



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO SÓCIO ECONÔMICO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Raísa Genovez Sass

**PLANO DE NEGÓCIOS:**  
**A CRIAÇÃO DE UMA POUSADA**

Florianópolis

2015

Raísa Genovez Sass

**PLANO DE NEGÓCIOS:  
A CRIAÇÃO DE UMA POUSADA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à disciplina  
Laboratório de Gestão: Trabalho de Curso – CAD7305, como  
requisito parcial à obtenção de grau de Bacharel em Administração  
pela Universidade Federal de Santa Catarina.  
Área de concentração: Empreendedorismo  
Orientador: Prof. Pedro Antônio de Melo Dr.

Florianópolis

2015

Raísa Genovez Sass

## **PLANO DE NEGÓCIOS: A CRIAÇÃO DE UMA POUSADA**

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

Florianópolis, 30 de Novembro de 2015.

---

Prof<sup>ª</sup>. Evelize Welzel Dr<sup>ª</sup>.

Coordenadora de Monografias

**Professores Avaliadores:**

---

Prof. Pedro Antônio de Melo, Dr.

Orientador

Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof<sup>ª</sup>. Me. Fernanda Matte Cavalcante

Avaliador

Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Me. Danilo José Alano Melo

Avaliador

Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico este trabalho a Vitória Regina Genovez, meu exemplo de empreendedorismo e de mulher, que independente das condições não mede esforços para transformar os seus e os meus sonhos em realidade.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente gostaria de agradecer ao meu orientador, Prof. Dr. Pedro Antônio de Melo que cedeu seu tempo a mim e forneceu o suporte necessário, sanando minhas dúvidas e me aconselhando durante a elaboração do presente documento.

Posteriormente, gostaria de agradecer ao meu amigo, companheiro, conselheiro e entre tantas outras coisas, namorado, Felipe Meirelles Siqueira pelo companheirismo, atenção, paciência e por todo o suporte em nosso período de convivência durante minha jornada na universidade.

Além disso, gostaria de agradecer à minha família, Vitória Regina Genovez, Aluísio Miranda von Zuben, Laila Genovez Sass e Victor Genovez Sass, pela compreensão quanto à minha ausência em confraternizações e eventos familiares neste período, e pelo suporte nos momentos difíceis desde o início de minha jornada na universidade, especialmente à minha mãe a quem dedico meus esforços.

E finalmente, meus sinceros agradecimentos aos meus amigos e colegas de classe, com quem aprendi muito e também pela compreensão quanto à minha ausência em eventos de confraternização dos grupos. Além disso, agradeço pelo convívio prazeroso, pelos momentos vividos, aprendizado e pelos conselhos dados durante todo nosso período de convivência e durante a elaboração desse trabalho.

“Empreender é saltar sem paraquedas e construir asas durante o trajeto”

(Autor desconhecido)

## RESUMO

Empreendedorismo diz respeito a transformar ideias em oportunidades de negócio. Durante esse percurso é interessante que essa ideia tenha sua viabilidade testada e fique mais clara para que em sua execução, a maior parte das ações e problemas tenham sido previstos. O Plano de Negócios é um instrumento que fornece esse tipo de suporte, e foi utilizado neste trabalho para atingir o objetivo geral “Desenvolver um plano de negócios para a criação de uma pousada no bairro Armação do Pântano do Sul, em Florianópolis”. Florianópolis recebe um grande fluxo de turistas por ser uma capital com características únicas, e nessa cidade a empreendedora possui uma propriedade em um bairro onde o turismo não é tão explorado. A partir disso, surgiu a ideia de iniciar um empreendimento na área do turismo, uma pousada. Com base nos objetivos específicos elaborados (realizar um plano operacional a partir da estrutura já existente, estruturar um plano de marketing, verificar qual a realidade local desse tipo de negócio, e efetuar um plano financeiro), concluiu-se que o negócio em questão tem potencial de lucratividade e se mostrou viável em todos os aspectos.

**Palavras-Chave:** Empreendedorismo; Plano de Negócios; Florianópolis; Turismo; Pousada.



## **ABSTRACT**

*Entrepreneurship refers to turn ideas into business opportunities. Along the way it is interesting that this idea has its viability tested and become clearer for that in its implementation, most of the actions and problems were foreseen. The Business Plan is a tool that provides this kind of support, and was used in this work to implement the general objective "Developing a business plan for the creation of a Hostel at Armação do Pântano do Sul district, in Florianópolis city." Florianópolis receives a large influx of tourists to be a capital with unique features, and in that city the entrepreneurial own a property in a neighborhood where tourism is not as exploited. From this, came up the idea of starting a business in tourism, a hostel. Based on elaborate specific objectives (perform an operational plan from the existing structure, structure a marketing plan, find what is the local reality of this kind of business, and make a financial plan), it was concluded that the business in question has potential profitability and proved feasible in all aspects.*

**Keywords:** *Entrepreneurship; Business Plan; Florianópolis; Tourism; Hostel.*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01- Logomarca.....	48
Figura 02- Estrutura organizacional.....	49
Figura 03- Localização.....	50
Figura 04- Estrutura Atual.....	51
Figura 05- Futura área de café da manhã.....	51
Figura 06- Quarto.....	51
Figura 07- Varanda.....	51
Figura 08- Planta Baixa do Primeiro Piso.....	62
Figura 09- Planta Baixa do Piso Térreo.....	62
Figura 10- Planta Baixa Externa.....	64
Figura 11- Matriz FOFA.....	78
Figura 12 – Cronograma de Implementação.....	79

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01- Papéis do empreendedor conforme porte da empresa.....	21
Quadro 02- Feriados Nacionais.....	55
Quadro 03- Pousadas na Praia da Armação.....	57
Quadro 04- Funções Operacionais.....	67

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01- Tipos de hospedagem escolhidas.....	27
Tabela 02- Origem do turista de SC e Florianópolis.....	29
Tabela 03- Gasto médio do turista em SC.....	29
Tabela 04- Média de ocupação nas praias.....	30
Tabela 05- Ocupação em Feriados.....	30
Tabela 06- Investimentos Fixos.....	68
Tabela 07- Capital de Giro.....	69
Tabela 08- Investimento Inicial.....	69
Tabela 09- Estimativa de Receita.....	70
Tabela 10- Custo do Serviço Prestado.....	71
Tabela 13- Depreciação.....	71
Tabela 14- Demonstração do Resultado de Exercício.....	73
Tabela 15- DRE Junho e Julho.....	74
Tabela 16- Fluxo de Caixa.....	76
Tabela 17- Margem de Contribuição.....	76
Tabela 18- Ponto de Equilíbrio.....	76
Tabela 19- <i>Payback</i> .....	77

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABEOC: Associação Brasileira de empresas de Eventos  
ACIF: Associação Comercial e Industrial de Florianópolis  
DRE: Demonstração dos Resultados  
EIRELI: Empresa Individual de Responsabilidade Limitada  
FGTS: Fundo de Garantia por Tempo de Serviço  
FOFA: Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças  
IBAMA: Instituto Brasileiro do Meio Ambiente  
IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
ICMS: Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços  
IDH: Índice de Desenvolvimento Humano  
INSS: Instituto Nacional de Seguridade Social  
ISS: Imposto sobre Serviços  
LAIR: Lucro Antes do Imposto de Renda  
PIB: Produto Interno Bruto  
IR: Imposto de Renda  
MTUR: Ministério do Turismo  
OMT: Organização mundial do Turismo  
SANTUR: Santa Catarina Turismo  
SHRBS: Sindicatos de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Florianópolis  
SEBRAE/SC: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas / Santa Catarina  
SIMPLES: Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte  
TIR: Taxa Interna de Retorno  
VPL: Valor Presente Líquido

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	15
1.2 Problema de pesquisa .....	16
1.3 Objetivos .....	16
1.3.1 Objetivo geral.....	16
1.3.2 Objetivos específicos.....	17
1.4 Justificativa .....	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	18
2.1 Empreendedorismo.....	18
2.1.1 O Empreendedor .....	20
2.1.2 Empreendedorismo no Brasil .....	22
2.2 Turismo .....	23
2.2.1 Meios de hospedagem .....	24
2.2.2 Mercado turístico em Santa Catarina .....	26
2.2.3 Mercado turístico em Florianópolis .....	27
2.3 Plano de negócios.....	31
2.3.1 Capa.....	34
2.3.2 Sumário .....	34
2.3.3 Sumário executivo.....	34
2.3.4 O Negócio .....	35
2.3.5 Dados financeiros.....	37
3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO .....	40
3.1 Caracterização do Estudo .....	40
3.2 População e amostra.....	41
3.3 Coleta e análise de dados .....	41
4 PLANO DE NEGÓCIOS .....	43
4.1 Sumário executivo.....	46
4.2 Apresentação do Negócio.....	47
4.2.1 Equipe Fundadora e de Gestão .....	47
4.2.2 A Empresa e sua Estrutura Organizacional .....	48
4.2.3. Localização .....	50
4.3 Análise do Meio Ambiente e do Setor .....	52
4.4 Análise de mercado .....	54
4.4.1 Clientes.....	54
4.4.2 Concorrentes .....	56

4.4.3 Fornecedores .....	58
4.5 Plano de marketing.....	59
4.5.1 Descrição dos serviços .....	59
4.5.2 Preço e Estratégias Promocionais .....	60
4.5.3 Estrutura de Comercialização.....	61
4.6 Plano operacional .....	61
4.6.1 Arranjo Físico e Capacidade de Serviço .....	61
4.6.2 Processos Operacionais .....	65
4.6.3 Necessidade de Pessoal .....	66
4.7 Plano Financeiro.....	67
4.7.1 Investimento Inicial.....	67
4.7.2 Receita e Custo de Serviço.....	70
4.7.4 Demonstração do Resultado de Exercício.....	72
4.7.5 Fluxo de Caixa .....	74
4.7.6 Ponto de Equilíbrio.....	75
4.7.7 <i>Payback</i> .....	76
4.8 Avaliação estratégica.....	77
4.8.1 Análise da Matriz F.O.F.A. ....	78
4.9 Plano de Implementação .....	79
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	80
REFERÊNCIAS .....	82

## 1 INTRODUÇÃO

O empreendedor é alguém que têm sonhos, os traduz em metas e os realiza a partir de suas características próprias e outras a serem desenvolvidas que influenciam de forma positiva nesse processo. Sendo assim, o ato empreender pode ser traduzido como o ato de tornar suas ideias reais, as transformando em oportunidades. Entretanto, para que ideias sejam colocadas em prática e se tornem oportunidades bem sucedidas é importante que haja um plano de como essas ideias serão colocadas em prática. Muitas vezes esse é um fator chave do sucesso do empreendimento.

O Brasil é um país com altas taxas de empreendedorismo que vem crescendo a cada ano, sendo esta área da economia nacional responsável por grande parte da atividade econômica do país. A maior parte da população empreende em algum negócio ou possui esse objetivo. Por tais motivos há um clima favorável à realização dessa atividade no país, e, além disso, uma visão positiva por parte dos empreendedores quanto à sua atuação. Apesar da grande importância e frequência dessa atividade na economia, as taxas de mortalidade de empresas no país são altas, o que mostra que o brasileiro ainda possui muito a ser desenvolvido quando o assunto é empreendedorismo.

Florianópolis, no estado de Santa Catarina, é uma das capitais mais favoráveis ao empreendedorismo do Brasil. A cidade é conhecida por suas belas paisagens, e pelo cultivo da maricultura, o que propicia um grande fluxo de turistas na região de dezembro a fevereiro em busca do turismo ecológico e gastronômico. Sendo assim, como a economia da cidade gira principalmente em torno do turismo, muitos dos empreendimentos existentes são direcionados a este setor.

Dentre os empreendimentos direcionados ao turismo de veraneio, destacam-se aqueles relacionados ao ecoturismo, principalmente hospedagens, pousadas e hotéis. Há um grande número de estabelecimentos que fornecem esse tipo de serviço nas praias, do leste e norte da ilha, pois adquiriram grande fama já que os primeiros empreendimentos hoteleiros surgiram naquela região. Entretanto, nos últimos anos, tem ocorrido o desenvolvimento econômico desse setor também ao sul da ilha que ainda é pouco explorado.

Observando a atual conjuntura em que Florianópolis está inserida a nível nacional e regional, identifica-se a oportunidade de criação de empreendimentos na área turística, principalmente ao sul da ilha onde a incidência desse tipo de negócio é menor. Para evitar a



mortalidade observada em um grande número de empresas brasileiras, se torna importante fazer uso de ferramentas de planejamento e gestão, como o Plano de Negócios.

Com essa ferramenta se torna possível realizar análises dos diversos fatores que influenciaram no sucesso do negócio e concluir se há viabilidade na realização do empreendimento. Desta forma, o presente trabalho tem como objetivo, a avaliação da criação de uma empresa do ramo hoteleiro em Florianópolis. Pela importância da realização de um planejamento, base para o sucesso de uma nova empresa, se faz necessário nesse sentido, a criação de um plano de negócios.

## **1.2 Problema de pesquisa**

A partir do cenário em que se encontra o país com relação ao empreendedorismo, da realidade da cidade de Florianópolis frente ao turismo e da propensão ao surgimento de novas empresas nesta, além da existência de uma estrutura disponível na Praia da Armação do Pântano do Sul, identificou-se a oportunidade de criação de uma pousada em tal estrutura. Partindo dessa realidade, faz-se o seguinte questionamento caracterizado como base dessa pesquisa: Há viabilidade de implantar uma pousada no bairro Armação do Pântano do Sul, em Florianópolis?

## **1.3 Objetivos**

Com o intuito de responder ao problema da pesquisa em questão, busca-se atingir os seguintes objetivos:

### 1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral da pesquisa em questão é: Desenvolver um plano de negócios para a criação de uma pousada no bairro Armação do Pântano do Sul, em Florianópolis.

### 1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos necessários para atingir o objetivo geral são:

- a) Realizar um plano operacional a partir da estrutura já existente.
- b) Estruturar um plano de marketing.
- c) Verificar qual a realidade local desse tipo de negócio.
- d) Efetuar um plano financeiro.

### **1.4 Justificativa**

Este trabalho se faz relevante, pois há necessidade de estudo de ações antes da criação de um negócio, bem como o estudo da realidade em que estará inserida a empresa, conferindo assim maior segurança antes de realizar o investimento. O momento em que se realiza essa pesquisa se torna oportuno pela combinação da necessidade de realização da pesquisa pela acadêmica que é uma das empreendedoras em questão, unida à necessidade de estudo da viabilidade do negócio. Por fim, esse trabalho se torna viável pela gama de obras disponíveis na área bem como os recursos necessários e ainda, pela possibilidade de contato com outros empreendedores do ramo e com as plataformas *online* de reservas de hotel.

No capítulo subsequente que diz respeito à fundamentação teórica, será apresentado o conceito referente ao assunto empreendedorismo, plano de negócios, bem como turismo. No capítulo três referente aos procedimentos metodológicos de pesquisa, será possível encontrar a caracterização do estudo, a população a que se refere esse estudo, a forma de amostragem e a previsão dos procedimentos a serem adotados na coleta e análise de dados. O capítulo quatro aborda o plano de negócios da empresa em questão e é seguido pelo capítulo cinco onde são desenvolvidas as conclusões sobre o estudo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo visa apresentar ideias desenvolvidas acerca dos assuntos empreendedorismo, turismo e hotelaria, essas atividades na região do estado de Santa Catarina e Florianópolis, bem como sobre plano de negócios.

### 2.1 Empreendedorismo

Para Dornelas (2012, p. 22), “empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. E a perfeita implementação dessas ideias leva à criação de negócios de sucesso”. O empreendedorismo aqui faz menção à interação das pessoas e as ações delas que juntas transformam suas ideias em oportunidades reais. É importante destacar que o autor enfatiza a diferença entre ideia e oportunidade. Oportunidade é tida como o uso da ideia que pode ser ou não única de forma a transformá-la em um produto ou serviço que faça a empresa crescer.

O Empreendedorismo é uma área abrangente que trata desde a criação de empresas, até a geração de auto-emprego como é o caso de trabalhadores autônomos, ao empreendedorismo comunitário ligado à forma como se empreende em comunidades, intraempreendedorismo que é a postura de colaboradores de forma empreendedora dentro da organização, e políticas públicas que envolvem políticas governamentais para este setor. (DOLABELA, 1999)

Segundo Degen (2009), o empreendedorismo ocorre principalmente em países em desenvolvimento, pobres e agrícolas onde o desemprego gera pessoas mais propensas a dar início a um negócio. Além disso, a maioria das empresas surge em setores comuns e pouco sofisticados, que possuem pouca rentabilidade e maior número de insucessos.

Dornelas (2012) relata que o processo empreendedor envolve necessariamente todas as funções, atividades e ações referentes à criação de novas empresas. Para o autor, o empreendedorismo diz respeito primeiramente, a criação de algo novo, de valor; Exige a devoção e o comprometimento de tempo além de esforço necessário para que a empresa cresça; É preciso que os riscos sejam assumidos e que as decisões sejam tomadas baseadas em reflexões. Por fim, é necessário ousadia e ânimo mesmo que ocorram falhas e erros.

Para Degen (2009), os principais motivos das pessoas para não empreender são em primeiro lugar a sua imagem perante a sociedade, uma vez que aqueles que possuem uma carreira estabelecida e de sucesso não pensam em começar algo novo com possibilidade de fracasso. Posteriormente, o fator que mais afasta as pessoas do empreendedorismo é a disposição para assumir riscos, onde são poucas as pessoas que conseguem conviver com a preocupação de um novo negócio e a falta de rotina, algo essencial ao empreendedor que alcança o sucesso por sua habilidade de conviver com riscos e sobreviver a eles.

Um modelo de negócio pode possuir um perfil empreendedor, que é caracterizado pelo objetivo de lucros em longo prazo, onde ambiente interno e externo também lucram, e se destaca a visão sistêmica do negócio. Os riscos em um negócio empreendedor são aceitados, assim como o ambiente a sua volta que é tido como imprevisível com concorrência acirrada onde residem inúmeras oportunidades. Essa forma de encarar o ambiente, as decisões descentralizadas, o ambiente participativo e sistêmico, além do comportamento inovador tornam as mudanças mais rápidas (BERNARDI, 2010).

O termo inovação está frequentemente ligado ao empreendedorismo pelo fato de se tratar da realização de algo novo, ainda que não necessariamente inédito, além da característica de diferencial competitivo buscada por empresas empreendedoras. A inovação é uma ferramenta utilizada por empresas na busca pelo posicionamento na mente dos consumidores, de forma a estabelecerem a partir dela sua individualidade frente outras empresas que realizam algo da forma padrão. Fazer a mesma coisa de forma diferente atrai e muitas vezes prende a atenção do consumidor (GERBER, 2004).

Segundo Bernardi (2010), a concepção de uma empresa surge a partir da percepção e análise de atividades, tendências e desenvolvimento da cultura, sociedade, hábitos sociais e de consumo. Por vezes, a ideia provém de habilidades gosto e outras características pessoais por mais que o empreendedor não tenha experiências anteriores com a área. Para o autor essa ideia é normalmente concretizada a partir da montagem de uma empresa ou compra de uma em funcionamento, participação em uma nova empresa ou em uma em funcionamento, e ainda abertura de uma franquia.

Uma pequena empresa sofre grande influência de seu líder, pois é dominada por ele e criada à sua imagem. Tal fato se caracteriza o perfil do empreendedor como fator crítico de sucesso de uma pequena empresa. Enquanto grandes empresas funcionam a base de delegação e especialização, em pequenas, como há poucos recursos humanos a divisão de tarefas é muitas vezes inexistente, portanto, o líder e sócios desempenham papéis multifuncionais. Não há controle formal de pessoal ou de informações, pois, tudo está “na cabeça do dono”. Além

disso, há capacidade limitada de captação de capital de investimento o que dificulta as ações de pequenos empreendedores (DOLABELA, 2001).

### 2.1.1 O Empreendedor

De acordo com Degen (2009) o termo “empreendedor” provém da combinação das palavras do latim *inter* (reciprocidade) e *prehendere* (comprador) que pode ser traduzida como “intermediário”. Sob essa ótica, o empreendedor seria de forma geral o intermediário entre compradores e produto. Para Dornelas (2011), o empreendedor é aquele que a partir da identificação de uma oportunidade, realiza a criação de um negócio com o intuito de tirar proveito dela, assumindo os riscos calculados.

Dornelas (2011), ainda enumera três aspectos comuns em relação ao empreendedor presentes nas definições de empreendedorismo: tem iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz; utiliza os recursos disponíveis de forma crítica, transformando o ambiente social em econômico onde vive; aceita assumir os riscos acumulados e possibilidade de fracassar.

O empreendedor “é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”, conforme Dolabela (1999, apud Filion, 1991, p.28 ). O autor acrescenta que o empreendedor é alguém que têm sonhos, os traduz em metas e os realiza. Além disso, possui características próprias ou a serem desenvolvidas que influenciam em seu sucesso, assim como Bernardi (2010) e como pesquisa realizada pela ENDEAVOR (2014). Todos citam que as características otimismo, auto-confiança, propensão a riscos, independência e persistência são encontradas em empreendedores de sucesso. Tais características podem ser adquiridas e desenvolvidas, conforme Dolabela (1999).

Conforme Degen (2009) é possível distinguir diferentes papéis assumidos ou administrados pelas pessoas que querem dar início a um empreendimento: empreendedor (aquele que cria o negócio e assume os riscos comerciais, legais, e pessoais dele), empresário (aquele que financia assumindo de maneira passiva os riscos financeiros do negócio), executivo (o que realiza os planos pra desenvolver o negócio por um ganho pré-fixado e bonificação pelo desempenho assumindo somente o risco profissional) e empregado (é quem executa as tarefas para desenvolver o negócio mediante a uma remuneração).

Quando se dá início a um empreendimento, o dono do negócio geralmente assume todos os papéis. A partir do crescimento do empreendimento, ou do tipo o empreendedor atua em menos facetas conforme pode ser observado no Quadro 01:

Quadro 01: Papéis do empreendedor conforme porte da empresa

Papéis do empreendedor	Empresa			
	Início	Pequena	Média	Grande
Empreendedor	Empreendedor	Empreendedor	Empreendedor	Empregado
Empresário	Empreendedor	Empreendedor	Empreendedor ou empregado	Empregado
Executivo	Empreendedor	Empreendedor	Empregado	Empregado
Empregado	Empreendedor	Empregado	Empregado	Empregado

Fonte: Adaptado de Degen (2009)

Conforme o quadro 01, no início do empreendimento o empreendedor assume todos os papéis desde empreendedor até empregado, e conforme a empresa vai crescendo os papéis antes assumidos pelo empreendedor são realizados por empregados.

Pode-se fazer uma distinção de oito tipos de empreendedores existentes, conforme Dornelas (2007). Existe o empreendedor nato (aquele que nasce com o perfil empreendedor e possui vocação para a prática), empreendedor que aprende (que passou a empreender de forma inesperada), empreendedor serial (que gosta de criar negócios constantemente), empreendedor corporativo (aquele que empreende dentro de suas funções na empresa), empreendedor social (empreende visando melhorar a sociedade), empreendedor por necessidade (empreendem pela necessidade de dinheiro), empreendedor herdeiro (o qual adere a prática após herdar um empreendimento), e o empreendedor “normal”/planejado (aquele que constrói uma base sólida para sua tomada de decisão, que se planeja).

O empreendedor bem sucedido é alguém inconformado com os produtos e serviços oferecidos no mercado e busca aperfeiçoá-los de alguma forma, alguém que a partir de novos produtos procura superar os já existentes, ou que não se intimida com a gama de empresas estabelecidas no mercado, as desafiando de forma a atuar de maneira inovadora. Este perfil

destaca duas características importantes que devem ser apresentadas pelo empreendedor: o não conformismo sobre a realidade atual e a tentativa de adaptar o mundo a si, não o contrário, e a necessidade de fazer assumindo os riscos e sacrifícios precisos para crescer (DEGEN, 2009).

### 2.1.2 Empreendedorismo no Brasil

O Brasil é o país com maior taxa de empreendedorismo do mundo (26,7%) e atingiu em 2014 seu maior índice, onde três a cada dez brasileiros estão envolvidos com atividades empreendedoras, de acordo com EXAME (2015). O empreendedorismo é a área da economia brasileira que mais desenvolve o país, responsável por 52% desse desenvolvimento (ENDEAVOR, 2014). Em pesquisa realizada pela ENDEAVOR (2014) com brasileiros, 61% dos entrevistados relataram possuir planos de empreender nos próximos cinco anos. Por tais motivos há um clima favorável à realização dessa atividade e, além disso, uma visão positiva por parte dos empreendedores do país quanto a sua atuação.

O perfil do empreendedor brasileiro mudou muito nos últimos dez anos. A atividade antes realizada por necessidade está se mostrando alternativa seguida por oportunidade de negócio onde 70% dos empreendedores em infográfico disponibilizado por SEBRAE (2014) atuam na área por oportunidade. A maior parte dos empreendedores do país está situada na classe C e quase a metade deles possui idade entre 31 a 49 anos. Quanto aos motivos que levam ao empreendedorismo no Brasil, 27% o fazem buscando dinheiro, 21% por vocação, 17% por quererem realizar as coisas do seu jeito, 13% baseados em um ideal, 13% por terem herdado e 9% por oportunidade de melhorar sua situação (ENDEAVOR, 2014).

Contudo, a mortalidade das empresas brasileiras ainda é alta. O seu pequeno porte, a pouca experiência do empreendedor no ramo e a pouca dedicação à empresa são os fatores que levam pequenos negócios à falência. Para que se dê início a um empreendimento com maior segurança é interessante fazer uso de um plano de negócios, ferramenta que mede a viabilidade de uma ideia e serve de base para que seja constituído um negócio a partir de análise de aspectos técnicos, econômicos e financeiros (SEBRAE, 2015).

Conforme Barrucho (2014), dentre as capitais mais favoráveis ao empreendedorismo, Florianópolis é referência nacional em ambiente de negócios e se destaca como a cidade mais favorável ao empreendedorismo dentre as principais capitais do país, com base em seu Índice

de cidades empreendedoras (ICE). A principal característica econômica da cidade é o turismo, sendo assim o principal fator gerador de renda e empregos. Devido a essa atividade, o número de hospedagens, pousadas e hotéis existentes é grande, e sua maior concentração se encontra no leste e norte da ilha onde existe maior fluxo de turistas devido à fama das praias.

## 2.2 Turismo

Para a ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE TURISMO (OMT, 2014), “O turismo é um fenômeno social, cultural e econômico que implica a deslocação de pessoas para países ou lugares fora do seu ambiente habitual para fins pessoais ou de negócios / profissional”. Ou seja, o turismo pode ser traduzido como o ato de viajar que se realiza por qualquer motivo para outro lugar que não o de origem.

O mercado turístico é um dos setores econômicos com maior rapidez de crescimento no mundo, de acordo com a OMT (2014), de 1985 até o ano de 2013 houve um crescimento de cerca de oitenta e três milhões de turistas internacionais e um crescimento de um milhão de turistas domésticos. Além disso, a perspectiva é de que até 2030 haja um aumento de cerca de setenta e um milhões em relação a 2013. Ademais, o turismo tornou-se um dos principais atores do comércio internacional, movimentando cerca de 1,5 milhões de dólares no último ano, responsável por um a cada onze empregos gerados.

Ainda de acordo com estudo realizado pela OMT (2014), mais da metade dos turistas utilizam o transporte aéreo para realizar suas viagens (53%), seguidos pelo uso de transporte de superfície (47%), e por fim pelo transporte aquático (5%). A tendência é que haja crescimento do uso do transporte aéreo pela comodidade proporcionada. Os motivos que mais levaram às viagens internacionais, segundo a pesquisa, são na maioria viagens de lazer (52%), seguido por viagens relacionadas à saúde, religião e outros (27%), por negócios e motivos profissionais (14%) e por fim por motivos não especificados (7%).

A América do Sul obteve um crescimento de 3% de chegadas de turistas em 2013 em relação a 2012 sendo que o Brasil é responsável pelo maior número de visitas da região segundo a OMT (2014). De acordo com o Ministério do Turismo (2010) os turistas que vem ao Brasil são grande parte proveniente de outros países da América do Sul (46%), europeus (31%), das Américas (16%), seguidos por asiáticos (5%) e africanos (2%).



### 2.2.1 Meios de hospedagem

Os meios de hospedagem são classificados com base nas diferentes características apresentadas por eles. Essa classificação tem como objetivo criar um padrão de comparação para os clientes. O Ministério do Turismo dividiu os meios de hospedagem em sete categorias conforme o estilo de cada um, de acordo com Guzela, (2014):

- a) Cama e café: casa onde reside uma família que hospeda clientes onde o hóspede convive e interagem com a família. Possui a simplicidade como característica e no máximo três unidades habitacionais (UH) disponíveis. Apresenta um valor menor comparado aos outros meios e oferece geralmente serviços de limpeza, café da manhã e cama (troca de roupa de cama em até 3 dias).
- b) Pousada: Empreendimento com característica horizontal com no máximo 30 unidades habitacionais disponíveis contendo em média três leitos por unidade, além de oferecer serviço de recepção e alimentação. A recepção deve encontrar-se aberta por 12 horas e disponível por 24 horas e o serviço de troca de roupa de cama e banho deve disponibilizado para troca em dias alternados. A estrutura é menos formal sem deixar de lado o requinte e conforto, pode apresentar uma unidade única, em até três pavimentos, ou ainda pode ser dividida em chalés e bangalôs.
- c) Hotel: Estabelecimento de alojamento temporário que pode oferecer serviço de alimentação, recepção, governança, entre outros. É cobrado o valor diário da estadia que varia de acordo com o nível de serviços e estrutura.
- d) Hotel histórico: Edifício histórico reformado ou mantido preservado com suas características originais que oferece opções de hospedagem.
- e) Hotel Fazenda: Estabelecimento presente em uma fazenda, localizado em um ambiente rural, que oferece vivências e entretenimento do campo aos clientes. Possui opções de lazer, recreação e eventos, deve ter alguma atividade de exploração à agropecuária ou agricultura.
- f) Flat ou Apart-hotel: Prédio com apartamentos que conta com o serviço de hotelaria como arrumação, alimentação, lavanderia, recepção, entre outros. Feito para pessoas que não possuem tempo para atividades diárias referentes ao lar e querem usufruir de todos os benefícios do serviço de um hotel sem todos os custos que teriam se vivessem em um.
- g) Resort: É o meio de hospedagem mais completo, pois possui a infraestrutura completa de hotelaria como recepção 24 horas, piscinas diferenciadas, diversos serviços de bar,

alimentação, serviços de estética, entre outros. Possui uma equipe de lazer e recreação para atender os clientes e dispõe de equipamentos da área como quadras, trilhas e bosques. Os navios de cruzeiro também podem ser incluídos nessa classificação.

Conforme Hsieh (2006), a pousada é um refúgio da realidade dos clientes e é muitas vezes o lugar onde eles se hospedam na busca por seu paraíso, onde podem esquecer a rotina da vida cotidiana. Por esse motivo, se torna importante a escolha de um local que torne real esse desejo do hóspede, já que influenciará diretamente no sucesso ou no fracasso do empreendimento.

Porém, Hsieh (2006) destaca que a beleza natural não deve ser o único fator a ser considerado antes do início do empreendimento. Outros critérios a serem observados são:

- a) Mercado: é o primeiro filtro para a escolha do local, uma vez que o destino terá grande impacto sobre a taxa de ocupação da pousada e a partir dele será selecionado seu público-alvo. Outro fator a se considerar é se é um local turístico bem conhecido ou não, pois se for já existirá demanda garantida se a oferta de empreendimentos do mesmo gênero não a cobrir. Se torna importante da mesma forma, a comparação entre oferta e procura buscando analisar a saturação do mercado. O autor destaca a importância de uma reserva econômica, já que o negócio depende da sazonalidade e a taxa de ocupação em alta deve estar perto dos 100% para atingir ao menos 40% de ocupação ao ano.
- b) Visão: Para o autor, a mentalização do que pode vir a ser o negócio é a primeira etapa da transformação do sonho em realidade. Por esse motivo, a escolha da localização deve estar de acordo com a visão do empreendedor para que possa oferecer as condições necessárias realizar seu objetivo pessoal.
- c) Investimento: Outro fator a ser analisado para a escolha do local é o quanto será gasto para a aquisição da estrutura básica como terreno e construção, já que esses são fatores críticos no emprego dos recursos disponíveis. Se forem gastos mais recursos do que se dispõe, é possível que a pousada não possa continuar suas atividades quando estiver operando abaixo do ponto de equilíbrio.
- d) Legislação: É preciso que sejam verificadas quais as legislações que afetarão o empreendimento na localidade escolhida, pois estas podem ser um empecilho. Para tanto devem ser consideradas a legislação ambiental, leis de uso e ocupação de solo dentre outras leis que podem interferir nas atividades e podem ser conferidas na prefeitura, Secretaria Estadual do Meio Ambiente e no Instituto Brasileiro do Meio Ambiente (IBAMA), antes da compra do imóvel.

A estrutura organizacional de um empreendimento hoteleiro pode ser dividida em comercial, hospedagem, alimentos e bebidas e administrativo. A complexidade dessa estrutura irá variar de acordo com o tamanho do empreendimento e a sofisticação do serviço prestado. Apesar da estrutura de uma pousada ser simples, o empreendedor deverá ter muito cuidado quanto aos detalhes de cada área supracitada, com risco de comprometer os resultados (Hsieh, 2006).

### 2.2.2 Mercado turístico em Santa Catarina

O Estado de Santa Catarina possui diversos atrativos turísticos distribuídos dentre seus 295 municípios. De acordo com SANTA CATARINA TUSMO (SANTUR, 2010), o estado de Santa Catarina possui quatro parques estaduais, três reservas biológicas, dois parques nacionais, uma reserva biológica marinha, quatro florestas naturais, estações ecológicas e 22 reservas privadas de patrimônio natural. Além disso, conta com um extenso litoral de quinhentos e sessenta e um quilômetros com diferentes atrativos, dentre eles ilhas, baías, enseadas, lagoas e aproximadamente quinhentas praias, sendo consideradas algumas como as melhores do mundo. Todas estas características unidas à diversidade étnica e cultural do estado fazem com que o litoral seja um atrativo destino turístico.

Analisando as médias constatadas a partir dos relatórios de demanda turística da SANTUR (2013, 2014) da alta temporada do turismo em Santa Catarina representada pelos meses de janeiro e fevereiro, teve em média 1.907.300 (um milhão novecentos e sete mil e trezentos) turistas sendo que 75,84% deles viajavam por turismo e 24,16% por negócio.

A população de turistas nacionais (em média 1.257.711 pessoas) que visitam o estado são de forma geral 30,9% catarinenses, 23,93% gaúchos, 21,62% paranaenses, 9,08% paulistas e 1,87 cariocas. Enquanto isso os turistas internacionais (em média 79.275 pessoas) são principalmente 79,23% argentinos, 7,65% paraguaios, 5,27% uruguaios, 2,96% chilenos, 0,97% alemães e 0,92% franceses (SANTUR, 2013, 2014).

A população de turistas em fevereiro de 2014 movimentou R\$ 1.812.149.572,27 no estado. Os principais meios de hospedagens utilizadas foram casa de parentes 29,19%, hotéis 25,57%, casa ou apto. para aluguel 20,70%, pousadas 10,27%, casa própria 8,54% hospedagem/pensão 2,92%, camping 2,27%, albergue/alojamento 0,54%. Os atrativos que motivaram a viagem foram em sua maioria natureza (56,16%) seguidos por visita a amigos e

parentes (20,20%), cultura (9,19%) e eventos (5,35%). Os principais veículos de informações para a visita no estado foram em sua maioria amigos ou parentes seguido pela internet (SANTUR, 2014).

Os meios de hospedagem mais utilizados, como pode ser notado na tabela 01 abaixo foram primeiramente casa de parentes e amigos, seguidos de casas alugadas, pousadas e hotéis.

Tabela 01: Tipo de hospedagem escolhidas

Tipo de hospedagem	Florianópolis
Casa de parentes e amigos	30%
Casa alugada	18%
Pousada	20%
Hotel	18%
Casa própria	4%
Camping	1%
Quarto e café em casa de família	0%
Outros	8%

Fonte: Adaptado de FECOMERCIO-SC (2013)

### 2.2.3 Mercado turístico em Florianópolis

A região turística da grande Florianópolis é composta pelos municípios de Águas Mornas, Angelina, Anitápolis, Antônio Carlos, Biguaçu, Florianópolis, Governador Celso Ramos, Palhoça, Queimado Rancho, Santo Amaro da Imperatriz, São Bonifácio, São José e São Pedro de Alcântara, e tem como principais atividades econômicas a ligação com o setor público, indústria, tecnologia, educação, serviços, comércio, pesca, agricultura e turismo (SANTUR, 2010).

A principal característica econômica da cidade de Florianópolis é o turismo, sendo assim o principal fator gerador de renda e empregos. Por essa atividade, o número de hospedagens, pousadas e hotéis existentes é grande, e sua maior concentração se encontra no leste e norte da ilha onde existe maior fluxo de turistas devido à fama das praias. Entretanto, a ilha é repleta de atrativos de norte a sul e há muitas formas de chamar atenção dos turistas seja qual for a região visitada (BARRUCHO, 2014).

Na alta temporada Florianópolis recebe turistas de diversas partes do país e do mundo, devido às inúmeras opções de lazer junto à natureza. Na baixa temporada a cidade é ponto de encontro de eventos de negócios (ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE FLORIANÓPOLIS-ACIF, 2015). Outro ponto importante no desenvolvimento da economia local é o parque tecnológico e a atividade de maricultura que também representam um atrativo turístico.

Florianópolis junto às cidades próximas Balneário Camboriú e Bombinhas estão classificadas como cidades de categoria A de acordo com a categorização das principais cidades que atuam no mercado turístico brasileiro. A classificação elaborada pelo MINISTÉRIO DO TURISMO (MTUR, 2015) considera três índices de desempenho econômico: (1) número de empregos, (2) de estabelecimentos formais no setor de hospedagem e (3) estimativa de fluxo de turistas domésticos e internacionais. As cidades são classificadas de A (maiores índice) à E (menores índices) ilustrando o potencial da capital, de acordo com o MTUR (2015). Em 2010, segundo o MTUR (2010), Florianópolis estava em terceiro lugar quanto às cidades mais visitadas para o fim de lazer no Brasil, responsável por 19,3% dos destinos.

De acordo com a FECOMÉRCIO-SC (2013), o turista na alta temporada de Florianópolis em 2013 estava localizado em sua maior parte na faixa etária entre 31 a 50 anos, e a maioria (56%) é do sexo feminino. Foram representados principalmente por pessoas com carteira assinada, autônomos, empresários e funcionários públicos com média salarial em sua maioria de R\$ 1418,00 à R\$ 3763,00 (32%) e R\$ 3764 à R\$ 6.109,00 (21%). A maioria dos turistas utilizou primeiramente veículos próprios como meio de locomoção (47%), e avião (32%) e somente 31% realizava sua primeira visita à cidade.

Os turistas na alta temporada de 2013 de Florianópolis, como pode ser observado na tabela 02, na página seguinte, foram em grande parte do Rio Grande do Sul e do próprio estado. Podemos observar o apreço dos paulistas à cidade comparando o estado em geral com Florianópolis que ainda com localização mais distante de outras cidades litorâneas recebeu 7% a mais do que o litoral em geral. Turistas de São Paulo são seguidos pelos do estado do Paraná e da Argentina, seguidos dos demais.

Tabela 02: Origem do turista de SC e Florianópolis

Origem	Florianópolis	Santa Catarina
SC	13%	28%
RS	<b>22%</b>	21%
PR	14%	16%
SP	<b>19%</b>	12%
Argentina	14%	11%
MG	4%	2%
MS	2%	2%
RJ	3%	2%
DF	2%	2%
Uruguai	2%	1%
Paraguai	1%	1%
GO	1%	1%
MT	1%	1%
Chile	0%	1%
PE	1%	1%

Fonte: Adaptado de FECOMERCIO-SC (2013)

De acordo com a FECOMÉRCIO SC (2013), 90% dos turistas disseram querer voltar à cidade. Além disso, o gasto médio do turista na região de Florianópolis, como pode ser visto na Tabela 03 abaixo, foi de 3161,39 ficando atrás somente do Litoral Norte do estado por R\$ 68,61. Os gastos médios na região ficaram R\$ 356,13 a cima da média do estado.

Tabela 03: Gasto médio do turista em SC

Gastos	Florianópolis	Litoral Norte	Litoral Sul	Santa Catarina
Hospedagem	R\$ 1.734,68	R\$ 1.808,30	R\$ 739,32	R\$ 1.464,73
Alimentação	R\$ 675,29	R\$ 1.202,74	R\$ 421,46	R\$ 795,94
Transporte	R\$ 535,61	R\$ 532,10	R\$ 331,70	R\$ 481,09
Lazer	R\$ 508,48	R\$ 530,33	R\$ 202,48	R\$ 417,11
Comercio	R\$ 384,64	R\$ 474,81	R\$ 171,42	R\$ 359,52
<b>Total geral</b>	<b>R\$ 3.161,39</b>	<b>R\$ 3.230,27</b>	<b>R\$ 1.597,48</b>	<b>R\$ 2.805,26</b>

Fonte: Adaptado de FECOMERCIO-SC (2013)

As taxas ocupacionais médias mensais da cidade nas pousadas presentes nas praias podem ser observadas na Tabela 04:

Tabela 04: Média de ocupação nas praias

OCUPAÇÃO NAS PRAIAS	
JAN	79,2%
FEV	71,7%
MAR	46,3%
ABR	35,8%
MAI	28,8%
JUN	16%
JUL	17,2%
AGO	22,7%
SET	22,1%
OUT	37,1%
NOV	42,9%

Fonte: Adaptado de SINDICATO DE HOTÉIS, RESTAURANTES, BARES E SIMILARES DE FLORIANÓPOLIS - SHRBS (2015)

Constata-se a partir da tabela 04 que a maior ocupação nas praias na região de Florianópolis se dá em janeiro e fevereiro, e provavelmente em dezembro, apesar de não haver dados que fundamentem tal afirmação. Isso ocorre, pois a ilha sofre com o fenômeno da sazonalidade e os estabelecimentos nas praias são altamente impactados por ela. Os estabelecimentos situados nas praias ainda contam com os feriados nacionais anuais que podem ser observados na tabela 05 abaixo:

Tabela 05: Ocupação em Feriados

OCUPAÇÃO - FERIADOS NACIONAIS (2005-2013)	
Natal	45,15%
Reveillon	88,42%
Carnaval	86,49%
Páscoa	61,39%
Tiradentes	59,7%
Dia do Trabalho	50,45%
Corpus Christi	47,77%
7 de Setembro	57,87%
12 de Outubro	60,87%
Finados	56,77%
Proclamação da República	78,23%

Fonte: Adaptado de SHRBS (2015)

Os feriados Reveillon, Carnaval, Páscoa, Dia das crianças, e Proclamação da República são os mais relevantes dentre eles. Tais feriados servem de base para o planejamento dessas instituições e elevam a demanda em meses escassos como é o caso dos feriados entre a Páscoa e Finados.

O turismo de eventos também é um ponto forte da capital que em 2012 esteve em quarto lugar como maior destino de eventos do país atrás somente de São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília. A permanência média do turista de eventos na capital é de aproximadamente três dias, mas como seus gastos são três vezes superiores ao turista que vem a lazer, o turista de evento injeta aproximadamente 100 milhões na economia catarinense anualmente. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE EVENTOS-ABEOC, 2012)

### **2.3 Plano de negócios**

A falha ou falta de planejamento no negócio, conforme Dornelas (2011) é a causa da alta taxa de mortalidade de empresas tanto no Brasil quanto nos Estados Unidos. As maiores armadilhas do gerenciamento citadas por Dornelas (2011) são a falta de experiência e atitudes erradas, a falta de dinheiro e localização errada, expansão inexplicada, o gerenciamento do inventário impróprio, o excesso de capital em ativos fixos, a difícil obtenção de crédito, bem como o uso de grande parte dos recursos do dono. Todas essas armadilhas podem ser evitadas a partir de capacitação e aplicação de conceitos e principalmente do planejamento contínuo.

Conforme Dornelas (2011) há três fatores críticos do planejamento que podem ser destacados: Toda a empresa necessita de um planejamento do seu negócio que possa ser usado em seu gerenciamento e na apresentação da ideia a investidores; Toda entidade que fornece crédito precisa de um plano de negócios para analisar os possíveis riscos incidentes no negócio; A maior parte dos empresários não possui conhecimento sobre as diversas técnicas para escrever um bom plano de negócios para sua empresa.

O plano de negócios é uma ferramenta utilizada na gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial de uma nova empresa ou de uma empresa madura. Além disso, um de seus benefícios é apoiar a captação de recursos financeiros. Espera-se de um plano de negócios, que o empreendedor traduza nele as ações rotineiras em um documento que resuma e explore o potencial de sua empresa, bem como os riscos existentes. É importante



compreender como ferramenta do planejamento, esse é um documento que está à mercê das mudanças ambientais, sendo assim deve ser dinâmico (DORNELAS, 2011).

Para SEBRAE (2013), o plano de negócios é um documento que contém a descrição dos objetivos de um negócio e o que deve ser feito para o alcance desses objetivos, o que faz com que diminuam assim os riscos e as incertezas de se iniciar o empreendimento. Ainda se destaca que no plano é possível identificar e restringir os possíveis erros no papel ao invés de cometê-los no mercado.

Degen (2009) complementa destacando que o plano de negócios é caracterizado por conter a descrição da oportunidade de negócio a se desenvolvido, bem como a descrição de seu conceito, atributos de valor, riscos e como administrá-los, potencial de lucro e crescimento, estratégia competitiva, plano de marketing e vendas, plano de operação, plano financeiro bem como sua projeção de fluxo de caixa e cálculo da remuneração esperada. Assim, o autor enfatiza que o plano de negócios é parte decisiva no desenvolvimento de um novo negócio.

Dolabela (1999, p.80) simplifica a definição de plano de negócios ao dizer que “é uma linguagem para descrever de forma completa o que é ou o que pretende ser uma empresa”, ou seja, é uma forma de detalhar como será o negócio. Da mesma forma que se responderia algo diferente a quem pergunta “o que é determinada empresa?”, é preciso redigir o plano de forma diferente de acordo com quem se deseja esclarecer sobre a empresa.

Alguns benefícios do plano de negócios indicados por Degen (2009) são: formalizar a reunião de todas as informações sobre o negócio de forma clara e ordenada em um documento; estudo, formalização e justificativa dos principais aspectos do negócio que remetem à reflexão sobre o mesmo; reflexão sobre se o negócio está de acordo com o perfil do empreendedor; simulação das diferentes estratégias competitivas entre outros aspectos que fazem com que o empreendedor encontre a melhor forma de alcançar o sucesso; Ouvir críticas e aprimorar o modelo de negócio a partir da apresentação do plano à pessoas experientes; possibilidade de obter recursos para investimento; fornecer base para implementação do negócio no primeiro ano; e controle dos custos com base na projeção do fluxo de caixa.

Antes de escrever o plano de negócios, conforme Finch (2006) deve-se definir qual o objetivo do plano e qual o público que se deseja atingir e adequar desta forma o plano aos seus interesses. A linguagem do plano também deve estar de acordo com o público. Assim, alguns dos objetivos ao redigir o plano podem ser, segundo Dornelas (2011), testar a viabilidade de um conceito de negócio; orientar o desenvolvimento das operações e estratégias; atrair recursos financeiros; transmitir credibilidade; e desenvolver a equipe de

gestão. Alguns dos públicos podem ser bancos, parceiros, investidores, fornecedores, a própria empresa, clientes ou sócios.

Degen (2009) apresenta a divisão do plano de negócio em categorias. A primeira delas diz respeito ao sumário que deve conter de 5 a 10 páginas e tem como objetivo apresentar a oportunidade de negócio, conquistar o interesse do público-alvo. A segunda é o plano de negócio que deve conter de 30 a 50 páginas e tem como objetivo a análise e a avaliação da oportunidade de negócio e a decisão de investir. Por fim, a terceira é o plano operacional do negócio que deve conter mais de 50 páginas e será o roteiro para o desenvolvimento do negócio, ou o programa de trabalho e orçamento.

O plano de negócios ainda deve conter a descrição dos principais fatores de sucesso do negócio, a saber: candidato a empreendedor, conceito do negócio e atributos de valor da oferta, tendências e vitalidade do setor, conhecimento dos clientes do mercado e dos concorrentes, estratégia competitiva, resultados e controle financeiros, administradores capacitados, capacidade de atrair e motivar empregados, organização e administração adequada, antecipação e adaptação a mudanças, impacto ambiental e social e valores e integridade.

Dornelas (2011) sugere a seguinte estrutura de plano de negócio para pequenas empresas prestadoras de serviços:

1. Capa
2. Sumário
3. Sumário Executivo
4. O Negócio
  - 4.1 Descrição do negócio
5. Descrição dos Serviços
  - 5.1 Mercado
  - 5.2 Localização
  - 5.3 Competidores (concorrência)
  - 5.4 Equipe Gerencial
  - 5.5 Estrutura Funcional
6. Dados Financeiros
  - 6.1 Fontes de Recursos Financeiros
  - 6.2 Investimentos Necessários
  - 6.3 Balanço Patrimonial (projetado para três anos)
  - 6.4 Análise do ponto de equilíbrio

## 6.5 Demonstrativos de Resultados

## 6.6 Projeção de Fluxo de Caixa (horizonte de três anos)

## 6.7 Análises de rentabilidade

Para melhor compreensão da estrutura, cada uma das seções será especificada nos subitens a seguir.

### 2.3.1 Capa

Na capa do plano deve constar o nome da empresa; endereço; telefone; endereço telefônico, do site e e-mail; logotipo (se houver); nomes, cargos, endereços e telefones dos proprietários da empresa (dados do diretor-presidente e principais pessoas-chave da empresa); mês e ano em que o plano foi feito; número da cópia; e nome de quem fez o plano de negócios (DORNELAS, 2011).

### 2.3.2 Sumário

Possui a finalidade de facilitar ao leitor a localização dos assuntos dentro do plano. Cada leitor pode se interessar mais sobre uma seção do que sobre outra e a fácil localização faz com que a atenção seja conquistada mais facilmente. Para tanto, no sumário devem constar os títulos de cada seção e subtítulos (se houver), bem como as páginas onde estão localizadas (DORNELAS, 2011).

### 2.3.3 Sumário executivo

De acordo com Dornelas (2008) o sumário executivo é a seção mais importante do plano de negócios. Este deve ser capaz de prender a atenção dos leitores, apresentando os aspectos mais relevantes da oportunidade de negócio. Recomenda-se descrever o potencial do

investimento, destacando-se a capacidade da equipe envolvida assim como experiências na área. Devido a sua grande importância, este sumário deve ser redigido durante as etapas conclusivas, já que é necessário um conhecimento amplo adquirido ao longo das etapas realizadas anteriormente no plano de negócios. É preferível que este sumário seja composto de uma a duas páginas.

Este sumário deve apresentar os pontos principais do negócio, descrevendo o enunciado do projeto, competências dos responsáveis, os produtos e a tecnologia, o mercado potencial, elementos de diferenciação, previsão de vendas, rentabilidade e projeções financeiras e necessidades de financiamento (DOLABELA, 1999). O sumário executivo serve como chamariz para instigar investidores e outros interessados, e constitui-se de uma sistematização concisa da oportunidade apresentada (DORNELAS, 2008).

#### 2.3.4 O Negócio

De acordo com a estrutura proposta por Dornelas (2011) para pequenas empresas do ramo de serviços é possível descrever as seções da seguinte forma:

- a) **Descrição do Negócio:** Trata-se de uma parte descritiva do plano de negócios, que deve ser feita com cuidado para evitar excessos ou faltas. É representada por um breve resumo do que é a organização, razão social/nome fantasia, qual o porte da empresa, como esta enquadrada na legislação, sua missão e visão. É interessante destacar as características únicas do negócio e como ele promove um benefício ao cliente. Deve constar descrição dos principais produtos e serviços, qual o modelo de negócio e seus diferenciais, capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviços, e processos operacionais (DORNELAS, 2011).
- b) **Descrição do Serviço:** Contam as especificações dos serviços, os preços praticados, estratégias promocionais, e estrutura de comercialização (DORNELAS, 2011).
- c) **Mercado:** Uma etapa de fundamental importância de um plano de negócio é a análise de mercado. Nesta fase é preciso estudar quais as oportunidades e ameaças que o meio oferece para o setor de atuação do negócio, englobando influências do ambiente externo como aspectos demográficos, econômicos, legais e políticos, tecnológicos e culturais; assim como condições que possam influenciar especificamente a oportunidade sendo visada como sazonalidade, situação econômica vigente, controle

- governamental, disponibilidade de insumos, ciclo de vida do setor, lucratividade, mudanças que estão ocorrendo no setor, evolução tecnológica, concorrência, características individuais, potencial de lucro e crescimento (DOLABELA, 1999).
- d) **Localização:** Realiza-se uma breve descrição sobre o layout, arranjo físico e infraestrutura, além da localização e diferencial que ela oferece à empresa. Outros itens a serem levados em consideração são o valor do aluguel, suprimento das necessidades operacionais, se o local é acessível aos clientes, fornecedores e funcionários, qualidade das instalações elétricas e hidráulicas, aparência e segurança (DORNELAS, 2011).
- e) **Concorrência:** Igualmente importante é a investigação dos concorrentes. Recomenda-se buscar informações quanto aos principais concorrentes; seus principais serviços e produtos; pontos fracos e pontos fortes; se a demanda está sendo atendida; o grau de satisfação dos clientes; o grau de fidelidade dos clientes; a reação dos concorrentes quanto à inserção de uma nova empresa no setor. Estas informações possibilitam o estabelecimento de uma base para entender melhor onde o negócio ira se encaixar no mercado atual (DOLABELA, 1999).
- f) **Equipe Gerencial:** No caso de busca por investimentos, o currículo das pessoas que estão à frente do negócio é um diferencial, pois em uma equipe qualificada, dificilmente um plano de negócios se concretizará. Quando o empreendedor formar sua equipe gerencial deverá realiza os questionamentos sobre quais as áreas-chave de gerenciamento do negócio, como a organização será estruturada, quem gerenciará o negócio e que ajuda externa pode ser necessária (DORNELAS, 2011).
- g) **Estrutura Funcional:** Necessidade de quantidade de pessoal para os cargos existentes e quando devem ser contratados. Geralmente em pequenas empresas iniciantes os donos do negócio realizam a maior parte do trabalho, e com o crescimento da empresa há o aumento do número de clientes e fornecedores e essa estrutura precisa ser revista (DORNELAS, 2011).

### 2.3.5 Dados financeiros

Os dados financeiros de pequenas empresas do ramo de serviços podem ser estruturados e descritos da seguinte forma (Dornelas, 2011):

a) Fontes de Recursos Financeiros: Um dos grandes desafios para os empreendedores é a aquisição de recursos financeiros para a implantação e funcionamento de seu negócio. Segundo Dornelas (2001), existem diversas formas para arrecadação do capital necessário para o investimento. É possível recorrer a financiamentos, empréstimos, economias pessoais, investidores “anjo”, parcerias e sociedades, entre outros. Não existe um método único e correto para chegar em tal objetivo, geralmente os empreendedores acabam por optar pela combinação de diversas formas durante a arrecadação de capital.

b) Investimentos Necessários: Análise dos gastos necessários para montar a empresa e iniciar as atividades. Para Dolabela (1999) os investimentos iniciais podem ser divididos em três partes principais, as despesas realizadas antes de a empresa começar a funcionar (pré-operacionais), os gastos com a montagem do negócio (investimentos fixos) e os recursos necessários para colocar a empresa em funcionamento até gerar receitas (capital de giro inicial).

c) Balanço Patrimonial (projetado para três anos): O demonstrativo de balanço patrimonial de uma empresa fornece informações importantes e concisas sobre a situação dessa empresa. O passivo reflete a estrutura de capital de um negócio, quanto maior a participação de terceiros na estrutura de capital, maior o endividamento. Detectam-se ainda, observando o passivo, o prazo do endividamento, o custo e os credores. Outro aspecto importante é o montante de capital de giro, que possui como característica sua reversibilidade, podendo ter seu valor aumentado ou diminuído de acordo com decisões dos administradores. Já o ativo permanente é utilizado nas operações produtivas da empresa e pode revelar intenções da empresa em modernizar ou não este setor (DORNELAS, 2011).

d) Análise do ponto de equilíbrio: O cálculo do ponto de equilíbrio corresponde ao nível de faturamento que a empresa deve ter para cobrir seus custos. Ou seja, a empresa deve apresentar lucro operacional igual à zero. Acima do ponto de equilíbrio a empresa terá lucro e abaixo dele apresentará prejuízo. Para realizar o cálculo do ponto de equilíbrio se faz uso da seguinte fórmula:  $PE = \text{Custo fixo} / \text{Margem de contribuição}$  (DOLABELA, 1999).

e) **Demonstrativos de Resultados:** A demonstração de resultados é uma forma sintetizada de se classificar e ordenar o desempenho de uma empresa quanto às suas receitas e despesas em um determinado período de tempo. Ao se subtraírem os impostos, abatimentos e devoluções concedidas da receita total, chega-se na receita líquida. Para chegar ao lucro bruto, deduzem-se da receita líquida os gastos referentes à produção, à comercialização ou aos serviços prestados. Em seguida subtraem-se do lucro bruto as despesas operacionais para calcular-se o lucro antes do Imposto de Renda. Por fim, é calculado o valor do imposto de renda, contabilizando-se no final a soma de lucros ou prejuízos desta empresa (DORNELAS, 2011).

f) **Projeção de fluxo de caixa (horizonte de três anos):** A partir da projeção dos lucros é possível fazer o uso da ferramenta de controle financeiro Fluxo de Caixa que acompanha as entradas e saídas de recursos financeiros do caixa da empresa e mostra se a empresa terá dinheiro para pagar suas contas. Ele mostrará o horizonte de curto e médio prazo para que seja possível evitar possíveis desastres a partir da escolha dos melhores percursos. Um relatório de fluxo de caixa pode ser emitido diariamente, semanalmente, quinzenalmente, mensalmente ou da forma que o empreendedor achar necessidade.

g) Os itens que integram o fluxo de caixa são o investimento inicial (valor necessário para iniciar a empresa junto do dinheiro para o funcionamento do primeiro mês até o início das vendas), saldo de caixa inicial (valor do caixa no primeiro dia de operações antes do início das vendas), total de entradas (valor de entradas subdividido em renda de vendas, receitas financeiras, empréstimos e outras receitas), total de saídas (pagamentos diversos bem especificados), saldo do período (receitas menos despesas do período), reserva de capital (valor que poderá ser poupado para investimentos), depreciação (desvalorização de equipamentos) e fluxo líquido de caixa (valor disponível no caixa de um período ao outro ou em qualquer momento) (DOLABELA, 1999).

h) **Análises de rentabilidade:** Conforme Dornelas (2011), os métodos existentes para analisar a rentabilidade sobre o investimento são o Retorno Contábil sobre o investimento que possui a desvantagem de não levar em conta o valor do dinheiro conforme o tempo e pode ser calculado a partir da fórmula:  $\text{Rentabilidade} = \text{Lucro anual médio} / \text{valor declarado médio do investimento}$ . Outro método que possui a mesma desvantagem é o Payback que mede o tempo necessário para o retorno sobre o investimento e tem como vantagem o uso do fluxo de caixa, onde quanto menor o tempo para recuperar o dinheiro, melhor o investimento.

Os métodos mais utilizados para a análise de rentabilidade são o do Fluxo de Caixa descontado que avaliam o valor do dinheiro conforme o tempo a partir do cálculo do Valor Presente Líquido (VPL) que é calculado a partir da fórmula “ $\text{VPL} = \{[F1/(1+K)]^1\} +$

$[F1/(1+K)^2] + [F1/(1+K)^3] + \dots + [F1/(1+K)^n] - INV$ ”, onde F é o fluxo de caixa,  $F_n$  é o fluxo após o imposto no ano “n”, N vida do projeto em anos, K taxa de desconto, INV investimento inicial.

Outro método seria o Cálculo da Taxa interna de Retorno (TIR) se dá a partir da fórmula do VPL, igualando-a a zero e se procurando o valor de K. Como os cálculos da TIR são muito complexos se faz necessário o uso de calculadoras científicas, para que possa ser encontrado o valor exato. Investidores geralmente avaliam o resultado do Payback unido ao resultado do VPL e a TIR.



### **3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO**

Este capítulo visa identificar qual a caracterização deste estudo no que diz respeito ao tipo de pesquisa realizada, quais foram os procedimentos utilizados, sua abordagem, detalhamento de população e amostra, bem como procedimento de coleta de dados que serão utilizados na pesquisa, as restrições e limitações a que esta está sujeita.

#### **3.1 Caracterização do Estudo**

Segundo Almeida (2011), uma pesquisa científica aplicada, se difere das demais por fazer uso de conhecimento previamente sistematizados tendo com objetivo a resolução de problemas organizacionais. Por esse motivo, para a verificação de qual a realidade local desse tipo das pousadas do sul da ilha, foi realizada uma pesquisa aplicada, pois se fez a aplicação de conhecimentos teóricos já existentes com o objetivo de realizar o plano de negócios. No que diz respeito aos objetivos, são de caráter descritivo, pois segundo o autor estes buscam descrever as características do objeto de estudo de forma fidedigna, no caso, as pousadas presentes no bairro foram utilizadas como base para conclusões.

Tratando-se da abordagem utilizada, a mesma mostrou-se qualitativa, pois foi realizada a construção do perfil das empresas e o que oferecem aos seus clientes, onde houve a descrição segundo a análise indutiva dos dados por parte do pesquisador. Para o autor, a abordagem qualitativa tem foco indutivo na análise de dados e dá mais importância ao significado que as pessoas atribuem às coisas.

Quanto aos procedimentos de pesquisa adotados, realizou-se, primeiramente, uma pesquisa bibliográfica para base do desenvolvimento do plano segundo métodos teóricos, o que caracteriza a pesquisa desta forma como bibliográfica por fazer uso de livros com finalidade de buscar conceitos, características e ideias. O estudo também é caracterizado como um levantamento de dados por ser um estudo que buscou destacar e analisar fatos de cada empresa, e, um estudo multicaso, pois serão observados fatos que proporcionam a compreensão da realidade de várias empresas. (ALMEIDA, 2011)

### 3.2 População e amostra

A população desta pesquisa engloba as cinco pousadas encontradas na praia da Armação do Pântano do Sul, em pesquisas realizadas nos sites [www.booking.com.br](http://www.booking.com.br), [www.trivago.com.br](http://www.trivago.com.br), ( as mais utilizadas plataformas eletrônicas de reservas de hotéis pela internet) e nos sites das pousadas que foram pesquisadas. O objetivo foi verificar o que as pousadas da praia da Armação do Pântano do Sul oferecem, bem como preços cobrados, e quais as principais reclamações dos clientes quanto a essas pousadas com objetivo de verificar quais fatores de maior importância para os clientes. Esses estabelecimentos foram intencionalmente escolhidos pela proximidade ao negócio que será criado, caracterizando a realidade na qual estará inserida a nova pousada.

Almeida (2011) caracteriza uma amostra não probabilística e intencional como aquela em que os elementos da população que irão fornecer os dados são escolhidos intencionalmente pelo pesquisador. Portanto, a amostragem realizada será a intencional, pois os integrantes da pesquisa serão selecionados intencionalmente por parte do pesquisador.

### 3.3 Coleta e análise de dados


Lakatos e Marconi (2003) definem diversas formas para se coletar dados, que irão variar de acordo com as características de cada estudo, como a coleta documental, observação, entrevista, questionário, entre outros. Além disso, as autoras acrescentam que a entrevista tem como objetivo obter informações do entrevistado sobre certo tema a partir de conversas de forma profissional, que podem ser estruturadas (roteiro e perguntas definidas), não estruturada (liberdade para formular as perguntas ou incrementá-las) ou semi-estruturada (roteiro preparado previamente com liberdade de reformular e incrementar as perguntas).

Os dados coletados a partir dos *websites* foram somente de estabelecimentos similares, ou seja, pousadas. Os itens analisados foram o que cada estabelecimento oferece (como café da manhã gratuito, piscina, suítes, vista para o mar, distância da praia, entre outros), preço em épocas de alta (dezembro, janeiro e fevereiro) e baixa temporada (junho, julho e agosto). Além disso, neste site os clientes podem atribuir notas a diferentes critérios e podem realizar

comentários sobre e diferenciais oferecidos pelas pousadas e sua experiência de forma geral seja ela positiva ou negativa, sem a intervenção do dono do negócio. Os critérios analisados no site foram limpeza, localização, funcionários, Wi-Fi gratuito, conforto, comodidade, e custo-benefício. A pesquisa foi realizada nos *websites* no período de 19 de outubro a 23 de outubro de 2015.

## **4 PLANO DE NEGÓCIOS**

Este capítulo tem como objetivo o desenvolvimento de um plano de negócio para uma pousada com base na estrutura abordada no capítulo 2 (Fundamentação Teórica) e na estrutura proposta por SEBRAE (2013). Por esse motivo, os tópicos que serão abordados são o desenvolvimento do sumário do plano de negócios, do sumário executivo, da análise de mercado, do plano de marketing, plano operacional, plano financeiro, a avaliação estratégica, plano de implementação do plano de negócios, e conclusão do mesmo.



Pousada Villa Vitória

Rua Francisco Thomás dos Santos, 5560

Armação do Pântano do Sul - Florianópolis - Santa Catarina

(48) 3389-5737



*Pousada Villa Vitória*



Ráisa Genovez Sass, Proprietária

Rua Francisco Thomás dos Santos, 5560

Armação do Pântano do Sul - Florianópolis - Santa Catarina

Plano de negócio elaborado por Ráisa Genovez Sass, em novembro de 2015.



## SUMÁRIO

4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO	46
4.2 APRESENTAÇÃO DO NEGÓCIO	47
4.3 ANÁLISE DO MEIO AMBIENTE E DO SETOR	52
4.4 ANÁLISE DE MERCADO	54
4.5 PLANO DE MARKETING	59
4.6 PLANO OPERACIONAL	61
4.7 PLANO FINANCEIRO	67
4.8 AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA	78
4.9 PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO	80
5. CONCLUSÃO	81

#### 4.1 Sumário executivo

A Pousada Villa Vitória é uma empresa que tem como objetivo oferecer serviços de hospedagem e suporte turístico aos viajantes que possuem o interesse em usufruir da natureza e ao mesmo tempo de uma estrutura que forneça conforto e comodidade. A empresa em questão se caracteriza como uma Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI), de pequeno porte, portanto irá aderir ao simples nacional como forma de tributação.

Há uma grande estrutura pertencente à empreendedora, situada em localização privilegiada, em cima do morro, sem vizinhos, com vista para o mar e montanhas em meio à mata nativa da Praia da Armação do Pântano do Sul. Esta região ainda é pouco explorada turisticamente e possui grande potencial de desenvolvimento nesse sentido. A empreendedora que deseja abrir o negócio é graduada em Ciências da Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina, e possui experiência prévia com gerencia, varejo e convívio com diferentes culturas.

Os clientes da Villa Vitória são em sua maioria casais brasileiros de classe média à classe média alta que vêm aproveitar os atributos naturais da ilha. As compras realizadas por esse público são geralmente via internet e agências de viagens e essas pessoas geralmente viajam de carro. Excluindo-se clientes, os demais *stakeholders* estão muito próximos à organização o que facilita as relações e a negociação. Os serviços oferecidos a esses clientes além da hospedagem serão recepção, café da manhã, traslado para o aeroporto, manutenção das dependências, áreas de lazer, e tour pelas praias.

A empresa já possui grande parte da estrutura pronta, porém, para que ela alcance diferenciais frente à concorrência se fazem necessárias algumas reformas na estrutura e a compra de matérias para as operações. O total do montante a ser investido que inclui a construção e reforma de banheiros, a construção de decks externos e área da piscina bem como salão de festa e todos os utensílios para as operações é de R\$ 194.210,77, e a previsão pessimista de retorno do investimento é de 2 anos sendo que a realista é de 1,2 anos. Além disso, o ponto de equilíbrio em um cenário pessimista é de 30% e no realista de 21%.

Desta forma, o negócio mostra-se viável devido às suas projeções positivas inclusive em cenários pessimistas. Pretende-se realizar os investimentos de forma progressiva, pois não há pressa em se iniciar o investimento, e há como fonte de recursos o aluguel de uma sala

comercial e de dois apartamentos pertencentes à família da empreendedora que totaliza o ganho de R\$6500 mensais.

## **4.2 Apresentação do Negócio**

Florianópolis é uma cidade que recebe um grande número de turistas no verão, principalmente na região norte e leste da ilha devido a sua fama no país e fora dele. A ilha possui atrativos de norte ao sul e as praias do sul da ilha são as menos visitadas, por esse motivo mais tranquilas, o que as torna um refúgio da agitação das praias do norte e leste na alta temporada. A Pousada Villa Vitória, é uma empresa que visa atuar no mercado hoteleiro de Florianópolis, oferecendo o serviço de hospedagem em meio à natureza.

O Negócio, além do objetivo de atingir o público que deseja estar mais afastado da superlotação das praias, visa fazer com que turistas que gostam de atividades relacionadas ao ecoturismo (esportes em meio à natureza) usufruam de conforto e comodidade ao mesmo tempo.

Além do serviço de hospedagem e café da manhã, além da possibilidade de uso das áreas de lazer (biblioteca, sala de jogos e piscina), a empresa oferecerá o serviço de busca no aeroporto, trilha dentro da propriedade para a Lagoa do Peri com mirante em meio à trilha para que possam ser observadas tanto a Lagoa quanto a Praia da armação do alto do Morro do Peri, onde está situada a propriedade. Além disso, serão fornecidas excursões até as praias da ilha por meio de serviços terceirizados de van para que os turistas de viagem de avião não precisem utilizar o transporte público e aos que viajam de carro não se estressem com a direção no trânsito.

### 4.2.1 Equipe Fundadora e de Gestão

A empreendedora, Raísa Genovez Sass possui 22 anos, formação em Ciências da Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina e fluência em espanhol e inglês. Trabalhou por quatro anos como vendedora e auxiliar administrativa em uma loja de acessórios para produtos eletrônicos no Shopping, o que desenvolveu suas habilidades de



interação com o público bem como habilidades relacionadas à administração de pequenas empresas.

A empreendedora também realizou voluntariado na empresa AIESEC (empresa estudantil multinacional que busca desenvolver a liderança em jovens por meio de projetos sociais), primeiramente trabalhando em um projeto de cunho social na Colômbia junto a intercambistas de diversos países, com objetivo de sanar as principais dificuldades do país em uma pequena cidade. Posteriormente, atuou como colaboradora na área de intercâmbios institucionais em um projeto realizado em parceria com a Jr. Achievement (empresa multinacional que busca disseminar o conhecimento sobre o empreendedorismo em jovens pelo mundo) e posteriormente como gerente de eventos para divulgar intercâmbios institucionais. Tal atuação proporcionou grande contato com intercambistas e instigou a jovem a empreender na área do turismo.

#### 4.2.2 A Empresa e sua Estrutura Organizacional

O nome da Pousada Villa Vitória se deu a partir da proprietária atual da casa que servirá de estrutura inicial para a pousada, Viória Regina Genovez, unida à ideia de vila devido às unidades habitacionais que servirão diferentes pessoas, Villa em italiano, pois a família tem origem italiana e orgulho da cultura provinda dessas raízes. A logomarca da empresa é representada da seguinte forma:



Figura 01: Logomarca

Fonte: Arquivo pessoal

O desenho da logomarca foi baseado na própria estrutura da pousada onde podem ser observadas diversas artes em mosaico. O mosaico em questão foi retirado de um dos degraus da escadaria da pousada. O formato das letras e a sua coloração visam dar ideia de sofisticação que junto ao mosaico une a ideia do rústico, do natural ao sofisticado.

Quanto à estrutura organizacional, por se tratar de uma pequena empresa, é enxuta. As decisões são descentralizadas, muitas vezes tomadas pelos colaboradores de forma imediata ao enfrentar uma situação que exige resposta rápida. Decisões mais complexas são tomadas pela administração apesar de que ainda se tome a opinião dos colaboradores como base para a decisão. Sendo assim, a estrutura administrativa pode ser esboçada da seguinte forma:



Figura 02: Estrutura organizacional  
Fonte: Elaborado pelo autor

A estrutura organizacional acima é representada pelos elementos-chave para o bom funcionamento da organização. A administração é realizada somente pela empreendedora que exercerá todas as tarefas administrativas (gestão de recursos humanos, gestão da comercial, e de operações) bem como algumas tarefas operacionais (compra de suprimentos, material de hospedagem, atendimento ao consumidor bem como gestão de reservas pela internet e muitas vezes recepção dos clientes).

A Figura 02 mostra a estrutura inicial da organização que pode vir a mudar de acordo com o aumento da complexidade da mesma. A Operação de Serviços é responsável por todas as tarefas durante a hospedagem (recepção e suporte turístico, limpeza dos cômodos, troca de toalhas e roupas de cama, serviço de traslado ao aeroporto e às praias, serviço, preparo do café da manhã, manutenção do jardim e da piscina, bem como da estrutura da pousada). A gestão de estoque diz respeito à manutenção de insumos para as operações diárias (alimentos para café da manhã, itens para frigobar, toalhas e roupas de cama limpas, louças prontas para uso, material de escritório, guias turísticos, produtos de limpeza e manutenção de forma

geral). A área de comunicação torna-se responsável por todo o contato com o cliente (atendimento pré e pós compra, pré e pós hospedagem, divulgação pelos diversos meios de comunicação, gestão da página institucional e redes sociais) bem como contato com fornecedores (negociação e busca de parcerias).

#### 4.2.3. Localização

A ideia da Pousada Villa Vitória, veio a partir da disponibilidade de uma grande estrutura construída, uma casa com 400m<sup>2</sup>, que conta com duas suítes, cinco quartos, três banheiros, uma cozinha, uma sala de estar, uma copa, uma biblioteca com lareira e uma lavanderia. Esta casa está situada a 20 metros acima do nível do mar, em uma propriedade 37.000 m<sup>2</sup> sendo que 30.000 m<sup>2</sup> estão situados dentro do Parque Municipal da Lagoa do Peri e é área de preservação. Sendo assim, podem ser explorados somente para fins ecológicos. A propriedade está situada no bairro Armação do Pântano do Sul, na Rua Francisco Thomás dos Santos (Rodovia SC 406), nº 5560. É possível verificar a localização do negócio a partir figura 03 abaixo:



Figura 03: Localização  
Fonte: Adaptado de Google Maps

A disponibilidade dessa estrutura unida à afinidade da empreendedora com diferentes culturas e vontade de empreender deu origem à ideia do negócio. Abaixo, se torna possível observar a algumas estruturas existentes a partir das figuras 04 e 05:



Figura 04: Estrutura Atual  
Fonte: arquivo pessoal



Figura 05: Futura área de café da manhã  
Fonte: Arquivo pessoal

A figura 04 pode ser vista da rua principal. Na figura 05 se pode observar a atual sala de estar onde será futuramente a área de café da manhã que possui vista para o mar e montanhas da varanda. Ainda pode ser observada a área da copa ao fundo onde será a futura recepção. Outras estruturas podem ser observadas nas figuras 04 e 05 abaixo:



Figura 06: Quarto  
Fonte: arquivo pessoal



Figura 07: Varanda  
Fonte: Arquivo pessoal

Na figura 06 se torna possível observar um dos cômodos existentes, sendo este com a menor área, porém ainda muito aconchegante. Este é um dos cômodos que exige a construção



de um banheiro. Possui vista para as montanhas e como todos os outros, vista para o mar. O objetivo é realizar mudanças para que a estrutura da pousada se torne completa sem perder o aconchegante ambiente rústico do imóvel. Mais detalhes sobre as mudanças na estrutura poderão ser vistos no item 4.6.1. A figura 07 mostra a vista ao nascer do sol que se têm da varanda mais alta situada na biblioteca que pode ser vista na figura 07.

As mudanças necessárias no início, para tornar a estrutura mais formal seriam fechar a cozinha que é atualmente em modelo americano, unir os quartos aos banheiros existentes. Como um dos banheiros é de visitas, seria necessária a construção de mais três banheiros. Além disso, há o objetivo da construção de uma piscina, que seria mais uma mudança na estrutura

### **4.3 Análise do Meio Ambiente e do Setor**

Santa Catarina é considerada atualmente a oitava economia brasileira pelo seu Produto Interno Bruto representado cerca de 4% do PIB nacional. Isso se dá pela grande variedade econômica do estado, representada pela agricultura, por um parque industrial ativo e por milhares de pequenas empresas. Em 2010, segundo o IBGE 59,2% era representado pelo setor de serviços, 34,1% pela indústria, e 6,7% pela agropecuária. Além disso, apresenta elevados índices de alfabetização e empregabilidade, inclusive superiores à média nacional. O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) da região, medida comparativa que engloba renda, educação e esperança média de vida da população, que reflete sua qualidade de vida, cresce a cada ano, sendo sempre maior do que a média nacional.

Florianópolis é a capital do estado de Santa Catarina. É uma ilha que foi colonizada por açorianos e sua cultura possui as características dessa colonização. Possuía em 2010, segundo o IBGE, uma população de 421.240 habitantes. A maioria da população possui entre 10 a 49 anos, apesar de que têm se observado que a mesma vem se tornando mais velha, portanto é provável que no futuro se tenha dificuldade em encontrar pessoas que façam o trabalho de que essas milhares de empresas presentes no estado de Santa Catarina necessitam. Como consequência disso, o preço da mão de obra também tende a aumentar. O envelhecimento da população, unido ao fato de que no setor hoteleiro a rotatividade é muito alta (42% em 2012 segundo a Comissão dos Administradores de Pessoal da Indústria

Hoteleira – CAPIH), intensificam o desafio da prospecção de pessoal, e se fazem necessários maiores investimentos em recursos humanos no sentido de mantê-los dentro da organização.

A principal característica econômica da cidade de Florianópolis é o turismo. A sua macrorregião é responsável por contribuir com 17% no PIB do estado com relação à serviços, e possuía em 2011, 454 hotéis e 4170 restaurantes com base no SHRBS(2015). Florianópolis observou um aumento de 12% na ocupação do setor turístico segundo a prefeitura da cidade (a ocupação turística na cidade de Florianópolis passou de 78% para 90% nessa temporada sendo que a média anual é de 53%) mesmo com a conjuntura econômica do país e da Argentina que é responsável por grande parte dos turistas e esteve em crise nos últimos anos, principalmente no ano passado.

O mercado turístico da cidade está em constante desenvolvimento e a prefeitura realiza plano de ações para otimizar o recebimento dos turistas na ilha em toda a alta temporada. A maior ocupação nas praias na região de Florianópolis se dá em janeiro e fevereiro, e em dezembro, e esses meses representam a média de 78% de ocupação das pousadas da ilha na temporada, enquanto a média anual fica em torno de 50%. Isso ocorre, pois a ilha sofre com o fenômeno da sazonalidade e os estabelecimentos nas praias são altamente impactados por ela.

O mesmo não pode se afirmar dos estabelecimentos no centro da cidade que possuem uma taxa de ocupação em todos os meses em torno de 50%. Isso ocorre, pois Florianópolis recebe inúmeros eventos empresariais que possibilitam essa ocupação. Devido ao falta de mobilidade urbana apresentada pela cidade e à distância dos polos industriais das praias, as pousadas não contam com esses números fora de temporada.

Os estabelecimentos situados nas praias ainda contam com os feriados nacionais anuais onde as taxas de ocupação aumentam em até 25,6% a ocupação nos dias de feriado durante a baixa temporada. Os feriados de Reveillon, Carnaval, Páscoa, Dia das crianças, e proclamação da república os mais relevantes dentre eles. Tais feriados servem de base para o planejamento dessas instituições e elevam a demanda em meses escassos como é o caso dos feriados entre a Páscoa e Finados.

## **4.4 Análise de mercado**

A partir da leitura desse tópico se torna possível compreender quem são os clientes, concorrentes e fornecedores do negócio, bem como suas respectivas características.

### 4.4.1 Clientes

Este item visa caracterizar os clientes da Pousada Villa Vitória, seus interesses e comportamento, motivação de compra e localização.

#### *4.4.1.1 Perfil*

Os clientes da Pousada Vila Vitória são pessoas que possuem o desejo de passar seu tempo livre em contato com a natureza de forma aconchegante, que buscam comodidade ao escolher sua estadia e realizar atividades relacionadas ao ecoturismo. Dentro desse perfil podem estar inclusas pessoas desde 25 anos (pois será necessário maior poder aquisitivo e faixas etárias menores geralmente não possuem a própria fonte de renda) até 59 anos (a pousada não possui estrutura para acomodar o público da melhor idade). Ainda assim, o público inferior aos 30 anos geralmente procuram lugares mais badalados e uma vez que a proposta da Villa Vitória seja proporcionar um lugar afastado e mais isolado, talvez esse público não se identifique com a mesma.

O foco dos serviços são famílias, casais ou amigos que façam parte da classe A (mais de 15 salários mínimos) que estejam em busca de um roteiro mais alternativo e menos luxuoso e B (de 5 a 15 salários mínimos) que estejam em busca de mais conforto, ou seja, grupos com renda de R\$ 3.940,00 para cima. A definição dessas classes se dá devido à estrutura da pousada que torna possível uma diária superior. Os clientes são de inúmeras regiões do Brasil, principalmente dos estados da região sul e de São Paulo que são os que

emitem maior número de turistas na temporada, além de turistas de outros países, principalmente latinos.

Na baixa temporada, além de promoções e ofertas de serviços específicos dessa temporada para pessoas físicas, há o objetivo de se trazer em um primeiro momento, grupos de empresas que queiram realizar pequenas reuniões com até 10 pessoas, pois há disponibilidade de uma sala de reuniões.

#### 4.4.1.2 Interesses e comportamento

Como Florianópolis é uma ilha que dispõe de inúmeras opções para entretenimento no verão, e nem tantas no inverno, com exceção dos uruguaiois que tem um comportamento atípico devido ao feriado nacional no país em abril, os turistas costumam vir à ilha nos meses de dezembro a fevereiro. Os outros meses do ano possuem um baixo fluxo de turistas, que só vêm à ilha em feriados, cujas datas podem ser constatadas no Quadro 02, abaixo. Isso ocorre porque a maioria das pessoas busca entrar em férias no verão. Devido a essa sazonalidade é interessante que haja um esforço no sentido de atrair os clientes para a pousada nessas datas. Os feriados nacionais ocorrem nos dias:

Quadro 02: Feriados Nacionais

FERIADOS NACIONAIS	
01/jan	Ano Novo
47 dias antes da páscoa	Carnaval
Entre 22 de março e 25 de abril.	Páscoa
21/abr	Tiradentes
01/mai	Dia do Trabalho
07/set	07 de Setembro
12/out	Dia de Nossa Senhora Aparecida
02/nov	Finados
15/nov	Proclamação da República
25/dez	Natal

Fonte: elaborado pelo autor

Os turistas costumam buscar referências sobre hospedagem em pousadas geralmente baseados em pessoas conhecidas e na internet. Pela internet se faz uso de inúmeros sites de reservas, sendo os principais deles o *website booking.com.br*, *trivago.com.br*,



*tripadvisor.com.br* e *decolar.com.br*. Estes meios são muito utilizados pois exibem as notas de usuários, comentários sobre as experiências, fotos da hospedagem, bem como detalhes sobre as características das pousadas. Por esse motivo a Pousada Villa Vitória tem como objetivo divulgar seus serviços nesses *websites*.

Os valores pagos pelas estadias variam. No bairro Armação do Pântano do sul, os clientes pagam em média a diária de R\$ 180,00 na temporada. Porém, em pousadas que oferecem melhor estrutura, eles pagam em média R\$ 300,00. Já fora de temporada, algumas pousadas mantêm o preço e outras reduzem em até 50% o valor das diárias.

Quanto à motivação de compra dos consumidores, esta varia de acordo com seu objetivo na ilha. Independente do objetivo a relação feita é sempre de custo-benefício. Na pousada Villa Vitória a motivação de compra seria a busca por um lugar aconchegante, o contato com a natureza, fuga das praias mais movimentadas e estresse gerado pela superlotação no norte e leste da ilha, a comodidade quanto às facilidades que a pousada proporciona quanto a café da manhã, a facilidade em conhecer as principais praias e pontos turísticos da ilha, bem como os pontos turísticos mais isolados proporcionando a prática do ecoturismo.

Observando comentários de clientes pelos *websites*, nas principais pousadas de Florianópolis, os principais itens que interferem na qualidade da avaliação da pousada são a estrutura, o atendimento e contato com os proprietários. Porém, os itens que mais interferem na decisão de compra, são a localização, qualidade do sono, estrutura dos quartos, atendimento, e limpeza. Esses são fatores básicos e se forem deficientes ao menos um pouco, afetam muito na avaliação do cliente e decisão de compra. Entretanto, a recepção dada pelos proprietários e interação é algo que surpreende o consumidor e pode ser observada como um diferencial para converter o consumidor em cliente. Outros itens que afetam na decisão de compra são devolução de taxa de reserva, wi-fi gratuita e sua velocidade, café da manhã gratuito e de qualidade, televisão no quarto e a existência de piscina.

#### 4.4.2 Concorrentes

As características das pousadas na praia da armação comparadas às da Pousada Villa Vitória podem ser observadas na Quadro 03 na página seguinte:

Quadro 03: Pousadas na Praia da Armação

POUSADAS NA PRAIA DA ARMAÇÃO							
	Pousada A	Pousada B	Pousada C	Pousada D	Pousada E	Pousada F	Pousada Villa Vitória
Localização	Muito próxima às praias Armação e Matadeiro	Próxima às praias Armação e Matadeiro	Muito próxima às praias Armação e Matadeiro	Próxima às praias Armação e Matadeiro	Próxima às praias Armação e Matadeiro	Muito próxima às praias Armação e Matadeiro	Próxima às praias Armação e Matadeiro
Qualidade do sono	3	3	5	5	2	5	5
Estrutura	Apartamentos com quarto cozinha e banheiro privado, varanda com vista para o mar, café da manhã no quarto e camareira. Inclui estacionamento.	Apts. Com 1 cama de casal/duas camas de solteiro, banheiro privativo e frigobar. Alguns com mini-cozinha. Dispõe de Estacionamento e churrasqueira.	Apartamentos com quarto cozinha e banheiro privado, varanda com vista para o mar, café da manhã no quarto e camareira. Inclui estacionamento.	Suítes com frigobar, sacada, serviços de estacionamento e camareira. Arquitetura rústica, em meio a mata nativa, Jacuzzi aquecida com hidromassagem e sauna úmida pagas, lavanderia.	Apartamentos com quarto cozinha e banheiro privado, alguns com varanda com vista para o mar, café da manhã no quarto e camareira. Inclui estacionamento.	Suítes com frigobar, sacada, com opção de banheira e cofre, serviços de camareira, possui salão de jogos.	Suítes com frigobar, serviço de van para buscar no aeroporto, estacionamento e camareira. Arquitetura rústica e paisagismo em meio a mata nativa.
Atendimento	Bom	Bom	Bom	Ótimo	Bom	Ótimo	Ótimo
Limpeza	Bom	Bom	Ótimo	Ótimo	Razoável	Ótimo	Ótimo
Café da Manhã	Bom	Pago; Ótimo;	Bom	Não	Não	Sim	Sim
Ar condicionado	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Sim
Piscina	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim
Wi-Fi	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
Televisão	Não	Sim, a cabo.	Sim	Somente comum	Não	Sim	Sim
Preço da diária	R\$ 150,00	R\$ 180,00	R\$ 170,00	R\$ 200,00	R\$ 110,00	Média de R\$350,00	R\$ 300,00
Uso de websites de reservas	Não	Sim	Não	Não	Não	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor

Os nomes das pousadas foram substituídos por letras por não haver autorização de uso da imagem, porém elas se tratam dos concorrentes reais da Pousada Villa Vitória. A partir do quadro, é possível observar que a maior parte das estruturas presentes na Praia da Armação é simples devido às opções de serviços oferecidas pelas pousadas e arquitetura simples. Somente a Pousada D e a Pousada F possuem uma arquitetura, decoração ou paisagismo diferenciados e oferecem serviços mais voltados para o público A e B. Esses são itens que agregam valor ao negócio na perspectiva do cliente, e não estão presente no restante dos estabelecimentos.

Além disso, a Pousada D oferece serviços diferenciados de sauna e Jacuzzi pagas, enquanto a Pousada F possui o diferencial de ter um salão de jogos para dias de chuva, sacadas com rede nas suítes, e alguns quartos com banheira de hidromassagem e cofre. Outro ponto de vantagem competitiva frente à pousada Villa Vitória seria a proximidade com a praia, apesar de que pela distância e altura da pousada Villa Vitória se torna possível oferecer a vista para o mar de todas as unidades habitacionais.

A Pousada Villa Vitória, buscando obter vantagem competitiva sobre a Pousada F possui o objetivo da construção de uma piscina devido à distância da praia que ainda assim não é muito grande. São dez minutos de caminhada frente a 2 minutos de carro. Há também a possibilidade da construção de um pequeno SPA com Jacuzzi e sauna úmida na parte alta do morro que possui uma vista deslumbrante da praia da armação em meio à mata nativa, o que se caracterizaria como um grande diferencial frente ao concorrente Pousada D. Seria a perfeita combinação de verde, mar e um ambiente relaxante. Para que a pousada se torne ainda mais competitiva também seria necessário o uso de um cômodo como sala de jogos com sinuca, carteador biblioteca e jogos.

#### 4.4.3 Fornecedores

As Pousadas, como funcionam oferecendo serviços não possuem variedade ou quantidade expressiva de matéria prima em estoque. Por esse motivo, o número de fornecedores do negócio é pequeno. As matérias primas para o oferecimento do café da manhã são pães (integral de forma, pão de milho ou aipim de forma e pão francês) que serão comprados de acordo com a demanda da pousada na padaria perto dela, dois tipos de bolo ou torta, três diferentes tipos de doces, frutas frescas (ao menos quatro tipos diferentes de frutas), queijo minas frescal e queijo mussarela, dependerão da oferta do dia no sacolão localizado em frente à pousada, e dois tipos de suco natural que variam conforme as frutas ofertadas. O leite desnatado e integral, café em pó, café solúvel, serão comprados no atacado Macro, pois são itens que podem ser comprados em maior quantidade para estocagem.

Produtos de limpeza e higiene como sabonete, água sanitária, e sapólio também serão comprados no atacado para estocagem. A lavagem das toalhas e roupas de cama bem como sua higienização serão feitas em uma lavanderia situada no bairro Campeche onde se pretende formar uma parceria para garantir preços mais acessíveis. As roupas de cama de algodão bem como as toalhas padronizadas serão compradas no atacado em Brusque devido à competitividade dos preços.

## 4.5 Plano de marketing

Este item visa esclarecer aspectos referentes aos serviços que serão prestados na Pousada Villa Vitória, preço cobrado, estratégias promocionais e estrutura de comercialização do negócio.

### 4.5.1 Descrição dos serviços

A Pousada Villa Vitória tem como objetivo oferecer receber os turistas que vêm a Florianópolis dando o suporte turístico necessário para que sua estadia na cidade se dê da melhor forma possível. Esse suporte se dará a partir do oferecimento de toda a estrutura da pousada preparada para o público-alvo específico bem como por meio do oferecimento de alguns tipos de serviços. Os serviços oferecidos que se darão a partir da estrutura da pousada serão:

- a) Recepção: O serviço de recepção é o suporte dado aos clientes durante a estadia. Serão oferecidas informações sobre sua acomodação na pousada e serviços oferecidos bem como o fechamento ou abertura das diárias, informações turísticas de entretenimento como gastronomia, praias, trilhas, rotas para as praias, teatro, exposições, e pontos turísticos.
- b) Hospedagem: Os clientes poderão escolher entre sete opções de suíte que contarão necessariamente com vista para o mar, cama com colchão Box casal ou dois de solteiro, armário com tranca, banheiro privativo, ar condicionado, televisão e frigobar com água, refrigerante, suco, biscoitos e aperitivos. Serão fornecidas as roupas de cama incluindo lençóis, fronhas, edredom, bem como jogo de banho incluindo tapetes de banheiro, toalhas de rosto e corpo (com todos os itens devidamente higienizados).
- c) Café da Manhã: No serviço de café da manhã serão oferecidos pães (integral de forma, pão de milho ou aipim de forma e pão francês fresco), dois tipos de bolo ou torta, três diferentes tipos de doces, frutas frescas (ao menos quatro tipos diferentes de frutas), queijo minas frescal e queijo mussarela, presunto e peito de peru, dois tipos de suco natural, iogurte natural e com sabor, granola e aveia, leite desnatado e integral, chá, café em pó e café solúvel, necessariamente. Além desses podem ser oferecidos outros itens como pães de queijo, ovos mexidos e panetone na época de festas de fim de ano, entre outros.

- c) Manutenção da Unidade Habitacional: Será disponibilizado o serviço de camareira, cujo serviço será preparar a unidade habitacional para a recepção dos hóspedes, repor os itens do frigobar, realizar a limpeza dos cômodos, bem como troca de toalhas e roupas de cama a cada três dias ou quando solicitado pelos clientes.
- d) Áreas de lazer: A pousada contará com uma estrutura de biblioteca com lareira e varanda com rede, piscina externa com cadeiras de sol e ducha, área de café da manhã interna com vista para o mar e externa igualmente com vista para o mar em um deck à sombra das árvores de mata nativa, trilha que leva à Lagoa do Peri pelo Morro do Peri com mirante em meio à rota com vista para a lagoa e para a praia, além da opção de sala de jogos com damas, xadrez, carteador, pebolim, entre outros.
- e) Translado aeroporto: Opção de transporte do aeroporto para a pousada e vice-versa, acionado anteriormente pelo cliente que deseja o serviço. Somente serão realizados serviços de traslado se este for reservado com até 24 horas de antecedência apesar de que nada impede de que se houver disponibilidade o serviço seja realizado sem a reserva com antecedência,
- f) Tour pelas praias: Serviço de van que leva os hóspedes para uma praia diferente da ilha a cada dia. Os passeios serão pagos a parte, serão terceirizados e oferecerão a oportunidade dos clientes evitarem o estresse no trânsito da ilha, sem se preocupar em ingerir bebidas alcoólicas na praia e ter que voltar à pousada depois, sem haver dificuldade em chegar aos principais destinos ou despender muito tempo em planejar o próximo dia de afazeres.

#### 4.5.2 Preço e Estratégias Promocionais

O preço praticado nas pousadas da redondeza varia de R\$110,00 até R\$370,00. Porém os preços praticados pelas pousadas com o mesmo padrão de serviço do que a pousada Villa Vitória variam de R\$200,00 até R\$370,00. A partir da observação dos diferenciais oferecidos por essas pousadas e pelos custos presentes no item 4.7 “plano financeiro” se estabeleceu o preço de 300,00 na temporada no negócio (valor individual com acréscimo de 10% para mais uma pessoa dividindo o quarto). Em razão da superlotação na ilha na época de veraneio não há necessidade de iniciar as atividades com o preço muito abaixo do mercado para captar clientes, porém, na época de baixa temporada onde a concorrência diminui até 20% o valor de suas diárias, a pousada Villa Vitória Diminuirá em 30%, ou seja, as diárias passarão a ser R\$210,00 fora de temporada.

Os principais meios de divulgação da pousada serão os sites de reserva. Entretanto, pretende-se fazer uso de agências de viagens e redes sociais que possuem um grande alcance no país e no mundo. O negócio contará com *website* próprio e páginas no *instagram* e *facebook*, que serão alimentadas ao menos uma vez na semana com fotos da ilha e da pousada, notícias de cunho turístico bem como curiosidades da cidade e publicações de clientes que serão estimulados a “marcar” a página em publicações relacionadas à pousada.

#### 4.5.3 Estrutura de Comercialização

Além da venda por *websites* de reservas, serão realizadas reservas por agências de viagens, por telefone, e pela página da empresa. Para que sejam confirmadas as reservas por telefone e pelo *website*, se não forem pagas as diárias no momento, o cliente deverá realizar um depósito de metade do valor da diária na conta da empresa. Em caso de desistência esse valor não será devolvido. Essa é uma estratégia que praticamente todas as empresas utilizam como segurança para quaisquer desistências.

### **4.6 Plano operacional**

Este item busca trazer informações sobre como será o arranjo físico do negócio, a capacidade de serviços máxima que poderá ser realizada, quais são os processos operacionais, e necessidade de pessoal da organização.

#### 4.6.1 Arranjo Físico e Capacidade de Serviço

O arranjo físico do primeiro piso da Pousada Villa Vitória Pode ser observado conforme a planta arquitetônica presente na figura 08, página seguinte:

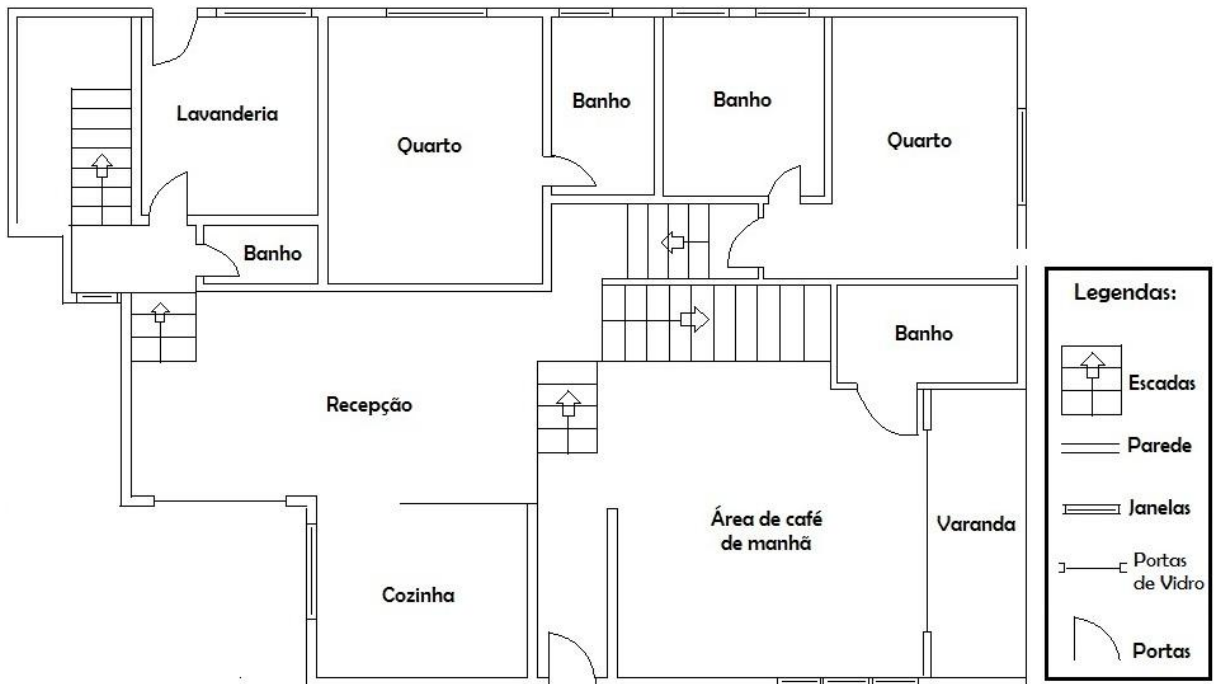


Figura 08: Planta Baixa do Primeiro Piso

Fonte: Elaborado pelo autor

O arranjo físico do piso superior da Pousada Villa Vitória Pode ser observado conforme a planta arquitetônica presente na figura 09 abaixo:

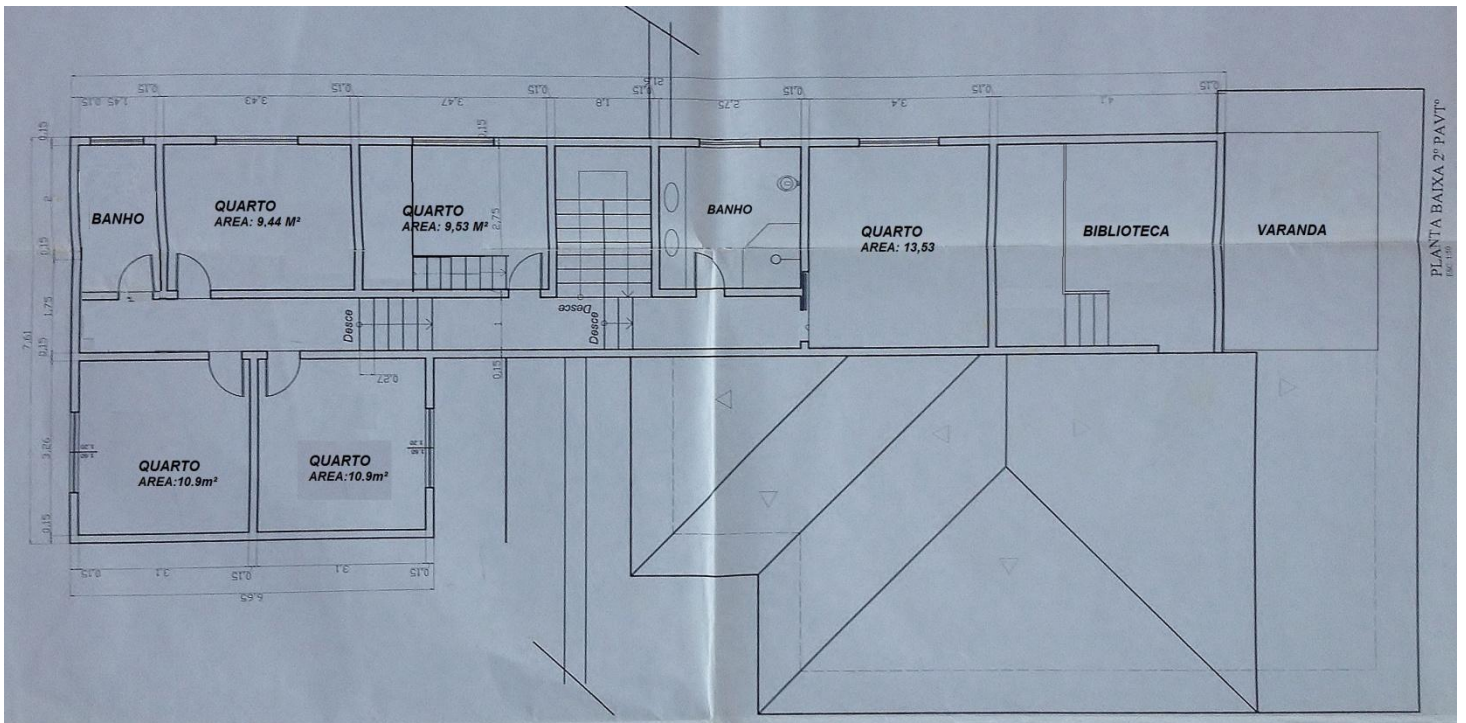


Figura 09: Planta Baixa do Piso Térreo

Fonte: Arquivo Pessoal

A estrutura do negócio contém sete quartos, sendo que cada um deles acomoda duas pessoas. A partir disso, e dos espaços existentes para café da manhã e entretenimento, se torna possível atender no máximo quatorze hóspedes no estabelecimento. Entretanto, reformas deverão ser feitas nessa estrutura para a melhor comodidade dos hóspedes. Como pode ser observado na figura 08, há cinco quartos e dois banheiros no piso superior. Portanto, deverão ser construídos mais três banheiros e as portas dos banheiros já existentes estes deverão ser transferidas para dentro dos quartos para que sejam transformados em suítes.

Além da estrutura arquitetônica, a propriedade conta com três pátios (um no nível da garagem da residência, que está localizada abaixo do primeiro piso, outro no nível do primeiro piso e mais um no nível do segundo piso), e um estacionamento com vaga para oito carros. Em um desses pátios o que seria no mesmo nível do primeiro piso, pretende-se construir um deck de madeira com uma parte coberta, que seria utilizado como área de lazer com redes e espreguiçadeiras e área com mesas para café da manhã. Haveria ainda a necessidade da construção da piscina com salão de eventos. A estrutura planejada pode ser observada na figura 10, na página seguinte:



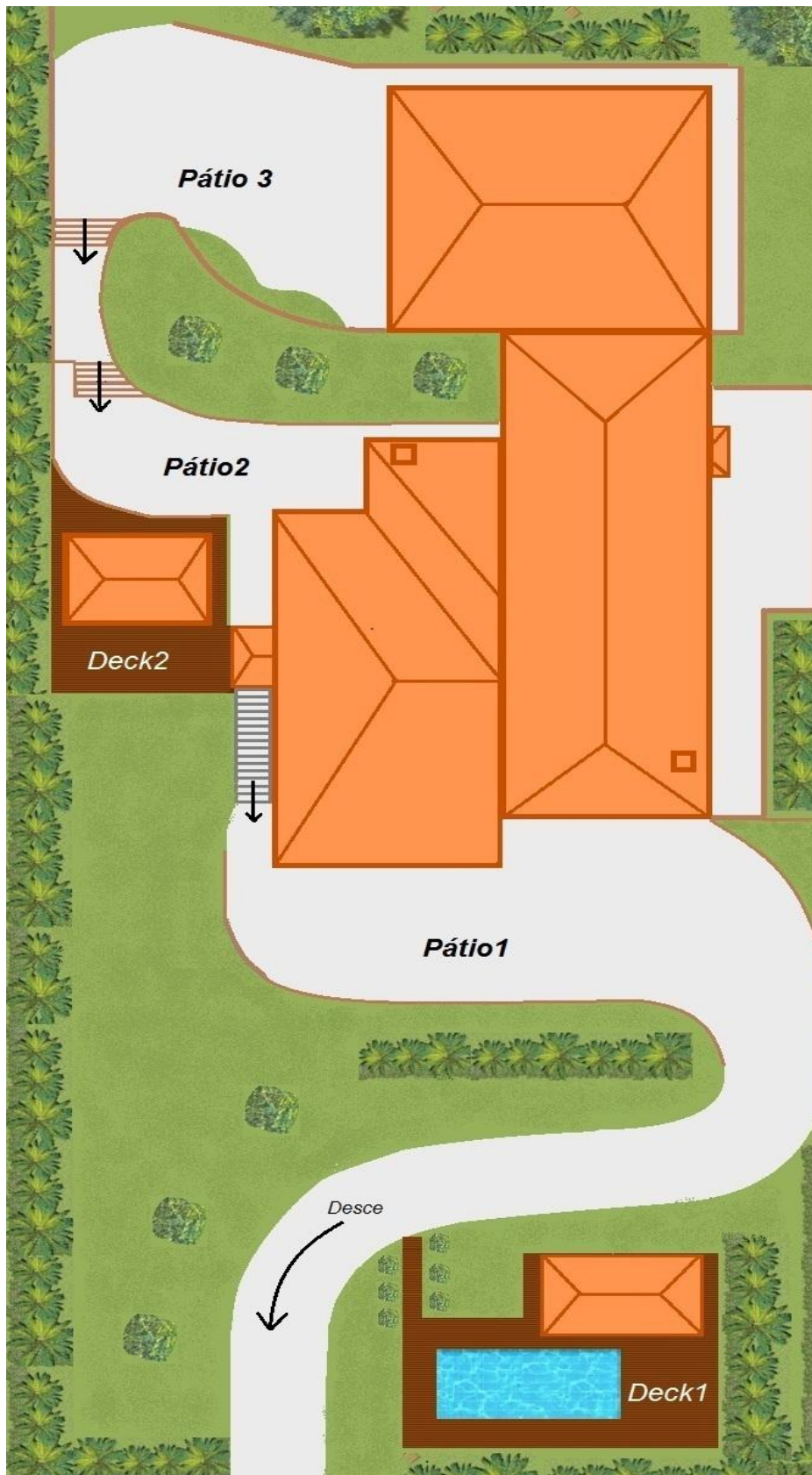


Figura 10: Planta Externa

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.6.2 Processos Operacionais

Os processos operacionais dizem respeito às atividades diárias envolvidas em cada etapa do serviço desenvolvida no empreendimento, para tanto os procedimentos envolvidos nas operações da Pousada Villa Vitória são:

a) **Recepção:** Além de esclarecer dúvidas dos hóspedes e potenciais hóspedes sobre os serviços, a recepção será responsável por garantir a que estes estejam contentes com sua estadia. No momento de chegada dos hóspedes o recepcionista deverá: (1) Dar entrada no sistema se já estiver uma reserva em aberto, se não deverá cadastrar os hóspedes com nome, CPF, RG exigindo o documento em mãos, data de nascimento, telefone, endereço, e-mail para contato, e quarto em que estará hospedado; (2) Averiguar se necessitam de alguma informação turística entregando as cartilhas de turismo oferecidas pela SANTUR e entregando o cartão da pousada com informações sobre as redes sociais que conterão agenda de eventos da ilha para a semana (3) Dirigir os hóspedes às suas respectivas suítes assegurando-se de que não precisam de mais nada no momento; A recepção também será responsável por realizar o fechamento da conta onde (1) verificará o cadastro no sistema que terá calculado o valor das diárias de forma automática, (2) se tiverem sido consumidos produtos do frigobar acrescentará estes ao valor lembrando de retirar o valor de depósito se houverem realizado reservas e (3) executará a cobrança.

b) **Manutenção da unidade habitacional:** Os processos operacionais que podem ser definidos em relação à hospedagem são a limpeza e reposição do frigobar. A reposição do frigobar consiste em: (1) Na hora de limpar o quarto a camareira já terá os itens em mãos e irá verificar se há todos os itens presentes no frigobar, se houver itens faltando, (2) será feita a reposição e (3) informado à recepção quais são estes para ser feita a cobrança posteriormente. Quanto à limpeza os procedimentos são: (1) Fazer a cama trocando os lençóis e fronhas da mesma, (2) recolher as toalhas e tapetes do banheiro, (3) limpar os cômodos retirando o lixo, passando pano úmido, retirando a poeira dos móveis e organizando os itens de decoração; (4) Por fim, a limpeza será finalizada com a reposição dos itens roupa de cama e banho (toalhas, tapetes e utensílios de higiene) dobrando as toalhas e acrescentando detalhes de flores à dobradura destas.

c) **Manutenção das áreas comuns:** A manutenção do jardim será feita uma vez ao mês, e seu processo operacional consiste em (1) cortar a grama de toda a extensão da propriedade, (2) rastelar a grama, (3) aparar os arbustos uma a duas vezes ao ano, e (4) retirar folhas de

coqueiros e de plantas do chão realizando a limpeza do local. Todas as áreas comuns dentro da pousada receberão limpeza diária de forma que o processo operacional consiste em (1) tirar pó dos quadro prateleiras e mesas, (2) passar pano, (3) tirar o lixo, (4) organizar itens de decoração. Na área na piscina a limpeza consiste em tirar impurezas da água e acrescentar cloro quando necessário bem como verificar a acidez da mesma. Nos pátios será realizada a lavagem das calçadas uma vez ao ano e os mesmos deverão ser varridos diariamente.

d) Translado aeroporto: (1) Primeiramente o responsável deverá ter ciência da agenda e checá-la diariamente, para não haver problemas em relação a falhas de comunicação; (2) Deverá se atentar sobre o transito do horário e deixar a pousada com antecedência devido a possíveis imprevistos.

e) Tours pelas praias: (1) A van irá deixar o estabelecimento no horário de saída que estará definido com antecedência, e a van poderá esperar até vinte minutos até chegarem todos os hóspedes da lista de chamada. (2) O veículo deixará os hóspedes na praia de destino e marcará o ponto de encontro na hora marcada para o retorno. (3) Deverá esperar a chegada de todos os hóspedes para retornar à pousada.

#### 4.6.3 Necessidade de Pessoal

A necessidade de pessoal se da com base nos processos operacionais necessários. No quadro 04 abaixo, que continua na página seguinte, pode se observar a descrição dos e funções necessárias para as operações de modo geral e quem exercerá essa tarefa. Como se trata de uma empresa de pequeno porte iniciante, muitas das funções serão realizadas pelo empreendedor, portanto há um campo para as funções do empreendedor.

Quadro 04: Funções Operacionais

CARGO/FUNÇÃO	QUALIFICAÇÕES
<b>Recepcionista</b>	Ensino médio completo necessariamente, experiências anteriores e que fale inglês nível médio ou espanhol. Em um primeiro momento o empreendedor realizará tal tarefa. Caso Não seja possível encontrar um profissional com tais características, o empreendedor auxiliará no atendimento de

	hóspedes estrangeiros.
<b>Camareira</b>	Ensino fundamental completo, serão necessárias experiências anteriores na área hoteleira. Se não houver profissionais com tais característica será realizado um treinamento posterior à contratação.
<b>Faxineira</b>	Ensino fundamental completo.
<b>Jardineiro</b>	Experiências anteriores na área de jardinagem.
<b>Motorista</b>	Carteira de motorista e van. Este serviço será terceirizado
<b>Empreendedor</b>	Conhecimentos gerais de administração e fluência em inglês e espanhol.

Fonte: Elaborado pelo autor

## 4.7 Plano Financeiro

O plano financeiro é ferramenta fundamental para determinar o sucesso da organização e colocar em prática os processos operacionais. Portanto, para compreensão do plano financeiro, nesse item os assuntos que serão abordados são o investimento inicial, a receita e os custos do serviço, depreciação, demonstração de resultados, fluxo de caixa, ponto de equilíbrio, e o *payback*.

### 4.7.1 Investimento Inicial

O investimento inicial é o montante necessário para iniciar as atividades do negócio, e é constituído por investimentos fixos, capital de giro e a reserva financeira. Os investimentos fixos são bens necessários para iniciar as operações organizais. Os investimentos fixos da Pousada Villa Vitória podem ser observados na tabela 06 na página seguinte:

Tabela 06: Investimentos Fixos

DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
Reforma Cozinha	1	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Construção de Banheiro 1	2	R\$ 6.400,00	R\$ 12.800,00
Construção de Banheiro 2	1	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00
Reforma em Banheiro	2	R\$ 500,00	R\$ 1.000,00
Deck área externa + telhado	1	R\$ 20.600,00	R\$ 20.600,00
Piscina Grande	1	R\$ 42.254,00	R\$ 42.254,00
Área da piscina + salão	1	R\$ 35.000,00	R\$ 35.000,00
<b>Total Reforma</b>			<b>R\$114.054,00</b>
Despesas de registro empresarial			R\$ 1.700,00
Televisão 32"	7	R\$ 949,00	R\$ 6.643,00
Computador	1	R\$ 1.359,00	R\$ 1.359,00
Cadeira de escritório	1	R\$ 215,00	R\$ 215,00
Poltronas	4	R\$ 425,00	R\$ 1.700,00
Cama Box	4	R\$ 1.009,30	R\$ 4.037,20
Armário	6	R\$ 552,42	R\$ 3.314,52
Jogo de Tapete	7	R\$ 89,99	R\$ 629,93
Jogo de banho	20	R\$ 149,90	R\$ 2.998,00
Jogo de lençol	14	R\$ 89,90	R\$ 1.258,60
Cobre Leito	7	R\$ 149,90	R\$ 1.049,30
Travesseiros	16	R\$ 49,90	R\$ 798,40
Luminária	7	R\$ 79,99	R\$ 559,93
Ar condicionado	3	R\$ 1.129,00	R\$ 3.387,00
Manta	10	R\$ 29,90	R\$ 299,00
Mesas p/ deck e de café da manhã	11	R\$ 377,10	R\$ 4.148,10
Cadeira	22	R\$ 76,90	R\$ 1.691,80
Faqueiro 24 peças	2	R\$ 89,90	R\$ 179,80
Xícaras	20	R\$ 7,19	R\$ 143,80
Copos	20	R\$ 4,22	R\$ 84,40
Pires	20	R\$ 4,50	R\$ 90,00
Pratos	20	R\$ 6,90	R\$ 138,00
Cadeira de sol (praia)	14	R\$ 66,22	R\$ 927,08
Cadeira de sol (piscina)	6	R\$ 399,99	R\$ 2.399,94
Guarda-sol	7	R\$ 99,99	R\$ 699,93
Mesa de bilhar	1	R\$ 1.025,14	R\$ 1.025,14
Pebolim	1	R\$ 294,90	R\$ 294,90
Jogos de tabuleiro e cartado	3	R\$ 400,00	R\$ 1.200,00
Ventilador	4	R\$ 159,90	R\$ 639,60
Frigobar	7	R\$ 482,90	R\$ 3.380,30
<b>Total Utensílios</b>			<b>R\$ 46.991,67</b>
<b>Total Investimentos Fixos</b>			<b>R\$ 161.045,67</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

As reformas realizadas serão a construção completa de dois banheiros para os quartos, a reforma de estrutura já existente para a construção de um banheiro em outro quarto, fechamento da cozinha que possui modelo cozinha americana, construção de deck de madeira na área externa no pátio intermediário. Os itens descritos serão necessários para as operações da empresa. Alguns itens não constam, pois a pousada já possui muitos deles. Pode ser observado através dos cálculos de investimento fixo que o montante necessário investido para iniciar a pousada é de R\$ 161.045,67.

O capital de giro representa o valor que a empresa deve ter disponível para custear suas despesas operacionais mínimas (custo fixo) e será no início das operações, assumido pelo empreendedor. O valor mínimo do capital de giro é representado, portanto, pelos custos fixos e reserva que podem ser observados na tabela 07 abaixo:

Tabela 07: Capital de Giro

Custos Fixos	R\$ 3.316,51
(x9) Reserva	R\$ 29.848,59
<b>Capital de Giro</b>	<b>R\$ 33.165,10</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

O valor total de custos fixos operacionais é de R\$ 3.316,51 por mês. Entanto, o valor para se ter em reserva de segurança seria no mínimo nove vezes os gastos fixos operacionais, pois a baixa temporada dura nove meses e em um cenário extremamente pessimista não haveria clientes nesses meses. Portanto, seria interessante que a reserva de capital fosse de ao menos R\$ 29.848,59, totalizando um capital de giro de R\$ 33.165,10.

Considerando os cálculos realizados quanto ao capital de giro (tabela 07) e investimentos fixos (tabela 06), o investimento total pode ser observado na tabela 08:

Tabela 08: Investimento Inicial

Investimentos Fixos	R\$ 161.045,67
(+) Capital de giro	R\$ 33.165,10
<b>Investimento inicial</b>	<b>R\$ 194.210,77</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Com base nas pesquisas e cálculos realizados, o montante necessário para dar início às atividades da Pousada Villa Vitória é de R\$ R\$ 194.210,77. A fonte de recursos que dará

origem a esse montante será própria. Pretende-se realizar as reformas de forma progressiva a partir do aluguel de uma sala comercial e dois apartamentos que totaliza a receita de R\$6500,00 ao mês, evitando assim juros de empréstimos.

#### 4.7.2 Receitas e Custo de Serviço

A estimativa de receitas é representada pelo montante que entra no caixa de uma empresa. Como se trata de uma pousada na praia e existe o fator sazonalidade, com base na média do setor presente na tabela 04, foram estipuladas as receitas por mês durante todo o ano em cenários pessimistas (cerca de 30% menos vendas do que a média do setor), realistas e otimistas (cerca de 20% mais vendas do que a média do setor). As estimativas de receitas podem ser observadas na tabela 09 abaixo:

Tabela 09: Estimativa de Receita

	<b>Pessimista</b>		<b>Realista</b>		<b>Otimista</b>	
	Mensal	Média diária	Mensal	Média diária	Mensal	Média Diária
JAN	R\$ 38.700,00	R\$ 1.290,00	R\$ 58.500,00	R\$ 1.950,00	R\$ 69.300,00	R\$ 2.310,00
FEV	R\$ 38.700,00	R\$ 1.290,00	R\$ 49.500,00	R\$ 1.650,00	R\$ 59.400,00	R\$ 1.980,00
MAR	R\$ 19.800,00	R\$ 660,00	R\$ 29.700,00	R\$ 990,00	R\$ 38.700,00	R\$ 1.290,00
ABR	R\$ 18.900,00	R\$ 630,00	R\$ 28.800,00	R\$ 960,00	R\$ 29.700,00	R\$ 990,00
MAI	R\$ 9.900,00	R\$ 330,00	R\$ 19.800,00	R\$ 660,00	R\$19.800,00	R\$ 660,00
JUN	R\$ 9.000,00	R\$ 300,00	R\$ 9.900,00	R\$ 330,00	R\$ 9.900,00	R\$ 330,00
JUL	R\$ 9.000,00	R\$ 300,00	R\$ 9.900,00	R\$ 330,00	R\$ 18.900,00	R\$ 630,00
AGO	R\$ 9.900,00	R\$ 330,00	R\$ 18.900,00	R\$ 630,00	R\$ 19.800,00	R\$ 660,00
SET	R\$ 9.900,00	R\$ 330,00	R\$ 18.900,00	R\$ 630,00	R\$ 19.800,00	R\$ 660,00
OUT	R\$18.900,00	R\$ 630,00	R\$ 28.800,00	R\$ 960,00	R\$ 29.700,00	R\$ 990,00
NOV	R\$ 19.800,00	R\$ 660,00	R\$ 29.700,00	R\$ 990,00	R\$ 38.700,00	R\$ 1.290,00
DEZ	R\$ 38.700,00	R\$ 1.290,00	R\$ 58.500,00	R\$ 1.950,00	R\$ 69.300,00	R\$ 2.310,00
Total/ano	R\$ 241.200,00		R\$ 360.900,00		R\$ 423.000,00	

Fonte: Elaborado pelo autor

Os cálculos utilizaram R\$ 330,00 as diárias para o casal e R\$ 300,00 a diária individual, arredondando-se o número de clientes para baixo (ex.: 5,58 clientes ao dia foram arredondados para 5 clientes ao dia), com base na suposição de que a maioria dos clientes vêm acompanhado e dividirá o quarto. Portanto, a maior parte das diárias foi calculada pelas diárias de R\$330.

Ainda se faz interessante ressaltar que em meses de baixa temporada as pousadas geralmente recebem clientes somente nos finais de semana e feriados e a média diária de receitas nesses meses sofre grandes variações. Além disso, as receitas nesses meses dependem muito da rede de contatos do empreendedor e das ações realizadas pelo estabelecimento para atrair clientes devido a forte oferta e parca demanda.

O custo do serviço prestado (custo do produto vendido empresas que vendem produtos) está atrelado aos gastos diretos na produção do mesmo. Assim sendo, o custo de cada serviço prestado da pousada em cada cenário pode ser observado na Tabela 10 abaixo:

Tabela 10: Custo do Serviço Prestado

<b>Descrição</b>	<b>Pessimista (29,11%)</b>	<b>Realista (41,58%)</b>	<b>Otimista (49,9%)</b>
Água	R\$ 1,20	R\$ 4,17	R\$ 2,95
Energia elétrica	R\$ 2,64	R\$ 3,07	R\$ 2,63
Telefone, Internet e TV	R\$ 8,32	R\$ 2,77	R\$ 1,19
Salários	R\$ 53,33	R\$ 17,78	R\$ 7,62
Café da Manhã	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ 1,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 66,49</b>	<b>R\$ 28,80</b>	<b>R\$ 15,39</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.7.3 Depreciação

Com o tempo os bens sofrem depreciação, ou seja, são desgastados pelo uso e sofrem com a obsolescência e desvalorização de mercado. Dos itens presentes da pousada é possível prever a depreciação dos seguintes que constam na tabela 11 abaixo e que continua na página seguinte:

Tabela 13: Depreciação

<b>Descrição</b>	<b>Valor</b>	<b>Vida útil (anos)</b>	<b>Depreciação %</b>	<b>Depreciação anual</b>
------------------	--------------	-------------------------	----------------------	--------------------------



Televisão 32"	R\$ 949,00	10	10%	R\$ 94,90
Computador	R\$ 1.359,00	10	10%	R\$ 135,90
Cadeira de escritório	R\$ 215,00	5	20%	R\$ 43,00
Poltronas	R\$ 425,00	10	10%	R\$ 42,50
Cama Box	R\$ 1.009,30	5	20%	R\$ 201,86
Armário	R\$ 552,42	10	10%	R\$ 55,24
Jogo de Tapete	R\$ 89,99	5	20%	R\$ 18,00
Jogo de banho	R\$ 149,90	2	40%	R\$ 59,96
Jogo de lençol	R\$ 89,90	2	40%	R\$ 35,96
Cobre Leito	R\$ 149,90	5	20%	R\$ 29,98
Travesseiros	R\$ 49,90	5	20%	R\$ 9,98
Luminária	R\$ 79,99	5	20%	R\$ 16,00
Ar condicionado	R\$ 1.129,00	10	10%	R\$ 112,90
Manta	R\$ 29,90	5	20%	R\$ 5,98
Mesas p/ deck e café da manhã	R\$ 377,10	10	10%	R\$ 37,71
Cadeira	R\$ 76,90	10	10%	R\$ 7,69
Faqueiro 24 pçs	R\$ 89,90	10	10%	R\$ 8,99
Xícaras	R\$ 7,19	5	20%	R\$ 1,44
Copos	R\$ 4,22	5	20%	R\$ 0,84
Pires	R\$ 4,50	5	20%	R\$ 0,90
Pratos	R\$ 6,90	5	20%	R\$ 1,38
Cadeira de sol (praia)	R\$ 66,22	2	50%	R\$ 33,11
Cadeira de sol (piscina)	R\$ 399,99	4	25%	R\$ 100,00
Guarda-sol	R\$ 99,99	2	50%	R\$ 50,00
Mesa de bilhar	R\$ 1.025,14	10	10%	R\$ 102,51
Pebolim	R\$ 294,90	10	10%	R\$ 29,49
Jogos de tabuleiro e carteados	R\$ 400,00	2	50%	R\$ 200,00
Ventilador	R\$ 159,90	5	20%	R\$ 31,98
Pintura da estrutura	R\$ 4.500,00	4	25%	R\$ 1.125,00
Geladeira	R\$ 902,50	10	10%	R\$ 90,25
Cortinas	R\$ 189,90	5	20%	R\$ 37,98
Carro	R\$ 34.000,00	5	20%	R\$ 6.800,00
<b>TOTAL</b>				<b>R\$ 9.521,43</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.7.4 Demonstração do Resultado de Exercício

A Demonstração dos Resultados de Exercício (DRE) é a apresentação do resultado das operações organizacionais em certo período, geralmente de um ano. Para a empresa em

questão foram elaboradas a DRE anual referente a todas as operações do ano, e a DRE mensal que representa a DRE média mensal. A Demonstração foi baseada no comportamento do setor, sendo que no cenário pessimista a média utilizada representa 30% a menos do que a ocupação do setor para o ano, a média realista a real e a otimista 20% a mais da média do setor. As DREs possuem base em valores calculados anteriormente e pode ser observada na tabela 14, abaixo:

Tabela 14: Demonstração do Resultado de Exercício

DRE Anual			
Descrição	Pessimista (29,11%)	Realista (41,58%)	Otimista (49,9%)
Receita de Vendas	R\$ 241.200,00	R\$ 360.900,00	R\$ 423.000,00
( - ) Custo dos Serviços Prestados	R\$ 23.937,24	R\$ 31.100,64	R\$ 38.784,36
<b>( = ) Lucro bruto</b>	<b>R\$ 217.262,76</b>	<b>R\$ 329.799,36</b>	<b>R\$ 384.215,64</b>
( - ) Despesas operacionais	R\$ 89.512,68	R\$ 125.422,68	R\$ 144.052,68
( - ) Depreciação	R\$ 9.521,43	R\$ 9.521,43	R\$ 9.521,43
<b>( = ) LAIR</b>	<b>R\$ 118.228,65</b>	<b>R\$ 194.855,25</b>	<b>R\$ 230.641,53</b>
( - ) Imposto (SIMPLES)	R\$ 19.802,52	R\$ 29.629,89	R\$ 34.728,30
<b>( = ) Lucro líquido</b>	<b>R\$ 98.426,13</b>	<b>R\$ 165.225,36</b>	<b>R\$ 195.913,23</b>

DRE Mensal Média			
Descrição	Pessimista (29,11%)	Realista (41,58%)	Otimista (49,9%)
Receita de Vendas	R\$ 20.100,00	R\$ 30.075,00	R\$ 35.250,00
( - ) Custo dos Serviços Prestados	R\$ 1.994,77	R\$ 2.591,72	R\$ 3.232,03
<b>( = ) Lucro bruto</b>	<b>R\$ 18.105,23</b>	<b>R\$ 27.483,28</b>	<b>R\$ 32.017,97</b>
( - ) Despesas operacionais	R\$ 7.459,39	R\$ 10.451,89	R\$ 12.004,39
( - ) Depreciação	R\$ 793,45	R\$ 793,45	R\$ 793,45
<b>( = ) LAIR</b>	<b>R\$ 9.852,39</b>	<b>R\$ 16.237,94</b>	<b>R\$ 19.220,13</b>
( - ) Imposto (SIMPLES)	R\$ 1.650,21	R\$ 2.469,16	R\$ 2.894,03
<b>( = ) Lucro líquido</b>	<b>R\$ 8.202,18</b>	<b>R\$ 13.768,78</b>	<b>R\$ 16.326,10</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Como pode ser notado, em todos os cenários criados a pousada possui um lucro líquido positivo e há sobra de dinheiro para investimentos e reservas. Os piores meses de faturamento são Junho e Julho, pois nesses meses a média de ocupação nas pousadas é somente de 16% e 17,2% respectivamente. Portanto os cenários pessimistas de junho e julho representam o pior momento para a organização. Por esse motivo se torna relevante a realização da DRE para esses meses.

O faturamento referente a Junho e Julho é o mesmo, portanto sua DRE também será igual e pode ser observada na tabela 15 abaixo:

Tabela 15: DRE Junho e Julho

Descrição	DRE Junho e Julho		
	Pessimista (29,11%)	Realista (41,58%)	Otimista (49,9%)
Receita de Vendas	R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00
( - ) Custo dos Serviços Prestados	R\$ 1.994,77	R\$ 1.994,77	R\$ 1.994,77
<b>( = ) Lucro bruto</b>	<b>R\$ 7.005,23</b>	<b>R\$ 7.005,23</b>	<b>R\$ 7.005,23</b>
( - ) Despesas operacionais	R\$ 3.679,39	R\$ 3.679,39	R\$ 3.679,39
( - ) Depreciação	R\$ 793,45	R\$ 793,45	R\$ 793,45
<b>( = ) LAIR</b>	<b>R\$ 2.532,39</b>	<b>R\$ 2.532,39</b>	<b>R\$ 2.532,39</b>
( - ) Imposto (SIMPLES)	R\$ 738,90	R\$ 738,90	R\$ 738,90
<b>( = ) Lucro líquido</b>	<b>R\$ 1.793,49</b>	<b>R\$ 1.793,49</b>	<b>R\$ 1.793,49</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir da análise da tabela 15, conclui-se que mesmo em seus piores meses a pousada possui um resultado positivo. Ainda pode ser afirmado que não é necessário fechar o negócio durante esses meses, como algumas pousadas fazem, pois mesmo com todos os descontos de impostos e despesas operacionais, se faz viável a atividade já que a empresa possui lucro líquido positivo. Os resultados de ambos os cenários permaneceu igual, pois a ocupação dos quartos seria a mesma (aproximada mente um hospede durante todo o mês).

#### 4.7.5 Fluxo de Caixa

O Fluxo de caixa representa todas as entradas e saídas de recursos financeiros do caixa em um período futuro e indica dessa forma o saldo final de cada período projetado. Auxilia a empresa a ter controle de suas finanças e representa um instrumento para tomada de decisão. Além disso, a partir dessa ferramenta se torna possível realizar análises financeiras pelos cálculos de rentabilidade, lucratividade, ponto de equilíbrio e do prazo de retorno do investimento, entre outros. O fluxo de caixa da pousada pode ser observado na tabela 16 que se encontra na página seguinte:

Tabela 16: Fluxo de Caixa

	Pessimista (29,9%)											
	Jan.	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
<b>Total de Entradas</b>	38.700	38.700	19.800	13.500	7.200	6.300	6.300	7.200	7.200	13.500	19.800	38.700
<b>Total de Saídas</b>	<b>25.173</b>	<b>22.473</b>	<b>18.545</b>	<b>11.669</b>	<b>8.259</b>	<b>6.977</b>	<b>6.977</b>	<b>8.259</b>	<b>8.259</b>	<b>11.669</b>	<b>15.045</b>	<b>26.963</b>
(-) Despesas de pessoal administrativo	11.610	11.610	5.940	4.050	2.160	1.890	1.890	2.160	2.160	4.050	5.940	11.610
(-) Despesas com terceiros	2.555	2.555	2.555	2.555	2.555	2.555	2.555	2.555	2.555	2.555	2.555	4.345
(-) Despesas gerais variáveis	6.822	4.122	3.899	2.924	1.916	977	977	1.916	1.916	2.924	3.899	6.822
(-) Despesas gerais fixas	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
(-) Impostos sobre vendas	3.142	3.142	1.608	1.096	585	512	512	585	585	1.096	1.608	3.142
(-) IPTU			3.500									
(-) Depreciação	793	793	793	793	793	793	793	793	793	793	793	793
<b>(=) Saldo do período</b>	<b>13.527</b>	<b>16.227</b>	<b>1.255</b>	<b>1.832</b>	<b>- 1.059</b>	<b>- 677</b>	<b>- 677</b>	<b>- 1.059</b>	<b>- 1.059</b>	<b>1.832</b>	<b>4.755</b>	<b>11.737</b>
(+) Depreciação	793	793	793	793	793	793	793	793	793	793	793	793
<b>(=) Fluxo operacional de caixa</b>	<b>14.320</b>	<b>17.020</b>	<b>2.049</b>	<b>2.625</b>	<b>- 266</b>	<b>117</b>	<b>117</b>	<b>- 266</b>	<b>- 266</b>	<b>2.625</b>	<b>5.549</b>	<b>12.530</b>
	Realista (41,58%)											
	Jan.	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
<b>Total de Entradas</b>	58.500	49.500	29.700	20.700	14.400	7.200	7.200	13.500	13.500	20.700	29.700	58.500
<b>Total de Saídas</b>	<b>33.020</b>	<b>29.514</b>	<b>22.472</b>	<b>16.362</b>	<b>12.986</b>	<b>8.259</b>	<b>8.259</b>	<b>11.669</b>	<b>11.669</b>	<b>16.362</b>	<b>18.796</b>	<b>34.423</b>
(-) Despesas de pessoal administrativo	17.550	14.850	8.910	6.210	4.320	2.160	2.160	4.050	4.050	6.210	8.910	17.550
(-) Despesas com terceiros	2.555	2.555	2.555	2.555	2.555	2.555	2.555	2.555	2.555	2.555	2.555	4.345
(-) Despesas gerais variáveis	7.121	7.046	4.052	4.873	3.899	1.916	1.916	2.924	2.924	4.873	3.876	6.734
(-) Despesas gerais fixas	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
(-) Impostos sobre vendas	4.750	4.019	2.412	1.681	1.169	585	585	1.096	1.096	1.681	2.412	4.750
(-) IPTU			3.500									
(-) Depreciação	793	793	793	793	793	793	793	793	793	793	793	793
<b>(=) Saldo do período</b>	<b>25.480</b>	<b>19.986</b>	<b>7.228</b>	<b>4.338</b>	<b>1.414</b>	<b>-1.059</b>	<b>- 1.059</b>	<b>1.832</b>	<b>1.832</b>	<b>4.338</b>	<b>10.904</b>	<b>24.077</b>
(+) Depreciação	793	793	793	793	793	793	793	793	793	793	793	793
<b>(=) Fluxo operacional de caixa</b>	<b>26.274</b>	<b>20.779</b>	<b>8.021</b>	<b>5.131</b>	<b>2.207</b>	<b>- 266</b>	<b>- 266</b>	<b>2.625</b>	<b>2.625</b>	<b>5.131</b>	<b>11.697</b>	<b>24.871</b>
	Otimista (49,9%)											
	Jan.	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
<b>Total de Entradas</b>	68.400	59.400	38.700	21.600	14.400	7.200	14.400	20.700	20.700	21.600	38.700	68.400
<b>Total de Saídas</b>	<b>42.461</b>	<b>37.788</b>	<b>28.673</b>	<b>17.684</b>	<b>12.986</b>	<b>8.259</b>	<b>11.004</b>	<b>14.413</b>	<b>14.413</b>	<b>17.684</b>	<b>25.173</b>	<b>44.251</b>
(-) Despesas de pessoal administrativo	20.520	17.820	11.610	6.480	4.320	2.160	4.320	6.210	6.210	6.480	11.610	20.520
(-) Despesas com terceiros	2.555	2.555	2.555	2.555	2.555	2.555	2.555	2.555	2.555	2.555	2.555	4.345
(-) Despesas gerais variáveis	12.788	11.546	6.822	5.852	3.899	1.916	1.916	2.924	2.924	5.852	6.822	12.788
(-) Despesas gerais fixas	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
(-) Impostos sobre vendas	5.554	4.823	3.142	1.754	1.169	585	1.169	1.681	1.681	1.754	3.142	5.554
(-) IPTU			3.500									
(-) Depreciação	793	793	793	793	793	793	793	793	793	793	793	793
<b>(=) Saldo do período</b>	<b>25.939</b>	<b>21.612</b>	<b>10.027</b>	<b>3.916</b>	<b>1.414</b>	<b>-1.059</b>	<b>3.396</b>	<b>6.287</b>	<b>6.287</b>	<b>3.916</b>	<b>13.527</b>	<b>24.149</b>
(+) Depreciação	793	793	793	793	793	793	793	793	793	793	793	793
<b>(=) Fluxo operacional de caixa</b>	<b>26.733</b>	<b>22.405</b>	<b>10.820</b>	<b>4.709</b>	<b>2.207</b>	<b>- 266</b>	<b>4.189</b>	<b>7.080</b>	<b>7.080</b>	<b>4.709</b>	<b>14.320</b>	<b>24.943</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.7.6 Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio é um indicador que mede o quanto a empresa precisa vender para que seja capaz de cobrir suas despesas e custos. Ele mostra o momento a partir das projeções de vendas em que as receitas se igualam às despesas e custos empresariais. Seu

cálculo é realizado a partir dos custos fixos, variáveis e da receita. Para tanto é necessário realizar o cálculo da margem de contribuição que consta na tabela 17 abaixo:

Tabela 17: Margem de Contribuição

<b>Descrição</b>	<b>Pessimista (29,11%)</b>	<b>Realista (41,58%)</b>	<b>Otimista (49,9%)</b>
Receita Operacional	R\$ 241.200,00	R\$ 360.900,00	R\$ 423.000,00
(-) Custos Variáveis	R\$ 131.277,91	R\$ 190.618,33	R\$ 237.679,67
<b>Total</b>	<b>R\$ 109.922,09</b>	<b>R\$ 170.281,67</b>	<b>R\$ 185.320,33</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

A Margem de contribuição da empresa é positiva e seu valor representa o quanto sobra para a empresa pagar despesas fixas e ter lucro. Em seguida a partir da margem de contribuição se torna possível realizar o cálculo do ponto de equilíbrio que pode ser observado na tabela 18 abaixo:

Tabela 18: Ponto de Equilíbrio

<b>Descrição</b>	<b>Pessimista (29,11%)</b>	<b>Realista (41,58%)</b>	<b>Otimista (49,9%)</b>
Custos Fixos	R\$ 39.798,12	R\$ 39.798,12	R\$ 39.798,12
(/) Margem de Contribuição	R\$ 131.277,91	R\$ 190.618,33	R\$ 237.679,67
<b>Total (%)</b>	<b>30%</b>	<b>21%</b>	<b>17%</b>
(*) Receita Operacional	R\$ 241.200,00	R\$ 360.900,00	R\$ 423.000,00
<b>Ponto de Equilíbrio</b>	<b>73.122,02</b>	<b>75.350,26</b>	<b>70.828,96</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Podemos concluir analisando a tabela que o momento em que as receitas se igualam às despesas e custos, ou seja, a empresa começa a dar lucro quando o faturamento alcança a casa dos setenta mil em todos os cenários. Ainda podemos inferir que o ponto de equilíbrio da pousada é baixo já que a empresa atinge seu equilíbrio ao chegar, na pior das hipóteses, nos 30%. Isso caracteriza o negócio como um empreendimento de baixo risco.

#### 4.7.7 Payback

Representa o prazo de retorno do montante investido no negócio. Quanto tempo levará para o lucro acumulado do negócio se igualar ao investimento realizado. O *payback* da pousada pode ser observado na tabela 19 na página seguinte:

Tabela 19: *Payback*

<b>Descrição</b>	<b>Pessimista (29,11%)</b>	<b>Realista (41,58%)</b>	<b>Otimista (49,9%)</b>
Investimento Inicial	R\$ 194.210,77	R\$ 194.210,77	R\$ 194.210,77
Lucro Líquido	R\$ 98.426,13	R\$ 165.225,36	R\$ 195.913,23
<b>Total (anos)</b>	<b>R\$ 2,0</b>	<b>R\$ 1,2</b>	<b>R\$ 1,0</b>
<b>Total (meses)</b>	<b>R\$ 23,7</b>	<b>R\$ 14,1</b>	<b>R\$ 11,9</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir da análise da tabela 19 acima vemos que os investimentos realizados no negócio terão retornado em 23,7 meses no cenário negativo, 14,1 meses no cenário realista e 11,9 meses no cenário otimista, e que a partir desse período a empresa terá mais capital para novos investimentos.

#### **4.8 Avaliação estratégica**

O item de avaliação estratégica visa esclarecer o leitor sobre as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças inerentes à organização, que dizem respeito à influencia de seus fatores internos e externos bem como seus pontos fortes e fracos.

#### 4.8.1 Análise da Matriz F.O.F.A.

Os pontos fortes da organização que se busca fazer uso, as fraquezas dela que se busca eliminar, bem como as ameaças possíveis que se evitam e oportunidades disponíveis a serem exploradas podem ser constatadas a partir da figura 11 abaixo:

	Fatores internos (controláveis)	Fatores externos (incontroláveis)
	<b>FORÇAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>Pontos Fortes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parte da estrutura pronta;</li> <li>• Estrutura diferenciada;</li> <li>• Serviços diferenciados;</li> <li>• Localização privilegiada;</li> <li>• Empreendedor com formação em administração e experiência com público, fluente em outras línguas;</li> <li>• Bom atendimento ao consumidor;</li> <li>• Padrão de serviço acima da maior parte da concorrência;</li> <li>• Busca por melhoria contínua nos serviços;</li> <li>• Amigos que trabalham no ramo hoteleiro para realização de <i>benchmarking</i>;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilidade de compra dos terrenos vizinhos;</li> <li>• Linhas de financiamento;</li> <li>• Aumento do turismo no sul da ilha;</li> <li>• Desenvolvimento econômico no sul da ilha;</li> </ul>
	<b>FRAQUEZAS</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<b>Pontos Fracos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura incompleta;</li> <li>• Indisponibilidade de todo o montante necessário para iniciar os negócios em pouco tempo;</li> <li>• Nenhuma experiência no ramo hoteleiro;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de profissionais competentes e confiáveis no mercado;</li> <li>• Concretização do cenário pessimista</li> <li>• Aumento da concorrência;</li> <li>• Construção de casas nos terrenos vizinhos e loteamento;</li> <li>• Agravamento da situação econômica atual e seus reflexos no futuro;</li> <li>• Aumento da violência na ilha;</li> <li>• Aumento dos impostos e exigências legais;</li> </ul>

Figura 11: Matriz FOFA

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.9 Plano de Implementação

Todas as ações necessárias para dar início às atividades do negócio podem ser observadas no cronograma da Figura 12 abaixo:

Etapa	Mês 1				Mês 2				Mês 3			
	Semana1	Semana2	Semana3	Semana4	Semana1	Semana2	Semana3	Semana4	Semana1	Semana2	Semana3	Semana4
Registro da empresa												
Reforma da estrutura												
Aquisição dos Móveis e eletrodomésticos												
Elaboração do website e redes sociais												
Divulgação												

Figura 12: Cronograma de implementação

Fonte: Elaborado pelo autor

O tempo total necessário para que se dê início às atividades da pousada, como pode ser observar no cronograma, é de três meses. Entretanto, esse período dependerá do registro da empresa que é um processo que pode levar até quatro meses para ser concluído.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Primeiramente, observando o cenário em que surgirá o negócio, podemos concluir que o fato do turismo ser pouco explorado no sul da ilha, o ambiente propício ao empreendedorismo na região e no país, o desenvolvimento econômico e turístico da região, as características culturais únicas da ilha bem como ecológicas, a disponibilidade da maior parte da estrutura de uma pousada em uma localização privilegiada bem como a afinidade do empreendedor com o ramo do varejo e com diferentes culturas, constroem um ambiente favorável para a realização do empreendimento.

Entretanto, melhorias devem ser feitas tanto na estrutura com a construção de mais banheiros, algumas reformas, a construção dos *decks* e da piscina, como na capacitação da empreendedora devido à sua falta de experiência no setor hoteleiro. Apesar de todos os pontos positivos levantados em relação ao cenário em que a empresa estará inserida, deve-se buscar melhoria contínua no fornecimento de serviços evitando a miopia que pode vir a surgir quando se está em posição vantajosa.

A partir da pesquisa de mercado realizada no bairro onde a Pousada Villa Vitória estará inserida, se pode concluir que há espaço para atuação da mesma nesse mercado, principalmente devido ao foco que se pretende dar aos serviços. No bairro há somente duas pousadas que apresentam nível de serviço parecido ao que se pretende oferecer, porém o negócio possui algumas vantagens competitivas frente aos concorrentes e deve desenvolver suas desvantagens quando possível.

A pousada sofre com a sazonalidade e deve saber trabalhar com ela aproveitando os feriados nacionais citados anteriormente e oferecendo promoções e pacotes, além de ações que valorizem o espaço no inverno como o uso do fogão a lenha existente e a lareira que são pontos fortes e podem criar um ambiente para noites do vinho e jantares de inverno favorecendo a cultura local da maricultura e da pesca da tainha, atrativos da baixa temporada. Da mesma forma, há muitas empresas na região o que pode beneficiar a pousada com reuniões de negócios e ações nesse sentido.

Entretanto, todas essas ações dependem da determinação do empreendedor em buscar esses contatos e criar essas ações. O fluxo de informações e atividade virtual da organização não só no sentido de comunicar sobre os serviços oferecidos, mas também de destacar os atrativos da ilha e sua cultura, também é de grande importância para se criar clientes.

Portanto, as ações de marketing digital devem ser constantes para gerar uma mobilização virtual acerca da pousada.

Quanto à necessidade de pessoal, a empresa deve estar preparada para lidar com os desafios do setor. Deve haver ações direcionadas à manutenção de pessoal e treinamentos sobre o padrão de serviço desejado, uma vez que a maior parte desses profissionais trabalha somente em residências. Além disso, os serviços devem ser monitorados regularmente a partir de *feedbacks* realizados pelos clientes.

Ademais, com base no plano financeiro se pode concluir que a Pousada Villa Vitória é viável nesse sentido. Com um retorno sobre o investimento inicial de no máximo dois anos, e um ponto de equilíbrio de no máximo 30% se conclui que a empresa tem capacidade de financiamento de suas operações e ainda de gerar lucro.

Por fim, quanto aos objetivos estabelecidos para essa pesquisa, é possível afirmar que os objetivos específicos: realizar um plano operacional a partir da estrutura já existente, estruturar um plano de marketing, verificar qual a realidade local desse tipo de negócio, e efetuar um plano financeiro, foram atingidos. Desta forma, o alcance desses objetivos deu embasamento à consolidação do objetivo geral: Desenvolver um plano de negócios para a criação de uma pousada no bairro Armação do Pântano do Sul, em Florianópolis.

## REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE EVENTOS - ABEOC. **Pesquisa revela potencial para turismo de eventos.** 2012. Disponível em: <<http://www.abeoc.org.br/2012/06/pesquisa-revela-potencial-para-turismo-de-eventos/>> Acesso: 06 set. 2015.
- ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE FLORIANÓPOLIS - ACIF. **Dados Econômicos.** 2015. Disponível em: <<http://www.acif.org.br/dados-economicos>> Acesso: 20 abr. 2015.
- BARRUCHO, Luís Guilherme. Florianópolis é cidade mais favorável ao empreendedorismo. **BBC Brasil.** São Paulo, 2014. Disponível em: <[http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2014/11/141124\\_empreendedorismo\\_lgb\\_lk](http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2014/11/141124_empreendedorismo_lgb_lk)> Acesso: 20 abr. 2015.
- BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de empreendedorismo e gestão:** fundamentos, estratégias e dinâmicas. São Paulo: Atlas, 2010. 314 p.
- DEGEN, Ronald Jean. **O Empreendedor:** empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. 440 p.
- DOLABELA, Fernando Celso. **O segredo de Luísa.** São Paulo: Cultura, 1999. 312 p.
- DORNELAS, José Carlos de Assis. **Empreendedorismo na prática:** Mitos e verdades do empreendedor de sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 180 p.
- DORNELAS, José Carlos de Assis. **Planos de Negócio que dão certo:** Um guia para pequenas empresas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 194 p.
- DORNELAS, José Carlos de Assis. **Empreendedorismo:** Transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. 230 p.
- ENDEAVOR. **Cultura empreendedora no Brasil.** 2014. Disponível em: <<http://info.endeavor.org.br/os-perfis-dos-empreendedores-brasileiros>> Acesso: 20 abr. 2015.
- FECOMERCIO SC. **Turismo de verão em Santa Catarina:** Temporada 2013. Disponível em: <[http://www.fecomercio-sc.com.br/fmanager/fecomercio/pesquisas/arquivo237\\_1.pdf](http://www.fecomercio-sc.com.br/fmanager/fecomercio/pesquisas/arquivo237_1.pdf)> Acesso: 06 set. 2015.
- GRUZELA, Guilherme. **Gestão de meios de hospedagem.** Curitiba: InterSaberes, 2014. 263 p.
- HSIEH, Ernesto. **Pousada:** entre o sonho e a realidade. Barueri: Manole, 2006. 80 p.
- INTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Receitas e Despesas Orçamentárias e PIB.** 2015. Disponível em: <<http://cod.ibge.gov.br/23727>> Acesso: 20 abr. 2015.

MINISTÉRIO DO TURISMO - MTUR (Brasil). **Dados do turismo brasileiro**. 2010. Disponível em:

<[http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o\\_ministerio/publicacoes/downloads\\_publicacoes/Cartilha-Dados\\_Turismo-15x21-web.pdf](http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Cartilha-Dados_Turismo-15x21-web.pdf)> Acesso: 27 mai. 2015.

MINISTÉRIO DO TURISMO - MTUR (Brasil). **Municípios catarinenses são agrupados de acordo com o tamanho da economia turística**. 2015. Disponível em:

<<http://www.turismo.gov.br/ultimas-noticias/5433-munic%C3%ADpios-catarinenses-s%C3%A3o-agrupados-de-acordo-com-o-tamanho-da-economia-tur%C3%ADstica.html>> Acesso: 05 set. 2015.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO - OMT. **Panorama OMT del turismo internacional**. 2014. Disponível em:

<[http://dtxqtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto\\_highlights14\\_sp\\_hr.pdf](http://dtxqtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights14_sp_hr.pdf)> Acesso: 27 mai. 2015.

SANTA CATARINA TURISMO - SANTUR. **Plano de desenvolvimento regional de turismo do Estado de Santa Catarina**: Grande Florianópolis. 2010. Disponível em:

<[http://sol.sc.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2786](http://sol.sc.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2786)> Acesso: 05 set. 2015.

SANTA CATARINA TURISMO – SANTUR. **Pesquisa de demanda turística 2013**. 2013.

Disponível em: <<http://turismo.sc.gov.br/institucional/index.php/pt-br/informacoes/estatisticas-e-indicadores-turisticos>> Acesso: 05 set. 2015.

SANTA CATARINA TURISMO - SANTUR. **Pesquisa de demanda turística**: Alta estação

2014. 2014. Disponível em: <<http://turismo.sc.gov.br/institucional/index.php/pt-br/informacoes/estatisticas-e-indicadores-turisticos>> Acesso: 05 set. 2015.

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

<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Como-elaborar-um-plano-de-neg%C3%B3cio>> Acesso: 03 out. 2015.

SEBRAE. **Perfil do empreendedor brasileiro**. 2014. Disponível em:

<<http://sites.pr.sebrae.com.br/blogs/2014/06/18/infografico-perfil-do-empendedor-brasileiro/>> Acesso: 20 abr. 2015.

SEBRAE. **Viabilização de ideias passa pelo plano de negócio**. 2015. Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Viabiliza%C3%A7%C3%A3o-de-ideias-passa-pelo-plano-de-neg%C3%B3cios>> Acesso: 20 abr. 2015.

SINDICATO DE HOTÉIS, RESTAURANTES, BARES E SIMILARES DE FLORIANÓPOLIS – SHRBS. **Estatísticas**: Taxa ocupacional. Disponível em:

<[http://www.sindicatohrbs-fpolis.org.br/web/?page\\_id=6205](http://www.sindicatohrbs-fpolis.org.br/web/?page_id=6205)> Acesso: 25 out. 2015.