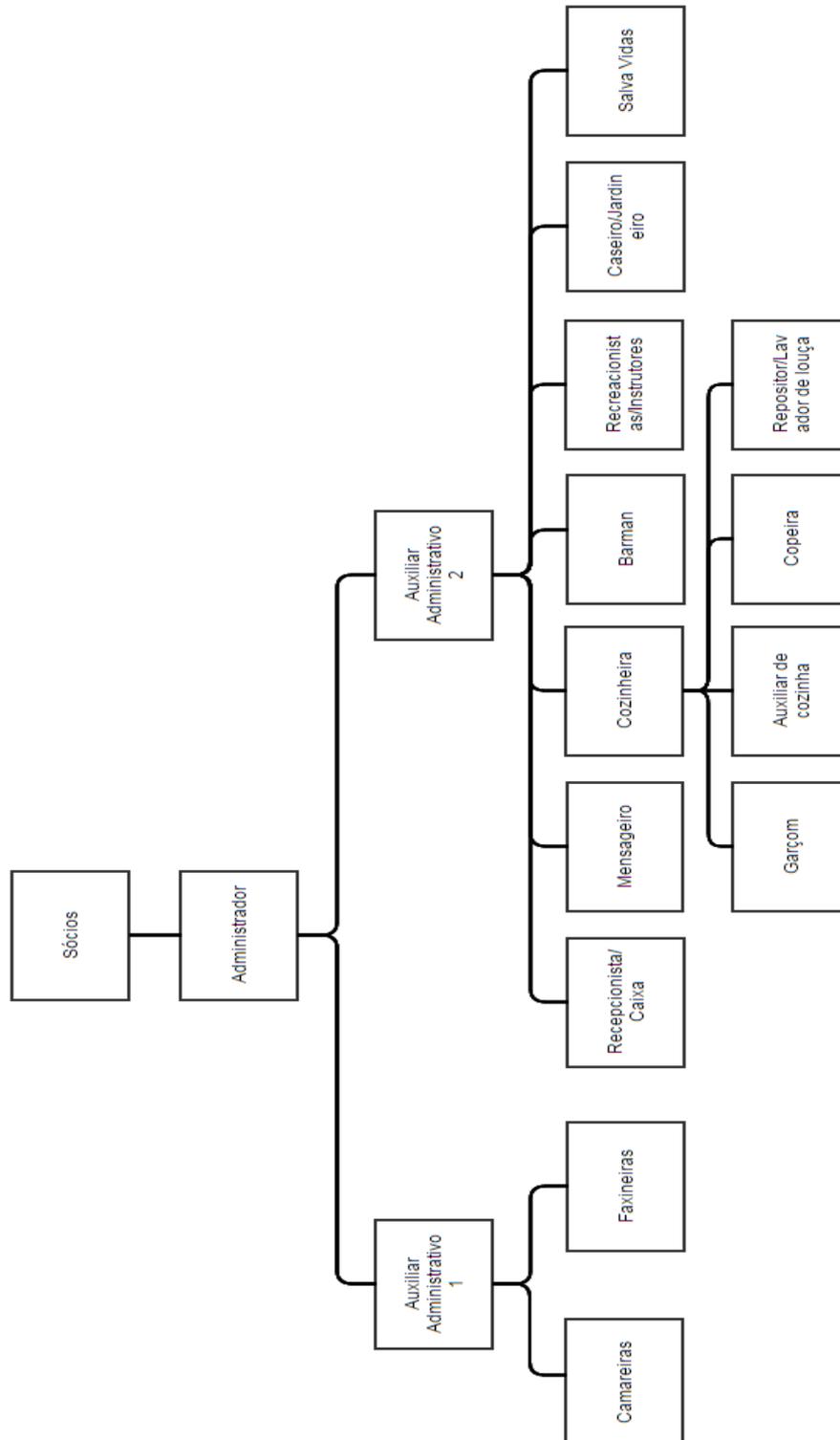
Função	QTD	Média salarial	Total por função
Recreacionista	2	R\$ 1.376,06	R\$ 2.752,12
Instrutor de trilha	1	R\$ 1.376,06	R\$ 1.376,06
Caseiro (cuidado com os animais)	1	R\$ 1.281,04	R\$ 1.281,04
Jardineiro/Cuidador de piscinas	1	R\$ 1.138,95	R\$ 1.138,95
Instrutor de Arborismo	1	R\$ 1.376,06	R\$ 1.376,06
Salva Vidas para piscina	2	R\$ 1.348,39	R\$ 2.696,78
Total de Colaboradores	33	Total da Folha	R\$ 41.596,54

Fonte: Elaborado pela autora

5.5.1.1 Organograma

O organograma procura expor como funcionará a circulação de informações e quem responderá a quem dentro da organização.

Figura 7 – Organograma



Fonte: Elaborado pela autora

5.5.2. Política de recursos humanos

A política de Recursos Humanos será focada no constante aprendizado dos colaboradores, visando oferecer serviços de qualidade aos nossos hóspedes. Para tal, foi

elaborado um manual de políticas da organização que será apresentado aos funcionários no momento de sua contratação, para que o mesmo analise e veja se está enquadrado no perfil da organização.

5.5.2.1 Manual de políticas do Hotel

Aqui serão apresentados os pontos que constam no manual, que foi baseado nas informações fornecidas pelo SindiHoteisSJ (Sindicato dos Trabalhadores no Comércio hoteleiro, restaurantes, bares e lanchonetes de São José), pois o mesmo abrange Garopaba. O documento base para tal foi a ata da Convenção Coletiva de Trabalho 2015/2016 que consta nos anexos do plano.

- **Contratação, Remuneração**

O contrato inicial será de experiência, durando no mínimo 45 dias e no máximo 90. Próximo ao fim do contrato será feita uma avaliação do colaborador, em que será verificada a sua adaptação aos valores e ao andamento da organização, seu desempenho e sua vontade de continuar na equipe.

A remuneração, após o período de experiência, será de acordo com o piso salarial garantido pela lei complementar 673-SC de 20/04/2016 que consta em anexo, que é no valor de R\$ 1.158,00 e cumprirá os reajustes garantidos pelo sindicato vigente.

- **Direitos e Deveres**

A utilização de uniforme será obrigatória e o mesmo será fornecido pela empresa após a contratação.

A jornada diária será de 8 horas em turnos variados, já que o hotel terá funcionamento de 24 horas. Cada função terá seu horário estipulado de acordo com as atividades desenvolvidas. O controle de horas será feito por meio de ponto eletrônico, onde o funcionário terá que colocar a digital sempre que entrar e sair do Hotel. Cada funcionário terá um intervalo de 1 hora por turno e direito a uma folga por semana e dois domingos por mês. Os domingos trabalhados serão remunerados de acordo com a CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) bem como as horas extras prestadas.

Todos os direitos garantidos pela constituição e pelo sindicato da categoria serão devidamente atendidos por parte da organização, visando sempre trabalhar dentro da legalidade e esperando a mesma atitude dos colaboradores frente a seus deveres.

- **Capacitação e avaliação**

Cada colaborador, ao entrar na empresa, irá participar de um curso referente à sua área, pois conhecimento é sempre bem vindo. Além do curso inicial, serão disponibilizados cursos

online e, com a parceria feita com instituições, será ofertado também cursos presenciais de línguas e demais áreas referentes a turismo e hotelaria.

Buscando incentivar a efetiva participação dos funcionários nos cursos, será realizado um sistema de pontuação juntamente com um programa de recompensa. Além da pontuação gerada pelos cursos, haverá um sistema de avaliação que também irá gerar pontos para o programa. O programa terá o ciclo de um ano e as recompensas serão entregues na confraternização da equipe, que ocorrerá em um dia previamente escolhido pela administração. Neste dia o hotel irá abrir apenas para seus colaboradores e suas famílias, para que os mesmos mantenham-se sempre integrados e sintam-se como uma grande família, e assim caminhem sempre na mesma direção.

O Hotel busca sempre incentivar o crescimento de seus colaboradores e espera dos mesmos a vontade de buscar conhecimento e agregar valor para o seu serviço, para que juntos possam avançar e atingir a visão da organização.

5.5.3. Fornecedores de serviços (e matéria-prima)

Alguns serviços tornam-se mais viáveis quando terceirizados, pois economizam investimento em imobilizados e mão de obra. Analisando esta questão optou-se por terceirizar a lavagem de roupas de cama e roupas de clientes quando solicitado. Existem algumas empresas que prestam este serviço na região, e foram escolhidas 3, como consta no quadro 13, para uma análise inicial de localização para facilitar a logística. A escolha do fornecedor será feita após uma reunião com cada um, e analisada as propostas de parceria.

Quadro 13 – Lavanderias

Lavanderia	Endereço	Contato
Lavanderia Bacia da Maria Garopaba	Rua João Orestes de Araújo, Nº 1030, Centro, Garopaba - SC	(48) 9929-3265
P2M Lavanderia Ltda. – ME	Estrada Geral Do Ouvidor S/N , Garopaba – SC	(48) 3854-4303
Lavanderia Lava e Leva - Franquia Garopaba	Rua Francisco Pacheco de Souza, Nº 230, Sala 02 - Centro	(48) 3354-1460

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados do Google.

Além das lavanderias, serão realizadas parcerias de prestação de serviço com taxistas, para que os mesmos possam realizar o traslado de clientes. A escolha de quais irão participar será, também, feita após uma reunião e análise dos que se encaixam nos valores do hotel, para que a experiência do hóspede seja sempre a melhor possível em cada momento de sua estadia.

As matérias primas necessárias ao hotel serão referentes ao restaurante, limpeza, manutenção de piscinas, ração para animais e material de escritório. Os fornecedores estão listados no quadro 14, e foram escolhidos pela qualidade dos materiais e facilidade de logística. Assim como os serviços, pretende-se fechar parcerias com os fornecedores, visando chegar a um valor viável. Caso seja percebido que o valor está acima, será localizado um novo fornecedor para tal matéria prima, que atenda as necessidades do hotel.

Quadro 14 – Fornecedores de Matéria-Prima

Fornecedor	Matéria Prima	Classificação
E-Printer	Tonner de Impressora	Material de escritório
Papelaria Pereira	Folhas, canetas, etc	
Embamax	Produtos e utensílios de limpeza, higiene e descartáveis	Material de limpeza e Restaurante
Garopaba Piscinas e Spas	Material para manutenção de piscina	Manutenção de piscinas
Agro Vicentim	Material de jardinagem, rações, telas, etc	Ração para animais
Fruteira Garopaba	Frutas e verduras frescas e orgânicas	Restaurante
Copal	Produtos alimentícios variados	
Bebidas Vieira	Bebidas no geral	
Supermercado Silveira	Carnes e produtos com urgência	

Fonte: Elaborado pela autora

Buscando conhecer melhor os fornecedores, foi feita uma pesquisa e o resultado pode ser observado no quadro 15 a seguir.

Quadro 15 – Pesquisa com Fornecedores

Empresa	Realização do pedido	Pré-requisito para ser cliente	Valor mínimo de compra	Periodicidade mínima de compra	Entrega de mercadoria	Formas de pagamento
E-Printer	Telefone, Whatsapp, Skype e E-mail	Não possui	Não possui	Não possui	Sim	A vista, boleto ou cheque (30 dias)
Papelaria Pereira	No local	Não possui	Não possui	Não possui	Não possui	Á vista, cartão de débito ou crédito 1x
Embamax	Telefone, Whatsapp, E-mail, no Local	Não possui	R\$30,00	Não possui	Sim	Á vista, cartão de débito ou crédito 1x
Garopaba Piscinas e Spas	Telefone, Whatsapp, E-mail, no Local	Não possui	Não possui	Não possui	Sim	Á vista, cartão de débito ou crédito 1x
Agro Vicentim	No local	Não possui	Não possui	Não possui	Não possui	Á vista, cartão de débito ou crédito 1x
Fruteira Garopaba	No local	Não possui	Não possui	Não possui	Não possui	Á vista
Copal	Representante	Ter cnpj	R\$100,00	Não possui	sim	Á vista, cartão de débito, crédito ou cheque 30 dias
Supermercado Silveira	No local	Não possui	Não possui	Não possui	Sim	Á vista, cartão de débito, crédito ou cheque 30 dias
Bebidas vieira	Representante, Telefone e e-mail	Ter cnpj	R\$200,00	Não possui	Sim	A vista, boleto ou cheque (30 dias)
Lavanderia Bacia da Maria Garopaba	No local	Não possui	Não possui	Não possui	Não possui	Á vista, cartão de débito ou crédito 1x
P2M Lavanderia Ltda. - ME	No local	Não possui	Não possui	Não possui	Sim	Á vista, cartão de débito ou crédito 1x
Lavanderia Lava e Leva - Franquia Garopaba	No local	Não possui	Não possui	Não possui	Sim	Á vista, cartão de débito ou crédito 1x

Fonte: Elaborado pela autora

Outro prestador de serviço será referente as cavalgadas, já que após análise foi concluído que o valor terceirizado fica mais atrativo tanto no curto quanto no longo prazo, tendo em vista que o custo de manter os animais é elevado, além de necessitar de mão de obra específica para tal. Com isso, foi encontrada uma equipe que realiza este tipo de serviço e cobra R\$ 25,00 por cavalo utilizado no passeio. O pagamento seria mensal, de acordo com o serviço prestado.

5.5.4. Infraestrutura e planta (*layout*)

Como abordado anteriormente no tópico sobre serviços, a infraestrutura irá contar com as atividades de lazer propostas, estacionamento amplo para poder acomodar carros e ônibus, a estrutura de hospedagem, os locais de alimentação e locais de descanso espalhados pelo hotel.

Algumas estruturas já estão construídas, pois o espaço funciona, atualmente, como centro de lazer. Estas são: bar na piscina ao ar livre – piscina natural –, espaço para o restaurante – atualmente conta com ampla cozinha, copa, salão para atender em torno de 100 pessoas simultaneamente, banheiros e rampas de acesso –, Cancha de bocha, salão de jogos com sinuca e pebolim.

As outras atividades serão distribuídas pelo espaço, respeitando os limites impostos pela natureza. Por fazer-se necessária a avaliação de um engenheiro civil para identificar as limitações do terreno, não foi possível desenvolver o layout do hotel como um todo, uma vez a localização das atividades depende desta avaliação. Com isso foi disponibilizado apenas o layout dos cômodos, como já apresentado anteriormente.

5.6. PLANO FINANCEIRO

Neste tópico serão analisados todos os custos de investimento, estimativas de faturamento e demais pontos referentes ao financeiro do hotel.

5.6.1. Estimativa dos investimentos fixos

Os investimentos fixos são aqueles feitos em utensílios, máquinas, móveis e equipamentos necessários ao funcionamento da organização. Por tratar-se de um hotel fazenda que possui diversas acomodações, restaurante e atividades, o investimento em maquinário foi subdividido da seguinte forma: Investimento em maquinário para hospedagem; investimento em maquinário para restaurante/bar; e investimento em maquinário para

atividades de lazer. Totalizando assim R\$ 189.415,90 em máquinas e equipamentos, conforme tabela 16.

Quadro 16 – Máquinas e Equipamentos

Máquinas e Equipamentos – Hospedagem			
Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Ar Condicionado 9.000 BTUs	50	R\$ 1.177,00	R\$ 58.850,00
Telefone	50	R\$ 77,16	R\$ 3.858,00
TV	53	R\$ 1.025,00	R\$ 54.325,00
Frigobar	50	R\$ 669,00	R\$ 33.450,00
Chuveiro	50	R\$ 104,90	R\$ 5.245,00
Secador	50	R\$ 27,83	R\$ 1.391,50
Roteador/Moldem	6	R\$ 107,91	R\$ 647,46
Projeter	1	R\$ 1.669,00	R\$ 1.669,00
Computador	5	R\$ 899,00	R\$ 4.495,00
Impressora	2	R\$ 782,99	R\$ 1.565,98
Cortina de ar (Recepção)	1	R\$ 1.455,05	R\$ 1.455,05
Aspirador de pó	3	R\$ 98,91	R\$ 296,73
Máquinas e Equipamentos - Restaurante/Bar			
Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Computador	2	R\$ 899,00	R\$ 1.798,00
Freezer Horizontal	2	R\$ 1.404,84	R\$ 2.809,68
Geladeira	2	R\$ 1.079,10	R\$ 2.158,20
Cortina de ar (entrada)	2	R\$ 1.455,05	R\$ 2.910,10
Ar condicionado 58.000 BTUs	2	R\$ 5.459,00	R\$ 10.918,00
Máquinas e Equipamentos - Atividades de Lazer			
Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Roçadeira	1	R\$ 539,10	R\$ 539,10
Triturador de ração	1	R\$ 1.034,10	R\$ 1.034,10
		Total	R\$ 189.415,90

Fonte: Elaborado pela autora

Além de todo maquinário, é necessário o investimento em móveis e utensílios, já que o hotel será instituído basicamente do zero. Assim como a tabela anterior, o investimento em móveis e utensílios está subdividido pelos espaços macro: Hospedagem; Restaurante/Bar; e Atividades de lazer. Levando em consideração a quantidade de quartos, sendo ela 30 unidades de suíte para casal e 20 suítes duplas, e as demais instalações, foi elaborada a tabela 17, em que procurou-se contemplar o máximo possível de itens necessários ao hotel. Tendo em vista a possibilidade de deixar algo de fora, devido a não existência do hotel, elencou-se o item decoração, para que os mesmos sejam contemplados financeiramente.

Quadro 17 – Móveis e Utensílios

Móveis e Utensílios - Hospedagem			
Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Cama queen size	30	R\$ 3.567,21	R\$ 107.016,30
Cama solteiro Box	40	R\$ 2.277,98	R\$ 91.119,20
Criado mudo	100	R\$ 101,00	R\$ 10.100,00
Sofá cama	30	R\$ 759,99	R\$ 22.799,70
Escrivaninha	50	R\$ 273,01	R\$ 13.650,50
Guarda Roupas	50	R\$ 514,00	R\$ 25.700,00
Lixeiro pequeno	50	R\$ 15,90	R\$ 795,00
Lixeiro grande	28	R\$ 17,90	R\$ 501,20
Lavatório	52	R\$ 799,00	R\$ 41.548,00
Espelho	52	R\$ 51,90	R\$ 2.698,80
Vaso Sanitário	52	R\$ 149,00	R\$ 7.748,00
Box	50	R\$ 340,00	R\$ 17.000,00
Toalha de rosto	70	R\$ 12,90	R\$ 903,00
Toalha de banho	150	R\$ 34,99	R\$ 5.248,50
Roupa de cama solteiro	60	R\$ 700,00	R\$ 42.000,00
Roupa de cama casal	50	R\$ 1.000,00	R\$ 50.000,00
Decoração	1	R\$ 200.000,00	R\$ 200.000,00
Sofá	2	R\$ 399,00	R\$ 798,00
Cadeira sala de reunião	6	R\$ 104,49	R\$ 626,94
Abajur	100	R\$ 80,00	R\$ 8.000,00
Mesa sala de reunião	1	R\$ 292,90	R\$ 292,90
Móveis e Utensílios - Restaurante/Bar			
Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Utensílios de cozinha	1	R\$ 20.000,00	R\$ 20.000,00
Decoração	1	R\$ 50.000,00	R\$ 50.000,00
Móveis e Utensílios - Atividades de Lazer			
Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Sinuca	1	R\$ 1.299,00	R\$ 1.299,00
Pebolim	1	R\$ 499,90	R\$ 499,90
Ping Pong	1	R\$ 339,00	R\$ 339,00
Materiais de recreação	1	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Mesa com 4 cadeiras	3	R\$ 350,00	R\$ 1.050,00
Decoração	1	R\$ 150.000,00	R\$ 150.000,00
Maca para massagem	1	R\$ 511,00	R\$ 511,00
		Total	R\$ 874.244,94

Fonte: Elaborado pela autora

Contudo, a estimativa de investimentos fixos totalizou em R\$ 1.068.660,84.

5.6.2. Capital de giro

O capital de giro é o valor necessário mensal para custear as despesas operacionais do dia a dia da empresa. Para tal definição, deve-se, primeiramente, definir o estoque mínimo necessário ao funcionamento da organização. O estoque mínimo é considerado um estoque de segurança, visando que, mesmo com atraso de fornecedores, o produto não falte. Para o cálculo desta variável utilizou-se a capacidade máxima referente a 15 dias de operação, multiplicado pelo percentual médio de ocupação de 2015, resultando no quadro 18.

Quadro 18 – Estoque mínimo

Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
1	Café da manhã	680	R\$ 10,00	R\$ 6.800,00
2	Almoço	690	R\$ 25,00	R\$ 17.250,00
3	Jantar	690	R\$ 25,00	R\$ 17.250,00
TOTAL (A)				R\$ 41.300,00

Fonte: Elaborado por meio do Software do SEBRAE

O cálculo do prazo médio de vendas foi elaborado com base nos dados fornecidos pelo SPC (2015), em que afirmou que 34% dos brasileiros costumam pagar à vista suas contas, 33% com cartão de débito e 31% com cartão de crédito. Como o site não especifica a quantidade de parcelas no cartão, considerou-se 16% no crédito em 1 vez e 15% em 2 vezes. Além disso, colocou-se 2% de recebimentos em cheque à vista, considerando que o hotel aceitará esta forma de pagamento.

Quadro 19 – Contas a receber: cálculo do prazo médio de vendas

Prazo médio de vendas	(%)	Número de dias	Média Ponderada em dias
A Vista	34,00	0	0,00
Cartão de débito	33,00	3	0,99
Cartão de crédito	16,00	30	4,80
Cartão de crédito	15,00	60	9,00
Cheque	2,00	0	0,00
Prazo médio total			15

Fonte: Elaborado por meio do Software do SEBRAE

O prazo médio de compras foi baseado na pesquisa feita anteriormente com os fornecedores, o que resultou no quadro 20.

Quadro 20 – Fornecedores: cálculo do prazo médio de compras

Prazo médio de compras	(%)	Número de dias	Média Ponderada em dias
A vista	30,00	0	0,00
Cartão de crédito	50,00	30	15,00
Boleto	20,00	30	6,00
Prazo médio total			21

Fonte: Elaborado por meio do Software do SEBRAE

O cálculo de necessidade média de estoque é o tempo de duração média dos estoques adquiridos. Por tratar-se de alimentos, alguns perecíveis e outros não, elencou-se o número de 15 dias para reposição média.

Quadro 21 – Estoque: cálculo da necessidade média de estoque

Necessidade média de estoque	
Numero de dias	15

Fonte: Elaborado por meio do Software do SEBRAE

Com isso, chega-se a necessidade líquida de capital de giro em dias. Este valor representa o número de dias em que o hotel precisará de um valor em caixa para pagar as contas antes de receber suas vendas.

Quadro 22 – Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias

Recursos da empresa fora do seu caixa	Número de dias
1. Contas a Receber – prazo médio de vendas	15
2. Estoques – necessidade média de estoques	15
Subtotal Recursos fora do caixa	30
Recursos de terceiros no caixa da empresa	
3. Fornecedores – prazo médio de compras	21
Subtotal Recursos de terceiros no caixa	21
Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias	9

Fonte: Elaborado por meio do Software do SEBRAE

Após os cálculos anteriores, é possível definir o caixa mínimo necessário. Esta variante é composta pelos custos totais mensais da organização, divididos pela quantidade de dias no mês e multiplicados pela necessidade líquida de capital de giro, conforme quadro 23.

Quadro 23 – Caixa mínimo

1. Custo fixo mensal	R\$ 77.933,88
2. Custo variável mensal	R\$ 206.174,41
3. Custo total da empresa	R\$ 284.108,29
4. Custo total diário	R\$ 9.470,28
5. Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias	9
Total de B – Caixa Mínimo	R\$ 85.232,49

Fonte: Elaborado por meio do Software do SEBRAE

Por fim, define-se o valor do capital de giro, sendo ele a soma do estoque inicial e caixa mínimo. De acordo com o quadro 24, o capital de giro necessário é de R\$ 126.532,49.

Quadro 24 – Capital de giro

Descrição	Valor
A – Estoque Inicial	R\$ 41.300,00
B – Caixa Mínimo	R\$ 85.232,49
TOTAL DO CAPITAL DE GIRO (A+B)	R\$ 126.532,49

Fonte: Elaborado por meio do Software do SEBRAE

5.6.3. Investimentos pré-operacionais

Os investimentos pré-operacionais são aqueles feitos antes da abertura do negócio, em que, como pode-se observar no quadro 25, ficou em R\$ 3.820.808,24. A parte de obras refere-se à construção civil de 1.648m² utilizando o CUB/m² (Custos Unitários Básico de Construção) de R\$ 2.134,38, referente à construção de alto padrão, conforme consta no arquivo anexado. Assim como nos investimentos fixos, procurou-se contemplar todos os investimentos necessários.

Quadro 25 – Investimentos pré-operacionais

Descrição	Valor
Despesas de Legalização	R\$ 5.000,00
Obras civis e/ou reformas	R\$ 3.517.458,24
Divulgação de Lançamento	R\$ 2.000,00
Cursos e Treinamentos	R\$ 2.850,00
Outras despesas	R\$ 50.000,00
Projeto civil e arquitetônico	R\$ 10.000,00
Espaço de arborismo	R\$ 200.000,00
Piscina Coberta	R\$ 33.500,00
TOTAL	R\$ 3.820.808,24

Fonte: Elaborado por meio do Software do SEBRAE

5.6.4. Investimento total (resumo)

O investimento total é soma dos investimentos fixos, pré-operacionais e capital de giro. Como pode ser observado no quadro 26 o valor total a ser investido é R\$ 5.016.001,57.

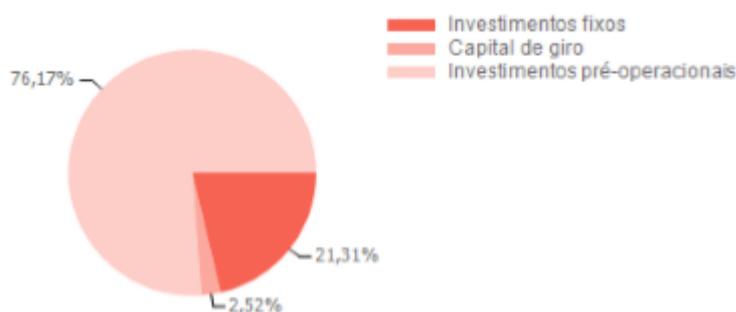
Quadro 26 – Investimento total

Descrição dos investimentos	Valor	(%)
Investimentos Fixos – Quadro 5.1	R\$ 1.068.660,84	21,31
Capital de Giro – Quadro 5.2	R\$ 126.532,49	2,52
Investimentos Pré-Operacionais – Quadro 5.3	R\$ 3.820.808,24	76,17
TOTAL (1 + 2 + 3)	R\$ 5.016.001,57	100,00

Fonte: Elaborado por meio do Software do SEBRAE

O gráfico 15 propõe melhor visualização da divisão dos investimentos, e mostra que a maior parte será em investimentos pré-operacionais, visto que o maior custo será a construção civil do hotel.

Gráfico 15 – Investimento total categorizado



Fonte: Elaborado por meio do Software do SEBRAE

5.6.5 Estimativa do faturamento mensal

A estimativa de faturamento mensal foi calculada com base no preço médio da diária no primeiro ano, que ficou em R\$ 316,67, multiplicado pela média de ocupação mensal. Este valor foi obtido por meio do cálculo da média de ocupação dos hotéis da região “Encantos do Sul” no ano de 2015, aplicado sobre a capacidade máxima de ocupação, resultando em 1401 diárias mensais. Contudo o faturamento mensal ficou em R\$ 443.654,67.

Quadro 27 – Faturamento médio mensal inicial

Nº	Produto/Serviço	Quantidade (Estimativa de Vendas)	Preço de Venda Unitário (em R\$)	Faturamento Total (em R\$)
1	Diária	1401	R\$ 316,67	R\$ 443.654,67
TOTAL				R\$ 443.654,67

Fonte: Elaborado por meio do Software do SEBRAE

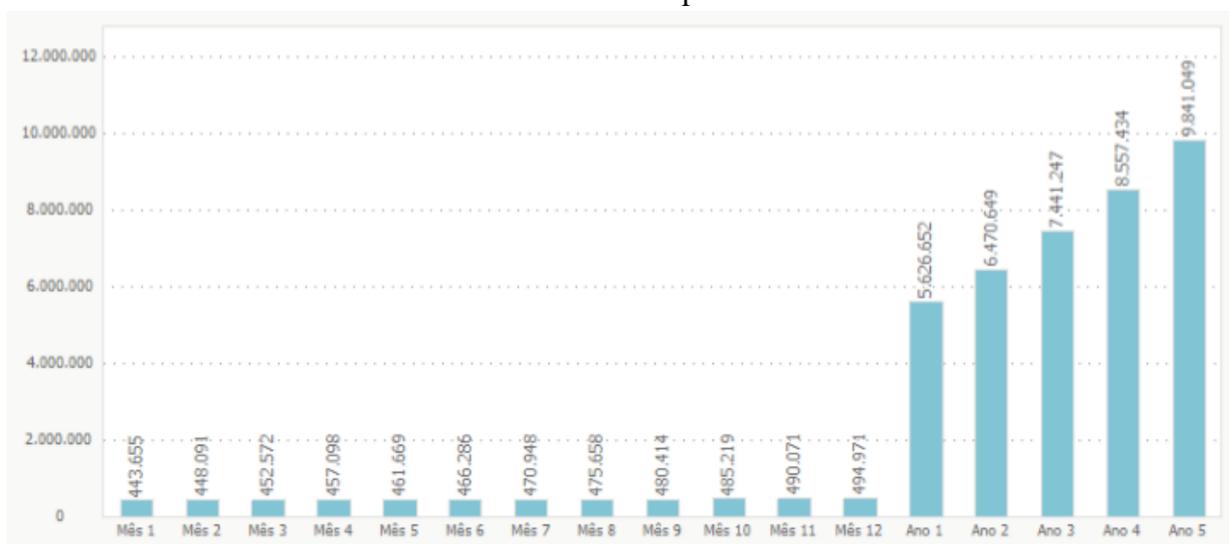
Para o cálculo do faturamento mensal, foi estipulada uma taxa de crescimento de 1% ao mês no primeiro ano e 15% ao ano a partir do segundo ano. Esta taxa foi baseada no crescimento do setor de hotéis fazenda e setor hoteleiro de Garopaba.

Quadro 28 – Faturamento mensal

Período	Faturamento Total
Mês 1	R\$ 443.654,67
Mês 2	R\$ 448.091,22
Mês 3	R\$ 452.572,13
Mês 4	R\$ 457.097,85
Mês 5	R\$ 461.668,83
Mês 6	R\$ 466.285,52
Mês 7	R\$ 470.948,37
Mês 8	R\$ 475.657,86
Mês 9	R\$ 480.414,43
Mês 10	R\$ 485.218,58
Mês 11	R\$ 490.070,76
Mês 12	R\$ 494.971,47
Ano 1	R\$ 5.626.651,69
Ano 2	R\$ 6.470.649,44
Ano 3	R\$ 7.441.246,86
Ano 4	R\$ 8.557.433,89
Ano 5	R\$ 9.841.048,97

Fonte: Elaborado por meio do Software do SEBRAE

Gráfico 16 – Faturamento primeiros 5 anos



Fonte: Elaborado por meio do Software do SEBRAE

5.6.6. Estimativa dos custos de comercialização

Para o cálculo dos impostos foi definido que a empresa não será optante do simples nacional e irá trabalhar com lucro presumido. Com isso, chegou-se ao valor de R\$ 63.575,71 em impostos e R\$ 23.513,70 de custos com vendas, ou seja, custo com taxa de cartão, propaganda e comissões. Como estes custos são baseados no faturamento, eles irão aumentar na mesma proporção proposta anteriormente, de 1% ao mês no primeiro ano e 15% ao ano a partir do segundo ano.

Quadro 28 – Custos de comercialização mensal

Descrição	(%)	Faturamento Estimado	Custo Total
IRPJ (Imposto Federal)	4,80	R\$ 443.654,67	R\$ 21.295,42
PIS (Imposto Federal)	0,65	R\$ 443.654,67	R\$ 2.883,76
COFINS (Imposto Federal)	3,00	R\$ 443.654,67	R\$ 13.309,64
IPÍ (Imposto Federal)	0,00	R\$ 443.654,67	R\$ 0,00
CSLL (Imposto Federal)	2,88	R\$ 443.654,67	R\$ 12.777,25
ICMS (Imposto Estadual)	0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
ISS (Imposto Municipal)	3,00	R\$ 443.654,67	R\$ 13.309,64
Comissões (Gastos com Vendas)	1,00	R\$ 443.654,67	R\$ 4.436,55
Propaganda (Gastos com Vendas)	0,50	R\$ 443.654,67	R\$ 2.218,27
Taxas de Cartões (Gastos com Vendas)	3,80	R\$ 443.654,67	R\$ 16.858,88
Total Impostos			R\$ 63.575,71
Total Gastos com Vendas			R\$ 23.513,70
Total Geral (Impostos + Gastos)			R\$ 87.089,41

Fonte: Elaborado por meio do Software do SEBRAE

O quadro 29 representa o crescimento dos custos de comercialização nos primeiros 5 anos, levando em consideração as taxas apresentadas anteriormente de 1% ao mês no primeiro ano e 15% ao ano a partir do segundo.

Quadro 29 – Custos de comercialização dos primeiros 5 anos

Período	Custo Total
Mês 1	R\$ 87.089,41
Mês 2	R\$ 87.960,30
Mês 3	R\$ 88.839,91
Mês 4	R\$ 89.728,31
Mês 5	R\$ 90.625,59
Mês 6	R\$ 91.531,85
Mês 7	R\$ 92.447,16
Mês 8	R\$ 93.371,64
Mês 9	R\$ 94.305,35
Mês 10	R\$ 95.248,41
Mês 11	R\$ 96.200,89
Mês 12	R\$ 97.162,90
Ano 1	R\$ 1.104.511,70
Ano 2	R\$ 1.270.188,46
Ano 3	R\$ 1.460.716,73
Ano 4	R\$ 1.679.824,24
Ano 5	R\$ 1.931.797,87

Fonte: Elaborado por meio do Software do SEBRAE

5.6.7. Custos variáveis

Nos custos variáveis entraram café da manhã, almoço, janta e cavalgada, pois os mesmos variam de acordo com a quantidade de hóspedes no hotel. O valor será de R\$ 119.085,00. Assim como os custos de comercialização, os custos variáveis incidem de acordo com o faturamento, logo terá o crescimento de 1% ao mês no primeiro ano e 15% ao ano a partir do segundo ano.

Quadro 30 – Custos variáveis

Nº	Produto/Serviço	Estimativa de Vendas (em unidades)	Custo Unitário de Materiais /Aquisições	CMD / CMV
1	Diária	1401	R\$ 85,00	R\$ 119.085,00
TOTAL				R\$ 119.085,00

Fonte: Elaborado por meio do Software do SEBRAE

Assim como o quadro 29, o quadro 31 descreve o crescimento dos custos variáveis de acordo com a taxa proposta para os primeiros 5 anos de atuação do hote.

Quadro 31 – Custos variáveis nos primeiros 5 anos

Período	CMD/CMV
Mês 1	R\$ 119.085,00
Mês 2	R\$ 120.275,85
Mês 3	R\$ 121.478,61
Mês 4	R\$ 122.693,39
Mês 5	R\$ 123.920,33
Mês 6	R\$ 125.159,53
Mês 7	R\$ 126.411,13
Mês 8	R\$ 127.675,24
Mês 9	R\$ 128.951,99
Mês 10	R\$ 130.241,51
Mês 11	R\$ 131.543,93
Mês 12	R\$ 132.859,37
Ano 1	R\$ 1.510.295,87
Ano 2	R\$ 1.736.840,25
Ano 3	R\$ 1.997.366,29
Ano 4	R\$ 2.296.971,23
Ano 5	R\$ 2.641.516,92

Fonte: Elaborado por meio do Software do SEBRAE

5.6.8. Estimativa dos custos com mão de obra

Os custos de mão de obra são calculados a partir do salário de cada colaborador, acrescido das taxas incidentes para empresa LTDA não optante pelo Simples Nacional, totalizando R\$ 67.638,78.

Quadro 32 – Custos com mão-de-obra

Função	Nº de Empregados	Salário Mensal	Subtotal	(%) de encargos sociais	Encargos sociais	Total
Auxiliar Administrativo	2	R\$ 1.126,26	R\$ 2.252,52	68,17	R\$ 1.535,54	R\$ 3.788,06
Administrador	1	R\$ 3.619,65	R\$ 3.619,65	68,17	R\$ 2.467,52	R\$ 6.087,17
Recepcionista	5	R\$ 1.190,28	R\$ 5.951,40	68,17	R\$ 4.057,07	R\$ 10.008,47
Mensageiro	3	R\$ 1.049,89	R\$ 3.149,67	68,17	R\$ 2.147,13	R\$ 5.296,80
Camareira	3	R\$ 1.206,98	R\$ 3.620,94	68,17	R\$ 2.468,39	R\$ 6.089,33
Faxineira	2	R\$ 970,40	R\$ 1.940,80	68,17	R\$ 1.323,04	R\$ 3.263,84
Cozinheiro	1	R\$ 1.424,38	R\$ 1.424,38	68,17	R\$ 971,00	R\$ 2.395,38
Auxiliar de cozinha	2	R\$ 1.058,02	R\$ 2.116,04	68,17	R\$ 1.442,50	R\$ 3.558,54
Copeira	1	R\$ 1.022,06	R\$ 1.022,06	68,17	R\$ 696,74	R\$ 1.718,80
Garçom	1	R\$ 1.160,76	R\$ 1.160,76	68,17	R\$ 791,29	R\$ 1.952,05
Repositor de Buffet/Lavador de Louça	1	R\$ 1.058,02	R\$ 1.058,02	68,17	R\$ 721,25	R\$ 1.779,27
Barman	1	R\$ 1.222,29	R\$ 1.222,29	68,17	R\$ 833,24	R\$ 2.055,53
Caixa	1	R\$ 1.060,94	R\$ 1.060,94	68,17	R\$ 723,24	R\$ 1.784,18
Recreacionista	2	R\$ 1.376,06	R\$ 2.752,12	68,17	R\$ 1.876,12	R\$ 4.628,24
Instrutor de trilha	1	R\$ 1.376,06	R\$ 1.376,06	68,17	R\$ 938,06	R\$ 2.314,12
Caseiro (Cuidador de animais)	1	R\$ 1.281,04	R\$ 1.281,04	68,17	R\$ 873,28	R\$ 2.154,32
Jardineiro/Cuidador de piscinas	1	R\$ 1.138,95	R\$ 1.138,95	68,17	R\$ 776,42	R\$ 1.915,37
Instrutor de arborismo	1	R\$ 1.376,06	R\$ 1.376,06	68,17	R\$ 938,06	R\$ 2.314,12
Salva vidas	2	R\$ 1.348,39	R\$ 2.696,78	68,17	R\$ 1.838,39	R\$ 4.535,17
TOTAL	32		40.220,48		R\$ 27.418,30	R\$ 67.638,78

Fonte: Elaborado por meio do Software do SEBRAE

5.6.9. Estimativa do custo com depreciação

Os custos com depreciação são calculados com base no tempo de vida do equipamento/máquina/móvel/utensílio, estes são valores não saem do caixa da empresa diretamente, porém ele transparece o envelhecimento dos investimentos fixos. O resultado ficou em R\$ 8.957,94 mensal e R\$ 107.495,94 anual.

Quadro 33 – Custos com depreciação

Ativos Fixos	Valor do bem	Vida útil em Anos	Depreciação Anual	Depreciação Mensal
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	R\$ 188.122,90	10	R\$ 18.812,29	R\$ 1.567,69
MÓVEIS E UTENSÍLIOS	R\$ 874.244,94	10	R\$ 87.424,49	R\$ 7.285,37
COMPUTADORES	R\$ 6.293,00	5	R\$ 1.258,60	R\$ 104,88
Total			R\$ 107.495,38	R\$ 8.957,94

Fonte: Elaborado por meio do Software do SEBRAE

5.6.10. Estimativa dos custos fixos operacionais mensais

Os custos fixos são aqueles que incidem todo mês, independente da quantidade de hóspedes no hotel. O valor ficou em R\$ 91.769,72. Estimasse que os custos fixos tenham crescimento de 0,7% ao mês no primeiro ano e 8,4% ao ano a partir do segundo ano, tendo em vista o aumento de impostos e com isso aumento de materiais, energia e etc.

Quadro 34 – Custos fixos

Descrição	Custo
Aluguel	R\$ 0,00
Condomínio	R\$ 0,00
IPTU	R\$ 250,00
Energia elétrica	R\$ 10.000,00
Telefone + internet	R\$ 400,00
Honorários do contador	R\$ 350,00
Pró-labore	R\$ 0,00
Manutenção dos equipamentos	R\$ 300,00
Salários + encargos	R\$ 67.638,78
Material de limpeza	R\$ 2.000,00
Material de escritório	R\$ 100,00
Taxas diversas	R\$ 0,00
Serviços de terceiros	R\$ 1.773,00
Depreciação	R\$ 8.957,94
Contribuição do Microempreendedor Individual – MEI	R\$ 0,00
Outras taxas	R\$ 0,00
TOTAL	R\$ 91.769,72

Fonte: Elaborado por meio do Software do SEBRAE

O quadro 35 faz a apresentação do crescimento dos custos fixos com base nas taxas pré-definidas, em que o primeiro ano cresce 0,7% ao mês e a partir do segundo ano cresce 8,4% ao ano.

Quadro 35 – Custos fixos nos primeiros 5 anos

Período	Custo Total
Mês 1	R\$ 91.769,72
Mês 2	R\$ 92.412,11
Mês 3	R\$ 93.058,99
Mês 4	R\$ 93.710,41
Mês 5	R\$ 94.366,38
Mês 6	R\$ 95.026,94
Mês 7	R\$ 95.692,13
Mês 8	R\$ 96.361,98
Mês 9	R\$ 97.036,51
Mês 10	R\$ 97.715,77
Mês 11	R\$ 98.399,78
Mês 12	R\$ 99.088,57
Ano 1	R\$ 1.144.639,29
Ano 2	R\$ 1.240.788,99
Ano 3	R\$ 1.345.015,26
Ano 4	R\$ 1.457.996,54
Ano 5	R\$ 1.580.468,25

Fonte: Elaborado por meio do Software do SEBRAE

5.6.11. Demonstrativo de resultados

A DRE busca explicar o resultado operacional mensal e anual, conforme o quadro 36. Com base nos resultados obtidos, o lucro ficara em R\$ 145.710,54 mensal e R\$ 2.025.942,76 anual.

Quadro 36 – DRE

Descrição	Valor	Valor Anual	(%)
1. Receita Total com Vendas	R\$ 443.654,67	R\$ 5.626.651,69	100,00
2. Custos Variáveis Totais			
2.1 (-) Custos com materiais diretos e/ou CMV(*)	R\$ 119.085,00	R\$ 1.510.295,88	26,84
2.2 (-) Impostos sobre vendas	R\$ 63.575,71	R\$ 806.299,14	14,33
2.3 (-) Gastos com vendas	R\$ 23.513,70	R\$ 298.212,58	5,30
Total de custos Variáveis	R\$ 206.174,41	R\$ 2.614.807,60	46,47
3. Margem de Contribuição	R\$ 237.480,26	R\$ 3.011.844,09	53,53
4. (-) Custos Fixos Totais	R\$ 91.769,72	R\$ 972.065,51	20,68
5. Resultado Operacional: LUCRO	R\$ 145.710,54	R\$ 2.025.942,76	32,84

Fonte: Elaborado por meio do Software do SEBRAE

5.6.12. Indicadores de viabilidade

Os indicadores de viabilidade são, como o próprio nome sugere, utilizados para analisar a viabilidade do negócio por intermédio da sua rentabilidade, lucratividade e prazo de retorno. O ponto de equilíbrio indica o quanto a organização precisa faturar para equilibrar as receitas e despesas. Esta variável é calculada da seguinte forma: ponto de equilíbrio= (custo fixo/

(receita – custo variável))x100. A lucratividade indica o ganho gerado sobre o trabalho desenvolvido. A mesma é calculada pela fórmula: Lucratividade= (lucro líquido x Receita total) x 100. A rentabilidade apresenta o retorno do investimento anual e é calculado pela fórmula: lucro / investimento inicial.

Por fim tem-se o prazo de retorno do investimento. Este valor é obtido por meio da divisão do investimento total pelo lucro líquido. Conforme o quadro 37, o prazo de retorno do hotel ficou em 2 anos e 9 meses, o que representa que seu retorno se dará em curto a médio prazo

Quadro 37 – Indicadores de viabilidade

Indicadores	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Ponto de Equilíbrio	R\$ 2.138.386,43	R\$ 2.318.010,89	R\$ 2.512.723,80	R\$ 2.723.792,60	R\$ 2.952.591,18
Lucratividade	33,19 %	34,35 %	35,45 %	36,49 %	37,47 %
Rentabilidade	37,19 %	44,28 %	52,55 %	62,20 %	73,45 %
Prazo de retorno do investimento	2 anos e 9 meses				

Fonte: Elaborado por meio do Software do SEBRAE

5.7. CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS

Os cenários tiveram variação de 20%, tanto para pessimista quanto para otimista. Este valor é o sugerido pelo sistema do SEBRAE MG que foi utilizado para compilação dos dados financeiros. Analisando o resultado, pode-se perceber que, mesmo no cenário pessimista, o resultado continua positivo, gerando lucro mensal de R\$ 98.214,49 o que corrobora para a viabilidade do hotel. Tendo em vista o resultado positivo em todos os cenários, ações preventivas não se fazem necessárias.

Quadro 38 – Cenários

Descrição	Cenário provável		Cenário pessimista		Cenário otimista	
	Valor	(%)	Valor	(%)	Valor	(%)
1. Receita total com vendas	R\$ 443.654,67	100,00	R\$ 354.923,74	100,00	R\$ 532.385,60	100,00
2. Custos variáveis totais						
2.1 (-) Custos com materiais diretos e ou CMV	R\$ 119.085,00	26,84	R\$ 95.268,00	26,84	R\$ 142.902,00	26,84
2.2 (-) Impostos sobre vendas	R\$ 63.575,71	14,33	R\$ 50.860,57	14,33	R\$ 76.290,85	14,33
2.3 (-) Gastos com vendas	R\$ 23.513,70	5,30	R\$ 18.810,96	5,30	R\$ 28.216,44	5,30
Total de Custos Variáveis	R\$ 206.174,41	46,47	R\$ 164.939,53	46,47	R\$ 247.409,29	46,47
3. Margem de contribuição	R\$ 237.480,26	53,53	R\$ 189.984,21	53,53	R\$ 284.976,31	53,53
4. (-) Custos fixos totais	R\$ 91.769,72	20,68	R\$ 91.769,72	25,86	R\$ 91.769,72	17,24
Resultado Operacional	R\$ 145.710,54	32,84	R\$ 98.214,49	27,67	R\$ 193.206,59	36,29

Fonte: Elaborado por meio do Software do SEBRAE

5.8. AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

Na avaliação estratégica, usou-se a matriz FOFA como ferramenta.

5.8.1 Matriz FOFA

Na construção da matriz, foram elencados os pontos fortes, fracos, oportunidade e ameaças. Como ponto forte pode-se destacar o fato de as instalações serem novas, também elencou-se a gama de atividades, pois o mesmo irá contar com quase todas as atividades tidas como essenciais, abrindo mão apenas do pedalinho. O fato de estar localizado em área rural, entretanto estar próximo à belas praias e dunas, o que possibilita a mistura de experiências do consumidor, podendo usufruir de cenários verdes de fazenda mas também de cenários litorâneos. Outro ponto forte elencado é a área para eventos, possibilitando a realização de parceria com empresas assim como a realização de aniversários, casamentos, dentre outros.

O ponto fraco listado é o alto custo para manter o local, porém isto pode ser sanado com o aumento das taxas de ocupação e também a localização que, por se encontrar no litoral, pode não atrair algumas pessoas, já que muitos têm a imagem de hotel fazenda em serras.

Quanto às questões externas, as oportunidades observadas foram frente ao crescimento do turismo nacional, ou seja, com a crise econômica o valor do real desvalorizou frente ao dólar e os turistas estão preferindo viajar nacionalmente. Outro fator é que, os meios de hospedagem, conforme citado anteriormente, foi um dos únicos em meio ao setor de turismo que obteve crescimento em 2014.

As ameaças observadas são, primeiramente, os concorrentes já consolidados em todo estado, a crise econômica brasileira que pode, favorecer mas também pode atrapalhar as taxas de hospedagem, e por fim a exigência dos clientes quanto a atendimento, estrutura e outros pontos referentes a sua experiência.

Figura 8 – Matriz FOFA

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Questões internas	1 - Novas instalações; 2 - Localização; 3 - Área para eventos	4 - Alto custo para manter o hotel; 5 - Localização
	Oportunidades	Ameaças
Questões externas	6 - Crescimento do turismo nacional (Crise econômica no Brasil); 7 - Meios de hospedagem obtiveram crescimento em 2014	8 - Concorrentes consolidados; 9 - Crise econômica no Brasil

Fonte: Elaborado pela autora

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sabe-se que o plano de negócio é uma ferramenta necessária a abertura de qualquer organização, e também para a reestruturação de empresas já estabelecidas no mercado, já que em seu desenvolvimento é necessário estudar o mercado, analisar indicadores e, realmente, buscar saber o que o consumidor espera do seu produto ou serviço e qual o perfil do mesmo. Com isso, é possível traçar estratégias que irão ajudar a alcançar o sucesso. Claro que o sucesso não é obtido através de uma receita pronta e não é apenas desenvolvendo o plano que o negócio o mesmo irá prosperar, porém é verdade que, com um plano bem estruturado, embasado em informações sólidas, a probabilidade de sucesso é muito maior do que a de um negócio desenvolvido as cegas.

Com isso, o presente plano conseguiu atingir o objetivo geral que era analisar a viabilidade de um hotel fazenda em Garopaba-SC, uma vez que a mesma foi aprovada por meio das análises financeiras. Os objetivos específicos também foram alcançados, já que

foram elaborados os planos de marketing, operacional e financeiro e o estudo de mercado através da aplicação de questionários, estudos bibliográficos e entrevista com fornecedores.

De acordo com a análise feita com possíveis clientes, considerou-se que o hotel é viável, que seu público alvo encontra-se nas classes C (4 a 10 salários mínimos) e D (2 a 4 salários mínimos), a sua faixa etária ficou entre 17 a 26 anos, o grau de escolaridade é de ensino superior incompleto e ensino superior completo, costumam viajar em casal, com a família ou amigos e ficar de 2 a 5 dias hospedados.

Quanto ao plano financeiro, o investimento total necessário ficou em R\$ 5.020.152,32, sendo ele distribuído em investimentos fixos (R\$ 1.068.660,84), investimentos pré-operacionais (R\$ 3.820.808,24) e capital de giro (R\$130.683,23). Além disso, estimou-se que o faturamento seria de R\$ 443.654,67 mensal e R\$ 5.626.651,69 anual e o ponto de equilíbrio, valor que a empresa precisa faturar para manter seus custos anuais, ficou em R\$ 2.138.386,43 no primeiro ano. O lucro líquido será de R\$ 145.710,54 mensais no cenário realista/possível. Ademais, sua taxa de rentabilidade será de 37,19% no primeiro ano e sua taxa de lucratividade ficou em 33,19%, também no primeiro ano. O prazo para o retorno do investimento, com base em todos os dados levantados ficou em 2 anos e 9 meses.

Por fim, considera-se que o hotel fazenda em Garopaba-SC é viável e que sua taxa de retorno se encaixa em investimento de curto a médio prazo.

REFERÊNCIAS

- ANJOS, Sara Joana Gadotti dos. **Serviços integrados no turismo: Um modelo de gestão pra o setor de hotelaria.** 2004. Disponível em: <[http://www.esgt.ipt.pt/download/disciplina/367_Gestão de Alojamento.pdf](http://www.esgt.ipt.pt/download/disciplina/367_Gestão%20de%20Alojamento.pdf)>. Acesso em: 07 jun. 2016.
- BARBOSA, Fabrício Silva. **Planejamento estratégico para eventos: Um estudo de caso das estratégias de marketing utilizadas pela Oktoberfest de Santa Cruz do Sul/RS.** 2012. Disponível em: <<http://www.uesc.br/revistas/culturaeturismo/ano7-edicao1/5.barbosa-2.pdf>>. Acesso em: 07 jun. 2014
- BASTOS, Marcelo. **Análise SWOT (Matriz): Conceito e aplicação.** 2014. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>>. Acesso em: 07 jun. 2016.
- BIAGIO, Luiz Anarnaldo. **Como elaborar o plano de negócio.** Barueri/sp: Manoele, 2013
- BORGES, Leandro. **Você conhece as diferenças de Modelo de Negócios e Plano de Negócios?.** 2016. Disponível em: <<http://blog.luz.vc/o-que-e/diferencas-de-modelo-de-negocios-e-plano-de-negocios/>>. Acesso em: 07 jun. 2016
- BRASIL, Endeavor. **Conheça as formas de registrar legalmente seu negócio.** 2014. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/conheca-as-formas-de-registrar-legalmente-seu-negocio/>>. Acesso em: 27 jun. 2016.
- BRASIL, Santa Catarina. **Turismo em Expansão.** 2016. Disponível em: <<http://www.santacatarinabrasil.com.br/pt/turismo-em-expansao/>>. Acesso em: 06 jun. 2016.
- CARRASCO, Luiz Carlos. **Uma análise da aplicação do Business Model Canvas – BMC a partir da visão de empreendedores que se encontram em diferentes fases do negócio – Uma experiência da incubadora de empresas e projetos do Inatel.** 2014. Disponível em: <http://www.anprotec.org.br/Relata/ArtigosCompleto/ID_164.pdf>. Acesso em: 06 jun. 2016.
- DORNELAS, Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DORNELAS, José. **Artigos de PN Como fazer – Descrição da empresa.** 2014. Disponível em: <<http://www.josedornelas.com.br/wp-content/uploads/2014/02/Artigos-de-PN-Como-Fazer-Descricao-da-empresa.pdf>>. Acesso em: 07 jun. 2016.
- DORNELAS, José. **Modelo de negócio Canvas ou Plano de negócios?** 2013. Disponível em: <<http://www.josedornelas.com.br/artigos/modelo-de-negocio-canvas-ou-plano-de-negocios/>>. Acesso em: 06 jun. 2016.
- EMPREENDEDOR, Portal do. **Abertura Registro e Legalização.** 2016. Disponível em: <[http://www.portaldoempreendedor.gov.br/sociedades-empresarias-limitadas/Etapas de registro da empresa](http://www.portaldoempreendedor.gov.br/sociedades-empresarias-limitadas/Etapas_de_registro_da_empresa)>. Acesso em: 27 jun. 2016.
- EMPREGOS, Sine - Site Nacional de. **Média Salarial.** 2016. Disponível em: <<http://www.sine.com.br/media-salarial>>. Acesso em: 05 out. 2016.
- FGV, Projetos; TURISMO, Ministério do. **Pesquisa Anual de Conjuntura Econômica do Turismo.** 2016. Disponível em: <http://www.abeoc.org.br/wp-content/uploads/2016/07/PACET_Pesquisa_anual_desempenho_economico_turismo_junho_2016_ano_xii_n_12.pdf>. Acesso em: 13 out. 2016.
- FIESC. **INVESTIMENTO EM TURISMO INTELIGENTE GARANTIRÁ SUSTENTABILIDADE DO SETOR EM SC.** 2016. Disponível em: <<http://fiesc.com.br/noticias/investimento-em-turismo-inteligente-garantira-sustentabilidade-do-setor-em-sc>>. Acesso em: 14 out. 2016.
- FIESC. **Santa Catarina em dados.** 2014. Disponível em: <http://fiesc.com.br/sites/default/files/medias/25_set_sc_dados_2014_em_baixa_para_site.pdf>. Acesso em: 13 set. 2016.
- FOHB. **Publicado o estudo Hotelaria em Números 2015.** 2015. Disponível em: <<http://fohb.com.br/nova-edicao-do-hotelaria-em-numeros-2015/>>. Acesso em: 20 out. 2016

FREITAS, Wesley Ricardo de Souza; JABBOUR, Charbel José Chiappetta. **O estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: Fundamentos, roteiro de aplicação e pressupostos da excelência.** São Paulo: Enegep, 2010.

GAROPABA, Secretaria de Turismo. **Setor hoteleiro Garopaba** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por turismo@garopaba.sc.gov.br em 19 de maio de 2016.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa.** Porto Alegre: Editora da Ufrgs, 2009.

GITAHY, Yuri. **Startup: entenda o que é modelo de negócios.** 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/startup-entenda-o-que-e-modelo-de-negocios,5b3bb2a178c83410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 06 jun. 2016

GOHR, Cláudia Fabiana; MORETTO NETO, Luís; SANTANA, Edvaldo Alves. **ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS: UM ESTUDO NO SETOR HOTELEIRO DE ITAPEMA / SC.** 2002. Disponível em: <<http://siaiap32.univali.br/seer/index.php/rtva/article/view/1172/928>>. Acesso em: 07 jun. 2016.

GRANDO, Nei. **Planejamento e Gestão da Estratégia de Negócios.** 2011. Disponível em: <<https://neigrando.wordpress.com/2011/11/01/planejamento-e-gestao-da-estrategia-de-negocios/>>. Acesso em: 06 jun. 2016.

HASHIMOTO, Marcos et al. **Práticas de Empreendedorismo: Casos e planos de negócio.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

HENRIQUE, Claudio. **Você sabe o que é um modelo de negócios?** 2011. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/voce-sabe-o-que-e-um-modelo-de-negocios/>>. Acesso em: 07 jun. 2016.

IBGE. **Estados@.** 2016. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/estadosat/index.php>>. Acesso em: 13 set. 2016.

IBQP; SEBRAE; FGV. **Empreendedorismo no Brasil - GEM 2105.** Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/\\$File/5904.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/$File/5904.pdf)>. Acesso em: 26 abr. 2016.

JACOB, Caio Sergio Calfat. **Previsão de Crescimento Histórico no Setor Hoteleiro.** 2015. Disponível em: <<http://www.aea.com.br/blog/previsao-de-crescimento-historico-no-setor-hoteleiro/>>. Acesso em: 06 jun. 2016.

JLL. **Hotelaria em Números Brasil 2015.** 2015. Disponível em: <<http://www.jll.com.br/brazil/pt-br/relatorios/104/hotelaria-em-numeros-2015>>. Acesso em: 07 jun. 2016.

JUCESC. **Sociedade Limitada.** 2016. Disponível em: <<http://www.jucesc.sc.gov.br/index.php/servicos/abertura-de-empresa/sociedade-limitada>>. Acesso em: 27 jun. 2016.

LILA, Vila. **História e Cultura.** 2015. Disponível em: <<http://turismogaropaba.com/portugues/atividades.html>>. Acesso em: 06 jun. 2016.

LISBOA, Erika. **Estrutura de plano de negócio.** Disponível em: <https://www.uniceub.br/media/64060/Estrutura_de_Plano_de_Negocios.pdf>. Acesso em: 06 jun. 2016.

MACEDO, Mayara Atherino et al. **Bussines Model Canvas: a construção do modelo de negócio de uma empresa de móveis.** 2013. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/59618733.pdf>>. Acesso em: 07 jun. 2016

MATHIAS, Letícia. **Número de turistas cresceu 30% nesta temporada em Santa Catarina.** 2016. Disponível em: <<http://ndonline.com.br/florianopolis/noticias/numero-de-turistas-cresceu-30-nesta-temporada-em-santa-catarina>>. Acesso em: 04 set. 2016.

MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria R.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do ambiente corporativo: Do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações.** Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

MARTINS, Carlos. **Plano de Negócios.** Disponível em: <http://www.carlosmartins.com.br/_bizplan/bizplan01.htm>. Acesso em: 06 jun. 2016.

MOREIRA, Daniela. **O que é uma startup?** 2010. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/o-que-e-uma-startup>>. Acesso em: 07 jun. 2016

MPN, Redação. **O que preciso saber para montar um plano de negócios?** 2015. Disponível em: <http://www.meuplanodenegocios.com.br/blog/o-que-preciso-saber-para-montar-um-plano-de-negocios/>. Acesso em: 08 nov. 2016.

NETTO, Alfredo. **Apesar da desaceleração da economia, setor hoteleiro ainda tem espaço para investimentos - desde que sejam bem planejados, avalia consultor.** 2014. Disponível em: <<http://construcaomercado.pini.com.br/negocios-incorporacao-construcao/161/apesar-da-desaceleracao-da-economia-setor-hoteleiro-ainda-tem-espaco-333850-1.aspx>>. Acesso em: 26 abr. 2016.

NEWS, Flória. **O que quer e o que procura o turista que chega a Santa Catarina?** 2016. Disponível em: <<http://www.floripaneews.com.br/noticia/11325-o-que-quer-e-o-que-procura-o-turista-que-chega-a-santa-catarina>>. Acesso em: 04 set. 2016.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation: Inovação em Modelo de Negócio.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2011

PAGANO, Robin. **Definição do negócio, primeiro passo na construção da estratégia.** 2012. Disponível em: <<http://blog.intelligentia.com.br/definicao-do-negocio-o-primeiro-passo-na-construcao-da-estrategia/>>. Acesso em: 26 abr. 2016.

PEREIRA, Raquel Maria Fontes do Amaral. **ORIGENS, EVOLUÇÃO E TENDÊNCIAS DO SETOR HOTELEIRO DE BALNEÁRIO CAMBORIÚ/SC.** 2015. Disponível em: <www6.univali.br/seer/index.php/rtva/article/download/7961/4527>. Acesso em: 07 jun. 2016.

PIERANTONI, Alexandre. **O Plano de Negócios (“Business Plan”).** 2011. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/o-plano-de-negocios-business-plan/>>. Acesso em: 08 jun. 2016.

PORTAL, Colunista. **Estrutura de um plano de negócio.** 2012. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/11844/estrutura-de-um-plano-de-negocio>>. Acesso em: 06 jun. 2016

SALIM, Cesar Simões et al. **Construindo Planos de Negócios.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SANTIAGO, Emerson. **Sociedade Limitada.** 2011. Disponível em: <<http://www.premiumcontabil.com.br/noticias/70-sociedade-limitada.html>>. Acesso em: 26 jun. 2016

SANTOS, Fabíola Martins dos. **GEOGRAFIA DAS REDES HOTELEIRAS MUNDO, BRASIL E SANTA CATARINA.** 2012. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/100551/312900.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 07 jun. 2016.

SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira. *Cálculo amostral: calculadora on-line.* Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>>. Acesso em: 06 jun. 2016.

SANTOS, Sandro. **Canvas de modelo de negócios – Você deveria utilizar essa ferramenta para seu próximo projeto.** 2014. Disponível em: <<http://sandrossantos.com/canvas-modelo-negocio/>>. Acesso em: 13 out. 2016.

SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócio.** Brasília: Sebrae, 2013.

SC, G1. **SC é o estado mais empreendedor do Sul do Brasil, aponta estudo do IBGE.** 2014. Disponível em: <<http://g1.globo.com/sc/santa-catarina/noticia/2014/12/sc-e-o-estado-mais-empreendedor-do-sul-do-brasil-aponta-estudo-do-ibge.html>>. Acesso em: 26 abr. 2016.

SCPC, Boa Vista. **Cartão de débito é a forma de pagamento preferida da classe C.** 2015. Disponível em: <<http://www.boavistaservicos.com.br/noticias/pesquisas/cartao-de-debito-e-forma-de-pagamento-preferida-da-classe-c/>>. Acesso em: 20 out. 2016.

SOARES, Antônio Carlos. **5 ferramentas para criar seu modelo de negócio.** 2015. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/ferramentas-modelo-de-negocio/>>. Acesso em: 06 jun. 2016.

TURISMO, Ministério do. **Entenda as categorias.** 2016. Disponível em: <<http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/Entenda?tipo=7>>. Acesso em: 13 out. 2016.

TURISMO, Ministério do. **Turismo movimenta R\$ 492 bilhões no Brasil.** 2015. Disponível em: <<http://www.abeoc.org.br/2015/03/turismo-movimenta-r-492-bilhoes-no-brasil/>>. Acesso em: 06 jun. 2016.

TRIPADVISOR. **Sobre o TripAdvisor.** 2016. Disponível em: <https://www.tripadvisor.com.br/PressCenter-c6-About_Us.html>. Acesso em: 19 set. 2016.

WEHBE, Décio Carvalho. **Como montar um hotel fazenda. [201-?]** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-um-hotel-fazenda,a3f87a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 26 abr. 2016.

ANEXO A

MODELO BÁSICO DE CONTRATO SOCIAL – SOCIEDADE LIMITADA

CONTRATO DE CONSTITUIÇÃO DE: _____

- 1. Fulano de Tal**, (qualificação completa: nacionalidade, estado civil (se casado indicar o regime de bens), profissão, nº do CPF, identidade (carteira de identidade, ou carteira de estrangeiro, indicando o seu nº, órgão expedidor e estado emissor), residente e domiciliado na (endereço completo: tipo e nome do logradouro, nº, complemento, bairro, cidade, CEP e UF) e,

- 2. Beltrano de Tal**, (qualificação completa: nacionalidade, estado civil (se casado indicar o regime de bens), profissão, nº do CPF, identidade (carteira de identidade, ou carteira de estrangeiro, indicando o seu nº, órgão expedidor e estado emissor), residente e domiciliado na (endereço completo: tipo e nome do logradouro, nº, complemento, bairro, cidade, CEP e UF), constituem uma sociedade limitada mediante as seguintes cláusulas:

1ª - A sociedade girará sob o nome empresarial _____ e terá sede e domicílio na (endereço completo: tipo e nome do logradouro, nº, complemento, bairro, cidade, CEP e UF).

Obs.: Não Constar os termos “ME” ou “EPP” no nome empresarial (art. 997, II e art. 1158, CC/2002)

Art. 1.158, CC/2002 - Pode a Sociedade Limitada adotar firma ou denominação, integradas pela palavra final “Limitada” ou sua abreviatura.

§ A firma será composta com o nome de um ou mais sócios desde que pessoas físicas, de modo indicativo da relação social.

§ A denominação deve designar o objeto da sociedade, sendo permitido nela figurar o nome de um ou mais sócios.

2ª - Seu objeto social será _____.

3ª - O capital social será de R\$ _____ (_____ reais), dividido em _____
(_____) quotas de valor nominal de R\$ _____ (_____ reais), cada uma, subscritas,

3.1 e integralizadas, neste ato, em moeda corrente do País, pelos sócios:

Fulano de Tal nº de quotas _____ - R\$ _____.

Beltrano de Tal nº de quotas _____ - R\$ _____.

Total..... nº de quotas _____ - R\$ _____.

3.2 que serão integralizadas até ___/___/___, em moeda corrente do País, a partir de
___/___/___ sendo distribuídas conforme segue:

Fulano de Tal nº de quotas _____ - R\$ _____.

Beltrano de Tal nº de quotas _____ - R\$ _____.

Total..... nº de quotas _____ - R\$ _____.

3.3 e integralizado pela incorporação de um imóvel (residencial / terreno / comercial) de
propriedades dos sócios situado na (endereço completo: tipo e nome do logradouro, nº,
complemento, bairro, cidade, CEP e UF), identificado na prefeitura municipal sob nº _____
e matriculado sob o nº _____ no Cartório _____, no valor de R\$ _____
(_____reais), sendo distribuídas conforme segue:

Fulano de Tal nº de quotas _____ - R\$ _____.

Beltrano de Tal nº de quotas _____ - R\$ _____.

Total..... nº de quotas _____ - R\$ _____.

3.4 e integralizado pela incorporação de um imóvel (residencial / terreno / comercial),
de propriedade do(a) sócio(a) _____ e conforme

outorga uxória (marital) no fecho deste instrumento, no valor de R\$_____ (_____reais), sendo distribuídas conforme segue:

Fulano de Tal nº de quotas _____ - R\$ _____.

Beltrano de Tal nº de quotas _____ - R\$ _____.

Total..... nº de quotas _____ - R\$ _____.

Obs.: Para sócio casado e no caso do imóvel pertencer ao casal.

4ª - A responsabilidade de cada sócio é restrita ao valor de suas quotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social.

5ª - As quotas são indivisíveis e não poderão ser cedidas ou transferidas a terceiros sem o consentimento do outro sócio, a quem fica assegurado, em igualdade de condições e preço, o direito de preferência para sua aquisição se postas à venda, formalizando, se realizada a cessão delas, a alteração contratual pertinente.

6ª - A sociedade iniciará suas atividades em _____ e seu prazo de duração é por tempo indeterminado. (**art 967 , CC/2002**)

7ª - A administração da sociedade caberá _____ com os poderes e atribuições de _____ (**constar poderes que terá o administrador . Por ex.: Representar a sociedade perante órgãos públicos**), podendo os sócios assinar na forma isoladamente ou em conjunto (**a empresa que deverá decidir se as atribuições designadas aos sócios deverão ser feitas de forma isolada ou em conjunto**), autorizado o uso do nome empresarial, vedado, no entanto, em atividades estranhas ao interesse social ou assumir obrigações seja em favor de qualquer dos quotistas ou de terceiros, bem como onerar ou alienar bens imóveis da sociedade, sem autorização do outro sócio.

8ª - Ao término da cada exercício social, em 31 de dezembro, o administrador prestará contas justificadas de sua administração, procedendo à elaboração do inventário, do balanço patrimonial e do balanço de resultado econômico, cabendo aos sócios, na proporção de suas quotas, os lucros ou perdas apurados.

9ª - A sociedade poderá levantar balanços ou balancetes patrimoniais em períodos inferiores a um ano, e o lucro apurado nessas demonstrações intermediárias, poderão ser distribuídos mensalmente aos sócios cotistas, a título de Antecipação de Lucros, proporcionalmente às cotas de capital de cada um (*clausula facultativa, onde os sócios manifestam a possibilidade da retirada de lucros e apuração de perdas em períodos inferiores a um ano*).

10ª - Opções de cláusula para solucionar divergências ocorridas na sociedade:

Opção 1: Da Eleição Do Foro

Fica eleito o foro de _____ para o exercício e o cumprimento dos direitos e obrigações resultantes deste contrato.

Opção 2: Cláusula Compromissória

Todas as controvérsias originadas ou em conexão com o presente contrato, sua execução ou liquidação, serão resolvidas por Conciliação, Mediação e/ou Arbitragem, de forma definitiva, nos termos do que dispõe o regulamento da Câmara Brasileira de Mediação e Arbitragem Empresarial – CBMAE – Regional Bauru, da 12ª Região Administrativa da FACESP, entidade eleita pelas partes para administrar a conciliação, mediação e/ou o procedimento arbitral, por um ou mais conciliadores, mediadores ou árbitros nomeados conforme o disposto no referido regulamento. A conciliação, mediação e/ou arbitragem terá como sede a RA-12 da FACESP, situada na Rua Bandeirantes, 8-79, na cidade de Bauru/SP, podendo esta indicar qualquer outra área de sua abrangência regional. **(Sede poderá ser citada a de cada regional)**

Obs.: Deverá ser utilizada apenas uma das opções citadas acima.

11ª - (Os) Administrador (es) declara(m), sob as penas da Lei, de que não est(ão) impedidos de exercer a administração da sociedade, por lei especial, ou em virtude de condenação criminal, ou por se encontrar(em) sob os efeitos dela, a pena que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos; ou por crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão, peculato, ou contra a economia popular, contra o sistema financeiro nacional, contra normas de defesa de concorrência, contra as relações de consumo, fé pública, ou a propriedade. **(art. 1.011, § 1º, CC/2002).**

E por estarem assim justos e contratados, assinam o presente instrumento em ____ vias, na presença de duas testemunhas.

_____, _____ de _____ de _____.

Local

data

Fulano de Tal

Beltrano de Tal

Testemunhas:

Assinatura:

Nome completo e identidade (espécie e nº, órgão emissor/UF)

Assinatura:

Nome completo e identidade (espécie e nº, órgão emissor/UF)

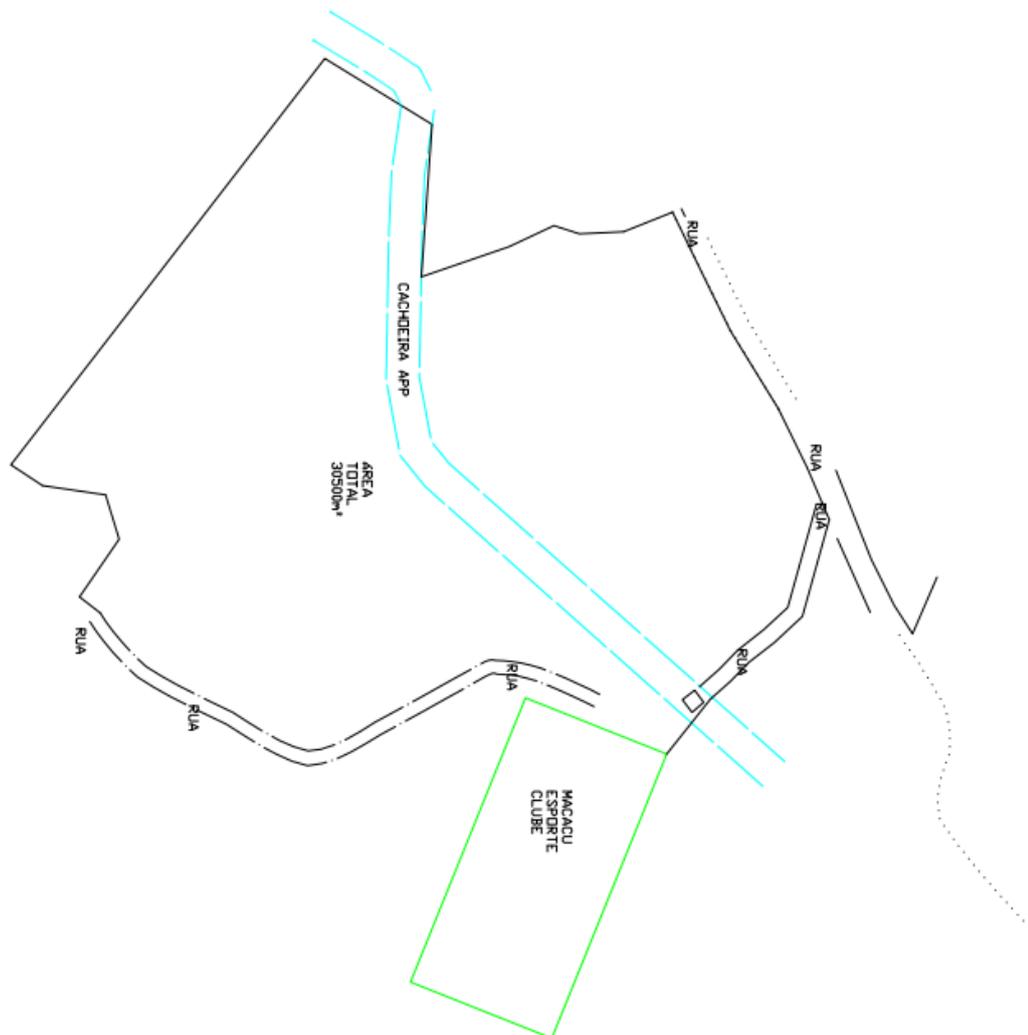
Visto do Advogado _____

Nome completo - Inscr. na OAB/Seccion

(Dispensado se a empresa for ME ou EPP)

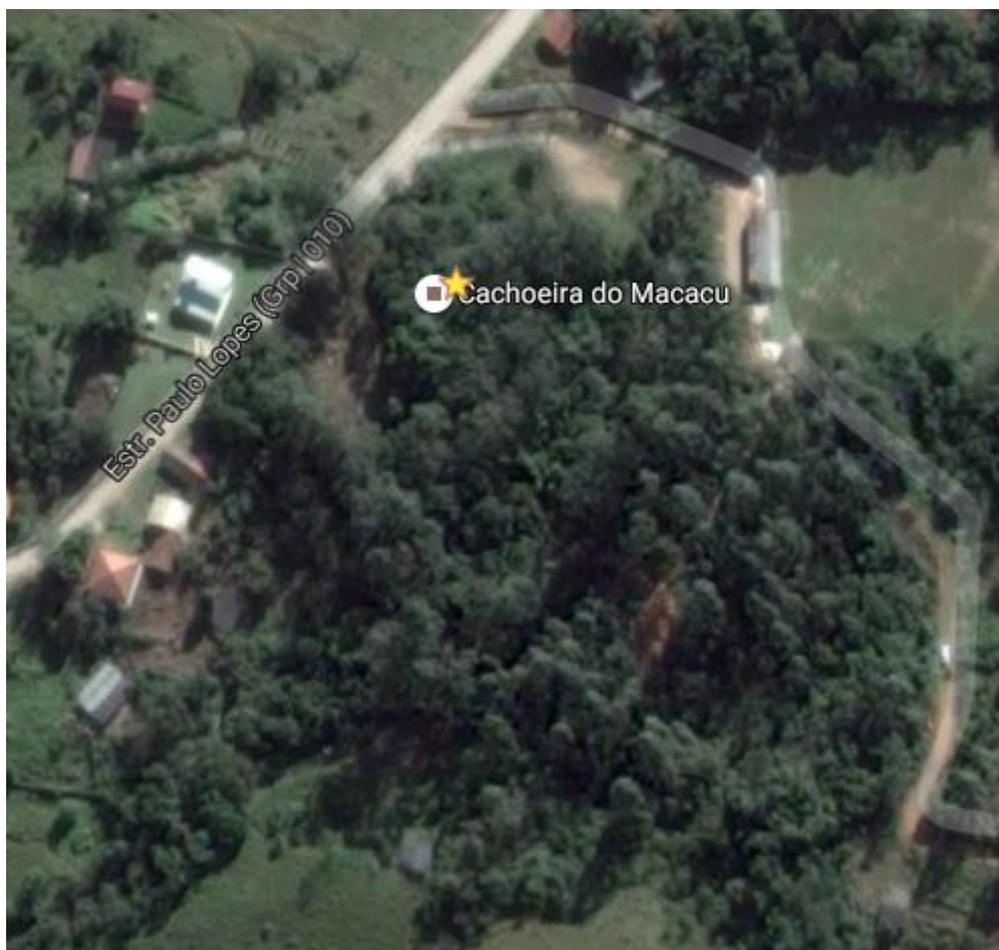
ANEXO B

Planta baixa do terreno



ANEXO C

Imagem aérea do terreno



APÊNDICE

QUESTIONÁRIO

1. **Você já foi ou iria à um Hotel Fazenda? ***

Marcar apenas uma oval.

Sim *Passe para a pergunta 3.*

Não

2. **Por quê? ***

.....

.....

.....

Pare de preencher este formulário.

3. **Você iria à um Hotel Fazenda que atende às suas necessidades localizado em Garopaba - SC? ***

Marcar apenas uma oval.

Sim *Passe para a pergunta 5.*

Não

4. **Por quê? ***

.....

.....

.....

.....

Pare de preencher este formulário.

5. **Sexo: ***

Marcar apenas uma oval.

Feminino

Masculino

6. Idade: *

Marcar apenas uma oval.

- 17 à 26 anos
- 27 à 36 anos
- 34 à 46 anos
- 47 à 56 anos
- Acima de 57 anos

7. Você é de SC? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim *Passe para a pergunta 9.*
- Não

8. Qual estado? *

Marcar apenas uma oval.

- RS
- PR
- SP
- RJ
- ES
- BA
- SE
- AL
- PE
- PB
- RN
- CE
- PI
- MA
- TO
- PA
- AP
- RR
- AM
- AC
- RO
- MT
- DF
- GO
- MG
- MS

9. Qual região? *

Marcar apenas uma oval.

- Grande Florianópolis
- Norte Catarinense
- Serrana
- Sul Catarinense
- Vale do Itajaí

10. Qual seu grau de instrução? *

Marcar apenas uma oval.

- Ensino médio completo
- Ensino médio incompleto
- Ensino superior completo
- Ensino superior incompleto
- Pós-graduação completo
- Pós-graduação incompleto
- Outra:

11. Qual sua ocupação? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Estudante
- Trabalhador autônomo
- Trabalhador assalariado
- Desempregado
- Aposentado
- Outra:

12. Estado civil: *

Marcar apenas uma oval.

- Solteiro
- Casado

13. Renda Mensal:

Marcar apenas uma oval.

- até R\$ 880,00
- de R\$ 880,01 à R\$ 1.760,00
- de R\$ 1.760,01 à 3.320,00
- de R\$ 3.320,01 à 5.280,00
- Acima de R\$ 5.280,01

14. Você costuma ir ou iria à um hotel fazenda acompanhado de quantas pessoas?

Marcar apenas uma oval.

- Nenhuma
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- Vou de excursão

15. Quais atividades você considera serem cruciais a um hotel fazenda? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Piscina coberta
- Piscina ao ar livre
- Passeios à cavalo
- Cancha de Bocha
- Espaço com animais para serem alimentados (mini fazenda)
- Arborismo
- Massagem
- Espaço com fogueira
- Espaço para recreação infantil
- Salão de jogos
- Campo de futebol
- Campo de vôlei
- Academia
- Pescaria
- Pedalinho
- Sauna
- Trilhas
- Hidroginástica
- Outra:

16. Quanto à estrutura do local, você prefere: *

Marcar apenas uma oval.

- Casarão de campo
- Hotel com 2 andares ou mais

17. Qual valor você está disposto a pagar na diária de um hotel fazenda que atendas às suas especificações? *

Marcar apenas uma oval.

- até R\$ 200,00
- de R\$ 200,01 à R\$ 400,00
- de R\$ 400,01 à R\$ 600,00
- Acima de R\$ 600,01

18. Em qual época do ano você iria à um hotel fazenda?

Marcar apenas uma oval.

- Março à Maio
- Junho à Agosto
- Setembro à Novembro
- Dezembro à Fevereiro

19. Quanto às refeições, você gostaria que fossem: *

Marcar apenas uma oval.

- Servidas pelo hotel e incluídas na diária
- Servidas pelo hotel, porém a parte da diária
- Servidas pelo hotel mas com opção de comer em restaurantes da região
- Somente café e lanches servidos pelo hotel
- Outra:

20. Quantos dia você costuma ficar ou ficaria em um hotel fazenda? *

Marcar apenas uma oval.

- até 2 dias
- de 3 à 5 dias
- acima de 6 dias

21. Com que frequência você vai ou iria à um hotel fazenda? *

Marcar apenas uma oval.

- 1 vez por ano
- 2 vezes por ano
- 3 vezes por ano
- 1 vez a cada 2 anos
- 1 vez a cada 5 anos
- Raramente
- Depende das condições financeiras

22. Como você gostaria de acompanhar as promoções e novidades do hotel? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Mensagem de telefone
- Facebook
- Instagram
- Twitter
- Propaganda de TV
- Flyers/Panfletos
- Outdors
- E-mail
- Rádio
- Outra:

23. Você gostaria de realizar sua reserva: *

Marcar apenas uma oval.

- Online - direto no site
- Por e-mail
- Por telefone
- Outra: