

RAFAEL BERGMANN TELES

**PLANO DE NEGÓCIOS DE UM ALBERGUE TURÍSTICO EM SÃO
PAULO**

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para a obtenção do diploma de
Engenheiro de Produção

São Paulo

2014

RAFAEL BERGMANN TELES

**PLANO DE NEGÓCIOS DE UM ALBERGUE TURÍSTICO EM SÃO
PAULO**

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para a obtenção do diploma de
Engenheiro de Produção

Área de concentração:
Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Dr.
Reinaldo Pacheco da Costa

São Paulo

2014

FICHA CATALOGRÁFICA

Teles, Rafael Bergmann
Plano de negócios de um albergue turístico em São Paulo /
R.B. Teles. -- São Paulo, 2014.
85 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade
de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Estratégia organizacional (Análise) 2.Plano de negócio
3.Análise econômico-financeiro 4.Albergues I.Universidade de
São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de
Produção II.t.

A todas as pessoas que estiveram presentes em minha vida e, em especial, aos meus pais, meus irmãos e minha namorada, os quais sempre incentivaram o meu estudo.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Reinaldo Pacheco da Costa, pela orientação e pelo constante estímulo transmitido durante o desenvolvimento do trabalho.

Aos professores do Departamento de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, que contribuíram para a minha formação, não apenas como Engenheiro, mas também como cidadão.

Aos meus amigos que sempre estiveram presentes, seja nos desafios ou nas comemorações e descontrações.

À Lais Etienne Parada que me ajudou em incontáveis momentos, compartilhando sentimentos de alegria, emoção e tristeza.

À minha família que me auxiliou todos estes anos, confiando na formação da Escola Politécnica.

Aos consultores da A.T. Kearney, que me mostraram, na prática, o que é evoluir.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo a construção de um Plano de Negócios de um albergue turístico em São Paulo. Para o desenvolvimento deste estudo, foi realizada inicialmente uma revisão de literatura, seguida da estruturação da metodologia utilizada e do Plano de Negócios propriamente dito. Nesta última seção detalham-se questões relativas ao setor hoteleiro, ao mercado de albergues turísticos em São Paulo e ainda outras questões mercadológicas e estratégicas do empreendimento. O estudo financeiro da viabilidade do estabelecimento, também foi realizado, com o objetivo de determinar a atratividade do empreendimento. Utilizou-se ferramentas como a Taxa Interna de Retorno, o cálculo do Valor Presente Líquido do Fluxo de Caixa, considerando os investimentos iniciais e ainda determinou-se o período necessário para se obter o retorno do investimento. Os resultados do presente estudo indicaram que o estabelecimento de um albergue turístico em São Paulo é viável tanto financeiramente como mercadologicamente.

Palavras-chave: Plano de Negócios. Análise Estratégica. Análise Econômico-financeira. Setor Hoteleiro. Albergue Turístico.

ABSTRACT

This paper's objective is to develop a Business Plan for a Hostel to operate in São Paulo. To the completion of this study at first the literature was reviewed and then an approach was introduced in order to develop the Business Plan itself. For this last section of the paper, it were detailed the key issues regarding the hotel industry and the hostel market in São Paulo, followed by some other market and strategy detailing. It was also developed a financial analysis in order to determine how attractive the investment is. Thus, an Internal Return Rate was calculate, the Net Present Value was also calculated, both based on the projected cash flows and the initial investments, that were also used to determine the payback period of the establishment. The results of this paper proved that the operation of a hostel in São Paulo is both financial and marketing viable.

Keywords: Business Plan. Strategy Analysis. Financial Analysis. Hotel Industry. Hostel

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Quadro: Fatores de competitividade agrupados por Grupo de estratégias.....	34
Figura 2 – Quadro: Relação entre ciclo de vida das empresas com o perfil dos fluxos de caixa.....	41
Figura 3 - Representatividade dos meios de hospedagem no Brasil	53
Figura 4 - Gráfico: Índices de desempenho hoteleiro: média Brasil	54
Figura 5 – Gráfico: Lucro Líquido (% da Receita Bruta) pela taxa de ocupação	61
Figura 6 - Quadro: Forças e fraquezas do empreendimento.....	65
Figura 7 - Quadro: Oportunidades e Ameaças do mercado.....	66
Figura 8 - Localização do <i>Discover SP Hostel</i>	67
Figura 9 - Cronograma de implementação	70
Figura 10 – Gráfico: Decomposição do Demonstrativo de Resultados (R\$'000).....	71
Figura 11 – Gráfico: Fluxo de Caixa descontado do Acionista (R\$ '000).....	72

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Precificação por serviço	62
Tabela 2 – Sensibilidade do Fluxo de Caixa Descontado: Custo do Capital x Ocupação na Maturidade.....	72
Tabela 3 - Sensibilidade do Fluxo de Caixa Descontado: Custo do Capital x Tarifa inicial ...	73
Tabela 4 - Sensibilidade do Fluxo de Caixa Descontado: Custo do Capital x Investimento Inicial	73

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	21
1.1. TEMA DO TRABALHO	21
1.2. JUSTIFICATIVA DO TRABALHO	22
1.3. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	23
1.4. OBJETIVO E RELEVÂNCIA.....	23
1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO	24
2. REVISÃO DE LITERATURA	25
2.1. PLANO DE NEGÓCIOS.....	25
2.1.1. Objetivos de um Plano de Negócios.....	26
2.1.2. Estrutura do Plano de Negócios.....	27
2.2. ANÁLISE ESTRATÉGICA.....	28
2.2.1. Visão, Missão, Valores e Objetivos	29
2.2.2. Fatores competitivos.....	33
2.2.3. Estratégias competitivas	35
2.2.4. Forças de Porter	36
2.2.5. Análise SWOT.....	37
2.3. ANÁLISE FINANCEIRA	38
2.3.1. Demonstrativo de Resultados do Exercício.....	38
2.3.2. Demonstração de Fluxo de Caixa.....	39
2.3.3. Custo de Capital	41
2.3.4. Análises de investimentos	43
3. MATERIAIS E MÉTODOS.....	45
4. PLANO DE NEGÓCIOS	47
4.1. SUMÁRIO EXECUTIVO.....	47
4.2. A EMPRESA E O SERVIÇO/PRODUTO	49
4.2.1. A empresa.....	49
4.2.2. Os serviços.....	50
4.2.3. Estratégia de entrada e de crescimento.....	51
4.3. O SETOR HOTELEIRO	52
4.3.1. Tamanho e Crescimento	54

4.3.2.	Estrutura.....	55
4.3.3.	Índices financeiros médios do setor.....	55
4.4.	PESQUISA E ANÁLISE DE MERCADO.....	56
4.4.1.	O mercado e o consumidor.....	56
4.4.2.	Tamanho e tendências.....	57
4.4.3.	Competitividade.....	57
4.5.	ASPECTOS FINANCEIROS.....	58
4.5.1.	Direcionadores de receita e Margem de Contribuição.....	59
4.5.2.	Custos Diretos e Indiretos.....	59
4.5.3.	Custos iniciais.....	60
4.5.4.	Ponto de equilíbrio entre Receitas e Despesas.....	60
4.6.	PLANO DE MARKETING E DE COMUNICAÇÃO.....	61
4.6.1.	Estratégia geral de Marketing.....	61
4.6.2.	Formação de Preços.....	62
4.6.3.	O ciclo de vendas.....	63
4.6.4.	Táticas de vendas.....	64
4.6.5.	Promoções e propaganda.....	64
4.6.6.	Análise SWOT.....	65
4.7.	PLANO DE OPERAÇÕES.....	66
4.7.1.	Modelo de operação.....	66
4.7.2.	Localização geográfica.....	67
4.7.3.	Aspectos legais.....	69
4.8.	CRONOGRAMA.....	69
4.9.	PREMISSAS E RISCOS.....	70
4.9.1.	Premissas.....	70
4.9.2.	Potenciais riscos.....	71
4.10.	PLANO FINANCEIRO.....	71
5.	DISCUSSÃO E CONCLUSÃO.....	75
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E INFOGRÁFICAS.....	77
	APÊNDICE A – DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS DO EXERCÍCIO PROJETADO.....	80
	APÊNDICE B – FLUXO DE CAIXA PROJETADO.....	81

APÊNDICE C – CÁLCULO DA PERPETUIDADE.....	82
APÊNDICE D – CÁLCULO DA DEPRECIAÇÃO	83
APÊNDICE E – CÁLCULO DOS INVESTIMENTOS.....	84
APÊNDICE F – TABELAS DE IMPOSTOS.....	85

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo tem como objetivo introduzir as principais questões relativas ao TF: Tema, justificativas, definição do problema, objetivos e relevância do trabalho e, por fim, a sua estrutura.

1.1. Tema do trabalho

A definição do tema de desenvolvimento de TF é uma questão complexa e definitiva para a conclusão do curso em Engenharia de Produção. Para que o tema fosse escolhido, dois pontos foram levados em consideração:

- Conhecimento já adquirido pelo orientando
- Disciplinas cursadas que mais interessaram o orientando na Escola Politécnica

Assim, foi possível desenvolver uma lista de temas para o desenvolvimento do trabalho. Um dos temas era a aplicação de métodos de engenharia de serviço para a melhoria de qualidade em serviços de hospitalidade. Isto porque em relação ao primeiro fator de decisão de tema, o curso superior de Hotelaria, realizado pelo orientando trouxe muito conhecimento e admiração pelo tema de hospitalidade e turismo. Contudo, levando em consideração o segundo ponto que foi o fator mais importante para a definição do tema do TF, um plano de negócio seria o tema ideal para o desenvolvimento de um trabalho. Isto porque as principais disciplinas pelas quais o orientando se interessou são relacionadas a análises econômico-financeiras tanto no macro quanto no micro ambiente (Introdução a Economia, Engenharia Econômica e Finanças e Economia de Empresas).

Juntando estes pontos à carência de serviços de hospitalidade de baixo custo na cidade de São Paulo se comparada às principais cidades europeias, por exemplo, encontrou-se uma oportunidade de desenvolver um espírito empreendedor. Com isso o tema proposto para o desenvolvimento do trabalho é a implantação de um albergue turístico na cidade de São Paulo, com o objetivo de fornecer serviços de hospitalidade com um custo mais baixo e consequentemente com preços também reduzidos.

1.2. Justificativa do Trabalho

Como já dito anteriormente, o trabalho tem suas raízes no espírito empreendedor do orientando que possivelmente conseguirá operacionalizar o albergue turístico em São Paulo, dependendo de investidores. Junto com o orientando, em sua família, já existem possíveis administradores e investidores para o empreendimento.

Além dos incentivos pessoais para o desenvolvimento de um plano de negócio de um albergue turístico, existem fatores econômicos que influenciaram positivamente, estimulando ainda mais o orientando a acreditar no tema e no ramo escolhidos. O ramo de albergues turísticos compõe o segmento dos meios de hospedagem econômicos. Tal segmento possuía em dezembro de 2012 uma diária média de mais de R\$150,00, contra os segmentos *midscale* e *upscale* cada um com a diária média de 250 e 380 reais respectivamente. Um albergue turístico, mesmo estando no segmento dito como econômico pelo Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB), possui diária entre 30 e 60 reais por leito por noite o que é uma vantagem competitiva ao se comparar com os meios de hospedagem mais tradicionais na cidade de São Paulo. (Fórum dos Operadores Hoteleiros do Brasil – FOHB; 2013)

Além disso, cada vez mais a cidade vem se consolidando como a capital brasileira da cultura e da gastronomia com mais de 260 salas de cinema, 125 museus, 164 teatros, 39 centros culturais, 15 mil restaurantes representando a culinária de mais de 52 países, 20 mil bares e diversos atrativos para o público que se interessaria por um empreendimento de baixo custo de qualidade. (ABRESI – Associação Brasileira de Gastronomia, Hospedagem e Turismo; 2014)

Atualmente existem 62 albergues turísticos na cidade, 410 hotéis e 350 motéis que são utilizados durante todo o ano por diversos turistas e executivos que vem para SP em busca de feiras, negócios ou de atrações como a Virada Cultural e a Parada Gay que reúnem milhões de pessoas nas ruas da cidade. Além disso, a cidade é palco de um evento a cada 6 minutos, o que acaba gerando um tráfego de 13,2 milhões de visitantes por ano à cidade sendo 85% brasileiros e 15% estrangeiros. A tendência é cada vez mais este número aumentar devido principalmente à visibilidade internacional que a cidade vai ganhar com a Copa do Mundo em 2014 e com a possibilidade de sediar a EXPO 2020 justificando assim o desenvolvimento e a operacionalização de mais um albergue turístico na cidade. (ABRESI – Associação Brasileira de Gastronomia, Hospedagem e Turismo; 2014)

1.3. Definição do problema

As questões solucionadas no desenvolvimento deste trabalho foram “Como operacionalizar um albergue turístico na cidade de São Paulo?”, “Quais decisões estratégicas são críticas para o sucesso do empreendimento?”, “Qual nicho de mercado a empresa vai se inserir?”, “Como se diferenciar dos concorrentes?” e “Qual a atratividade do projeto para os investidores?”. Com isto em mente, o Plano de Negócios passou por todos estes pontos e mais alguns a fim de prover uma análise exaustiva do problema e chegar a uma conclusão com a devida viabilidade do projeto.

1.4. Objetivo e relevância

Este TF tem como objetivo de construir um Plano de Negócios que além de consolidar o trabalho de formatura, possa também servir como meio de atrair investimentos e para a implantação de um albergue turístico na cidade de São Paulo. Para isto, o Plano de Negócios deve fornecer uma visão do mercado e também tratar de questões internas da empresa, como estratégias de marketing, diferenciais de serviços prestados, fornecedores necessários, estrutura organizacional, investimentos requeridos assim como a estrutura física necessária entre outras. Os principais interessados no projeto são: orientando, universidade, potenciais investidores e administradores do empreendimento.

Para desenvolver este Plano de Negócios, o orientando lançou mão do conhecimento adquirido em seu curso superior de Hotelaria e em sua formação como Engenheiro de Produção. Desta última, as principais disciplinas utilizadas no trabalho foram as seguintes:

- Introdução a Economia: que trata de macro e micro economia e conceitos econômicos
- Economia de Empresas: fornecendo um ferramental para a estruturação do Plano de Negócios
- Engenharia Econômica e Finanças: que dará uma base para o planejamento e análise financeira do projeto
- Contabilidade: construir e analisar demonstrações financeiras com base nos ensinamentos contábeis
- Princípios de Marketing: realizar a segmentação do público alvo, determinar os quatro Ps (Produto, Preço, Praça e Promoção).

- Gestão de operações em Serviço: Estruturação de um modelo de fornecimento de serviços de qualidade
- Gestão estratégica: análise das forças de Porter, análise SWOT, CANVAS, Fatores Críticos para o sucesso etc.

Demonstrando assim a relevância do projeto frente ao curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica. Para atingir o resultado desejado neste projeto, seguiu-se a seguinte metodologia:

- Levantamento de referências teóricas sobre um Plano de Negócios.
- Levantamento de dados do mercado hoteleiro, assim como suas tendências.
- Estruturação do Plano de Negócios
- Estudo de viabilidade do empreendimento
- Conclusões em relação ao trabalho desenvolvido

1.5. Estrutura do Trabalho

O trabalho é composto por seis partes: INTRODUÇÃO, que traz uma breve discussão do porquê este trabalho foi realizado e como ele foi definido e estruturado. A REVISÃO DE LITERATURA que consiste na apresentação dos principais conceitos que serão utilizados no desenvolvimento do projeto, principalmente em questões estratégicas e de estruturação e análise do Plano de Negócios.

METODOLOGIA que descreverá detalhadamente como o trabalho foi desenvolvido, desde a introdução até a última parte do mesmo. O PLANO DE NEGÓCIOS propriamente dito. E CONCLUSÕES.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Dividiu-se este capítulo em quatro seções: Plano de Negócios, Análise Estratégica e Análise Financeira. Este capítulo fornece os fundamentos e os estudos para que o Plano de Negócios seja desenvolvido. Tais fundamentos não são apenas teóricos, mas fornecem princípios e métodos práticos e aplicáveis em diversas situações.

2.1. Plano de Negócios

O Plano de Negócios é um documento que descreve o empreendimento, sua operação, suas estratégias, planos de marketing e de vendas e planos financeiros. A realização do Plano de Negócios deve ser a primeira etapa concreta para se estabelecer um negócio; logo após sua idealização e avaliação de oportunidade, é necessário planejar todas as características da empresa, passando por toda a operação até o resultado financeiro. Amplamente difundida, essa prática pode ser utilizada por todos os empreendedores, independente de sua área de atuação.

Para Chiavenato (2005), o Plano de Negócios nada mais é do que uma viabilização antecipada do empreendimento baseada em dados e informações. Portanto para se conseguir um Plano de Negócios sólido é necessário, muita pesquisa e conhecimento sobre o mercado no qual o empreendimento estará inserido. Isto porque, ao se desenvolver tal documento, são necessárias bases históricas e projeções confiáveis para que o mesmo seja sólido. Muitos Planos de Negócio são idealizados e não correspondem à realidade, trazendo um risco de planejamento muito alto para os respectivos empreendedores e investidores, que podem vir a acreditar no planejamento, mas quando é colocado à prova tanto a operação, quanto a estratégia ou a análise financeira, os planos se tornam inviáveis e muitas vezes completamente fora da realidade.

À medida que o empreendimento vai tomando forma, é possível que o próprio Plano de Negócios sofra alterações, assim como um plano de trabalho é passível de alterações. Isto porque mudanças não previstas em fatores tanto externos quanto internos são comuns e, se o Plano de Negócio for bem estruturado, tais alterações são facilmente agregadas ao projeto.

Enfim o Plano de Negócios é um documento que não deve ficar apenas arquivado depois de pronto, mas sim percorrer a mesa de todos os envolvidos no projeto.

2.1.1. Objetivos de um Plano de Negócios

Em pesquisa realizada pela SEBRAE (Cidades Empreendedoras; 2014), 77% dos empreendedores em São Paulo abriram uma empresa porque verificaram uma oportunidade da qual eles poderiam tirar proveito com sua nova empresa, contudo, nesta mesma pesquisa, 45% dos empresários não sabiam qual era o tamanho da oportunidade (o número de clientes e hábitos de consumo), 30% não sabiam sobre os concorrentes, 26% não sabia quanto custaria abrir seu negócio e 42% não elaborou um Plano de Negócios.

Uma comparação, realizada na mesma pesquisa, entre empresas que encerraram suas operações e empresas que continuam em atividade mostra que empresas ainda em operação tiveram uma etapa de planejamento 100% maior (seis meses em média) do que as empresas fechadas e depois de encerradas; 44% dos empresários destas empresas consideram que o planejamento é o fator mais importante para o sucesso. Este planejamento deve vir principalmente de um Plano de Negócios estruturado.

Tendo isto em vista, é possível dizer que os principais objetivos de se produzir um Plano de Negócios são:

- Estabelecer diretrizes para o seu negócio.
- Tornar-se mais eficaz na gestão do negócio, tomando mais decisões fundamentadas do que na base de sentimentos.
- Possuir mais base para monitorar o funcionamento da empresa e agir de forma mais rápida com ações corretivas.
- Angariar fundos para abrir a empresa e investir de forma estruturada.
- Explorar da melhor forma possível as oportunidades transformando-as em vantagens competitivas
- Trazer visibilidade dos macroprocessos para todos os envolvidos com o projeto, não os deixando responsáveis apenas pelas tarefas e atividades que os mesmos fazem, mas sim pela empresa como um todo.
- Transmitir confiança e transparência para o público externo, trazendo benefícios futuros para o empreendimento.

O plano nada mais é do que um teste de viabilidade de um conceito de negócio. Esta viabilidade é técnica, financeira, operacional e estratégica e vai servir para orientar o desenvolvimento das operações e da estratégia, atrair recursos financeiros, transmitir credibilidade e desenvolver a equipe de gestão.

Tendo isto em vista, o empreendedor precisa saber para quem ele deve mostrar o Plano de Negócios para então atingir os objetivos já mencionados. São eles:

- Incubadoras (SEBRAE, Universidades, governo etc.) podem outorgar financiamentos ou coordenar e prestar serviços de assessoria ao empreendedor.
- Parceiros podem auxiliar na definição de estratégia e na discussão de como a interação entre as partes deve ocorrer
- Bancos podem também outorgar financiamentos para capital de giro, imóveis etc.
- Fornecedores podem se tornar parceiros desde o início com cotações formas de pagamento diferenciadas
- A empresa internamente deve entender o Plano de Negócios para uma melhor comunicação e objetivos mais alinhados
- Os clientes devem ser comunicados dos serviços que poderão ser prestados
- Os sócios necessitam ser convencidos a participar do empreendimento, para então formalizar a sociedade.
- Ao público externo para transmitir a confiança e garantir uma imagem pública favorável para a empresa

Para que o documento possa ser mostrado para todos os envolvidos e possa atingir seus objetivos, ele precisa seguir certa estrutura, garantindo a abrangência de diversos assuntos em apenas um documento.

2.1.2. Estrutura do Plano de Negócios

Para desenvolver um Plano de Negócios é necessário muita pesquisa e planejamento, por isso, se ele não for muito bem estruturado, muitas vezes o empreendedor pode se perder na quantidade de análises e informação e acabar não desenvolvendo um plano sólido e coerente. Existem diversas estruturas que podem ser utilizadas para se desenvolver um Plano de Negócios, e na maioria das vezes estas estruturas são específicas para determinados setores da economia, como por exemplo, um Plano de Negócio de uma empresa de manufatura que necessita de um plano operacional detalhado de sua linha de produção, enquanto uma empresa de consultoria estratégica, por exemplo, necessita de um plano de Recursos Humanos muito bem descrito, já que a principal “matéria prima” deste mercado é o capital intelectual.

A estrutura proposta pela Universidade de Syracuse nos Estados Unidos, que propõe uma estrutura completa para qualquer mercado, deixando claro que o plano não é simplesmente uma lista que precisa ser feita por inteiro, mas sim analisada e revisada para se adequar da melhor maneira no seu negócio.

Pra fins do plano de negócio voltado ao meio de hospedagem de baixo custo em São Paulo, o plano será assim composto:

- I. Sumário Executivo (2-3 páginas)
- II. A Empresa, o Conceito e o Serviço/Produto (2-3 páginas)
- III. A indústria (2-3 páginas)
- IV. Pesquisa e análise de mercado (3-4 páginas)
- V. Aspectos Financeiros (1-2 páginas)
- VI. Plano de Marketing e de Comunicação (1-2 páginas)
- VII. Plano de Operações e de Recursos Humanos (1-3 páginas)
- VIII. Cronograma (1-2 páginas)
- IX. Riscos, problemas e premissas (1 página)
- X. Plano Financeiro (1-2 páginas)
- XI. Anexos (10-12 páginas)

O Plano de Negócios contará basicamente com três definições de análise: a operacional que engloba os Planos de Operação e de Recursos Humanos; a estratégica, que consiste na descrição da empresa, do serviço e da indústria, na pesquisa e análise de mercado e no plano de marketing e de comunicação; e, por fim, a financeira, que descreve os aspectos financeiros do negócio e define o plano financeiro.

2.2. Análise estratégica

Dos cinco tipos de estratégias definidos por Mintzberg (1998) – plano, padrão, posicionamento, estratagema e perspectiva – no Plano de Negócios, como o próprio nome indica é um plano no qual identifica-se um caminho direcionado para atingir um conjunto de objetivos pré-estabelecidos. Porter (1980) definiu estratégia como uma fórmula ampla de como um negócio deve competir, quais são os seus objetivos e quais políticas devem ser implementadas para que tais objetivos sejam atingidos, refletindo então como uma relação direta entre os fins e os meios, ou seja, onde a empresa quer chegar e como ela vai conseguir atingir o patamar desejado no mercado.

De acordo com Henderson (1981), desenvolver uma estratégia depende basicamente de três fatores: conhecimento exaustivo do ambiente, do mercado e dos competidores; a habilidade de interpretar tal conhecimento como um sistema dinâmico e interativo; e, por fim, a imaginação, criatividade e lógica necessária para conseguir escolher o melhor cenário possível dentro de uma série de opções.

Antes de tudo, a estratégia empresarial necessita uma direção, que é composta pela Visão, Missão e Objetivo. Os dois primeiros determinam os valores da empresa, dando a base para os últimos que direcionam a mesma. Com um direcionamento da estratégia definido, a criação da mesma deve seguir o seguinte fluxo que pode ser dividido em três partes, inicialmente se faz um diagnóstico da situação, para se definir e entender a natureza da situação-problema, em seguida formula-se a estratégia para depois implementá-la. Neste trabalho apenas as duas primeiras fases serão discutidas.

Existem dois tipos de análises para se definir a estratégia de uma empresa: a interna e a externa. A primeira leva em consideração as questões relativas a fatores próprios da empresa, como pontos fortes e fracos, valores, situação financeira etc., enquanto a análise externa leva em consideração oportunidades e ameaças do setor, a sociedade, aspectos legais, ambientais etc..

Para analisar todos estes fatores existem algumas ferramentas já consagradas e testadas a fim de auxiliar no desenvolvimento da estratégia, são elas a análise PESTLE (Política, Econômica, Social, Tecnológica, Legal e Ecológica); a análise das cinco forças de Porter - que consiste em analisar a atratividade e a competitividade dentro de um mercado, mapeando as forças que o influenciam como, por exemplo, o poder de barganha dos fornecedores, a entrada de produtos substitutos etc.; a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), mapeando tanto os fatores internos à empresa quanto os externos; a análise de fatores competitivos; estratégias competitivas e muitas outras.

2.2.1. Visão, Missão, Valores e Objetivos

Como já dito anteriormente, a definição destes tópicos deve preceder e então guiar a definição da estratégia para a empresa. Isto porque o desenvolvimento da estratégia segue uma ordem lógica composta por itens permanentes e itens mutáveis, que combinados formam a estratégia como um todo. A principal questão em relação a todos estes fatores é que eles precisam sempre estar alinhados, ou seja, os fatores mutáveis realmente podem se alterar e

podem ser adaptados dependendo da circunstância que o negócio está envolvido, contudo, estes não podem ir contra os fatores permanentes que foram definidos desde o início. Por isto, esta etapa de definição destes conceitos para a empresa é uma das mais importantes e a que vai direcionar a estratégia para aonde a empresa gostaria de se posicionar.

O planejamento estratégico busca se alinhar com os princípios básicos que fazem da empresa o que ela é. O negócio do empreendimento nada mais é do que o escopo da mesma, ou seja, aonde ela vai atuar; fazendo um elo já com a Missão que consiste em divulgar qual é o papel desempenhado pela empresa, basicamente mostrando para seu público o porquê da existência da mesma no negócio em que ela atua. Os valores de uma empresa revelam o que ela defende e o que ela não comprometeria independente da situação em que a mesma se encontre. A partir da interpretação destes conceitos é possível perceber a importância dos mesmos e porque eles realmente não são mutáveis: eles são o cerne da empresa.

Sempre estando alinhado com o que foi definido como negócio, missão e valores da empresa, ainda é preciso identificar os itens que são mutáveis dentro no planejamento estratégico. Estes itens são a visão que indica a posição que a empresa busca no mercado e basicamente aonde os seus idealizadores a veem no futuro; em seguida a análise do ambiente e contemplada como uma identificação de potenciais oportunidades, ameaças, fraquezas e fortalezas da empresa, correspondendo à análise SWOT, anteriormente citada; os objetivos são os resultados qualitativos do que se espera para a companhia em um determinado prazo levando em consideração todos os itens já citados, enquanto as metas são os resultados quantitativos esperados neste mesmo processo de desenvolvimento da empresa. Tudo isto no final é parte integrante da estratégia que é transcrever e relacionar todos os conceitos colocando-os em forma de plano de ação. Neste item, focaremos na análise da missão, da visão, dos valores e dos objetivos que segundo Costa (2007) são os alicerces do planejamento estratégico.

Oliveira (2005) coloca a missão como um meio de satisfazer a ansiedade do meio externo, para Chiavenato (2005), a missão é a razão da existência de uma empresa. Explicitamente o mesmo autor diz (CHIAVENATO, 2005, p.63):

A missão funciona como o propósito orientador para as atividades da organização e para aglutinar os esforços dos seus membros. Serve para clarificar e comunicar os objetivos da organização, seus valores básicos e a estratégia organizacional. Cada organização tem a sua missão própria e específica. A missão pode ser definida em uma declaração formal e escrita, o chamado credo da organização, para que funcione como um lembrete periódico a fim de que os funcionários saibam para onde e como conduzir o negócio.

Por seu papel tão importante dentro da empresa, a missão não é algo que se define rapidamente, antes mesmo de começar a pensar em redigir a missão é necessário se perguntar

algumas questões básicas sobre o seu negócio. Peter Druker (1992) corrobora com esta visão de dificuldade dizendo que o processo de definição da missão é penoso e arriscado, contudo deve ser realizado, pois é a única alternativa para se desenvolver o planejamento estratégico.

O segundo conceito a ser tratado neste item é a visão, que muitas vezes é erroneamente confundida com a missão da empresa. Primordialmente a visão não pode ser concebida como um lugar distante, beirando o utópico para a empresa, mas sim deve ter certa possibilidade de ocorrer com o tempo. Oliveira (2005) diz que a visão consiste em traçar um cenário ou um horizonte no qual a empresa gostaria de se encontrar no futuro. A visão não serve apenas para o ambiente interno da empresa, mas também como a sociedade vai enxergá-la; como exemplificado por Rodrigues et al (2009) ao dizer que a visão é a transcrição de como a empresa deseja ser vista e ainda deve ser um motivador de chegada a um horizonte tangível.

Reforçando ainda mais a ideia de que a visão deve ser um fator motivacional para as pessoas que fazem parte da empresa, ela não pode ser apenas um ideal proposto pela diretoria ou presidente, mas deve ser compartilhada com toda a empresa a fim de que todos realmente tornem a visão da empresa algo próprio dentro de seu trabalho. Como Chiavenato (2005) menciona, a visão tem, como uma de suas funções, estabelecer uma identidade única e compartilhada com relação ao futuro da companhia, a fim de orientar os envolvidos para que o destino desejado seja atingido.

Contudo, assim como a missão, definir a visão não é uma tarefa simples e fácil, pelo contrário, trata-se de um trabalho árduo que necessita antes de tudo de um claro conhecimento por parte dos *stakeholders* de onde a empresa se situa no momento da definição da mesma e só consegue tornar-se completa depois de se analisar questões e cenários futuros.

Outro conceito que precisa ser definido para a empresa a fim de se determinar a estratégia da mesma é o valor. Ao dizer valor, entende-se como os princípios primordiais da organização e sempre são utilizados nas tomadas de decisão segundo Rodrigues et al (2009). São os valores que vão orientar de forma intrínseca os componentes da companhia. Os valores de uma empresa tem grande relacionamento com a ética e as questões morais de sua cúpula de diretores, podendo, porem, algumas vezes não se refletir na prática dentro da empresa. Segundo Chiavenato (2005, p.48):

Na verdade, os valores definidos por uma organização muitas vezes podem diferir daquilo que os seus dirigentes acreditam ou valorizam no seu cotidiano. É o caso da afirmação de que as pessoas estão em primeiro lugar na organização, enquanto os dirigentes insistem em horários rígidos e enxugamentos à custa do corte de pessoas, o que mostra claramente como os valores organizacionais não são praticados na realidade.

Quando isto acontece muitas vezes foi devido a discrepâncias dentro do próprio quadro da diretoria, que acabou por se contentar com algo que não seria possível ser mantido na prática ou até mesmo por mudança no quadro de diretores no decorrer do tempo, o que pode acabar distorcendo até a cultura que se mantinha dentro da empresa depois de certo período. Até mesmo por esse tipo de acontecimentos, deve-se definir valores que tendem a ser imutáveis e transgredem o tempo, fazendo com que mudanças externas ou internas não afetem o cerne da empresa em si.

Por fim, temos os conceitos de objetivos e de metas, que muitas vezes são confundidos. Como já dito anteriormente o primeiro conceito está mais para o que é desejado da empresa qualitativamente, enquanto o segundo é mais objetivo e, segundo Rodrigues et al (2009), é a proposta de um resultado mensurável e quantitativo com uma data específica para ser realizado. Mesmo diferentes eles se completam e se transformam em parte fundamental da estratégia visto que com os prazos estabelecidos e suas respectivas metas e com os objetivos definidos, todos os envolvidos com a empresa tem a visibilidade do que precisa ser atingido, tornando mais fácil a execução da estratégia.

O prazo das metas pode ser qualquer um e cada meta, dependendo de seu prazo tende a ter papéis diferentes dentro de uma organização, as que são determinadas para longo prazo possuem um papel especial segundo Ansoff (1990, p.58):

Mas, para permanecer rentável no longo prazo, a empresa precisa continuar renovando a si mesma; novos recursos devem ser aplicados e novos produtos e mercados precisam ser desenvolvidos. Muitas fases fundamentais desta atividade de auto renovação possuem longos períodos de maturação. Portanto, durante o período próximo devem ser feitas aplicações de recursos para alguns tipos de necessidades de longo alcance, tais como pesquisa e desenvolvimento, treinamento gerencial e novos ativos fixos.

Tal afirmação indica que a estratégia atual deve estar intimamente conectada com os objetivos e metas do curto, do médio e especialmente do longo prazo, para que a empresa sempre esteja à frente da situação e não simplesmente agir conforme a demanda por resultados, buscando sempre chegar o mais próximo da meta, às vezes a ultrapassando.

Ainda em relação aos objetivos, Bethlem (2009) reflete sobre os mesmos dizendo que existem apenas quatro tipos: lucro, crescimento, sobrevivência e prestígio. O primeiro é simplesmente a relação entre receita e custos/despesas que deve ser harmônica a fim de inicialmente se obter o lucro e sempre tentar aumentá-lo conforme o passar do tempo. O crescimento é uma extensão do primeiro tipo de objetivo, visto que para crescer é necessário visar o lucro, mas não apenas ele; o principal diferencial é que para se crescer, este lucro obtido deve ser reinvestido na empresa. A sobrevivência trata-se de se comportar com uma estratégia preventiva, tentando controlar o ambiente externo, com os concorrentes,

regulamentações etc.. O último tipo de objetivo existente, o prestígio, segundo Bethlem (2009), se baseia principalmente na imagem e percepção da empresa perante a sociedade.

Contudo, não se basta apenas desenvolver e definir os objetivos e as metas, mas também é necessário monitorá-los e sempre compará-los ao que ocorre assim que os prazos são vencidos. Com isto é possível determinar a eficiência da estratégia empregada, garantindo um processo de melhoria contínua para se determinar a estratégia no futuro da empresa.

2.2.2.Fatores competitivos

As empresas sempre devem tentar se diferenciar pensando nas necessidades de seus clientes. Mesmo que os clientes sejam os mesmos, duas empresas diferentes podem ter fatores competitivos completamente distintos, e seus clientes vão decidir a qual empresa/produto/serviço eles serão leais ou fiéis. Para Dornelas (2005):

Vantagens competitivas estão necessariamente ligadas a diferenciais que proporcionam um ganho para o consumidor. Isso pode ocorrer por meio de um custo menor de produção, de estruturas enxutas, de criatividade no processo de obtenção do produto ou serviço de menor custo e, conseqüentemente, de menor preço final.

Sempre sendo comparada com seu competidor, a empresa deve ter uma estratégia de diferenciação que busque seu cliente, mas ao mesmo tempo alavanque os pontos positivos internos da companhia, para assim ter realmente uma vantagem em relação às outras empresas do mercado.

Os fatores competitivos podem possuir diversas origens e serem destinados com algumas intenções. Machado-da-Silva e Fonseca (2002) classificam em quatro grupos de estratégia diversos fatores de competitividade:

Figura 1 – Quadro: Fatores de competitividade agrupados por Grupo de estratégias

Grupo de estratégias	Fatores de competitividade
Mercadológicos	Preço baixo, arquitetura flexível, logística estratégica de distribuição, participação no mercado internacional, estratégia global, <i>benchmarking</i> , visão orientada para o mercado, planejamento estratégico, empreendedorismo, avaliação ambiental e contextual, focalização na <i>core competence</i> .
Relacionados à clientela	Conhecer e satisfazer necessidades e expectativas de clientes, valorizar relacionamento com clientes, fidelização.
Relacionados à gestão de recursos	Agilidade, inovação, desenvolvimento de sistemas de informação, estabelecimento de metas financeiras, informatização dos processos, reestruturação produtiva, qualidade, criação e gestão do conhecimento, investimento em P&D, desenvolvimento e valorização de pessoal, criatividade, custos baixos, integração da comunicação inter-funcional, adoção de técnicas gerenciais, adequação a padrões e certificações de qualidade.
Concernentes às estratégias de relacionamento	Conhecimento e valorização das relações com concorrentes, valorização da imagem institucional, cooperação empresarial, valorização do relacionamento com fornecedores.

Fonte: Machado-da-Silva e Fonseca (2002)

Slack (1997) define cinco fatores competitivos: Confiabilidade, Custo, Flexibilidade, Qualidade e Velocidade. Enquanto Davis (2001) considera como fatores competitivos, além de custos, qualidade e flexibilidade, entrega e serviço. O primeiro segue em linha com o fator velocidade e confiabilidade, enquanto o segundo compreende a pós venda dos produtos, ou seja, como o cliente é acompanhado e atendido após a compra do produto.

Machado-da-Silva e Fonseca (2002) vão além e complementam suas análises citando onze diferentes fatores competitivos. São eles:

- Eficiência
- Modernidade
- Inovação
- Qualidade
- Flexibilidade
- Responsabilidade ecológica
- Cooperação
- Inserção internacional
- Apoio institucional

- Relacionamento com os clientes
- Preço final baixo

2.2.3. Estratégias competitivas

Muitos autores consideram que as estratégias competitivas podem ser consideradas genéricas e assim definidas para qualquer tipo de empresa ou mercado. Herbert e Deresky (1987) consideram, por exemplo, que é possível definir estratégias suficientemente simples para que as mesmas possam ser utilizadas para qualquer indústria independente se sua fase de maturidade. Hambrick (1983) completa este pensamento dizendo que pode ser identificada uma quantidade finita de tipos estratégicos que podem capturar a essência das posturas competitivas assumidas por inúmeras empresas.

A tipologia de estratégias genéricas mais difundida atualmente é a de Porter (1980). Composta por três estratégias genéricas: a Liderança, Enfoque e Diferenciação. A liderança via redução de custos tem como foco possuir o menor custo do mercado para produzir os mesmos produtos. Tal estratégia se estende para que a empresa com tal liderança consiga se sair melhor das conhecidas disputas de preços no mercado. Isto porque se uma concorrente abaixar o preço, reduzindo a margem, a empresa com liderança na redução de custos ainda consegue acompanhar os preços da concorrência, mantendo uma margem superior. Além disto, tal estratégia também indica uma força para constantes renegociações e pressões dos fornecedores para o aumento de preços. Quando os fornecedores de uma específica indústria aumentam seus preços, a empresa com liderança nos custos é a menos afetada já que ou sua margem já é maior que a das outras ou seu preço já é menor, então, o mercado inteiro sofreria, mas a chance desta empresa sobreviver é maior do que a chance de suas concorrentes. Porter (1980) determina que deva existir apenas uma empresa na indústria que é líder por custos, visto que se acontecesse o contrário, haveria uma guerra de preços que não seria sustentável para nenhuma das empresas.

Na estratégia de diferenciação uma empresa garante um produto ou um serviço que é considerado único pelos clientes e nenhuma concorrente consegue fazer algo igual. De acordo com Hunt e Morgan (1995) existe uma dificuldade em se ter um mercado que atinja realmente uma indústria por completo, devido às diferenças de gostos e opiniões da multidão que se concentra nesta indústria, formando assim segmentos de mercado compostos por pessoas com gostos e interesses parecidos. Os autores complementam dizendo que mesmo com a

heterogeneidade de interesses, é possível acumular alguns segmentos que possuem sim uma homogeneidade de interesses, contudo cada segmento com seu grau de interesse específico para cada característica de produtos.

A diferenciação consegue trazer inúmeros benefícios para a empresa, mas o principal é a força que é dada para a empresa para conseguir lutar contra alguns fatores externos que afetam a concorrência. Produtos/serviços diferenciados, por exemplo, possuem menos sensibilidade de preço e mais lealdade de seus clientes, visto que os mesmos tendem a pagar pelo produto/serviço a qualquer preço apenas para possuir o que ele considera diferenciado. No caso de liderança por diferenciação, Porter (1980) garante que pode haver diversas empresas colhendo os frutos da diferenciação, ao contrário do que foi dito anteriormente sobre a liderança via redução de custos.

A última estratégia genérica definida por Porter (1980) é a estratégia por enfoque, que garante a segmentação da indústria e o foco em apenas um destes segmentos e não na indústria como um todo. Fazendo com que seu público alvo seja um grupo mais seleto de pessoas, faz com que as necessidades deste grupo sejam mais fáceis de serem atendidas, já que o foco são apenas elas. Tal estratégia pode ser completada tanto como uma redução de custos, quanto como uma diferenciação, seguindo os mesmos conceitos citados anteriormente, porém para um público específico.

2.2.4. Forças de Porter

Amplamente difundida no planejamento estratégico as forças de Porter são muito importantes para a avaliação do posicionamento da empresa no mercado em que ela vai se inserir. Globalmente, a concorrência tem se acirrado e atualmente não depende apenas da própria empresa o recebimento de lucros, crescimento e sucesso, mas sim de diversos outros fatores que devem ser analisados e estudados a fim de entender qual o potencial da empresa em questão.

Segundo Porter (1999), a concorrência em uma indústria depende de cinco forças:

- Rivalidade entre os concorrentes: dentro de um mercado é o centro de todas as forças e impacta diretamente no grau de concorrência do mercado específico.
- Barreira de entrada para novos concorrentes: consiste no grau de dificuldade de um novo concorrente se estabelecer neste mercado. Esta dificuldade pode ser influenciada por regulamentações (ex.: leis protecionistas), pela necessidade de

escala para a redução dos custos, diferenciação do produto, alto investimento, patentes e ou vantagens tecnológicas entre outras.

- O poder de barganha dos compradores: pode promover uma disputa entre os concorrentes, ocasionando muitas vezes a guerra de preços.
- A ameaça de produtos ou serviços substitutos: pode deixar um mercado mais competitivo pela sua abrangência, ou seja, o produto não compete mais apenas com os seus pares, mas também com outros que podem ser substitutos dos mesmos.
- O poder de barganha dos fornecedores: é um fator também muito importante devido ao impacto direto nos custos de produção ou de prestação do serviço.

Complementando, Porter (1999) revela que todas estas forças sendo analisadas em conjunto podem determinar o potencial do lucro final da indústria como um todo. Em um mercado nem todas as forças tem a mesma intensidade, por isso cada uma deve ser analisada separadamente para depois se ter uma visão completa do cenário competitivo que uma empresa dentro deste mercado pode esperar.

2.2.5. Análise SWOT

Outra ferramenta amplamente difundida atualmente é a análise SWOT. O termo é uma sigla proveniente do inglês e traduzida para o português como Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*). Os dois primeiros termos do acrônimo são referentes a posturas internas da empresa enquanto os dois últimos consistem em uma análise do ambiente externo ao empreendimento.

A Análise SWOT é uma matriz na qual os dois quadrantes da parte superior indicam os fatores que tem como origem o ambiente interno, enquanto os quadrantes inferiores são os fatores com origem externa. Também facilita a visualização da matriz sabendo que os quadrantes da esquerda funcionam como alavancas que ajudam a empresa em seu posicionamento, enquanto os da direita podem prejudicar a empresa de alguma maneira.

É possível determinar inúmeros pontos para cada um destes fatores para cada empresa existente ou ainda a ser concebida, portanto além de enumerar tais pontos é muito importante determinar a importância de cada um deles dentro de cada quadrante e também inter-relacionar todos os quadrantes identificando assim, oportunidades que podem ampliar as forças ou minimizar as fraquezas, ou ameaças que podem prejudicar as forças e ao mesmo

tempo piorar ainda mais as fraquezas e quaisquer outras relações que podem ser realizadas entre cada um destes fatores e seus respectivos pontos.

2.3. Análise financeira

O intuito de se realizar uma análise financeira é mostrar para os potenciais investidores as condições de contorno de um investimento. As principais análises financeiras são um Demonstrativo de Resultados e um Fluxo de Caixa. Deste último é possível fazer ainda diversas análises, considerando conceitos de engenharia econômica como o Fluxo de caixa Descontado, o Valor Presente Líquido, a Taxa interna de Retorno, o Período de Retorno do Investimento, o Retorno sobre o Investimento entre outros.

2.3.1. Demonstrativo de Resultados do Exercício

O Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE) é um relatório contábil que tem como objetivo mostrar o resultado gerado para os sócios de uma determinada empresa em um período específico. Tal relatório permite verificar a rentabilidade da empresa e como foi seu desempenho no período em questão. A estrutura de um DRE é composta por diversas linhas e cada empresa acaba desenvolvendo um DRE conforme suas necessidades.

Tal estrutura fragmenta a geração de lucros em basicamente três partes:

- Lucro operacional, que reflete o a geração do resultado decorrente das operações da empresa.
- Lucro antes do Imposto de Renda, da Contribuição social e das participações, que acrescenta ao lucro gerado pela operação, o lucro gerado por decisões financeiras.
- Lucro Líquido, que deduz da última seção citada os impostos correntes e diferido no exercício em questão.

Para a avaliação de empresas, muitos investidores lançam mão de alguns cálculos a fim de comparar diversas empresas, podendo então retirar alguns efeitos que são característicos de cada uma e conseguir fazer a comparação de forma balizada e calibrada. Estes termos são chamados de:

- Ebitda (*Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*) que em português chama-se Lajirda que significa Lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização. Este conceito funciona como uma aproximação da potencial geração de caixa da operação, facilitando o entendimento sobre sua composição e seus direcionadores.
- Ebit (*Earnings before interest and taxes*) ou em português, Lajir (Lucro antes dos juros e do imposto de renda): que é basicamente o Lucro operacional antes da aplicação do resultado financeiro. Este conceito indica a viabilidade e a competitividade da empresa, segundo Málaga (2013), pois são os recursos que restaram depois que foi honrado tudo que se era devido para que a empresa realmente funcionasse, restando apenas o pagamento de credores financeiros, governos e sócios ou então o reinvestimento na própria empresa.

2.3.2. Demonstração de Fluxo de Caixa

Este é mais um relatório contábil imprescindível para a avaliação de uma empresa. Ele fornece informações relevantes sobre a movimentação de entradas e saídas de caixa da empresa num determinado período de tempo. E com esta demonstração, Málaga (2013) diz que o investidor consegue não só avaliar a capacidade do gestor de gerar lucro, mas também a capacidade do mesmo de materializar este lucro no caixa da empresa. Três atividades podem movimentar o caixa da empresa: atividades operacionais, atividades de investimento e atividades de financiamento.

O primeiro serve para representar a movimentação no caixa devido exclusivamente à operação da empresa, não considerando atividades de investimento e de financiamento. Para a análise deste fluxo de caixa é necessário observar primordialmente quatro pontos, segundo Málaga (2013):

- Magnitude do Lucro Líquido (LL) e do Fluxo de Caixa operacional Restrito (FCOR): em empresas saudáveis e já maduras, o FCOR deve ser maior que o LL, pois a diferença entre os dois decorre principalmente da depreciação e com menor relevância devido aos resultados financeiros e aos demais resultados não operacionais.
- Magnitude do FCOR e do Fluxo de Caixa Operacional (FCO): empresas maduras e saudáveis possuem os dois valores bem próximos enquanto

empresas em crescimento tendem a ter o FCO menor que o FCOR devido ao investimento em contas a receber e no estoque, conciliado com prazos reduzidos dados pelos fornecedores.

- Variação do ativo circulante operacional (ACO) x Variação do Passivo circulante Operacional (PCO): a operação pode estar perdendo força com seus clientes externos (cliente e fornecedores) quando se perde os prazos de pagamento dos fornecedores e ao mesmo tempo aumentam-se os estoques, aumentando assim a diferença entre o FCO e o FCOR.
- Magnitude do FCO: com uma gestão adequada e com um LL de grande magnitude, deveria sempre ser próximo do FCOR, no médio prazo.

O Fluxo de Caixa dos Investimentos indica a movimentação de caixa devido aos investimentos (participações acionárias, compras de imobilizado etc.) realizados no exercício em questão. Tal fluxo de caixa não pode ser analisado sem que haja uma explicação de cada linha que o mesmo possui. Isto porque pode aparentar que a empresa esteja investindo muito, o que poderia ser bom, contudo este investimento pode não estar relacionado à produção em si.

Por fim, o Fluxo de Caixa dos Financiamentos indica quanto a empresa adquiriu ou amortizou de recursos provenientes de credores e sócios. No Plano de Negócio será analisado o Fluxo de Caixa da empresa, com os detalhamentos de como calcular o mesmo.

2.3.2.1. Relação entre os três Fluxos de Caixa

Damodaran (2001) revela que estes três fluxos de caixa explicitados anteriormente possuem relação que pode explicar o posicionamento e a situação de cada tipo de empresa, como explicado na tabela a seguir.

Figura 2 – Quadro: Relação entre ciclo de vida das empresas com o perfil dos fluxos de caixa

Estágio do ciclo de vida das empresas					
	Startup	Alto Crescimento	Crescimento moderado	Estável	Declínio
FCO	Negativo (operação não gera receita)	Negativo ou reduzido (operação ainda não se sustenta)	Moderado e em crescimento	Alto	Alto
FCI	Negativo (alta demanda por investimento)	Negativo (alta demanda por investimento)	Negativo, mas de baixa intensidade (redução da intensidade dos investimentos)	Negativo ou nulo, próximo ao valor da depreciação	Positivo ou nulo
FCF	Positivo (alta demanda para cobrir o FCO e o FCI)	Positivo (alta demanda para cobrir o FCO e o FCI)	Positivo, mas em menor intensidade, pois a operação já gera caixa e os investimentos são de menor magnitude	Negativo, com amortização de dívida e distribuição de dividendos	Negativo, com amortização de dívida e devolução de capital aos sócios

Fonte: Damodaran (2001)

2.3.3. Custo de Capital

Mesmo conseguindo definir todas as variáveis de cada relatório contábil, ainda é preciso demonstrar para os investidores que o capital investido vai realmente trazer lucros para o mesmo. Não basta mostrar através do DRE que a empresa vai gerar lucro durante a partir do segundo ano, deve-se mostrar se o fluxo de caixa conseguirá pagar os investidores com a taxa que é mais interessante para eles dependendo do custo de oportunidade dos mesmos. O custo de oportunidade indica o quanto o investidor poderia ganhar com a mesma quantia investida em determinado negócio, mas aplicando em outra coisa, por exemplo, na taxa SELIC, a taxa mínima que alguém consegue em qualquer aplicação financeira no Brasil. Recentemente esta taxa começou a subir depois de quase três anos em queda.

Contudo tal taxa é apenas um parâmetro para se decidir a taxa mínima de atratividade. Existem outros fatores que devem ser considerados ao se determinar o custo de capital efetivo para a análise dos resultados. O custo médio ponderado do capital (CmePC) é o mais indicado para ser utilizado no estudo da taxa mínima de atratividade e ele é calculado a partir da

ponderação do custo de cada fonte de financiamento por sua representatividade no capital global da empresa.

Equação 1 - Cálculo simplificado do Custo médio Ponderado do Capital

$$CmePC = (W_d \times K_d) \times (1 - T) + (W_p \times K_p)$$

Onde:

W_d = proporção da dívida

K_d = custo da dívida

T = Alíquota Tributária Efetiva

W_p = proporção do capital próprio

K_p = custo do capital próprio

Fonte: Newnan et al (2002)

Destas fórmulas é importante ressaltar a relevância do ajuste devido à alíquota tributária efetiva, visto que os juros pagos a credores são dedutíveis do imposto de renda e da contribuição social, portanto apesar de gerar um custo, o mesmo acaba diminuído a base para o cálculo destas dívidas e por isto deve ser reajustado conforme a alíquota efetiva tributária.

O cálculo das proporções de dívidas no caso de um empreendimento que está sendo estabelecido depende da estratégia da empresa e da capacidade da mesma em adquirir empréstimos ou conseguir fundos de investidores. O custo do capital próprio no Brasil deve ser calculado com base em alguns fatores importantes para um país emergente e com um risco país determinado pelas agências de risco internacionais. O modelo mais utilizado recentemente é o CAPM (*Capital Asset Pricing Model*, em português, Modelo de Apreçamento de Ativos) que ajustado conforme o Risco País e o Termo de Adaptação (α) que busca explicar a diferença entre o Custo de Capital próprio determinado pelo CAPM e o custo de capital próprio que é realmente adequado para o empreendimento.

Equação 2 - Cálculo do CAPM com Risco País e com o Termo de Adaptação

$$K_p = K_f + \beta \times (K_m - K_f) + K_B + \alpha$$

Onde:

K_p = custo do capital próprio

K_f = taxa livre de risco

β = Sensibilidade Beta do Ativo em relação ao mercado

K_m = taxa de mercado

K_B = prêmio de Risco País

α = termo de adaptação do CAPM

Fonte: Newnan et al (2002)

O único fator que falta ser calculado para se definir o Custo médio Ponderado de Capital é o custo da dívida que pode ser calculado de três maneiras diferentes:

- Histórico do Setor: comparar taxas médias aplicadas historicamente no setor.

- CAPM da dívida, que consiste no mesmo processo indicado anteriormente para o cálculo do custo do capital próprio, contudo adicionando um spread que seria para a instituição financeira.
- Estruturação específica, já que alguns empreendimentos possuem programas específicos desenvolvidos pelas instituições financeiras.

2.3.4. Análises de investimentos

Segundo Salim et al (2005), o valor presente líquido é um dos instrumentos mais usados para analisa propostas de investimento de capital. Os mesmos autores indicam que tal procedimento reflete a riqueza dos recursos medida pela diferença das entradas e das saídas de caixa, trazidas a valor presente a uma determinada taxa de desconto. Se o VPL for maior que zero, deve-se aceitar o investimento, caso contrário, deve-se rejeitá-lo.

A Taxa Interna de Retorno (TIR) também é muito utilizada para se identificar o benefício de certo investimento. Segundo Salim et al (2005) tal ferramenta representa a taxa de desconto que iguala os fluxos de entrada de caixa com os de saída, trazendo um VPL igual à zero. Se a TIR for maior que a TMA, deve-se aceitar o investimento, caso contrário, deve-se rejeitá-lo.

O período em que os valores aplicados no investimento e as consequentes despesas se igualam às entradas de caixa também deve ser levado em consideração. O ideal é realizar este estudo utilizando os números como valor presente líquido, assim como foi descrito anteriormente. Tal índice deve ser comparado com a expectativa tempo de recuperação de capital do investidor. Se o *payback* for maior que tal expectativa, o investidor pode rejeitar o investimento.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

O Plano de Negócios foi dividido em dez partes. A parte inicial tem como objetivo resumir o Plano de Negócios em algumas páginas focando em seus pontos principais e foi desenvolvida após a redação de todo o restante do material. Em seguida foi realizada a caracterização da empresa em si, dos serviços que ela presta e dos produtos que serão vendidos, assim como de sua estratégia sucinta de entrada e de crescimento.

Também foi desenvolvida uma análise extensa da indústria do turismo em São Paulo, focando no tamanho e no crescimento, nas tendências, nos fatores chaves de sucesso e em alguns índices conhecidos da indústria. O mercado em si de hospedagem de baixo custo também foi analisado a fim de determinar o potencial do mesmo, descrevendo assim o consumidor, o tamanho e as tendências do mercado, o processo de compra, a segmentação, a competitividade e por fim uma avaliação do mercado. Alguns aspectos financeiros também foram descritos como os direcionadores de receita, os custos, tanto fixos quanto variáveis, a possível alavancagem da operação, os custos iniciais necessários, o modelo econômico empregado, o ponto de equilíbrio entre receitas e despesas/custos da operação e a durabilidade do lucro.

Voltado já para a estratégia do empreendimento, foi realizado um estudo da estratégia de marketing, junto com a precificação, o ciclo e as táticas de vendas, as promoções e propagandas, a publicidade, o serviço ao consumidor e os canais de distribuição. A operação também foi desenvolvida a fim de dar clareza aos investidores de como é possível colocar em prática o Plano de Negócios, descrevendo assim o modelo de operação, a estratégia, a localização geográfica, os ativos imobilizados, a capacidade do empreendimento e certos aspectos legais da operação.

Também foram desenvolvidos o plano de implementação da empresa e os possíveis riscos que podem afetar o empreendimento, por diversos fatores. Por fim foi desenhado o plano financeiro após a conclusão das respectivas análises.

É importante ressaltar a utilização prática deste trabalho, uma vez que ele será apresentado para diversos potenciais investidores a fim de angariar fundos para o empreendimento descrito. Para realizar todas estas etapas, foram utilizados diversos meios de pesquisa, tanto em periódicos, *internet* e até presencialmente em algumas empresas. Também foram utilizadas ferramentas computacionais para os desenvolvimentos de diversas análises

matemáticas e de dados para atingir um nível de confiança e de aplicabilidade ideal para o projeto.

4. PLANO DE NEGÓCIOS

Este capítulo tem com objetivo apresentar o resultado da análise de viabilidade da implementação do empreendimento em questão de acordo com a lógica descrita na metodologia e com os conhecimentos bibliográficos discutidos na revisão bibliográfica. O empreendimento em questão será tratado como *Discover SP Hostel*, em português: Albergue Descubra SP.

4.1. Sumário Executivo

O mercado de hotelaria de São Paulo atualmente é voltado para atender executivos e pessoas que vem à cidade a trabalho. Contudo, a demanda de turistas em São Paulo com interesses voltados a atividades culturais e de entretenimento aumentou muito nos últimos anos. Atualmente essa demanda está sendo absorvida pelos meios de hospedagens mais tradicionais da cidade (hotéis, *flats*, motéis etc.) que já estão estabelecidos e pelos albergues turísticos, cada vez mais frequentes na cidade. A idealização do empreendimento surgiu com a identificação desta demanda crescente de turistas não envolvidos em negócios em busca de uma experiência na cidade mais cosmopolita do Brasil. Para fornecer esta experiência, foi proposta a concepção de um albergue turístico com custos reduzidos e um ambiente mais descontraído.

Localizado na região da Avenida Paulista, o empreendimento se posiciona como uma alternativa aos meios de hospedagem mais tradicionais da cidade, com quartos compartilhados e privativos e áreas de convivência que estimulam novas amizades e a conversa. Com isto, é possível aproximar pessoas que são desconhecidas para que elas discutam e criem suas experiências em São Paulo.

Além de tentar aproximar pessoas, a proposta deste empreendimento é cada vez mais conhecer seus clientes e potenciais clientes através de um mecanismo de cadastro e de pesquisa de interesses, que garante um atendimento personalizado a cada hóspede, devido às recomendações e instruções de como visitar a cidade dependendo do perfil de cada um. Para isto será empregado um sistema de relacionamento com o cliente que servirá também como gerador de demanda para o albergue. Este processo será desenvolvido correlacionando o cadastro de clientes com seus respectivos interesses com os eventos que estão ocorrendo na cidade em diversos períodos do ano.

O mercado de albergues tem como alvo um segmento que é composto principalmente por jovens (entre 18 e 30 anos) em busca de experiências novas e abertos para fazer amizades e para a diversão que a cidade pode oferecer. Atualmente ele movimentava cerca de R\$30 milhões de reais, com um crescimento de 6,6% na taxa de ocupação média entre 2013 e 2014 e um crescimento de 17,9% na tarifa média do mesmo período. Contudo o mercado possivelmente não continuará crescendo neste mesmo ritmo por muito tempo, portanto é de suma importância o estabelecimento de uma empresa neste mercado o quanto antes para começar a faturar com este crescimento e possuir uma operação estável quando o mercado atingir a maturidade. (Observatório do Turismo, 2014)

Para atingir o potencial de mercado previsto, é necessário investir em campanhas de marketing, principalmente nas mídias sociais, ambientes mais visitados pelo público alvo. Além disso, será necessário fazer parcerias com organizadores de eventos a fim de ser a principal alternativa de meio de hospedagem do evento, se consolidando assim como um albergue que está sempre a par das informações e tendências do que acontece em São Paulo. A formação de preços dos serviços está alinhada com a média de mercado, podendo ainda se cobrar uma tarifa “prêmio” com o tempo, devido à percepção de valor do serviço prestado. Os principais canais de venda para atingir o público alvo do empreendimento serão os canais voltados à *internet*, como sites especializados em vendas de meios de hospedagem que cobram comissão e o próprio site do albergue, que terá funcionalidades de realização de reservas.

A operacionalização do albergue contará com uma reforma de nove meses para adequar a casa alugada ao ambiente proposto pelo empreendimento e depois por um período de três meses para uma operação de teste, sem que seja feita qualquer campanha de marketing. Em seguida será realizada a divulgação do empreendimento com a operacionalização total do mesmo. Esta operacionalização deve contar sempre com recepcionistas que também cuidarão do bar, de faxineiras, camareiras e uma empresa de segurança terceirizada, além de contar com um gerente.

A implementação do albergue contará com uma equipe com diversificação e experiência, composta por uma advogada e especialista em turismo de baixo custo no estado de São Paulo, por um especialista em empreendimentos imobiliários e administrador de empresas, por um engenheiro de produção e consultor de uma renomada consultoria internacional e por um ex-sócio de uma das maiores empresas de auditoria e consultoria do mundo. Cada um destes elementos da equipe, incorporando suas experiências e conhecimentos para implementar o empreendimento descrito neste Plano de Negócios.

Com o albergue funcionando, a projeção de receitas depende principalmente da taxa de ocupação do mesmo, que no primeiro ano contará com 45% de ocupação (sendo que o ponto de equilíbrio do lucro líquido da operação é atingido em aproximadamente 40%), evoluindo até 65% no quarto ano e mantendo este nível que é considerado como a ocupação na maturidade do albergue. Com isto é possível garantir receitas de mais de meio milhão de reais e um lucro líquido na maturidade de até 20% da receita bruta.

Com esta receita e margem, o período de retorno do investimento (*payback*) é de seis anos e quatro meses. O investimento ainda possui uma taxa interna de retorno de 31% em dez anos e um valor presente líquido de R\$572 mil. Contudo, para atingir estes patamares, é necessário um investimento de R\$513 mil reais a serem divididos em capital dos investidores (R\$313 mil) com um custo de capital de 16,3% e em financiamentos realizados junto ao Banco Nacional de Desenvolvimento (R\$200 mil) com uma taxa de juros de 12%.

4.2. A Empresa e o Serviço/Produto

4.2.1. A empresa

A empresa tem um nome fantasia de *Discover SP Hostel*, localizada na cidade de São Paulo – SP, Brasil, mais especificamente nas proximidades da Avenida Paulista. Com início da implementação previsto para janeiro de 2015, a operação de teste do *albergue turístico* tem previsão para começar em outubro de 2015, com três meses de duração até o início efetivo da operação que ocorrerá em janeiro de 2016. A empresa será criada e desenvolvida a partir da aprovação do Plano de Negócios por parte dos investidores.

A missão da empresa é “fornecer hospedagem de qualidade com baixo custo, incentivando o cliente a descobrir a cidade com sua própria perspectiva” e tem como objetivos se tornar mundialmente reconhecida como meio de hospedagem de baixo custo e de qualidade em quatro anos e atingir uma taxa de ocupação média de 65% também no terceiro ano, chegando a ter ocupação de 100% nas épocas dos principais eventos da cidade de São Paulo.

A proposta de valor do empreendimento é entender os principais interesses de seus hóspedes e oferecer um serviço quase que personalizado para que o mesmo consiga desfrutar da cidade de São Paulo, aproveitando o máximo que ela tem a oferecer de acordo com o que o

turista procura. Por São Paulo ser uma cidade grande e com diversificados programas (feiras, festas, exposições, museus, parques etc.), há muitos turistas que chegam à cidade para um programa específico, mas não sabem que existem outros que podem ser vistos e presenciados que também são de seu interesse. Tendo isto em vista, o serviço prestado pela empresa é de tal maneira que serão recomendados aos hóspedes quais programas podem se encaixar melhor no perfil de cada um.

4.2.2. Os serviços

Como base da empresa o serviço prestado será o de hospedagem. Tal serviço porém deve contar com alguns outros serviços, alguns com geração de receita outros sem a geração de receita adicional. O serviço de hospedagem terão quatro modalidades, a de quarto compartilhado com banheiro fora do quarto, a de quarto compartilhado com banheiro dentro do quarto, a de quarto privativo com banheiro privativo e a de quarto privativo com banheiro compartilhado. Também será servido café-da-manhã para todos os hóspedes e ocorrerão vendas de produtos industrializados, como salgados, bolachas, sucos, água, bebidas alcoólicas etc.. estes serviços serão as principais fontes de receita do empreendimento que também oferecerá serviços de graça para sua clientela, como *internet* sem fio, área de convivência, sala de televisão entre outras questões mais operacionais que serão descritas no plano de operações.

- Quarto compartilhado com banheiro fora do quarto: estas unidades habitacionais podem ser para ambos os gêneros e serão compostas apenas por beliches e armários para cadeado com acesso aos banheiros compartilhados do albergue turístico. Vendido por leito.
- Quarto compartilhado com banheiro: são suítes que possuem seus próprios banheiros e serão divididos ou só para homens ou só para mulheres devido a utilização do banheiro único no quarto. Vendido por leito
- Quarto privativo sem banheiro: quarto para uma, duas ou três pessoas, que só pode ser vendido no preço cheio do quarto, e os hóspedes utilizam os banheiros compartilhados do albergue turístico.
- Quarto privativo com banheiro: são suítes para uma, duas ou três pessoas e que só podem ser vendidas pelo preço cheio do quarto.

As vendas de alimentos e bebidas serão realizadas na própria recepção que funcionará como uma espécie de bar e ao mesmo tempo recepção. Estes conceitos de serviços já são amplamente difundidos pelo mundo e inclusive em São Paulo, que possui alguns albergues turísticos voltados para festas e diversão. O intuito destes serviços no caso do *Discover SP Hostel* é garantir uma convivência e um ambiente propício para promover amizades. Como já dito anteriormente, outro serviço a ser prestado para os hóspedes é o entendimento do porque o mesmo está visitando a cidade e fornecer alternativas com o mesmo enfoque de interesse para que o turista consiga gastar seu tempo livre e aproveitar o máximo da cidade que pode providenciar experiências diferentes para cada público.

Para realizar tal serviço é necessário se ter um amplo conhecimento do que está acontecendo na cidade todos os dias do ano e ainda entender o motivo da viagem de cada hóspede dentro do albergue turístico. Para isso será criado um questionário que pode ser preenchido em duas ocasiões: no momento da reserva ou no momento de chegada ao empreendimento. As respostas a este questionário estará diretamente conectada ao nome de cada cliente e será utilizada ainda para que o próprio cliente receba mais informações sobre seus interesses na cidade de São Paulo depois de sua primeira estada, fornecendo dados de eventos que sejam de compatíveis com seus perfis e que o façam voltar a cidade e se preferir se hospedar no *Discover SP Hostel*.

No caso de crescimento e mais aporte de capital é possível expandir tal formato de empreendimento para outras cidades que também possui uma parcela importante de eventos e de fluxo turístico. Tal cenário seria analisado com o tempo e maturidade da empresa e da marca da mesma.

4.2.3. Estratégia de entrada e de crescimento

O início da operação será leve para conseguir testá-la até o limite e tendo estabelecido que o albergue turístico está pronto para sua capacidade total, serão feitos investimentos para atrair tanto os turistas nacionais quanto os internacionais que tem como destino a cidade de São Paulo. Nos primeiros cinco anos da empresa, o escopo geográfico continuará apenas na cidade de São Paulo, podendo ser expandido para outras capitais, sendo feitas outras análises de Plano de Negócios para cada cidade. Contudo, o objetivo da empresa é se infiltrar em todos os canais de comercialização de leitos de albergue turístico existentes para conseguir estabelecer uma base de clientes grande e frequente.

Para se estabelecer e estar sempre a frente dos concorrentes é necessário transmitir confiança aos turistas para que eles se identifiquem com o empreendimento e não tenham dúvidas de que naquele lugar ele conseguiria passar suas férias tranquilo e sem preocupações. Para isso é preciso primeiramente oferecer um serviço de qualidade, visto que tal segmento da indústria é muito influenciado pelas mídias sociais e qualquer comentário pode ser a ruína da imagem da empresa.

O crescimento da empresa vai acompanhar o crescimento do mercado hoteleiro, principalmente o crescimento no mercado hoteleiro econômico, para o qual o empreendimento é voltado.

4.3. O Setor Hoteleiro

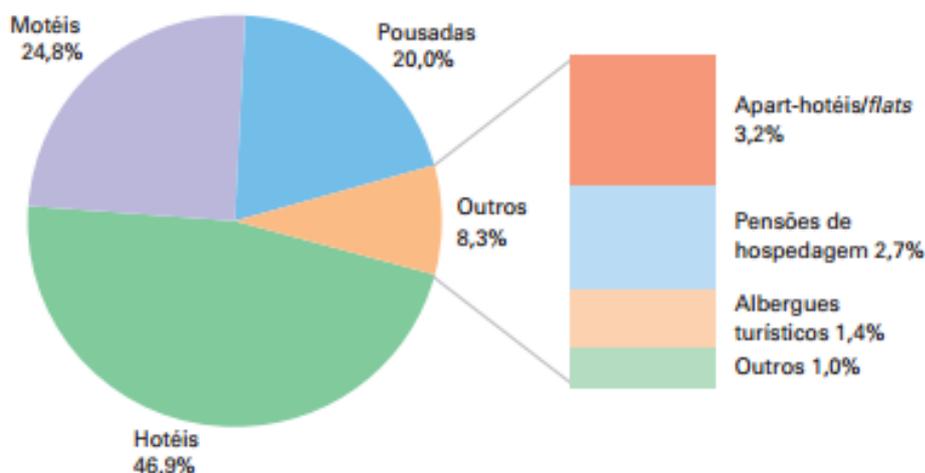
Existem diversos tipos de estabelecimentos de hospedagem, que, de acordo com a Comissão Nacional de Classificação, são:

- Hotel
- Apart-hotel
- Motel
- Albergues (exceto assistenciais)
- Camping
- Pensão
- Outros tipos de alojamento

O último estudo do ministério do Turismo em conjunto com o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), com dados de uma pesquisa realizada em 2011 nos municípios das capitais, nas regiões metropolitanas das capitais e nas Regiões Integradas de Desenvolvimento (Porto Velho, Rio Branco, Boa Vista, Palmas e Campo Grande), revelam as características, a distribuição e a representatividade de cada um destes meios de hospedagem.

Nesta pesquisa (IBGE, 2012) foi revelado que a média de unidades habitacionais por estabelecimento no Brasil é de 44, sendo que o número médio de capacidade de hóspedes por estabelecimento no país é de 2,25 vezes maior chegando a 99 hóspedes por estabelecimento. A distribuição destes meios de hospedagem, conta com 46,9% de hotéis, contra 24,8% de motéis, 20,0% de pousadas e 8,3% de outros segmentos de hotéis. Que são descritos no gráfico a seguir.

Figura 3 - Representatividade dos meios de hospedagem no Brasil



Fonte: IBGE (2012)

Tais tipos de estabelecimentos, segundo a pesquisa ainda podem ser divididos em suas respectivas categorias com suas respectivas representatividades e descrições:

- **Luxo (2,9%):** estabelecimento de hospedagem com instalações e serviços sofisticados e de alta qualidade, e acabamento de primeira linha em todas as dependências. Os estabelecimentos hoteleiros de luxo normalmente possuem, no todo ou em parte, dependências e serviços sociais, tais como: auditório, sala de congresso e convenções, lojas (*souvenirs*, artesanatos, perfumarias, boutiques, joalherias etc.), casa de câmbio e agência de viagens, restaurante sofisticado, salão de banquete, salão de beleza, danceteria, garagem etc.
- **Superior/muito confortável (9,7%):** estabelecimento de hospedagem com instalações bem planejadas, apartamentos com mobília e decoração padronizadas. Caracteriza-se por apresentar bons serviços, opções de lazer e estrutura para negócios.
- **Turístico/médio conforto (27,4%):** estabelecimento de hospedagem com instalações planejadas, sem sinais de improviso, com mobília e decoração padronizadas. Caracteriza-se por apresentar boa estrutura de equipamentos e de serviços.
- **Econômico (38,3%):** estabelecimento de hospedagem com instalações modernas e compactas, espaços racionalizados e decoração simples e funcional, e níveis de serviços reduzidos vinculados à garantia de boa hospedagem, no que se refere à recepção, limpeza e segurança. Os serviços

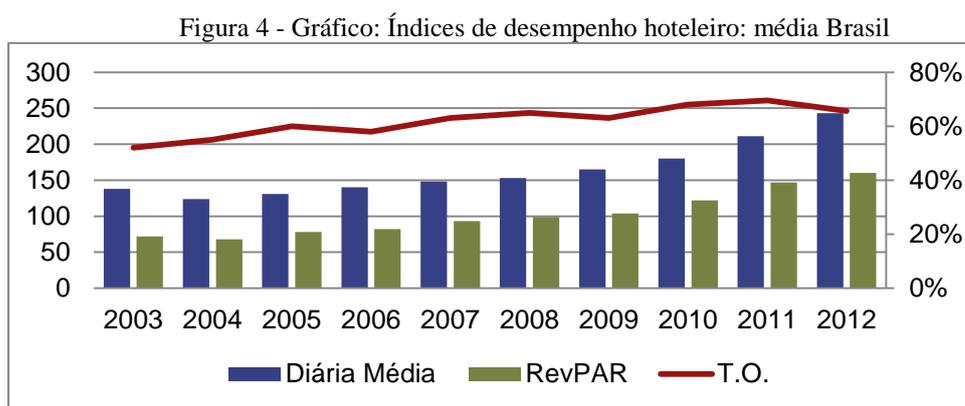
opcionais, se existentes, são cobrados à parte. Caracteriza-se por apresentar preços competitivos.

- Simples (21,7%): Estabelecimento de hospedagem com acomodações dotadas de poucos equipamentos, de caráter familiar. Caracteriza-se por apresentar baixo nível de conforto, sendo os prédios, às vezes, adaptados.

Lembrando que esta classificação foi realizada com base na subjetividade e muitas vezes não reflete o preço cobrado por diária, como por exemplo a categoria econômica, que possui como tipos de estabelecimento tanto os hotéis quando os albergues turísticos cujos preços são completamente diferentes, de acordo com pesquisa realizada em diversos sites de busca de hospedagem, devido a seus diferentes conceitos e serviços.

4.3.1. Tamanho e Crescimento

De acordo com a pesquisa da empresa Jones Lang LaSalle, (Hotelaria em números: Brasil 2013, 2013), realizada em conjunto com o Fórum de Operadores de Hoteleiros do Brasil, e referente aos números do Brasil em 2012, a oferta de hotéis urbanos no país era de 9.681 com 464.477 quartos ao todo. Com uma diária média de R\$243,00, uma taxa de ocupação (T.O.) média de 65,6% e um RevPAR (*Revenue Per Available Room*, traduzido para o português: receita por quarto disponível) de R\$160,00, sendo que estes três últimos índices tiveram uma evolução com o tempo conforme mostra o gráfico a seguir.



Fonte: Hotelaria em números: Brasil 2013 (2014)

O RevPAR e a diária média sempre cresceram ano a ano enquanto a taxa de ocupação sofreu uma leve queda em 2012, mas com tendência de crescimento nos anos de 2013 e 2014 com, já que em 2013 houve a Copa das Confederações da FIFA e em 2014 haverá a Copa do

Munda da FIFA. Com estas informações é possível calcular o tamanho do mercado de hotelaria no Brasil, sendo de 306.553 diárias vendidas em média por dia, gerando um faturamento de aproximadamente R\$ 27 bilhões por ano.

Em estudos realizados novamente pela FOHB, em conjunto com a empresa *Hotel Invest* e apoio do Senac (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial), avaliaram o crescimento da demanda do mercado hoteleiro em 2015 em relação ao crescimento da oferta de unidades habitacionais construídas para a Copa do Mundo. O cenário descrito na pesquisa não é favorável para muitas capitais do Brasil, como por exemplo, Manaus, cuja taxa de ocupação pode cair de 68% em 2011 para 51% em 2015. Porto Alegre, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, Brasília, Cuiabá, Natal, Recife e Salvador também sofrerão com excesso de oferta de quartos em detrimento de um aumento baixo de demanda. Já as outras capitais sedes da Copa do Mundo da FIFA ganharão ainda um aumento na taxa média de ocupação, como por exemplo, São Paulo que tem uma projeção de aumento de 10 pontos percentuais de 2011 a 2015, atingindo a marca de 78%. (Placar da Hotelaria, 2012)

4.3.2. Estrutura

A estrutura do Setor Hoteleiro é altamente fragmentada com as 50 maiores marcas hoteleiras atuantes no Brasil representando 26% do total de quartos, segundo pesquisa da Jones Lang LaSalle (2013). Sendo que destes 26%, a marca com mais representatividade no Brasil, a Accor, contribui com 7%, enquanto a segunda colocada tem apenas 2% de representatividade do mercado total de hotelaria no país.

No mesmo estudo, foi indicado que 63,5% dos hotéis no Brasil são independentes e possuem mais de vinte quartos, enquanto apenas 16,1% são hotéis com marcas internacionais, 12,0% de marcas nacionais e 8,3% são independentes e possuem menos de vinte quartos.

4.3.3. Índices financeiros médios do setor

Este mesmo estudo da Jones Lang LaSalle analisa os resultados dos hotéis pesquisados demonstrando que 73,5% das receitas brutas de hotéis advêm de hospedagem, enquanto 22,6% advêm de vendas de alimentos e bebidas e o restante (3,9%) de alugueis, telefonia e outros. Deduzindo os impostos e taxas relativas a vendas, determina-se a receita bruta de

91,5% da líquida. Os custos relacionados aos departamentos operacionais, como o de hospedagem, de alimentos e bebidas, de telefonia e outros menores, equivalem a 31,8% da receita bruta. Assim, o resultado departamental bruto é de 59,7%. Outros custos operacionais, como os administrativos, energia, Manutenção etc. somam 24,1%, que deduzido do resultado departamental, resulta em um Resultado Operacional Bruto de 35,6%.

4.4. Pesquisa e análise de mercado

O mercado em si no qual o empreendimento está inserido é o mercado de Albergues Turísticos na cidade de São Paulo.

4.4.1. O mercado e o consumidor

O mercado em si é composto por todas as pessoas que desejam se hospedar na cidade de São Paulo. Independente da origem, do poder aquisitivo e de interesses pessoais, o albergue turístico é um ambiente democrático e pronto para receber a diversidade que a cidade de São Paulo oferece em termos de turismo. Contudo o mercado que o albergue turístico está inserido não é o mesmo de redes como o Hilton ou o Grand Hyatt, ambos localizados também na capital paulista e com diária média superior a R\$500,00. O mercado dos albergues turísticos é focado nas pessoas que querem pagar mais barato na hospedagem e focar então na experiência total da viagem, sem importar se está dividindo quarto ou banheiro ou até preferindo dividir suas experiências com desconhecidos que logo viram conhecidos e eventualmente amigos.

O mercado de um albergue turístico e especificamente do *Discover SP Hostel* é composto pelo público que, se quisesse, se hospedaria em um local mais caro, com quarto e banheiros privativos, contudo este público prefere dividir estes ambientes e conhecer novas pessoas, que é exatamente a proposta de um albergue turístico.

4.4.2. Tamanho e tendências

Atualmente, segundo a ABRESI (2014), existem 62 albergues turísticos na cidade de São Paulo, considerando a pesquisa realizada pelo IBGE, em 2011, em média na capital paulistana cada albergue turístico possui 50 leitos e de acordo com o estudo de Desempenho dos meios de hospedagem da cidade de São Paulo, realizado pelo Observatório do Turismo em conjunto com a prefeitura de São Paulo e com a Secretaria de Turismo da cidade, a taxa de ocupação média de 2014 está em 51,6% e a diária média é de aproximadamente R\$50,00. Relacionando estes valores é possível estimar o mercado de albergue turístico da cidade de São Paulo em aproximadamente R\$30 milhões de reais.

O mesmo relatório do Observatório do turismo (2014) ainda indica um crescimento de 6,6% na taxa de ocupação de 2013 a 2014 e um crescimento de 17,9% na diária média para o mesmo período. Indicando que o mercado de albergues turísticos na cidade ainda vai crescer e conseguirá absorver a oferta criada tanto por causa da Copa do Mundo da FIFA que ocorre em junho de 2014 tanto pelo esforço natural de novos empreendedores. Tal tendência é confirmada pelo estudo Placar da Hotelaria realizado em conjunto com o FOHB e a empresa chamada Hotel *Invest* caracterizou São Paulo, como uma das únicas cidades Sede capazes de absorver a oferta adicional de hotéis após a Copa do Mundo, fazendo com que a taxa de ocupação média da cidade subisse de 68% em 2011 para 78% em 2015.

4.4.3. Competitividade

Atualmente, o mercado de albergues turísticos em São Paulo é altamente concorrencial. Além disto, a tendência do mercado hoteleiro de baixo custo é aumentar cada vez mais no Brasil, principalmente em grandes centros culturais. Existem na cidade 62 albergues turísticos com previsão de novos entrantes neste segmento de mercado. As cinco forças de Porter estão descritas a seguir para este mercado competitivo:

- Rivalidade entre os concorrentes: como citado anteriormente, a rivalidade neste mercado é intensa devido ao forte aumento de oferta de meios de hospedagem para este nicho.
- Barreiras de entrada de novos concorrentes: elas são inexistentes, à medida que é possível investimento inicial varia entre R\$150 a R\$400 mil reais, com

exceções podendo chegar a R\$700 mil reais como é o caso do *Beew Hostel* localizado na cidade de São Paulo.

- Poder de barganha dos compradores: os compradores são os hóspedes, que na cidade de São Paulo possuem poucas alternativas de meios de hospedagem acessíveis se comparado com outros centros culturais e turísticos como Nova Iorque que possui mais de 150 albergues turísticos e Barcelona que possui mais de 400.
- Ameaça de produtos substitutos: já existem na cidade quase 16 mil unidades habitacionais no segmento econômico, de acordo com o relatório do Placar da Hotelaria (2012). Tal segmento consiste tanto em albergues turísticos quanto em hotéis com um posicionamento e com um preço específico geralmente mais acessíveis e com menos serviços de valor agregado. Levando em consideração que a maioria destes quartos é de hotéis e não de albergues, é possível dizer que a ameaça destes prestadores de serviços é constante, contudo o nicho de mercado atendido é diferente, diminuindo o impacto desta força no mercado em questão.
- Poder de barganha dos fornecedores: tal força não possui relevância dentro deste mercado já que o mesmo é composto basicamente de prestação de serviços, e seus únicos fornecedores compõem uma parcela pequena de receita que é de alimentos e bebidas. Já o sindicato relacionado aos funcionários de hotelaria tem força significativa dentro do mercado, contudo não existem casos em que o sindicato tenha prejudicado deliberadamente a Setor Hoteleiro a favor de seus funcionários.

Com isso, pode se dizer sim que o mercado de albergues turísticos é competitivo, principalmente devido a novos entrantes e a rivalidade já existente neste mercado específico.

4.5. Aspectos Financeiros

Para se analisar a viabilidade de implementação do albergue turístico em São Paulo é preciso verificar alguns aspectos financeiros relativos às receitas, aos custos, aos investimentos e a outros fatores financeiros que guiaram a análise de viabilidade.

4.5.1. Direcionadores de receita e Margem de Contribuição

As receitas vêm das diárias e da alimentação, sendo que de acordo com comparações baseados em estudos realizados em albergues turísticos da cidade de São Paulo, a parcela de receita que advém de hospedagem é 80% da receita total do empreendimento, sendo que 20% desta receita consistem em vendas de alimentos e bebidas. Com uma taxa de ocupação média de 45% no primeiro ano de operação, a receita de hospedagem no albergue será de aproximadamente R\$493 mil aumentando conforme um crescimento de taxa de ocupação que atingirá a maturidade no quarto ano de operação com 65%, gerando uma receita de R\$833 mil por ano, crescendo a uma taxa de 4% a 5% devido ao aumento das tarifas de hospedagem. As receitas de bebida sempre serão equivalentes a 25% da receita de hospedagem.

A maior diferença entre estas duas fontes de receita estão nas margens. Enquanto a margem bruta do serviço de hospedagem será de 83% da receita, a mesma margem em relação à venda de alimentos e bebidas é de 43%. Estas margens vão, com o tempo, aumentando em relação à receita devido ao ganho de eficiência e de escala. Levando em consideração o primeiro ano de operação e estas margens de cada serviço e produto oferecido, determina-se uma margem bruta de 75%, que pode chegar a até 78% no décimo ano de operação.

4.5.2. Custos Diretos e Indiretos

Os custos da prestação de serviço de hospedagem incluem energia, água, salários das pessoas da operação (camareiras, faxineiras, recepcionistas etc.) e parte do aluguel; somando aproximadamente 17% da receita, enquanto a venda de alimentos e bebidas tem o custo da mercadoria vendida como custo direto, que chega a 57% no primeiro ano de operação do albergue.

Os custos indiretos são salários e despesas administrativas, despesas de Marketing, de manutenção, de seguro, de equipamentos, uma porção da conta de energia, de água e também do aluguel, além de outras despesas menores somando um total de aproximadamente 31% em relação à receita bruta. Ainda existem os custos com impostos, pagamento de juros e amortização da dívida, além do fundo de reserva de ativos que consiste em valores dedicados para a modernização e, conseqüente, manutenção da competitividade do albergue, este valor

se inicia em 2,5% da receita bruta no primeiro ano de operação e atinge 5% no décimo ano de operação.

A operação será alavancada no ano zero com um financiamento do Banco Nacional de Desenvolvimento que propõe uma taxa de 12% ao ano de juros a serem pagos em cinco anos, portanto por ano seria pago cerca de R\$55 mil reais para pagar a dívida em amortização e juros.

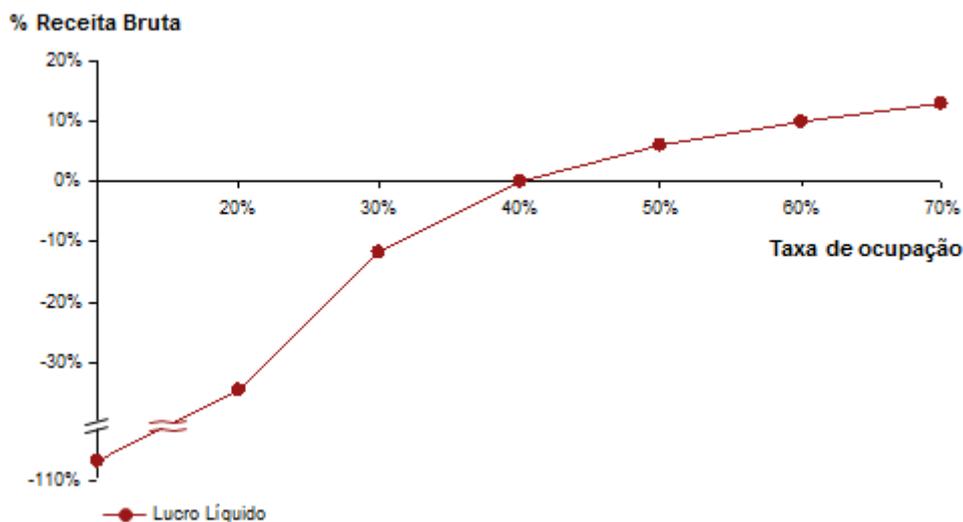
4.5.3. Custos iniciais

Para implementar o empreendimento será necessário realizar reformas, comprar materiais e móveis e ter um capital de giro inicial. Para se realizar as reformas e comprar os materiais e móveis e comprar uma plataforma de gerenciamento de leitos e de relacionamento com os clientes, de acordo com estudo realizado em alguns albergues em São Paulo pelo autor deste Plano de Negócios, é necessário gastar, em média, R\$5.000 por leito, que é um gasto de R\$250 mil reais para o empreendimento, e ainda seria necessário investir em gastos pré-operacionais de R\$ 1.000 por leito e um capital de giro de mesmo valor. O total dos custos iniciais somam R\$400 mil reais.

4.5.4. Ponto de equilíbrio entre Receitas e Despesas

Com os custos e informações relativas ao primeiro ano de operação, o ponto de equilíbrio para que o lucro líquido do exercício seja nulo é a taxa de ocupação de 39,8%, portanto, como a taxa de ocupação estimada é de 45% para o primeiro ano, já é possível definir que tem lucro desde o primeiro ano de operação.

Figura 5 – Gráfico: Lucro Líquido (% da Receita Bruta) pela taxa de ocupação



Fonte: Elaborado pelo Autor

O ponto de equilíbrio é completamente dependente da projeção da taxa de ocupação e um erro de projeção para o primeiro ano de operação de mais de 10% pode levar o empreendimento a ter prejuízo.

4.6. Plano de Marketing e de Comunicação

4.6.1. Estratégia geral de Marketing

A principal estratégia da empresa é possuir um forte relacionamento com o cliente através do entendimento dos motivos que geraram sua vinda e estada em São Paulo. Sabendo os interesses de seus clientes e de seus potenciais clientes é possível gerar cada vez mais demanda para o empreendimento, uma vez que é possível alertar os seus potenciais clientes sobre programas e eventos de seu interesse e então aumentar cada vez mais a taxa de ocupação. Esta diferenciação é a mais importante para o albergue, visto que a cidade na qual o mesmo está localizado é muito conhecida pelos eventos que ocorrem durante todo o ano e então possuindo uma carteira diversificada de clientes é possível reduzir os impactos de sazonalidade e manter uma taxa de ocupação constante cada vez com grupos diferentes de clientes, dependendo do que está acontecendo em São Paulo.

A proposta de valor para conseguir vender o serviço do albergue é garantir que a empresa conheça o cliente praticamente pessoalmente, com seus interesses mapeados, a ponto de saber indicar o que ele quer fazer dentro da cidade na época em que ele estará hospedado.

Para vender o produto será necessário se cadastrar em diversos sites da *internet* a fim de ganhar exposição, além de possuir uma grande participação e atividade nas redes sociais, promovendo tanto a cidade e seus eventos como o albergue em si. Com esta estratégia, o albergue conseguirá atingir seus potenciais clientes internacionalmente e garantir um posicionamento frente aos clientes do Brasil e de outros países.

Com isto pode se dizer que a estratégia genérica da empresa é o enfoque na diferenciação e que os principais fatores competitivos são a inovação no serviço e o relacionamento com o cliente, além da inserção internacional.

4.6.2. Formação de Preços

A receita média diária para os quartos compartilhados em São Paulo é de R\$50,00; os preços do *Discover SP Hostel* serão competitivos e variam de acordo com o serviço vendido de acordo com o quadro a seguir.

Tabela 1 - Precificação por serviço

Serviço	Preço da diária por leito
Quarto compartilhado sem banheiro	R\$45,00 (dias de semana) e R\$55,00 (finais de semana)
Quarto compartilhado com banheiro	R\$60,00 (dias de semana) e R\$65,00 (finais de semana)
Quarto privativo sem banheiro	R\$150,00 (dias de semana) e R\$175,00 (finais de semana)
Quarto privativo com banheiro	R\$200,00 (dias de semana) e R\$225,00 (finais de semana)

Fonte: Elaborado pelo Autor

Com estes preços será possível entrar no mercado de uma maneira competitiva e garantir a aceitação dos clientes. Com o passar do tempo e com o aumento da base de clientes e uma geração própria de demanda, será possível aumentar os preços, uma vez que o valor

agregado do serviço proposto será percebido e valorizado pelos mesmos, que pagarão mais pelo tratamento personalizado dado a eles.

Já o oferecimento de alimentos e bebidas será precificado com uma margem de 43% sobre o preço do produto que pode oscilar com o tempo e por isso não será detalhado neste documento.

Possíveis ofertas serão desenvolvidas e estudadas caso a caso para determinar se o real decréscimo de preço devido a alguma promoção pode gerar um aumento significativo no faturamento a fim de gerar capital de giro. As promoções mais conhecidas nos meios de hospedagem são a de reserva antecipada (com mais de dois ou três meses de antecedência), longa estada (mais de cinco ou seis dias) ou parcerias com eventos para que o cliente que possui ingresso para determinado evento ganhe desconto para se hospedar no *Discover SP Hostel*.

4.6.3.O ciclo de vendas

Para garantir a visibilidade do albergue durante todas as etapas do processo de compra do cliente, é necessário principalmente estar presente em todas as redes sociais e em sites de avaliação de meios de hospedagem, assim como em sites específicos de reservas. Isto porque é preciso sempre manter um diálogo com os potenciais clientes e oferecer transparência e segurança para os mesmos efetuarem a compra pela *internet* sem sequer conhecer o empreendimento fisicamente. Estando em cada etapa do processo de compra e sempre sendo visto pelos clientes é a melhor forma de ser reconhecido no mercado e ganhar a confiança dos potenciais clientes.

À medida que a base de clientes do hotel aumenta, é possível garantir que estão comentando sobre empreendimento nestas redes sociais e sites especializados em meios de hospedagem, fazendo com que os mesmos fiquem satisfeitos com o serviço prestado pela empresa. No caso do *Discover SP Hostel*, o princípio do “boca-a-boca” via mídias sociais é muito importante para que o empreendimento consiga se posicionar entre os lugares mais visitados da cidade.

4.6.4. Táticas de vendas

Inicialmente o principal canal de distribuição do albergue será os sites especializados neste tipo de hospedagem que já fazem toda a transação financeira e propaganda por si só, além de garantir a segurança de informações dos clientes. No longo prazo, com uma base maior de clientes é possível aumentar a participação do canal direto, via site da empresa, a fim de reduzir gastos com comissão e garantir um atendimento exclusivo a seus clientes.

Os sites especializados em reservas de meios de hospedagens tem um sistema no qual o hóspede paga diretamente para o empreendimento e mensalmente a empresa recebe uma fatura para pagar a comissão aos sites dependendo da quantidade de hóspedes que estiveram no empreendimento no mesmo período. Tais sites oferecem assistência multilíngue para seus visitantes, garantindo presença e visibilidade internacional ao albergue.

Com o passar do tempo e uma venda mais balanceada entre sites terceiros e o próprio site da empresa, será possível melhorar a margem do empreendimento visto que haverá um decréscimo no pagamento das comissões. O custo de vendas pelo site é apenas o custo inicial de compra da plataforma de reservas e a manutenção/licença da plataforma, que é mais reduzido em relação à comissão cobrada pelos outros sites (cerca de 10%), no caso do ganho de escala.

4.6.5. Promoções e propaganda

Como já citado anteriormente o foco da empresa será na *internet*, principalmente em sites especializados e mídias sociais. Para manter uma alta visibilidade da empresa nestes meios será gasto aproximadamente 9% da receita bruta em marketing digital, fazendo com que a empresa seja anunciada em diversos sites de turismo, de eventos e de meios de hospedagem. Também serão realizadas ações utilizando ferramentas de e-mail marketing, que consistem em mandar e-mails direcionados para pessoas com interesse em visitar a cidade e se hospedar em um albergue. Para isto, serão realizadas análises de segmentação e de público-alvo, além da construção de uma extensa base de dados com endereços eletrônicos relacionados a interesses de cada cliente.

Na utilização dos sites especializados, serão feitas propagandas por meio de imagens nas páginas dos sites, que normalmente custam de R\$0,50 a 15,00 o custo por mil impressões, variando ainda por desempenho da propaganda, que pode ser medido em cliques ou em

conversões. No caso de e-mails, inicialmente o mesmo custo por e-mail deveria ser pago a agências veiculadoras de propagandas pela *internet*, contudo, com a construção da base de dados, o custo seria minimizado, uma vez que é possível mandar as propagandas de graça para este público cujo e-mail já é conhecido pela empresa.

Parcerias com organizadores de eventos também serão realizadas para aumentar a visibilidade do empreendimento e garantir uma taxa de ocupação máxima para o período de ocorrência destes eventos, sendo que seria necessário fornecer descontos para os clientes que vão aos respectivos eventos dos parceiros. Tal desconto seria o mesmo valor da comissão dos sites especializados, visto que o mesmo seria dado apenas se o cliente efetuasse a compra através do site da empresa, mantendo a mesma margem das empresas de reservas de quartos.

4.6.6. Análise SWOT

A análise SWOT é composta pela análise do ambiente interno em dois fatores: as forças e as fraquezas da empresa.

Figura 6 - Quadro: Forças e fraquezas do empreendimento

Forças	Fraquezas
Localização privilegiada	Necessidade de implementação de
Conceito moderno das instalações	tecnologias de relacionamento com o cliente
Qualidade dos serviços	Baixa visibilidade da marca do
Atendimento personalizado	empreendimento no início do projeto
Utilização da tecnologia para fidelizar o cliente	Dependência de investimentos maciços em
Qualificação avançada dos principais gestores e idealizadores do projeto (engenheiro de produção e hoteleiro, advogada e dona de uma agência de turismo de baixo custo, especialista no mercado imobiliário e administrador de empresa e ex-sócio de uma multinacional de auditoria e consultoria)	Marketing para a obtenção de participação de mercado

Também é necessário analisar o ambiente externo de forma a caracterizar as oportunidades e ameaças do mercado.

Figura 7 - Quadro: Oportunidades e Ameaças do mercado

Oportunidades	Ameaças
Crescimento do turismo no Brasil	Concorrência crescente
<i>Internet</i> e mídias sociais em ascensão aumentam a visibilidade deste tipo de empreendimento	Alta rotatividade de funcionários
Redução dos custos de tecnologias	Carga tributária elevada
Linhas de crédito financiando empresas voltadas para o turismo	Concorrência com outros meios de hospedagem
Tendência de crescimento de quantidade de eventos culturais na cidade	Mudança em regulamentações de albergues turísticos
	Crescimento de eventos sendo organizados em outras cidades

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.7. Plano de Operações

4.7.1. Modelo de operação

A operação de um albergue é relativamente simples quando comparado a outros meios de hospedagem, como um hotel. O albergue não prevê lavagens diárias de toalhas, lençóis e outros produtos dentro que fazem parte da operação. A operação do empreendimento em questão será baseada no minimalismo, a fim de garantir o conforto do hóspede, sem prejudicar as margens do negócio. Contando com três faxineiras, duas no primeiro turno e uma no segundo turno, um recepcionista por turno e uma copeira no turno da manhã, o albergue conseguirá prestar os serviços propostos, mantendo a organização e a limpeza de todos os cômodos do estabelecimento. A segurança será terceirizada.

O controle de qualidade será realizado por um gerente que trabalhará com indicadores chave de qualidade da operação do estabelecimento, garantindo assim o bom funcionamento e a qualidade de serviço aos clientes. Além disso, o gerente será responsável pela contabilização

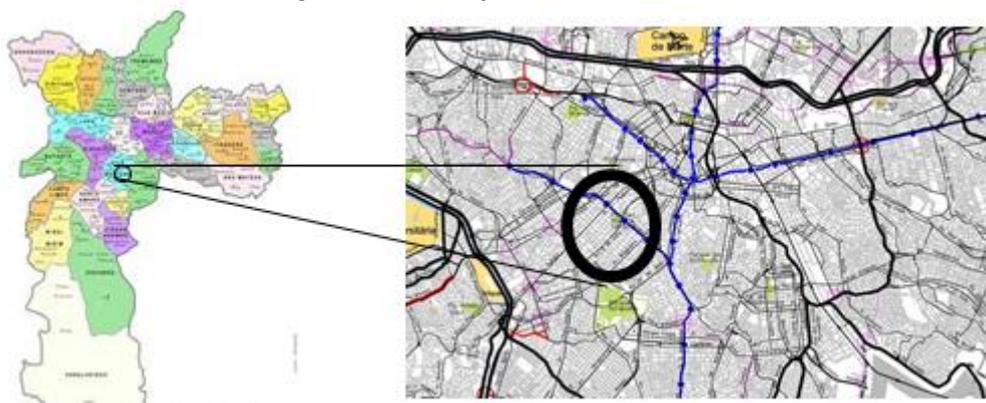
do albergue e pelos acordos de compras e de publicidade e propaganda. Os recepcionistas também cuidarão do bar do albergue, vendendo lanches e bebidas para os hóspedes, também auxiliarão no atendimento ao cliente via telefone ou e-mail. Com o aumento da operação, será possível a contratação de mais funcionários a fim de melhorar o atendimento e relacionamento com o cliente, garantindo a análise de bancos de dados e a pesquisa de eventos na cidade.

O albergue contará com um quarto privativo (dois leitos) com banheiro, dois quartos privativos (dois leitos cada) sem banheiro, quatro quartos com quatro beliches e sem banheiro e dois quartos com banheiro e com três beliches, somando os cinquenta leitos propostos. Além disso, o estabelecimento contará com dois grandes banheiros cada um com oito duchas com aquecimento solar e a gás, três banheiros espalhados pelas áreas de convivência, uma cozinha compartilhada e uma copa para uso exclusivo dos funcionários da empresa. As áreas de convivência terão aproximadamente 150 m² com ambientes para se divertir ou descansar.

4.7.2. Localização geográfica

A região da Avenida Paulista foi o local escolhido para a construção do empreendimento, uma valorizada região na cidade de São Paulo, considerada um dos principais centros financeiros e turísticos da capital, a avenida revela sua importância não só como polo econômico, mas também como centralidade cultural e de entretenimento. Devido à grande quantidade de sedes de empresas, bancos, consulados, hospitais, como o tradicional Hospital Santa Catarina e instituições científicas, como o Instituto Pasteur e instituições culturais, como o Museu de Artes de São Paulo (MASP).

Figura 8 - Localização do *Discover SP Hostel*



Fonte: Google Maps (2014) e

http://ww2.prefeitura.sp.gov.br/arquivos/guia/mapas/0001/mapa_subprefeituras.jpeg (acesso em 23/05/2014)

A cidade de São Paulo conta com uma diversidade de opções em relação a qualquer tipo de material para hotelaria. Existem tanto o fornecimento de móveis e materiais sob medida quanto os mesmos de pronta-entrega, assim, por tratarmos de um empreendimento característico, será necessário encomendar alguns tipos de materiais e mobílias e ainda comprar outros utensílios no mercado de pronta entrega.

Além disso, a cidade conta com algumas das maiores redes de distribuição de bens de consumo e perecíveis do Brasil, sendo alimentados pelos hortifrúteis granjeiros da região do cinturão verde de São Paulo e ainda pela Companhia de Entrepostos e Armazéns Gerais de São Paulo (CEAGESP).

A Av. Paulista conta ainda com muitas lojas ao longo da rua, mas os principais comércios são os de bolsas, calçados, informática, tintas, couros e lojas das mais conhecidas marcas de roupas. Drogarias, escritórios de advocacia e engenharia, cartórios, livrarias, shoppings e galerias também fazem parte do cenário do local.

Esta área conta ainda com diversas bandeiras de bancos, entre eles o Banco Real, Citibank, Caixa Econômica Federal, Unibanco, Bradesco, Itaú, Nossa Caixa e Pan-americano. Existem diversos centros turísticos naturais na região, entre eles estão: Praça Alexandre de Gusmão, praça Yoshiya Takaoka, parque Tenente Siqueira Campos, Praça Mal. Cordeiro de farias e Praça José Molina.

Nas redondezas da Av. Paulista se encontram diversos cafés, bares, restaurantes com culinárias diversas. E em São Paulo como um todo há 12,5 mil restaurantes, 15 mil bares, 3,2 mil padarias, 500 churrascarias, 1,5 mil pizzarias e ainda 2 mil opções de *delivery*.

As principais atrações da cidade são: o MASP, o Centro Cultural São Paulo, a Casa das Rosas, o Instituto Itaú Cultural, o Centro Cultural FIESP, o SESC Paulista, o Museu da Imagem e do Som, o Museu da Casa Brasileira, o Museu Brasileiro da Escultura, a Caixa Cultural Galeria Paulista, a Galeria Ouro Fino, o Trianon e a Catedral Ortodoxa.

Em relação a mão de obra, no Setor Hoteleiro, para a regulamentação da área trabalhista existe o Sindicato dos Empregados no Comércio Hoteleiro e Similares de São Paulo e Região (SINTHORESP) que juntamente com o Sindicato dos Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares do Estado de São Paulo e a Federação de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares do Estado de São Paulo promulgam convenção coletiva de trabalho a cada três anos, nela é estabelecido

piso salarial, benefícios como vale alimentação, plano de saúde, escalas de folga e intervalos, fornecimento e manutenção de uniformes entre outros.

4.7.3. Aspectos legais

Existem diversos trâmites legais a serem realizados pela empresa para a abertura do empreendimento em si, entre eles estão:

- Registro da empresa na Junta Comercial, na Secretaria da Receita Federal, Secretaria da Fazenda e Prefeitura.
- Obtenção do alvará de licença e funcionamento junto a prefeitura.
- Cadastro no Cadastur do Ministério do Turismo.
- Enquadramento na Entidade Sindical Patronal.
- Cadastramento junto a Caixa Econômica Federal.
- Regularização do projeto junto ao Corpo dos Bombeiros.
- Alvará de licença Sanitária.

Ainda será necessário o cadastramento da empresa nas principais associações e órgãos reguladores do ramo no Brasil, como por exemplo:

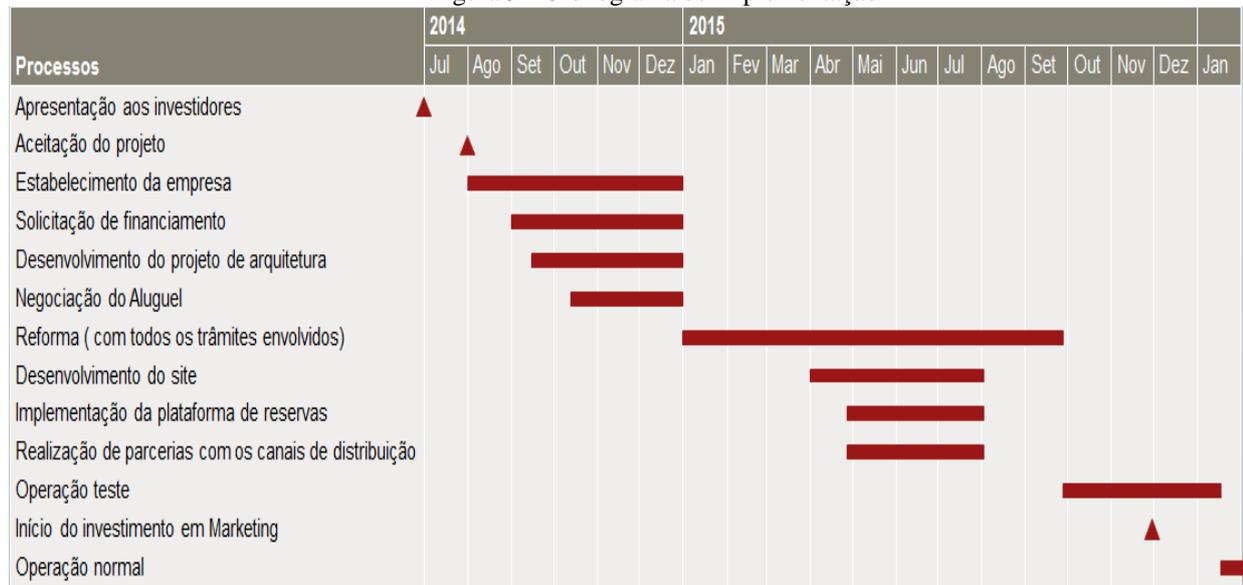
- EMBRATUR (Instituto Brasileiro de Turismo)
- MTUR (Ministério do Turismo)
- AHOSTELSP (Associação de *Hostels* de São Paulo)
- CNTUR (Confederação Nacional do Turismo)
- SINTHORESP (Sindicato dos Trabalhadores em Hotéis, Apart-Hotéis, Motéis, Flats, Pensões, Hospedarias, Pousadas, Restaurantes, Churrascarias, Cantinas, Pizzarias, Bares, Lanchonetes, Sorveterias, Confeitarias, Docerias, Buffets, Fast-Foods e Assemelhados de São Paulo e Região)

4.8. Cronograma

Com a apresentação do Plano de Negócios ocorrendo no início do mês de julho de 2014 e com início da reforma em janeiro de 2015, o estabelecimento pode iniciar suas operações em nível reduzido a partir de outubro de 2015 e começar a investir em Marketing no final

deste ano para iniciar as operações normais no começo de 2016 já com o site e os sistemas de reservas e parcerias concretizadas, como sugere o cronograma a seguir.

Figura 9 - Cronograma de implementação



Fonte: Elaborado pelo Autor

4.9. Premissas e Riscos

A fim de analisar os possíveis riscos intrínsecos a este plano de negócio foram discutidas algumas premissas utilizadas neste trabalho.

4.9.1. Premissas

- Projeção de receita: composta por premissas de taxa de ocupação e de tarifa média, baseada na precificação e na composição da estrutura do estabelecimento.
- Despesas: foram determinadas a partir de pesquisas feitas dentro de cinco albergues turísticos situados na cidade de São Paulo.
- Custos iniciais: baseado no estudo realizado em cinco albergues turísticos em São Paulo.
- Obtenção da localização proposta para o empreendimento: pesquisa realizada com especialista da empresa Cushman & Wakefield na cidade de São Paulo para verificar disponibilidade e custos de localidades comerciais.
- Financiamento: linha de crédito do Banco Nacional de Desenvolvimento, ainda está sujeita a aprovação.

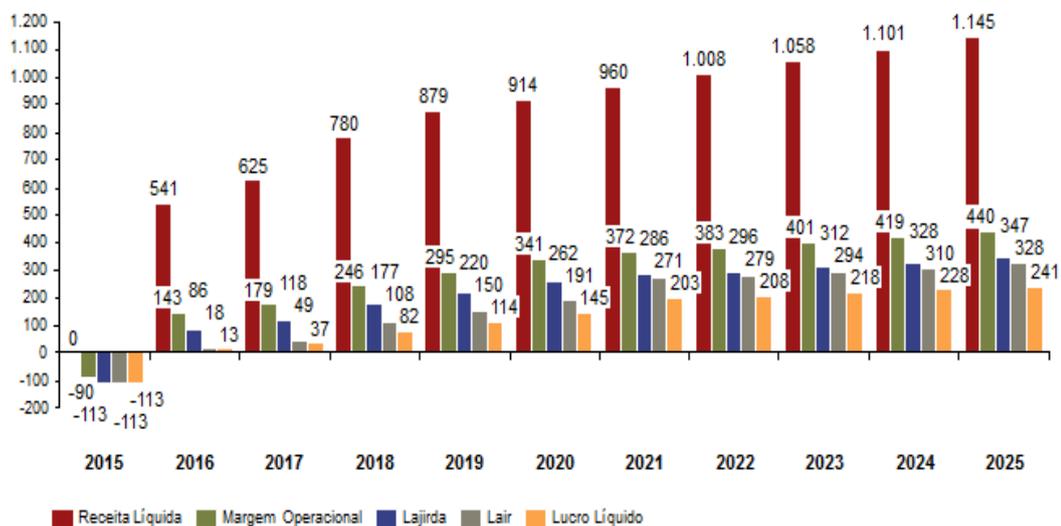
4.9.2. Potenciais riscos

Existe a possibilidade de um *boom* de oferta de albergues sem que haja a demanda necessária para manter um nível aceitável de taxa de ocupação média; contudo este risco é mitigado com a proposta de valor da empresa que visa gerar sua própria demanda, com a solidez que São Paulo possui em receber eventos de nível internacionais. Outro risco é a falta de capital de giro no primeiro ano de operação podendo acarretar em uma solicitação de reinvestimento dos investidores ou na abertura de uma nova linha de crédito frente a instituições financeiras. A mesma solução seria dada para o caso de os custos de reformas e de estruturação do estabelecimento ultrapassassem o previsto.

4.10. Plano Financeiro

Os investimentos realizados no ano zero do projeto (2015) totalizam R\$513 mil reais a serem pagos pelos investidores cujo custo de capital é de 16,3% e por uma linha de crédito aberta no Banco Nacional de Desenvolvimento a uma taxa de juros de 12% ao ano durante cinco anos. Já no primeiro ano de operação o empreendimento tem lucro líquido de 2% da receita e um fluxo de caixa positivo em R\$80 mil.

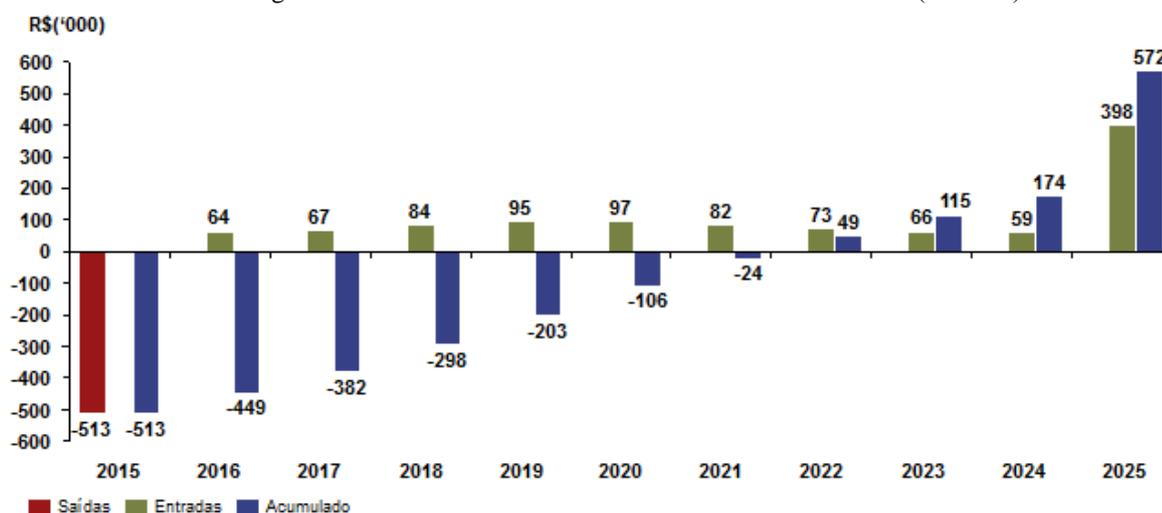
Figura 10 – Gráfico: Decomposição do Demonstrativo de Resultados (R\$'000)



Fonte: Elaborado pelo Autor

Levando em consideração o custo de capital citado anteriormente, foi realizada a análise de fluxo de caixa descontado do empreendimento em um período de dez anos com o último ano chegando à perpetuidade com um valor de quase R\$1,6 milhões. Com estes números foi possível atingir um valor presente líquido de retorno de quase R\$572 mil e uma taxa interna de retorno de aproximadamente 31%. O período de *payback* descontado atingido é de seis anos e quatro meses de operação.

Figura 11 – Gráfico: Fluxo de Caixa descontado do Acionista (R\$ '000)



Fonte: Elaborado pelo Autor

A fim de determinar o risco da operação foram realizadas algumas análises de sensibilidade do valor presente líquido variando com as principais premissas assumidas no Plano de Negócios, que são o custo de oportunidade, a ocupação na maturidade, a tarifa inicial média e o investimento inicial.

Tabela 2 – Sensibilidade do Fluxo de Caixa Descontado: Custo do Capital x Ocupação na Maturidade

		Ocupação na maturidade								
R\$('000)		39%	46%	52%	59%	65%	72%	78%	85%	91%
WACC	3%	5.922	7.895	9.868	11.836	13.793	15.749	17.702	19.653	21.605
	7%	1.332	1.834	2.336	2.833	3.322	3.810	4.296	4.780	5.265
	10%	580	847	1.113	1.375	1.631	1.887	2.139	2.391	2.644
	13%	269	440	612	780	943	1.106	1.266	1.426	1.586
	16%	97	218	339	458	572	686	798	909	1.021
	20%	(12)	78	168	257	342	426	509	591	673
	23%	(88)	(18)	51	120	185	250	314	377	440
	26%	(144)	(89)	(33)	21	73	124	175	224	274
	29%	(187)	(142)	(97)	(53)	(11)	30	71	111	151

Fonte: Elaborado pelo Autor

Tal análise garante que existe uma margem para que ocorram erros nas premissas assumidas, podendo variar em até 40% a ocupação na maturidade ou em até 60% o custo de capital que mesmo assim o valor presente líquido do fluxo de caixa seria positivo. Contudo, se a ocupação for 30% a menos do que a projetada e o custo de capital subir para 23%, o empreendimento não é viável.

Tabela 3 - Sensibilidade do Fluxo de Caixa Descontado: Custo do Capital x Tarifa inicial

		Tarifa inicial Hostel (R\$)								
	R\$(‘000)	36	42	48	54	60	66	72	78	84
	3%	5.675	7.720	9.752	11.776	13.793	15.809	17.823	19.833	21.842
	7%	1.098	1.667	2.226	2.777	3.322	3.867	4.409	4.949	5.487
	10%	359	689	1.009	1.323	1.631	1.940	2.246	2.549	2.851
	13%	59	290	514	730	943	1.156	1.366	1.574	1.781
WACC	16%	(102)	76	246	411	572	733	892	1.049	1.205
	20%	(202)	(57)	80	212	342	471	598	723	847
	23%	(268)	(147)	(32)	78	185	292	398	502	605
	26%	(315)	(211)	(113)	(19)	73	164	254	343	431
	29%	(350)	(259)	(173)	(91)	(11)	68	147	224	300

Fonte: Elaborado pelo Autor

Da mesma maneira que a taxa de ocupação influencia no retorno da operação, a tarifa inicial média também é um fator importante para a definição do valor presente líquido do fluxo de caixa acumulado da empresa. E se ocorrer guerra de preços no mercado, com uma redução significativa de 40% o empreendimento também não seria viável. Contudo tal cenário não é provável, visto que atualmente os preços praticados no mercado estão competitivos com os preços praticados pelo estabelecimento em questão.

Tabela 4 - Sensibilidade do Fluxo de Caixa Descontado: Custo do Capital x Investimento Inicial

		Investimento inicial							
	R\$(‘000)	800	700	600	500	400	300	200	100
	3%	13.478	13.557	13.636	13.714	13.793	13.872	13.951	14.029
	7%	3.019	3.095	3.170	3.246	3.322	3.398	3.474	3.550
	10%	1.337	1.410	1.484	1.558	1.631	1.705	1.779	1.852
	13%	656	728	799	871	943	1.015	1.087	1.159
WACC	16%	290	361	431	502	572	643	713	784
	20%	64	133	203	272	342	411	480	550
	23%	(89)	(20)	48	117	185	254	322	391
	26%	(198)	(130)	(63)	5	73	141	208	276
	29%	(280)	(213)	(146)	(78)	(11)	56	123	190

Fonte: Elaborado pelo Autor

Outro fator importante para a determinação do retorno do empreendimento é o investimento inicial que foi usado nesta análise de sensibilidade e o retorno se demonstrou pouco sensível a alterações do investimento inicial.

Levando em consideração estas análises, é possível dizer que a viabilidade do projeto se mantém devido à grande margem de erro que pode ser aplicada e mesmo assim o investimento continuar sendo viável.

5. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

O presente trabalho foi de suma importância para o desenvolvimento profissional do autor e consideramos cumprir com os objetivos propostos. A revisão de literatura funcionou como uma introdução aos diversos assuntos que seriam tratados dentro do Plano de Negócios a fim de inserir tanto o autor quanto o leitor deste estudo no pensamento empreendedor e estratégico.

O tema do trabalho foi identificado pelo autor após a percepção de que o mercado de turismo de baixo custo em São Paulo está muito dependente de pequenos hotéis de baixa qualidade ou de grandes redes com custo elevado. Verificando uma oportunidade de mercado, decidiu-se entendê-lo de uma forma mais profunda a fim de operacionalizar uma alternativa para os turistas que vem à cidade em busca de uma experiência sem ter que pagar muito por ela. A proposta de construir um albergue atendeu plenamente os objetivos, pois sua proposta é ter um custo mais baixo com uma estrutura voltada à convivência de seus hóspedes.

Com a revisão bibliográfica foi possível se aprofundar em alguns temas a fim de entender não só o significado de cada um, mas também a importância dos mesmos para a construção de um Plano de Negócios. Também foi possível de perceber a dificuldade e a relevância da construção de um documento sólido para a apresentação aos investidores, uma vez que os mesmos devem se sentir confiantes em apostar em um mercado que nem sempre eles conheçam, por isso o Plano de Negócios deve ser abrangente ao ponto de fornecer uma visão geral do mercado e ao mesmo tempo detalhista a fim de prover informações cruciais que podem ser determinantes para se conseguir o investimento em si.

Com a elaboração do documento baseada em diversas pesquisas, constatou-se que realmente existe uma oportunidade no mercado de albergues em São Paulo e que em termos mercadológicos o albergue é viável, desde que acompanhado com boas práticas de marketing, constante atualização de banco de dados de clientes e de eventos na cidade. Em relação a operação do albergue, determinou-se uma operação relativamente simples e de baixo custo a fim de conseguir providenciar as duas questões mais importantes identificadas na oportunidade: preços acessíveis e convivência entre hóspedes. Provou-se então que, para ingressar neste mercado e conseguir crescer, é necessário possuir preços competitivos com seus concorrentes e ao mesmo tempo oferecer alguma diferenciação que no caso foi o desenvolvimento de uma base de dados de clientes e potenciais clientes para se aproveitar do

marketing digital e conseguir gerar demanda de acordo com os eventos que ocorrem em São Paulo.

Depois de comprovada a viabilidade mercadológica e operacional do albergue, foi necessário determinar a viabilidade financeira do empreendimento. Para isto foi utilizado um modelo de avaliação de empresas através de um Fluxo de Caixa Descontado. Tal procedimento, amplamente difundido em avaliação de empresas demonstrou que o projeto é viável e deve ser implementado. Ainda foram realizadas análises de sensibilidade para determinar a solidez do projeto; estas análises trouxeram resultados positivos e ainda mais importantes para os investidores, visto que na maioria dos cenários desenvolvidos, a viabilidade financeira se mantém.

Com estas conclusões é possível então prospectar possíveis investidores para que o projeto consiga ser implementado como previsto no cronograma. É de suma importância a administração ágil e estruturada do cronograma para que o mesmo seja seguido e outro benefício identificado no trabalho seja incorporado: entrada no mercado em ascensão; isto porque, quando o mesmo chegar a sua maturidade, as barreiras de entrada e as dificuldades de prospecção de clientes serão maiores.

Sendo assim, conclui-se que o trabalho em si, além de ter sido muito importante para a formação do autor, mostrando que é possível transformar a teoria na prática de um Plano de Negócios, utilizando diversas ferramentas que foram apresentadas durante o curso de Engenharia de Produção. Não só para a formação acadêmica do autor, mas também no desenvolvimento profissional do mesmo, visto que existe a possibilidade de implementação do empreendimento em um horizonte curto de tempo dependendo da prospecção de investidores e da parceria com a equipe que estruturou este Plano de Negócios.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E INFOGRÁFICAS

ANSOFF, H. I., **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990. 265 p.

BETHLEM, A., **Estratégia Empresarial, Conceitos, processo e administração estratégica**. 6. Ed. São Paulo: Atlas S.A, 2009. 396 p.

CHEQUETTO, G. Z., **Plano de Negócios: implantação de Hotel de Alto Luxo**. São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2012. 201p. Trabalho de Formatura, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 2012.

CHIAVENATO, I., **Gestão de Pessoas**, Segunda Edição, totalmente revista e atualizada. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 528p

COSTA, E. A., **Gestão estratégica**, Da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2007. 424p

DAMODARAN, A., **The dark side of Valuation**. 1. Ed. New York: Prentice-Hall, 2001

DAVIS, M., **Fundamentos da administração da produção**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUCKER, Peter. **Administrando para o futuro**. São Paulo: Pioneira, 1992, 4ed.

ESCOLA POLITECNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. **Normas Gerais sobre o Trabalho de Formatura**. 2014. Disponível em: <<http://pro.poli.usp.br/graduacao/trabalho-de-formatura/>>. Acesso em 29 mai. 2014.

HAMBRICK, D. C. **Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types**. Academy of Management Journal, v. 26, n. 1, p. 05-26, 1983.

HENDERSON, B. **Henderson on corporate strategy**. Cambridge: Abt Books, 1981.

HERBERT, T. T.; DERESKY, H. **Generic strategies: an empirical investigation of typology validity and strategy content**. Strategic Management Journal, v. 8, p. 135-147, 1987.

HUNT, S. e MORGAN, R.M., **The comparative advantage theory of competition**. Journal of Marketing, 5(2):1-15. 1995

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa de serviços de hospedagem**. 2011. Disponível em: <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/outros_estudos/estudo_ibge_hospedagem/download_ibge_hospedagem/IBGE_-

<_Pesquisa_de_Servicos_de_hospedagem_2011_-_Relatxrio_Completo.pdf>. Acesso em: 02 mai. 2014.

JONES LANG LASALLE. **Hotelaria em números 2013**. 2013. Disponível em: <http://www.fohb.com.br/pdf/Hotelaria_em_Numeros_2013.pdf>. Acesso em: 12 mai. 2014.

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

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12^a ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P., KELLER, K. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FERNANDES, B. H. R. **Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações**: uma análise arquetípica. Revista da Administração Contemporânea, v. 6, n. 3, 2002. No prelo

MINISTÉRIO DO TURISMO: **Turismo no Brasil: 2011 – 2014**. 2010. Disponível em: <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/outros_estudos/downloads_outrosetudos/Turismo_no_Brasil_2011_-_2014_sem_margem_corte.pdf>. Acesso em: 10 mai. 2014.

MINTZBERG, H. AHLSTRAND, B. and LAMPEL, J. *Strategy Safari : A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, The Free Press, New York, 1998.

MONITORA SP. **Dados da Cidade de São Paulo**. 2014. Disponível em: <<http://visitesaopaulo.com/dados-da-cidade.asp>>. Acesso em 15 mai. 2014.

MOTTA, R., NEVES, C. das, PACHECO, R., NAKAGAWA, M., GONCALVES, A., CALÔBA, G. M. **Engenharia Econômica e Finanças**. São Paulo: Campus, 2008

NEWNAN, D.,LAVELLE, J. P. **Essentials of Engineering**: Economic Analysis. 2 ed. Nova Iorque: Oxford University Press, 2002

OBSERVATÓRIO DO TURISMO. **Hotelaria Abril - 2014**. 2014. Disponível em <http://www.observatoriodoturismo.com.br/pdf/HOTELARIA_ABRIL_2014.pdf>. Acesso em: 05 mai. 2014.

OLAVE, M. E. L. and AMATO NETO, J., **Productive cooperation networks**: a strategy of competitiveness and survival for small and medium sized enterprises. *Gest. Prod.* [online]. 2001, vol.8, n.3, pp. 289-318.

OLIVEIRA, D. P. R., **Planejamento Estratégico, Conceitos metodologia práticas**. 22.ed. São Paulo: Atlas, 2005. 335p.

PORRAS, J. I., COLLINS, J. C. **Construindo a visão da empresa**. HSM Management, São Paulo, n. 7, a. 2, p. 32-42, mar/abr. 1998. Disponível em: <

www.followscience.com/library.../construindo_a_visao_da_empresa.doc> Acesso em 12 Fev 2011.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy**: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise e da concorrência. 17 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

RODRIGUES, M. R. A., TORRES M. C. S., FILHO J. M., LOBATO. D. M, **Estratégia de empresas**. 9.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009. 528p

SALIM, C. S. et al, **Construindo planos de negócios**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SEBRAE SP. **Cidades empreendedoras**: Uma análise das condições para empreender na maior cidade do país. 2014. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/estudos_regionais/relatorio_cidades_empreendedoras.pdf>. Acesso em: 02 mar. 2014.

SENAC. **Placar da Hotelaria: 2015**. 2012. Disponível em <http://www1.sp.senac.br/hotsites/gd3/placar_hotelaria/pdf/Edicao5_12_2012.pdf>. Acesso em: 10 mai. 2014.

SLACK, N. et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

SPTrans. **Indicadores**. 2014. Disponível em < <http://www.sptrans.com.br/indicadores/>>. Acesso em: 02 jun. 2014.

SYRACUSE UNIVERSITY. **The nuts and bolts of great business plans**. 2013. Disponível em: <<http://whitman.syr.edu/programs-and-academics/centers-and-institutes/falcone/for-students/panasci/pdf/nutsandbolts.pdf>>. Acesso em: 02 fev. 2014.

Apêndice A – Demonstrativo de Resultados do Exercício Projetado

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	Valor (R\$)										
Receita bruta	-	615.938	711.750	888.264	1.000.777	1.040.809	1.092.849	1.147.491	1.204.866	1.253.061	1.303.183
Impostos	-	74.960	86.620	108.102	121.795	126.666	133.000	139.650	146.632	152.497	158.597
Receita líquida	-	540.978	625.130	780.162	878.983	914.142	959.849	1.007.842	1.058.234	1.100.563	1.144.586
Despesas Gerais e Administrativas	-	61.594	71.175	88.826	100.078	101.999	100.542	105.569	110.848	115.282	119.893
Despesas de Marketing	-	55.434	56.940	71.061	80.062	83.265	87.428	91.799	96.389	100.245	104.255
Utilities	-	24.638	28.470	35.531	40.031	39.551	39.343	41.310	43.375	45.110	46.915
Manutenção	-	12.319	21.353	30.645	35.728	20.816	21.857	34.425	41.568	44.734	46.524
Aluguel do terreno	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000
GOP	(90.000)	143.009	179.255	245.586	294.899	341.207	371.510	383.111	401.344	419.494	439.874
% da receita bruta	-	23%	25%	28%	29%	33%	34%	33%	33%	33%	34%
Outras despesas	22.950	57.175	61.569	68.621	74.929	79.678	85.143	87.150	89.257	91.027	92.869
Despesas totais	112.950	530.103	594.064	711.299	780.807	779.280	806.481	851.530	892.779	924.594	956.177
EBITDA	(112.950)	85.835	117.686	176.965	219.970	261.528	286.368	295.961	312.087	328.467	347.006
% da receita bruta	-	14%	17%	20%	22%	25%	26%	26%	26%	26%	27%
D&A	-	44.117	48.218	52.910	58.273	64.344	15.698	16.681	17.714	18.794	18.816
Despesa financeira	-	24.000	20.222	15.991	11.252	5.944	-	-	-	-	-
EBT - lucro tributável	(112.950)	17.717	49.246	108.064	150.445	191.240	270.670	279.280	294.373	309.673	328.190
Cálculo de Impostos	-	4.252	11.819	25.935	36.107	45.898	68.028	70.955	76.087	81.289	87.585
Cálculo de Impostos - base tributável reduzida	-	2.977	8.273	18.155	25.275	42.224	68.028	70.955	76.087	81.289	87.585
Crédito de imposto	-	1.276	3.546	7.781	10.832	3.674	-	-	-	-	-
Lucro líquido	(112.950)	13.465	37.427	82.129	114.338	145.343	202.642	208.325	218.286	228.384	240.605
% da receita bruta	-	2%	5%	9%	11%	14%	19%	18%	18%	18%	18%
Lucro líquido - considerando crédito de impostos	(112.950)	14.741	40.973	89.910	125.170	149.017	202.642	208.325	218.286	228.384	240.605
% da receita bruta	-	2%	6%	10%	13%	14%	19%	18%	18%	18%	18%

Apêndice B – Fluxo de Caixa Projetado

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	Valor (R\$)										
EBITDA	(112.950)	85.835	117.686	176.965	219.970	261.528	286.368	295.961	312.087	328.467	347.006
- D&A	-	44.117	48.218	52.910	58.273	64.344	15.698	16.681	17.714	18.794	18.816
= EBIT	(112.950)	41.717	69.468	124.055	161.697	197.185	270.670	279.280	294.373	309.673	328.190
Total de impostos ajustados	-	10.012	16.672	29.773	38.807	47.324	68.028	70.955	76.087	81.289	87.585
+ Crédito de imposto	-	1.276	3.546	7.781	10.832	3.674	-	-	-	-	-
= NOPLAT	(112.950)	32.981	56.342	102.063	133.722	153.534	202.642	208.325	218.286	228.384	240.605
+ D&A	-	44.117	48.218	52.910	58.273	64.344	15.698	16.681	17.714	18.794	18.816
- Capex	250.000	2.705	3.751	5.461	7.032	8.227	9.598	10.078	10.582	11.006	11.446
- Variação da dívida	150.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Variação no Working Capital	-	-	9.581	17.651	11.251	4.003	5.204	5.464	5.737	4.819	5.012
= FCFF sem perpetuidade	(512.950)	74.393	91.227	131.860	173.712	205.648	203.537	209.463	219.681	231.353	242.963
+ Perpetuidade	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.559.976
= Fluxo de caixa total 10 anos	(512.950)	74.393	91.227	131.860	173.712	205.648	203.537	209.463	219.681	231.353	1.802.939

Apêndice C – Cálculo da Perpetuidade

Cálculo da perpetuidade	10 anos
Ebitda	347.006
Ebitda com crescimento	353.946
Margem Ebitda	27%
Faturamento bruto c/ cresc.	1.329.247
Working capital	2.658
Depreciação	13.292
Ebitda ajustado	337.995
Ebitda sem imposto	223.077
WACC	16,30%
Crescimento	2,00%
Perpetuidade	\$1.559.976

Apêndice E – Cálculo dos Investimentos

Faseamento dos investimentos - Hostel	2015
Investimento em terreno (R\$)	-
Estrutura Hoteleira (R\$)	250.000
Serviços da construção (R\$)	25.000
Uso da marca (R\$)	-
Acompanhamento técnico (R\$)	25.000
Investimento pré-operacional (R\$)	50.000
Estacionamento (R\$)	-
Capital de giro (R\$)	50.000
Total	400.000

Apêndice F – Tabelas de Impostos

Impostos sobre receita bruta	
PIS - Hotelaria	0,65%
COFINS - Hotelaria	3,00%
PIS - Outros - A&B	1,65%
COFINS - Outros - A&B	7,60%
ICMS - apenas A&B	17,00%
ISS - Apenas hospedagem	5,00%
Impostos sobre Lucro	
IR	15,0%
Adicional de IR	10,0%
Parcela para adicional de IR	240.000
Contribuição Social	9,0%