



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS

BRUNO EDUARDO PRESCHER

**VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DE UMA UNIDADE HOTELEIRA NO
NORTE DA ILHA DE SANTA CATARINA – Pousada da Baleia em Ponta das
CANAS**

Florianópolis, 2017.

BRUNO EDUARDO PRESCHER

**VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DE UMA UNIDADE HOTELEIRA NO
NORTE DA ILHA DE SANTA CATARINA – POUSADA DA BALEIA EM PONTA DAS
CANAS**

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

Orientador: Prof. João Randolfo Pontes

Florianópolis, 2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 8,0 (oito) ao aluno Bruno Eduardo Prescher na disciplina CNM 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:

Prof. João Randolfo Pontes

Prof. Francisco Gelinski Neto

Prof. Raimundo N. de Oliveira Lima

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família e especialmente à minha mãe Silena Oliveira por todo amor e suporte. Aos meus amigos pelo apoio, particularmente à Fernanda Kleinschmidt, Luan Mendes, Thais Rinaldi, Robert Matthews e ao sempre presente Carlos Mendonça. Agradeço aos professores que nortearam minha vida acadêmica e são referência, ao meu orientador Professor João Randolfo Pontes por toda instrução e parceria, e à Universidade Federal de Santa Catarina pela excelência em estrutura.

RESUMO

O presente trabalho busca analisar a situação econômica da Pousada da Baleia em Ponta das Canas, Florianópolis, levando em consideração o período inicial de sua construção e montagem que ocorreu em 2013 até 2018. Os dados utilizados para esta análise tem como base os dados contábeis registrados pela empresa e as estimativas desenvolvidas com base nos dados pesquisados no mercado de turismo hoteleiro. O exame de sua viabilidade econômica tem como suporte examinar a forma pela qual deve ocorrer a sua continuidade e manutenção diante da perspectiva futura de modificar do negócio na forma de aluguéis de suas unidades habitacionais, quais sejam, suítes e chalés, ao longo do ano de 2017 e durante a próxima temporada de verão 2017/2018. Para este fim levou em consideração as expectativas de ocupação hoteleira nas praias da orla norte do setor turístico em Florianópolis. Nesse contexto são analisados a sua forma de organização, o cenário em que se enquadra o negócio e as implicações dos custos e receitas decorrentes de sua expansão. Leva-se em consideração também o cenário internacional e nacional econômico como um todo, já que o turismo local depende da demanda tão abrangente quanto global. A metodologia empregada foi uma análise econômica de tomada de decisão com base nos resultados já alcançados em anos anteriores dos custos e receitas diante da possibilidade da continuidade de investimento por mais um ano.

Palavras-chave: Viabilidade econômico-financeira, análise de investimento, empreendimento hoteleiro, pousada.

ABSTRACT

This work is concerned with analyzing the current economic situation of the Pousada da Baleia in Ponta das Canas, Florianópolis since its founding in 2013 based on the accounting data of the company. The objective of this research is to examine the financial viability of continued retention of this hotel property in the north of the island of Santa Catarina, given the future prospects of rent for their habitable units; namely, suites and chalets, throughout the year 2017 and during the next summer season 2017/2018. Therefore, it considers the future expectations of the tourism sector in Florianópolis, specifically focused on hotel occupancy in the resort areas of the northern coastline. There then flows an analysis of the organization, revenue models and the economic situation within which the business sits. It also considers the international scene and the national economic situation as a whole, since local tourism is affected by global demand. The methodology used was an economic analysis of decision-making based on the results already achieved in previous years, costs and revenues, and then on to the possibility of continued investment for another year.

Key words: Economic and financial viability, investment analysis, hotel development, guest house.

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO.....	8
1.1 Contextualização	8
1.2 Objetivos	10
1.2.1 Geral	10
1.2.2 Específicos	10
1.3 Metodologia	11
1.4 Estrutura do Trabalho	12
CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.1 Considerações Gerais	13
2.2 Custos no Processo de Decisão de Alocação de Recursos	14
2.2.1 Custos de Oportunidade	14
2.2.2 Custos Fixos	15
2.2.3 Custos Variáveis	15
2.2.4 Custo ABC	16
2.2.5 Custo Padrão	16
2.3 Custos para Oferta de Serviços	16
2.3.1 Análise CVL	17
2.3.2 Margem de Contribuição	17
2.3.3 Ponto de Equilíbrio	18
2.4 Formação de Preços para Serviços	18
2.5 Mercado Turístico	19
2.6 Mercado turístico em Florianópolis	20
2.7 Mercado de Hospedagem	21
2.7.1 Pousadas	22
2.8 Estratégias e Inovações no Ramo Hoteleiro	21
2.8.1 Meio Ambiente	21
2.8.2 Tecnologia	24
2.8.3 Gestão	24
CAPÍTULO 3 – DESEMPENHO ECONÔMICO DA POUSADA DA BALEIA.....	25
3.1 Características da Empresa	25
3.1.1 Origem	25
3.1.2 Estrutura	26
3.1.3 Reservas	27
3.1.4 Pessoal	27
3.1.5 Estadias	28
3.2 Situação Econômica da Pousada da Baleia	29
3.3 Perspectivas Futuras da Pousada	32
CAPÍTULO 4 – CONCLUSÕES.....	34
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	35

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A hotelaria de hospedagem oficial ou alternativa desponta entre as alternativas de geração de renda e emprego, contribuindo para o desenvolvimento de Florianópolis. O crescimento do número de viajantes por todos os lugares do mundo e os benefícios econômicos, sociais e culturais gerados por essa movimentação de pessoas fazem surgir ainda novas propostas para o setor, acarretando na geração de novas oportunidades e de novos investimentos no setor turístico. Florianópolis se insere nesse processo por sua vocação e por meio do incremento no setor, que se dá a partir de novos investimentos e da adoção de estratégias pautadas pela inovação. Assim, a Ilha e suas empresas, pequenas e médias, tentam se tornarem mais atraentes aos turistas e mais competitivas, contribuindo para o desenvolvimento global da cidade. A preocupação em ampliar a rede hoteleira, qualificar e capacitar a mão de obra, profissionalizar os serviços, dentre outros, estão entre as prioridades do setor que passa a redesenhar as propostas para o futuro. A grande preocupação para o mercado hoteleiro é a competitividade que leva a busca por melhores práticas e pelo planejamento direcionado, variáveis essas consideradas relevantes para a tomada de decisão de investir ou continuar investindo no turismo e na hospedagem especialmente para empresas familiares e empresas que lidam com a sazonalidade da demanda.

As empresas que atuam no sistema econômico são o fio condutor que possibilita levar ao consumidor bens e serviços que são produzidos ou disponibilizados e podem gerar uma oferta que atenda plenamente a ávida demanda de cada segmento da economia. É certo que há um crescimento contínuo e significativo da demanda por todos os tipos de produtos e serviços. Também é certo que este aumento implica em uma maior competitividade imposta por um mercado cada vez mais informado e fortalecido por inovações metodológicas e tecnológicas dinâmicas. A diferenciação e destaque de uma empresa pode ser obtido por meio de pequenas modificações, como o aperfeiçoamento da gestão, ou em grandes passos, como abrir e expandir para um novo setor, além do próprio crescimento do mercado em que está inserida.

Neste contexto encontrasse o setor de serviços que representa a maior parte da riqueza obtida anualmente no Brasil, sobressaindo-se à soma da produção industrial e agrária. De acordo com informações obtidas no site do IBGE o setor de serviços representou em 2016 58% do PIB brasileiro. Este cenário é ainda mais evidenciado em Florianópolis, cujo setor de serviços em seu molde mais abrangente representa 75% do PIB.

O turismo faz parte deste setor de serviços tão vasto. O turismo nada mais é que a verificação de deslocamento físico de pessoas à locais em que não residam, utilizando-se de transporte, demandando alimentação, entretenimento e necessariamente, hospedagem. O turismo é então uma atividade econômica que gera renda, emprego e irradia demanda à vários setores da economia, implicando em necessidade do desenvolvimento da infraestrutura. De acordo com CARVALHO E BRITO (1994):

Países que possuem riquezas naturais, históricas e culturas abundantes, o turismo tem representado a melhor alternativa para o aquecimento das finanças e o conseqüente desenvolvimento da economia. Alguns, inclusive, têm na indústria turística a maior e melhor fonte de receitas, contribuindo com isso para a fixação das pessoas nos seus lugares de origem, para a boa qualidade de vida, para o melhor aproveitamento da mão-de-obra não especializada e o emprego de taxas e impostos recolhidos em benefício da população e do meio ambiente.

O turismo é, portanto, um setor importante e deve ser fomentado, pois passa a ser de interesse à economia local promovendo o aumento da demanda turística especialmente em Florianópolis, cidade de vocação turística, já considerada capital do MERCOSUL. Ao alavancar o turismo é gerado um incremento à economia local, criando novas posições de trabalho, circulação de renda e melhoria da infraestrutura como um todo. Isto é alcançado visando maior tempo de estadia dos turistas, maior gasto médio do visitante e atraindo investimentos de mais lugares. Diante do exposto, entende-se que o turismo em nossa cidade é fonte de oportunidades aos empresários que buscam investimentos de retorno satisfatório e crescente.

O norte de Florianópolis já recebe desde os anos noventa, por parte da SANTUR e por parte da Associação Comercial e Industrial de Florianópolis (ACIF), forte apoio em divulgação de suas praias, pois via-se na rede hoteleira âncora econômica da região. É portanto destino

consagrado e certo para muitos turistas da região sul e sudeste do Brasil, além dos países vizinhos como a Argentina, Uruguai e Paraguai. Em 2010 com a duplicação do acesso às praias pela SC 401, os bairros passam a receber maior aporte em infraestrutura. Aproveitando ainda que grandes empreendimentos como o de fundo público Centro de Eventos Governador Luiz Henrique da Silveira e de fundo privado Sapiens Park surgem na área. Devido à este último se deu a duplicação ao acesso da praia de Ponta das Canas com a construção de um elevador no trevo de Canasvieiras, concluído apenas no final de 2015.

Dado este cenário e tendo em vista que o empresário é agente econômico com recursos limitados e à espera de resultados positivos, faz necessário o uso de ferramentas que possibilitem a criação de um projeto que permita promover a análise do investimento a ser realizado. Para Rebelatto (2004):

Projeto de Investimento pode ser definido como o conjunto de antecedentes que permite avaliar as vantagens e as desvantagens econômicas derivadas da decisão de investir recursos na produção de determinados bens e serviços.

Diante deste contexto dinâmico e altamente positivo este trabalho busca responder a seguinte pergunta: a estrutura da Pousada da Baleia apresenta condições econômicas de continuidade no mercado turístico de Florianópolis para o período 2017-2018?

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral

Examinar as condições de continuidade do empreendimento hoteleiro Pousada da Baleia em Ponta das Canas, face as expectativas do desenvolvimento turístico de Florianópolis.

1.2.2 Específicos

- a) Levantar os fundamentos básicos inscritos na literatura econômica financeira visando subsidiar o desenvolvimento do trabalho;
- b) Examinar as condições de funcionamento e desenvolvimento do mercado turístico de Florianópolis;

c) Analisar as principais variáveis econômicas-financeiras que permitem sustentar a continuidade dos negócios realizados no ramo hoteleiro.

1.3 Metodologia

Tendo como objetivo analisar a viabilidade econômico-financeira da continuidade do arrendamento da Pousada da Baleia situada na praia de Ponta das Canas, norte da Ilha de Santa Catarina, a produção desta pesquisa se referenciou em princípios econômicos que tratam da eficiente alocação de recursos.

Importante ressaltar que se trata de uma empresa familiar de pequeno porte. A Pousada da Baleia está localizada na praia de Ponta das Canas à 70 metros do mar e pertence à atual proprietária desde 2013 em aluguel por arrendamento anual

No entanto, a principal referência será a análise dos resultados apresentados nos anos passados associados às perspectivas futuras do cenário local, nacional e internacional do turismo.

Para tratar especificamente das perspectivas do cenário turístico procurou-se compilar opiniões, fontes literárias e publicações, além de dados que apontassem para uma melhor compreensão das características de oferta e demanda da região, assim como as características básicas da economia. Os dados utilizados foram reunidos de pesquisas do IBGE, SANTUR, ACIF, Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – ABIH e ABIH – SC, bem como publicações de periódicos locais e nacionais da área.

A análise financeira da empresa que deu base para a decisão de realização do investimento foi feita com base nos dados contábeis da própria empresa obtidos desde 2013, quando a empresa foi inaugurada. Dados trabalhados como objetivo de fundamentação matemática, processados em planilha eletrônica do Microsoft Office, utilizando-se de métodos quantitativos que envolvem a avaliação de custos versus receitas e Taxa Interna de Retorno (TIR) e também Valor Presente Líquido (VPL).

É importante ressaltar que devido ao padrão de sazonalidade do mercado turístico em Florianópolis há que se considerar a dependência de variáveis tão abrangentes quanto a origem dos visitantes que por aqui passam. Cabe ao estudo focalizar no padrão dos resultados passados e na comparação com outros investimentos de sucesso parecidos. Imprescindível também avaliar que a permanência e continuidade no setor e no negócio também são variáveis que contribuem para solidificar o sucesso no longo prazo.

1.4 Estrutura do trabalho

O Capítulo 1 permite visualizar a contextualização do fenômeno estudado, os objetivos geral e específicos, a metodologia utilizada e a própria estrutura da monografia. O Capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica para se estudar o estudo de caso que integra o Capítulo 3. Os principais fundamentos econômicos utilizados referem-se aos custos no processo de decisão de alocação de recursos, o mercado turístico e as estratégias consideradas fundamentais e relevantes para o mercado turístico com suas possibilidades de inovação e personalização. O Capítulo 3 trata do desempenho da Pousada da Baleia em seus últimos períodos, com ênfase na última temporada de verão. Apresenta as principais características da empresa no contexto de seu mercado de atuação, a situação econômico-financeira, a avaliação dos resultados e as perspectivas futuras do empreendimento para o período 2017-2018. O Capítulo 4 permite visualizar as principais conclusões do estudo de caso examinado.

CÁPITULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Considerações gerais

A teoria econômica tem como um de seus maiores desafios o estudo da alocação eficiente dos recursos que são por natureza limitados, sejam eles bens providos pelo homem ou bens naturais como os insumos brutos. Evoluindo deste conceito básico econômico há de se considerar as intenções dos indivíduos em terem seus interesses e seus desejos satisfeitos. Este intuito individual é o que acaba por determinar como os agentes irão se relacionar e determinar a lógica do mercado, determinando também o nível da atividade econômica. A teoria econômica busca então, em segunda instância, analisar quais os fatores que definem as decisões dos indivíduos, e assim determinar tendências de consumo. Desta maneira em que se vai correlacionando decisões, torna-se possível criar cenários favoráveis ao aumento de consumo, investimento e por conseguinte da renda.

Considerando teóricos clássicos da teoria econômica, Jevons (1997) trata do conceito de maximização da utilidade e considera que “os indivíduos buscam obter o máximo desejável às custas do mínimo indesejável”. A utilidade é tratada como um conceito subjetivo e individual e resulta da satisfação do indivíduo advinda do resultado da relação custo despendido versus benefício auferido, de acordo com Assaf Neto (2010).

Walras (1997) buscou aprofundar ainda mais a questão da utilidade e constatou a dificuldade de medi-la, já que esta não se relaciona a algo tangível muitas vezes. O autor analisou mercadorias em comparação entre elas e chegou à conclusão de que “o máximo de utilidade efetiva acontece, quando a relação entre as intensidades das últimas necessidades satisfeitas, ou a relação entre as raridades é igual ao preço.” (WALRAS, 1997, P. 95).

Neste contexto, o indivíduo racional avalia quantitativamente a alocação de seus recursos, age de maneira a alcançar seus objetivos e buscam resíduo positivo entre a diferença dos custos e os retornos esperados. Quando o agente econômico visualiza um lucro esperado, ele opta por assumir riscos e realiza o investimento. Com este ponto de vista alinhado temos um mercado competitivo composto por agentes econômicos que evitam riscos desnecessários e tentam sempre otimizar sua utilidade.

2.2 Custos no Processo de Decisão de Alocação de Recursos

2.2.1 Custo de Oportunidade

O investimento é tido como a aplicação de um valor excedente ou ocioso com uma expectativa de retorno maior ao montante inicial. É um gasto efetuado em troca de algo sobre o qual se espera um benefício futuro, portanto o prazo de retorno e os possíveis diferentes resultados fazem com que as pessoas procurem por distintas alternativas interessantes. O custo de oportunidade é definido por uma maior remuneração obtida de um capital aplicado alternativamente. Um agente econômico, uma empresa por exemplo, pode aplicar em algum outro investimento que traga mais retorno ao invés de aplicar em seu próprio capital.

De acordo com Mankiw (2009) o custo de oportunidade é implícito, e com relação a um item para uma empresa é aquilo que você abre mão para obtê-lo, já que se refere aos custos que não exigem desembolso de dinheiro. Outro autor pesquisado para o entendimento deste conceito foi Assaf Neto. Para Assaf Neto (2010) o custo de oportunidade pode ser apurado quando comparado o resultado esperado de uma opção de investimento tomada em detrimento de outra, e não é taxativamente um valor absoluto. A partir disso infere-se também pela ótica do autor que o conceito de custo de oportunidade é distorcido em uma avaliação de atratividade econômica de investimento, já que riscos diferentes não permitem uma comparação fidedigna dos resultados esperados.

Ao optar por determinado investimento, uma empresa geralmente deixará de escolher outro, ou outros. O investimento no projeto não escolhido e com o mesmo risco do projeto escolhido daria a empresa a oportunidade de obter um determinado rendimento (juros). Esses juros não ganhos, por não se ter investido no projeto, representam o valor mínimo que o projeto escolhido terá de remunerar, pois esse mínimo representa o custo de oportunidade da empresa. (REBELATTO, 2004, p.210)

Estudando Gitman nos deparamos com um modelo em que o agente econômico investidor possui duas opções para aplicar seu capital, quais sejam, A e B. Neste estudo o investimento A oferece um retorno X e o investimento B oferece um retorno esperado Y. O custo de oportunidade da empresa ou indivíduo é a diferença entre X e Y, caracterizando-se então

como o custo que se paga por não escolher um investimento face o outro disponível (A ou B). Então para Gitman (2004, pg 309):

custo de oportunidade são fluxos de caixa que poderiam ser gerados na melhor utilização alternativa de um ativo que a empresa possui. Representam, portanto, fluxos de caixa que não serão realizados em consequência da utilização daquele ativo no projeto proposto

2.2.2 Custo Fixo

Por Assaf Neto (2010) o entendimento é de que custos fixos são aqueles que assumem sempre os mesmos valores independentemente das variações nas vendas ou no volume produzido durante os períodos de atividade mercantil da empresa, ou do agente econômico em questão. São custos que podem variar mas não de maneira diretamente ligada ao volume de produção da firma, portanto não são necessariamente mantidos constantes. São os custos de depreciação de máquinas e equipamentos, por exemplo. Ou depreciação de móveis. São os custos com aluguel e arrendamento, pagamentos de taxas e impostos, encargos financeiros e despesas administrativas. São custos que se acumulam com o passar do tempo e com o progresso da empresa, por isso são fator importante na análise de investimento, mas não estão vinculados diretamente com a quantidade ofertada de sua produção e possíveis mudanças. E é de acordo com Balarine (1990) que chega-se a esta conclusão, já que este autor no trás que: “são custos cuja ocorrência está vinculada ao tempo, não às receitas, isto é, eles não variam com o volume da produção”.

2.2.3 Custo Variável

Também de acordo com o autor podemos compreender o conceito de custo variável, este sim diretamente ligado à variação da produção e ao volume ofertado pelo agente econômico investidor e são tidos como diretamente variáveis ou semi-variáveis. Trata-se dos custos da empresa com matéria-prima, impostos diretamente ligados à quantidade de produto ou serviço ofertado e vendido, comissionamento com vendedores ou agentes e custos com mão-de-obra, por exemplo.

De acordo com a teoria econômica em geral e para nossa análise no presente trabalho, os custos variáveis decorrem da promoção de transformação de um bem ou serviço, decorrem do

consumo e utilização de insumos neste processo. Têm seu montante de valor definido em consequência direta do nível de produção, oferta e venda destes produtos e serviços.

2.2.4 Custo ABC

Também é importante avaliar o conceito de custo chamado de custeio ABC pois trata de método que descarta distorções que são criadas pelo rateio, divisão indiscriminada de custos indiretos de fabricação. De acordo com Dubois (2009) é uma maneira de avaliação que utiliza-se de direcionadores atribuindo aos serviços seus custos de maneira mais coerente, mais fidedigna e mais condizente com a realidade. Trata-se de uma análise de como os custos indiretos são tomados no processo de disponibilização do serviço, observando a real necessidade deste uso. Este método divide a organização em atividades e resulta numa visão clara de medida de tempo gasto empregado em cada etapa do processo produtivo ou de disponibilização do serviço que se pretende ofertar.

2.2.5 Custo Padrão

Ainda de acordo com Dubois (2009, pg 144) o custo padrão pretende prefixar uma meta para o custo inicialmente, ou seja, antes de ofertar o serviço ou incorrer na produção do bem. O custo padrão é calculado com base em eventos futuros de custos predefinidos ou intensão de custos que podem ou não se tornar realidade. E portanto uma antecipação, uma expectativa e fundamental para a oferta de serviços, principalmente, de acordo com Padovezi (2010). Por Dutra (2010, pg 251) o custo padrão é a determinação antecipada dos componentes do serviço que será ofertado ou do produto a ser produzido, em quantidade e em valor financeiro, apoiando-se em várias fontes de dados de acordo com experiências passadas para a tomada de decisão. Portanto é importante que se tenha em perspectiva o custo padrão para adquirir insumos, mesmo mão-de-obra e determinar com antecedência seu preço.

2.3 Custos para Oferta de Serviços

De acordo com o professor Megliorini (2011, pg73) “os trabalhos de contabilidade de custos para as atividades de serviços apresentam aspectos diferenciados em relação àqueles relacionados a produtos manufaturados”. Isto é posto pois não há existência física ou estoque dos serviços, e estes são consumidos no momento em que são fornecidos.

Ainda de acordo com o autor há também as similaridades e por tanto todo o estudo de custos se aplica. Nas atividades de serviços também se disponibiliza por encomenda, também há departamentalização na estrutura e os princípios e conceito de custos fixos, variáveis diretos e indiretos permanecem em ambos.

2.3.1 Análise Custo, Volume e Lucro

Este é o estudo das relações entre o nível de atividades e receitas, o volume ofertado e os custos para produzi-los. Serve para calcular a influência sobre o lucro final esperado pela empresa. Para Crepaldi (2010) a análise CVL é importante na tomada de diversas decisões no âmbito da empresa. De acordo com o autor serve para auxiliar em decisões relativas a comprar e fabricar determinada quantidade ou não. Determinar preços, baixa-los ou aumentá-los e assim, dimensionar a empresa como um todo. Desta forma o planejamento facilita a elaboração de orçamentos permitindo a projeção de lucros e ainda induz à redução de gastos, enfim, permite o controle orçamentário.

Para Lunkes (2009) a análise CVL consiste no estudo dos efeitos de mudanças nos custeios e nas mudanças dos níveis de atividades sobre a lucratividade de hotéis e empresas de hospedagens. Assim focalizando as interações e a sinergia obrigatória entre preço do serviço, volume da atividade, custos variáveis por unidade e custos fixos em parâmetros totais. O autor então entende CVL como fundamental para criar as relações entre os preços das diárias, nível de ocupação da unidade hoteleira, despesas e lucros da empresa. A análise custo, volume e lucro acaba por conduzir à dois importantes conceitos, quais sejam, margem de contribuição e ponto de equilíbrio.

2.3.2 Margem de Contribuição

Este conceito representa o lucro variável, sendo a diferença entre o preço de venda e os custos e despesas variáveis por unidade de produto. Então, de acordo com Padoveze (2010), em cada unidade vendida ou em cada serviço prestado a empresa lucrará determinado valor e, multiplicando-se pelo total de vendas ou serviços prestados pela empresa, chegar-se-á ao resultado da contribuição marginal do produto. Para Debois (2009) a margem de contribuição é o valor que sobra de cada unidade de produto vendido ou serviço prestado, devendo ser então suficiente para cobrir todos os custos e ter um resíduo: o lucro.

2.3.3 Ponto de Equilíbrio

Este nada mais é que o ponto em que a empresa obtém valor suficiente para cobrir suas despesas. Padoveze (2010, pg 377) ressalta que não há lucro ou prejuízo no ponto de equilíbrio, sendo este o ponto de capacidade mínima onde a empresa opera sem prejuízo e com lucro zero. Pode ser chamado de ponto de ruptura. Para Dubois (2009) o ponto de equilíbrio contábil é quando o nível das atividades econômicas da empresa não dão resultados. Se a empresa já é capaz de prever seus gastos e de formar seus preços, também poderá reconhecer a chegada a este ponto. O ponto de equilíbrio contábil (PEC) determina o nível de vendas satisfatório para cobrir os gastos do período. Já o ponto de equilíbrio econômico (PEE), além de cobrir os gastos será necessário um nível de vendas capaz de gerar uma margem de lucro. Enquanto no ponto de equilíbrio financeiro (PEF) as entradas de caixa são equivalentes às saídas. A definição de Vieira e Souza apud Zanella (2005)

Na hotelaria, a apuração do ponto de equilíbrio indicará a quantidade de unidades habitacionais ocupadas em que o hotel atingirá o seu equilíbrio financeiro, ou seja, sem lucro e sem prejuízo. O mesmo mecanismo de cálculo serve também para saber que taxa de ocupação deve ser atingida para produzir determinado lucro ou os preços de diárias que devem ser praticados. O ponto de equilíbrio é útil no planejamento empresarial, especialmente quando as operações se expandem ou encolhem. No caso de um hotel, o ponto de equilíbrio significa o nível de ocupação em que os custos e receitas de hospedagem são iguais

Sendo assim, entende-se que o ponto de equilíbrio vai definir a quantidade de unidades habitacionais que devem ser ocupadas durante o mês, durante a temporada ou durante o ano, para que não tenha prejuízo e acumule lucro.

2.4 Formação do Preço para Serviços

O preço é uma das partes mais importante se não a mais importante nas relações comerciais num contexto globalizado e concorrencial. Para Boeger (2005) o preço é a recompensa pela troca de um produto ou serviço, agrega valores que o consumidor se dispõe a trocar pelo bem desejado. Há o entendimento de que os objetivos financeiros calçados na oferta com maiores preços trará maiores lucros, mas claramente existem situações em maior proporção

que denotam o contrário, uma diminuição no volume de vendas e consequente diminuição dos lucros. Hoje se vê que hotéis, pousadas e outras ofertas de hospedagem se apresentam em um mercado crescente mais econômico, surgindo opções para diferentes faixas de poder aquisitivo. Outro ponto a ser levantado é a tecnologia, pois o acesso às ofertas hoje está na palma da mão e à distância, tornando a oferta e a venda mais ágil, fácil e com um atingimento mais abrangente.

Assim entende-se que o processo de formação do preço é peça chave na sobrevivência da empresa, que deve em muitos momentos se pautar por esta variável para atrair clientes e fazer mais negócios. Logo, faz-se necessário ampla análise de mercado e do cenário em que se está inserido, levando em consideração os concorrentes, o cenário econômico, enfim, condições internas e externas para se determinar com segurança o preço a ser divulgado.

2.5 Mercado Turístico

Pela ótica social o turismo pode ser conceituado como atividade que produz e reproduz sensações psicológicas, fenômenos internalizados, envolvendo dados materiais. Isto se infere do sentido que o turismo dá à consciência humana por meio de sensações e atitudes experimentadas durante, após e até mesmo antes das viagens. Portanto o turismo é um fenômeno que como um mosaico se torna abrangente por envolver aspectos materiais, culturais, emocionais e não só comerciais.

De acordo com Camargo (2008) o turismo é hoje um fenômeno gerado e ampliado contexto da nova sociedade industrial, tomando forma com a contemporaneidade e representa historicamente um percurso aristocrático ao turismo de massas. É um fenômeno que faz uso da infraestrutura como um todo, meios de comunicação, meios de transporte e todo tipo de equipamento urbano. Em um contexto histórico, há que se refletir que a Revolução Industrial imprimiu uma percepção no homem econômico de tempo cronometrado. Tempo trabalhado e tempo de lazer sendo o tempo não trabalhado. As viagens e o turismo traduzem-se em ambos, já que podem ser englobados em contexto de prazer e de negócios.

A atividade turística irradia-se e afeta positivamente praticamente todos os setores da economia, por meio de ligações que não são necessariamente uniformes pois variam de acordo com cada circunstância. Mas é inegável que diferentes segmentos econômicos se conectam por

meio do turismo. Este é fator terciário acaba por repercutir de maneira ampla, incidindo em setores industriais, públicos e privados, e em segmentos primários por conseguinte.

O turismo é também relacionado à questão econômica das pessoas que o praticam e de seus países de origem, também aos seus países destino. Há que se inferir em uma ligação de renda mais elevada das pessoas de países desenvolvidos a um maior fluxo turístico, inclusive destinado à países tidos como em desenvolvimento. Sendo então atividade importante de distribuição de renda. A frequente necessidade de buscar lazer, conforto, busca por luxo ou por questões culturais que envolvem o prazer pessoal de diversas maneira e proporções tornam ainda mais importante esta área de atuação num plano econômico local, nacional e global.

2.6 Mercado Turístico em Florianópolis

A capital catarinense é cidade privilegiada e bem dotada de condições e oportunidades quando se fala de turismo, para lazer e negócios. Conta com mais de 100 praias. Municia-se ainda com grandes lagoas, dunas abertas à visitação e prática de esportes, trilhas e parques ecológicos. De mata atlântica oferece natureza exuberante. É ainda cidade com ampla estrutura urbana que dá aos visitantes facilidades de grandes cidades, conta com aeroporto internacional, transporte público para todas as localidades e ainda muito baixo índice de violência.

Em contexto histórico, tem-se que o turismo local teve início por conta das praias e do mar. De acordo com Santos e Pereira (2005) as atividades esportivas aquáticas atraíram os primeiros turistas. Os visitantes instalavam-se aqui com residências secundárias e assim se deu um segundo alicerce ao turismo florianopolitano: o veraneio. Assim surgiram as primeiras infraestruturas turísticas que alavancaram o processo de urbanização.

O crescimento populacional de Florianópolis favoreceu a expansão do turismo e gerou a ampliação da oferta turística, já que se viu a oportunidade dinâmica de negócios. Assim se proliferaram agências de viagem, restaurantes, empresas de locação de veículos, centros de entretenimento, comércio e demais serviços ligados ao visitante e à temporada de verão. A década de 1980 é considerada a época de ouro da expansão turística, especificamente na ilha e na região norte, devido à facilidade de acesso, mas principalmente por conta das políticas monetárias que geraram ainda mais interesse aos vizinhos uruguaios, paraguaios e argentinos.

Nesta época o plano diretor considerou a atividade turística como vital para o

crescimento econômico e planejamento urbano, e portanto foi organizado considerando a ocupação e o uso das áreas para fins turísticos. De acordo com Campos (2004), o “Plano Diretor da Áreas Urbanas Centrais e Continentais do Município de Florianópolis” foi o primeiro a considerar que as praias foram tomadas pela construção civil pois os empreendedores vislumbravam forte fonte de rendas e lucros.

Por conta da evolução deste setor, o planejamento passou a ser imperativo aos empresários, moradores e governo. A partir de 1990 instituições públicas e privadas realizaram o Primeiro Fórum Internacional de Planejamento Turístico de Florianópolis, que buscava desenvolver tal planejamento, envolvendo sociedade civil, empresas como SANTUR, e associações como a ABIH, visando criar um fórum permanente. Em 1995 foi realizado o Segundo Fórum Internacional de Planejamento Turístico de Florianópolis, no qual ocorreu a preparação do Plano Estratégico de Planejamento Turístico para Florianópolis – PLANET 2000.

Mesmo com recorrentes tentativas do privado em organizar junto ao público um entendimento sobre o rumo turístico local, uma das maiores dificuldades encontradas é a mensuração e a contrapartida em infraestrutura.

Com relação à mensuração, o órgão para o turismo no Estado de Santa Catarina, SANTUR, deixou de realizar a pesquisa de demanda turística em alguns anos, e a realizou apenas nos meses de janeiro à março, abrangendo apenas a temporada de verão, reforçando a ideia de sazonalidade.

Tem-se então que os investimentos em infraestrutura, novos negócios, na promoção e divulgação do Estado Catarinense e de Florianópolis recaem sobre os ombros dos empresários, se calçam em suas experiências.

Assim se busca o turismo ao longo do ano todo. Como exemplo ficam os grandes eventos aqui realizados, como os esportivos de triátlon IronMan, de surf WCT, torneios de tênis e congressos em geral que são apenas apoiados pela Prefeitura Municipal e Governo Estadual.

2.7 Mercado de Hospedagem

O mercado dos meios de hospedagem apresenta crescimento pois resulta em números maiores a cada dia, no Brasil e em Florianópolis O Ministério do Turismo (Mtur) normatiza o

setor e classifica os meios de hospedagem em hotel, resort, hotel fazenda, pousadas, cama e café. A Associação Brasileira da Indústria Hoteleira (Abih) representa o setor.

Pousada é definida pelo Mtur como meio de hospedagem de características arquitetônicas horizontais predominantemente, com até três pavimentos, trinta unidades habitacionais e noventa leitos. Deve possuir serviço de recepção, estar em prédio único, chalés ou bangalôs. Pode ainda ser classificada de uma a cinco estrelas. O Sistema Brasileiro de Meios de Hospedagem leva em consideração infraestrutura, serviços e sustentabilidade para esta classificação.

Cabe ressaltar que na atualidade tecnológica e com o perfil diversificado dos hóspedes existe uma tendência de estadias mais rápidas, já que os turistas possuem mais liberdade e maior poder de escolha. Sendo assim cabe o hoteleiro oferecer um serviço rápido, fácil e de qualidade. Cabe ao hoteleiro identificar seu público e oferecer um atendimento especializado e mesmo customizado.

2.7.1 Pousadas

A pousada oferece estadias para indivíduos ou grupos, e tem por objetivo maximizar a receita gerada pela diária. Para tanto deve efetuar reservas e portanto deve ter um setor para isso. O setor de reservas busca estabelecer as diárias cobradas e atentar à taxa de ocupação do negócio. É preciso que haja e que seja informado ao cliente em potencial ao hóspede que efetua a reserva a política de cobrança de taxas e os regulamentos específicos para desistências, cancelamentos, reembolsos, pagamentos antecipados e etc. Em pequenas pousadas este setor fica a cargo da recepção, como é no caso da Pousada da Baleia, aqui foco do estudo.

A recepção de uma pousada costuma ser a alma do negócio e principal setor. É na recepção que ocorre o registro de entrada e saída dos hóspedes. É o setor que mantém comunicação direta com seus clientes, repassando informações, recebendo elogios e reclamações. Também é o setor que liga todos os outros setores do negócio, já que é ali que se recebem e repassam as demandas para o melhor atendimento ao público. A recepção pode ser o mesmo local onde se dá a prática da parte financeira e administrativa da empresa, como também é o caso da Pousada da Baleia. Consiste em um balcão logo na entrada da porta principal, em frente do salão de refeições e das salas de entretenimento ou tv.

Quanto à governança é importante se ater ao tamanho do empreendimento. No caso de pousadas e pequenos hotéis a governança consiste em serviço de camareira e limpeza, já que as próprias camareiras e faxineiras podem fazer o controle e a guarda dos utensílios e materiais de limpeza que estarão em uso no desempenho de suas funções. O administrador ou gerente pode desempenhar o papel de governante em empresas de pequeno porte, até mesmo o recepcionista. A lavanderia é de responsabilidade da governança mesmo que seja terceirizada, e a limpeza dos apartamentos é sua principal atribuição. Deve haver um espaço para os enxovais e um espaço para o material de limpeza. Ao tratar deste setor cabe ressaltar sua importância que é primordial, já que o sucesso de uma pousada depende da satisfação de seus clientes, e essa satisfação está diretamente ligada à limpeza e boa manutenção das instalações.

A cozinha e a copa são muito utilizadas e tomam toda a atenção quando do momento de preparação e antes de servir o café da manhã. Geralmente pousadas oferecem apenas uma refeição, o desjejum, e por isso não precisam de grande aparato de cozinha, contando apenas com geladeiras, armários pias, bancadas e fogão industrial. A copa é importante pois deve ser grande o suficiente para guardar todos os utensílios de cozinha a serem utilizados durante a refeição ou ainda os oferecidos e disponibilizados aos hóspedes diretamente nas habitações, nas suítes ou quartos. Portanto devem ser também de fácil acesso. Chalés ainda contam com suas próprias cozinhas individuais que se assemelham à de um pequeno apartamento.

2.8 Estratégias e Inovações no Ramo Hoteleiro

2.8.1 Meio Ambiente

Já há algumas décadas cresce a preocupação com os efeitos, com os impactos das ações das pessoas e das empresas sobre o meio ambiente, ainda mais quando o meio ambiente que circunda o negócio é seu principal atrativo, como o é na atividade turística e hoteleira. Via este pensamento sem a natureza e sem o ambiente preservado muitos destinos turísticos inclusive perdem a razão de o ser. Assim os meios de hospedagem acabam por reconhecer a necessidade de utilizar energia, água e demais recursos de maneira mais ecológica. A responsabilidade ambiental pode ser pleiteada buscando fontes renováveis e é garantia de fonte de renda futura e

estratégia de marketing atual, ao passo que ao se divulgar tais ações se coloca no mercado como empresa “verde”.

2.8.2 Tecnologia

Além de efetuar reservas à distância e disponibilizar quartos online, é possível receber os pagamentos por via eletrônica. *Checkin* e *checkout* podem ser realizados por dispositivos móveis. A internet também auxilia e é uma vitrine ao serviço de hospedagem, que acaba por ser vendido devido à fama do local e da empresa e da beleza da cidade e da pousada em questão. É possível disponibilizar com facilidade e com muita agilidade todas as imagens das habitações e do espaço que está sendo oferecido. É possível disponibilizar um tour virtual e fazer com que os futuros hóspedes, clientes em potencial, chequem quase que como in loco o que estão prestes a adquirir. Fórum e campos dispostos para comentários podem passar ainda aos interessados um ponto de vista de quem já pôde desfrutar daquele lugar. Além disso a disponibilização de acesso à internet via wifi é quase que elemento obrigatório em qualquer estabelecimento que preste serviço de estadia

2.8.3 Gestão

Uma das maiores inovações do setor hoteleiro é a sua administração automatizada. Mesmo que o principal serviço prestado seja além do conforto, a simpatia e o tratamento amigável ao hóspede, grande parte do trabalho de um hotel ou de uma pousada pode e deve ser automatizado. Com isso ganha-se em simplificação e maior controle de custos e até mesmo de receitas, maximizando-as. Um Sistema de Gestão Hoteleira (SGH) aumenta a eficiência operacional e dá agilidade à execução de tarefas que são rotineiras. Trata-se de um software que pode ser adaptado à qualquer realidade e tem como principal contribuição registrar todo o fluxo dos processos realizados, além da contabilidade. Um sistema como este que é considerado hoje essencial pode gerar check lists para limpeza dos quartos, indicar queda no estoque de mantimentos para a cozinha, organizar reservas para grupos e ainda gerar relatórios financeiros.

CAPÍTULO 3 – DESEMPENHO ECONÔMICO DA Pousada da Baleia

3.1 Características da Empresa

3.1.1 Origem

A Pousada da Baleia foi construída em 1997, quando ainda não existia infraestrutura turística no Norte da Ilha, mais especificamente em Ponta das Canas, e a demanda do turismo Argentino era muito grande. Foi construída por uma família de argentinos que firmou residência na região, que só crescia e anteriormente era uma colônia de pescadores. Buscando um segmento do turismo que fosse mais rentável e entendendo que o receptivo continuava crescendo foi tomada a decisão de arrendar a pousada em maio de 2013.

Por conta da vista e da localização e com viabilidade comercial e agora atualmente com completa infraestrutura de comércio e transporte locais; por estar em meio à uma natureza privilegiada e exuberante com um belíssimo mar de águas calmas à frente, a certeza da satisfação de poder realizar os sonhos de muitos visitantes que procuram esse diferencial seria certamente atingida ao arrendar o empreendimento. A empresária Silena Graças de Oliveira então alugou a pousada em maio de 2013 por meio de sua empresa de mesmo nome em um contrato de arrendamento no qual a empresa contratante, a saber nome fantasia Pousada da Baleia de CNPJ 02104275/0001-09 passou a ser responsável em todos os aspectos sociais e financeiros pelo prédio, terreno e ponto comercial.

Sua localização pode ser visualizada na Figura 1 a seguir:

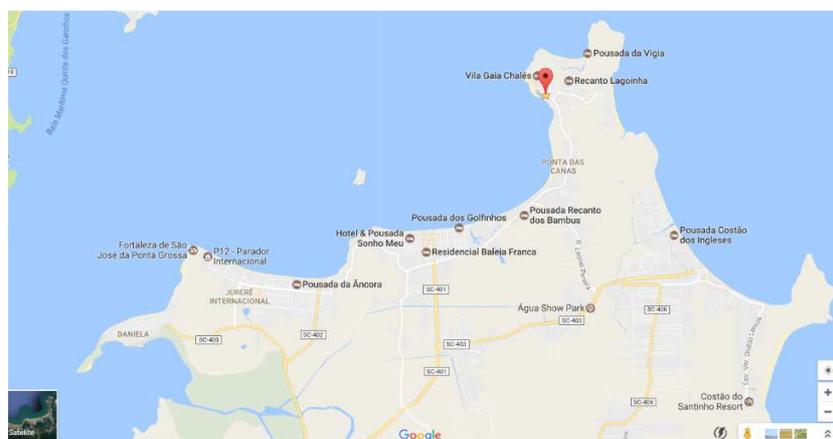


Figura 1: Localização

3.1.2 Estrutura

A pousada conta com 7 suítes divididas nas categorias standart e duplex. Todas as suítes estão equipadas com um pequeno cofre de segurança individual, ventilador de teto, frigobar, aparelho televisor, armários e cadeiras de praia, além de guarda sol de praia. Todas as suítes são estruturadas de maneira a possuir varandas com rede, e todas as duchas e torneiras do empreendimento fornecem aquecimento central com energia solar, via *boiler*.

Além do prédio central que sustenta as suítes, cozinha, salão para café da manhã, sala para televisão coletiva e recepção, a pousada conta com sete chalés. Os chalés são divididos em dois quartos, sendo 1 suíte. Contam com cozinha completa mas também com serviço de café da manhã no prédio principal. Todos os aparatos para serviço de praia. Além de banheiro e churrasqueira separados e individuais para cada chalé. A churrasqueira particular em cada unidade, e estacionamento rotativo são grandes atrativos. Todos os chalés e suítes possuem serviço completo de camareira para troca dos enxovais de cama e banho.

São portanto 14 unidades habitacionais, sete suítes e sete chalés, mas duas suítes são duplex e dois chalés são de apenas um andar. São ao total portanto 52 leitos. Alguns chalés dispõem de beliches e sofás cama, ao passo que outros são para casais e seus quartos apenas oferecem camas de casal. Acontece que fica a cargo da administração da pousada organizar de acordo com as reservas familiares ou de grupo, individuais ou de casais. O nome, a logomarca e a faixa do prédio são ainda os originais, conforme pode ser visto a seguir na Figura 2.



Figura 2: Logomarca criada na fundação e mantida

3.1.3 Reservas

Os clientes que buscam os serviços da pousada chegam em parte à Pousada da Baleia através de mídias alternativas como a internet. Então a divulgação se dá por meio do Facebook e sites de reservas como Decolar e *Booking*. Outra maneira é por meio de corretores que trabalham na ilha e fora do estado, “plaqueteiros” e “chaveiros”, que são os que ofertam na rua diretamente aos turistas. Estas são as duas plataformas que mais resultam efetivamente em reservas, estimando-se 80%. O tradicional boca a boca e o cliente que bate na representam o restante da rota de ocupação.

Ter um site bonito com aparência profissional e estrategicamente estruturado para vendas é essencial para qualquer hotel ou pousada. Ter o Google como aliado é também muito importante, inclusive por meio de mídias pagas pois o cliente busca informações diretas além dos “*search engine*”, que muitas vezes compara os hotéis. A Pousada da Baleia tem otimizado o site para as buscas na cidade e busca estar bem classificado para as pesquisas do Google quanto às palavras chave de hospedagem como, por exemplo: “hotel em Florianópolis”, ou as melhores palavras chave do segmento. Para tanto investe em mídia virtual e não investe em outras mídias. Este custo está já internalizado em custos fixos pois é pagamento mensal aos sites de reserva e ao Google.

3.1.4 Pessoal

Na intenção sempre de prestar um bom serviço ao hóspede a Pousada conta com dois recepcionista que falam espanhol, em 2 turnos, e 2 camareiras permanentemente. O local permanentemente vigiado por câmeras de segurança nas áreas comuns e estacionamento proporcionando assim maior segurança ao hospede durante a sua hospedagem. A proprietária assume o papel de gerente administradora e de governanta. Pela parte da manhã, com foco no café da manhã, uma auxiliar de cozinha presta serviços em meio período. Portanto são 5 funcionários nos períodos de verão, durante a temporada, durante os meses de novembro ou dezembro à abril. Durante o restante do ano são apenas dois. Uma camareira e um recepcionista.

Ao longo do ano e fora da temporada de verão não são efetuadas muitas reservas e a recepção funciona em regime de plantão.

3.1.5 Estadias

O período de permanência do hóspede na pousada é de em média de cinco noites no período de alta temporada, que vai de dezembro até o Carnaval. E é de três noites na média temporada que é de depois do Carnaval até a Páscoa.

O perfil do hóspede é familiar, até mesmo por ser uma praia calma de águas tranquilas. Em tempos difíceis com a economia oscilando em todos os setores combater a sazonalidade é muito difícil por ser intrínseca a nossa realidade econômica. E como vivemos e um destino onde sazonalidade ainda determina o ritmo dos negócios, as estratégias adotadas para não deixar quartos vazios na baixa temporada é de buscar a hospedagem para eventos corporativos. Assim a proprietária entra em acordo com os hotéis da região que realizam eventos de formaturas e casamentos, gerando assim uma ocupação durante o inverno. As unidades de chalés por serem bem individualizados, como casas em separado, mesmo que conjugados, são alugados por mês, a um preço que varia de R\$ 800,00 a R\$1.200,00. Nestes alugueis mensais sempre são incluídos água, luz, internet; já que não há a separação nos relógios que medem estes. São valores extremamente variáveis os dos alugueis assim como os dos custos fixos da pousada pois são acordados e gerados de acordo com o número de pessoas que vão ocupar os chalés e por quanto tempo vão ocupar.



Figura 3: Suíte casal chalé

3.2 Situação Econômica da Pousada da Baleia

A situação econômica de qualquer instalação de uma pousada ou de um hotel deve levar em consideração não apenas sua localização geográfica e turística, mas o reflexo dos custos que integram os investimentos na estrutura física, bem como dos custos inerentes a sua manutenção e operação, em especial no tocante aos custos fixos e os custos variáveis.

Nesse tipo de investimento e de grande importância levar em conta a sazonalidade da demanda, pois em certos períodos alguns pontos turísticos apresentam uma procura muito baixa que pode comprometer a saúde econômica e financeira do empreendimento realizado.

No caso em referência, isto é, da Pousada da Baleia, além da demanda referente a alta temporada que vai de dezembro a março, da média temporada que vai de abril a maio (páscoa) e da baixa temporada que é representada pelo período de inverno, ela tem como estratégia alugar de forma independente os espaços por um período que considere viável economicamente e supere os benefícios das alternativas citadas. Este tipo de contrato pode ser feito por doze meses.

Relevante citar que no caso do contrato ser anual ele é ajustado com reajustes também de forma anual com base na taxa Selic, a qual refere-se a taxa de juros do Sistema Especial de Liquidação e Custódia, representando a média de juros que o Governo Federal salda com os títulos federais. Este indicador é usado como um tipo de base para todas as outras taxas de juros praticadas no Brasil.

Analisando as condições de custos referentes aos contratos realizados a partir de 15 de maio de 2013 a 15 de março de 2014, pode-se observar o seguinte quadro evolutivo baseado em um contrato inicial que foi negociado no valor de R\$ 45.000,00, cujo reajuste teve um acréscimo anual fixo de R\$ 5.000,00:

Tabela 1 - Quadro demonstrativos de evolução dos custos				
Descrição	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Custo do aluguel/arrendamento	45.000,00	50.000,00	55.000,00	60.000,00
Custos fixos	24.323,00	33.872,00	32.396,00	35.773,00
Custos variáveis	2.900,00	6.900,00	5.300,00	4.500,00
Custos dos funcionarios	12.000,00	18.000,00	21.000,00	24.000,00
TOTAL	84.223,00	108.772,00	113.696,00	124.273,00

Com base nos dados apresentados na Tabela 1 anterior pode-se constatar que os custos da Pousada tem a seguinte consistência e participação no custo total no período 2013-2017:

Tabela 2 - Quadro total de evolução dos custos		
Descrição	Total	Em %
Custo do aluguel/arrendamento	210.000,00	0,49
Custos fixos	126.364,00	0,29
Custos variáveis	19.600,00	0,05
Custos dos funcionários	75.000,00	0,17
TOTAL	430.964,00	1,00

Do total de R\$ 430.964,00 no decorrer do período de 2013-2017, 49% decorrem do custo de aluguel/arrendamento, 29% dos custos fixos, 17% dos custos com os funcionários e 5% com os custos variáveis. Não obstante a ocorrência desses custos a Pousada teve um resultado positivo em todo o período como pode ser visto na Tabela 3 a seguir:

Tabela 3 - Evolução da Receita Bruta e do Resultado 2013-2017

Descrição	Receita total	Lucro operacional
2013-2014	160.000,00	75.777,00
2014-2015	190.000,00	81.228,00
2015-2016	210.000,00	96.304,00
2016-2017	165.000,00	40.727,00
Total	725.000,00	294.036,00

Os dados apresentados nesta Tabela revelam que não obstante ter ocorrido resultados positivos em todo o período analisado, não seria possível saber se constitui a melhor alternativa

no processo de alocação de recursos, quando não se dispõem dos valores investidos no empreendimento.

Antes de avaliar esta condição e necessário ter em conta que esta análise econômica são considerados como despesas fixas as contas de consumo com a energia elétrica, água, telefone, internet, serviços da contabilidade, IPTU parcelado mensalmente e os custos com sites de reserva e a mídia divulgação no Google. A proprietária se encarrega de produzir toda a parte gráfica e de web designer da empresa.

Os funcionários fixos que trabalham o ano todo estão em conta separada pois são a maior parte do custos fixos da empresa. Mesmo que a empresa apresente a variabilidade no número de empregados ao longo do ano, ou seja, duplique na temporada, alguns se mantém por um período maior até metade do ano em alguns períodos ou entrem em outubro ou novembro em alguns outros períodos levantados da contabilidade desta gestão.

As despesas variáveis são as despesas extras, pequenas adequações feitas em função dos meses de alta temporada, custos eventuais com advogado, impostos, alvarás e os comissionamentos. O fato de ter ocorrido um resultado positivo em cada ano tomou-se a decisão de promover a renovação do contrato, ano após ano.

Cabe registrar que no terceiro ano que ocorreu de 15 de maio de 2015 a 15 de maio de 2016 o reajuste feito com base na taxa SELIC, levou o proprietário a tentar manter um padrão diferente, mas, acabou admitindo ser a renovação do contrato o melhor negócio.

A anuidade de 15 de maio de 2016 a 15 de maio de 2017, foi ajustado pelo mesmo indexador e considerado também adequado para uma alta de R\$ 5.000,00 anuais, mesmo sendo superior em 14,15% a correção da taxa, sobrepondo-se ao acordo entre as partes para se chegar no valor total do contrato de R\$ 60.000,00.

Embora com resultados positivos a cada período é relevante considerar que a receita referente a temporada 2016/2017 foi inferior aos 3 últimos anos. Este fato deve-se a queda da demanda do turismo em Florianópolis, a qual afetou diretamente os meios de hospedagem, alimentação e lazer na Ilha de Santa Catarina.

A Figura 3 a seguir mostra a principal faixa da Pousada no Norte da Ilha.



Figura 5: Faixada Pousada da Baleia

3.3 Perspectivas Futuras da Pousada

O parque hoteleiro na cidade de Florianópolis apresenta uma diversidade locacional com múltiplos aspectos. Apesar da concentração de estabelecimentos no centro da cidade e na região continental, o expressivo número de hotéis espalhados pelos quatro cantos da Ilha confirma que a proximidade às praias é um grande atrativo para os turistas, tornando-as lugares preferenciais para implantação de hotéis.

Depois que a cidade passou a ter o planejamento territorial orientado para o turismo, enquadrando estes estabelecimentos em zonas específicas e incentivando com índices urbanísticos mais favoráveis ao empreendimento, diversas regiões próximas à orla passaram a receber estabelecimentos hoteleiros, com destaque para a região norte da Ilha, com inúmeros hotéis em Ingleses, Canasvieiras e Ponta das Canas. São então as localidade com mais leitos disponíveis.

Há ainda a intenção de que grandes navios passem por Florianópolis. As operadoras de navios de cruzeiros querem utilizar uma escala teste na grande Florianópolis. A fundação Getúlio Vargas, de acordo com notícias da SANTUR, estima que o valor deixado pelos turistas nas

idades onde passam os navios é de R\$ 470,00 / dia, sendo que os cruzeiros trazem em torno de 2.000 turistas. Fazer parte deste futuro investimento estimado é importante também pois passar a fazer parte da rota é fazer parte de contínuo processo de divulgação.

Outra questão importante são as variações cambiais que afetam os turistas principais de nossa região, os argentinos. Em foco entra a cotação da moeda deles, que sempre se valoriza frente a nossa ao passo que surgem adequações macroeconômicas lá, e vice e versa.

Portanto há a expectativa de que haja uma melhora no cenário Argentino e claro, Brasileiro, propiciando o aumento no turismo também aqui em Florianópolis.

CAPÍTULO 4 – CONCLUSÕES

No decorrer do desenvolvimento deste trabalho foi possível verificar que a Pousada da Baleia apresenta boas condições de infraestrutura e de economicidade, devendo continuar no mercado turístico de Florianópolis como um negócio na forma de arrendamento anual. Embora esta constatação se dá com base em dados empíricos e com um levantamento de dados sob a ótica contábil não muito aprofundado, observa-se que o mercado turístico apresenta boas possibilidades de crescimento. Sendo uma empresa de estrutura familiar ela não ainda apresenta nenhum tipo mais sofisticado de levantamento de dados e com estratégias mais ousadas de realizar investimentos mais grandiosos. Foi possível observar também que a gestora e proprietária da Pousada toma decisões sem informações gerenciais estruturadas que permitam realizar um planejamento orçamentário de longo prazo.

Observou-se que a tomada de decisão de investir em pequenas modificações ou de reinvestir no próximo ano são sempre tomadas de maneira pensada em manter o negócio como está, não havendo no processo de planejamento a inclusão de melhorias. Vale salientar que por ser arrendamento e por não ser de posse da empresária nem o prédio nem o terreno, as melhorias, mesmo que abatidas do aluguel, seriam depois deixadas no bem, e não se somariam ao valor contábil da empresa no longo prazo.

Notou-se que é inteligente a decisão de alugar mensalmente as unidades que são originalmente destinadas ao aluguel de diárias no veraneio, uma vez que o custo fixo e variável da Pousada são cobertos pelo lucro que é obtido via sobre-preço cobrado nas diárias de verão.

Nesse sentido, sugere-se que seja implementado um sistema de controle financeiro e de gestão de hotelaria para que se saiba com antecedência e detalhamento a origem dos custos e como se dão as receitas mais relevantes, possibilitando no futuro uma maximização maior dos resultados hoje obtidos. Recomenda-se também que seja desenvolvida uma estratégia inovadora que leve em consideração a dinâmica deste negócio devido a ocorrência das inovações que são processadas na economia digital, em especial, devido a forma de divulgação via web e as inovações das forma de divulgação aos clientes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BALARINE, Oscar Fernando Osório. **Administração e Finanças para Construtores e Incorporadores**. Porto Alegre: Edipuc, 1990.
- BOEGER, Marcelo Assad; YAMASHITA, Ana Paula. **Gestão financeira para meios de hospedagem: hotéis, pousadas, hotelaria hospitalar e a hospitalidade**. São Paulo: Atlas, 2005
- CAMARGO, H. L. **Fundamentos multidisciplinares do turismo: história**. *Como aprender turismo como ensinar*, São Paulo: Editora Senac São Paulo, v. 01, 4 ed., p. 33-82, 2008.
- CAMPOS, E. T. **A gestão territorial urbana no município de Florianópolis: uma abordagem sobre a expansão imobiliária e seus impactos ambientais**. Florianópolis, 2004.
- COSTA JUNIOR, Newton Carneiro A. da. **Análise de Investimentos: Apostila da Graduação da Disciplina Análise de Investimentos**. Florianópolis: Ufsc, 2011.
- DUTRA, René Gomes. **Custos: uma abordagem pratica**. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso Básico de Contabilidade de Custos**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.p. 228
- CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. 2. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 1994
- GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de Administração Financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.
- HAYES, D.K.; NUNEMEIER, J.D. **Gestão de Operações Hoteleiras**. São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 2005.
- HIRSCHFELD, Henrique. **Engenharia Econômica e Análise de Custos: Aplicações Práticas para Economistas, Engenheiros, Analistas de Investimentos e Administradores**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- ISMAIL, A. **Hospedagem: front office e governança**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **IBGE serviços**. Disponível em <www.ibge.gov.br> . Acessado em 16 de março de 2017.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **IBGE Cidades**. Disponível em <www.ibge.gov.br> . Acessado em 16 de maio de 2017.

LUNKES, Rogerio João. **Informações de Custos: um estudo em empresas hoteleiras na cidade de Florianópolis - SC**. Turismo em Análise, v.20, n.2, agosto 2009.

PAMPLONA, E.O., MONTEVECHI, J. A. B. **Engenharia Econômica I**. Apostila, 2006.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial**. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010

PONTES, J. R. (2010), "**Custos de fabricação nas empresas**" UFSC- CNM, WP, JRP 05/2010.

JEVONS, W. Stanley, **A TEORIA DA ECONOMIA POLÍTICA**. São Paulo: Editora Nova Cultural Ltda., 1997. (Os economistas).

MANKIW, Nicholas Gregory. **Princípios de microeconomia**. 5. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MARSHALL, Alfred. **PRINCÍPIOS DE ECONOMIA ; VOLUME I**. São Paulo: Editora Nova Cultural Ltda., 1997. (Os economistas).

MEGLIORINI, Evandir. **Custos: Análise e Gestão**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012

MEDDLIK, S.; INGRAM, H. **Introdução à Hotelaria: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

WALRAS, Leon. **COMPÊNDIO DOS ELEMENTOS DE ECONOMIA POLÍTICA PURA**. São Paulo: Editora Nova Cultural Ltda., 1997. (Os economistas).

REBELATTO. Daisy Aparecida do Nascimento. **Projeto de investimento**. São Paulo: Manole, 2004.

SENAC/DN. **Pousada: como montar e administrar**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2005

SANTUR. Turismo em Santa Catarina. SANTUR Notícias. Disponível em <www.turismo.sc.gov.br>. Acesso em 16 de abril de 2017.