

GUILHERME ZAMITH CHEQUETTO

PLANO DE NEGÓCIOS: IMPLANTAÇÃO DE HOTEL DE ALTO LUXO

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

**São Paulo
2012**

GUILHERME ZAMITH CHEQUETTO

PLANO DE NEGÓCIOS: IMPLANTAÇÃO DE HOTEL DE ALTO LUXO

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

TRABALHO DE FORMATURA

ORIENTAÇÃO: PROFESSOR DOUTOR JOÃO AMATO NETO

**São Paulo
2012**

FICHA CATALOGRÁFICA

Chequetto, Guilherme Zamith

Plano de Negócios: Implantação de Hotel de Alto Luxo / G.Z.
Chequetto. -- São Paulo, 2012.
201 p.

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

**1.Planejamento Empresarial 2.Análise Econômico-Financeira
3.Hotelaria I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica.
Departamento de Engenharia de Produção II.t.**

DEDICATÓRIA

A todas as pessoas que, de alguma forma, estiveram presente neste processo acadêmico e, em especial, aos meus pais, meu irmão e minha namorada, os quais sempre incentivaram o meu estudo e que são o alicerce da minha vida.

AGRADECIMENTOS

À minha mãe, pelo amor, dedicação e paciência durante tantos anos e pela demonstração de que o estudo é fundamental na vida das pessoas.

Ao meu pai, pela amizade e companheirismo demonstrados ao meu lado.

Aos meus pais, de maneira geral, por me proporcionarem o sustento material e intelectual.

Ao meu irmão, por ser a pessoa na qual sempre me espelhei e pelos divertidos e inesquecíveis anos de infância nos quais vivíamos mais próximos.

À minha namorada, pelo apoio, companheirismo, carinho e compreensão durante todo o período de graduação. Sua ajuda no dia a dia foi fundamental para mais esta conquista.

Aos meus amigos de República, pela convivência divertida e respeitosa ao longo de mais de cinco anos.

Aos meus familiares, sempre tão presentes ao longo da minha vida.

À toda a equipe da HTC Capital pelo cotidiano de trabalho incrível.

Ao Professor Doutor João Amato Neto, por acreditar no meu trabalho e pelas valiosas críticas e sugestões dadas.

À todo Departamento de Engenharia de Produção, cuja convivência foi de extrema importância para a finalização do presente trabalho.

À Escola Politécnica e à Universidade de São Paulo, pela possibilidade de me oferecer um curso de excelente qualidade e, dessa forma, investir no meu crescimento profissional.

À todos os outros que colaboraram e injustamente não foram lembrados.

Por fim, a Deus, por me dar a oportunidade de conviver com pessoas maravilhosas e ter acesso a um nível educacional muito distante de grande parte da população brasileira.

RESUMO

Este trabalho é o relatório em formato acadêmico sobre a análise da implantação de um empreendimento hoteleiro no interior do Estado de São Paulo, sendo que tal análise foi elaborada nos moldes de um Plano de Negócios. Tal relatório pertence às formalidades de colação de grau em Engenharia de Produção na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

Para a elaboração do estudo é realizada inicialmente uma revisão da literatura relacionada ao tema e planeja-se uma metodologia para o desenvolvimento do relatório, com destaque para a questão da sistemática de um Plano de Negócios. Seguindo-se a metodologia delineada, obtém-se os dados relacionados ao empreendimento hoteleiro juntamente com a equipe responsável pela implementação operacional do mesmo e detalha-se o empreendimento dentro da estrutura de um Plano de Negócios, juntamente com a sua justificativa mercadológica e estratégica. Em seguida, passa-se para o estudo financeiro da viabilidade do empreendimento, com a intenção de determinar se o projeto possui ou não uma TIR atrativa, assim como para a comparação da TIR obtida com o custo do capital do empreendimento, para a obtenção do VPL do projeto com base no custo do capital do empreendimento e, por fim, para a determinação do *Payback* do empreendimento. Após a elaboração do Plano de Negócios e da aplicação do modelo de análise financeira, os resultados práticos obtidos são discutidos.

Os resultados do presente estudo indicaram que o Projeto Hoteleiro a ser implementado no interior do estado de São Paulo é financeiramente e mercadologicamente viável.

Palavras-chave: Plano de Negócios, Análise Econômico-Financeira de Investimentos, Setor Hoteleiro.

ABSTRACT

This paper is an academic report about the analysis of the implementation of a Hotel Project in São Paulo State, and such analysis was developed according to the terms of a Business Plan. This paper belongs to the formalities of the under graduation in Industrial Engineering at the Polytechnic School of the University of São Paulo.

To the completion of the study it is initially made a literature review related to the subject and is planned a methodology to the development of the paper, highlighting the systematic issue of how elaborate a Business Plan.

Following the delineated methodology, it is obtained the main data related to the Hotel Project with the team in charge of the operational implementation and then the Project is detailed within the framework of a Business Plan together with its marketing and strategic justification. Next, there is a financial study of the viability of the Project, with the intention of determining whether or not the project has an attractive IRR, as well as comparing the IRR obtained with the cost of capital required to this type of Project, obtaining the NPV of the Project based on the cost of capital achieved and finally determining the Payback period of the investment. After the application of the model, the practical results obtained are discussed.

The results of this paper indicated that the Hotel Project to be developed in São Paulo State is economically feasible and viable according to marketing assumptions.

Key-words: Business Plan, Financial Analysis of Investments and Hospitality Sector.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – Estrutura do Trabalho.....	32
Ilustração 2 – Contexto de Formulação do Planejamento Estratégico	40
Ilustração 3 – Metodologia para o Planejamento Estratégico	41
Ilustração 4 – Fatores Competitivos: Benefício X Desempenho	45
Ilustração 5 – Estratégias Genéricas de Porter.....	48
Ilustração 6 – Forças de Porter	50
Ilustração 7 – Taxa SELIC Diária Histórica.....	55
Ilustração 8 – Processo de Determinação do Custo de Capital	60
Ilustração 9 – Montanha “O Gigante Adormecido” em Bofete.....	72
Ilustração 10 – Localização do Município de Bofete em relação a São Paulo	80
Ilustração 11 – Fotos de Bofete.....	81
Ilustração 12 – Formatação Jurídica do Grupo Empreendedor	82
Ilustração 13 – Receita Cambial do Turismo no Brasil.....	88
Ilustração 14 – Oferta Hoteleira no Brasil	94
Ilustração 15 – Fatores Competitivos Ganhadores de Pedidos	102
Ilustração 16 – Fatores Competitivos Qualificadores	102
Ilustração 17 – Fatores Competitivos Menos Importantes	103
Ilustração 18 – Localização da Oferta Competitiva	109
Ilustração 19 – Disposição do Público Alvo Para Valores de Diária em Baixa Temporada	111
Ilustração 20 – Disposição do Público Alvo Para Valores de Diária em Alta Temporada.....	111
Ilustração 21 – <i>Range</i> de Precificação para Baixa Temporada	112
Ilustração 22 – <i>Range</i> de Precificação para Alta Temporada	112
Ilustração 23 – Estrutura de Receitas do <i>Projeto Hotel Empresa Holding</i>	137
Ilustração 24 – Evolução de Importantes Indicadores Hoteleiros.....	137
Ilustração 25 – Estrutura de Custos e Despesas do <i>Projeto Hotel Empresa Holding</i>	145
Ilustração 26 – Fluxo do Financiamento da Fase de Investimento 1.....	151
Ilustração 27 – Fluxo do Financiamento da Fase de Investimento 2.....	152
Ilustração 28 – Fontes e Teorias para o Custo de Capital do <i>Projeto Hotel Empresa Holding</i>	155
Ilustração 29 – Receita, EBITDA, Lucro e Margens (valores em R\$ milhares)	158
Ilustração 30 – Aportes de Capital x Dividendos (valores em R\$ milhares)	159
Ilustração 31 – Risco Total de uma Carteira de Investimentos.....	178
Ilustração 32 – Estrutura Organizacional do <i>Projeto Hotel Empresa Holding</i>	183
Ilustração 33 – Motivos de Eliminação de Pessoas da Amostra Final	188
Ilustração 34 – Respostas para a Questão N° 1	188
Ilustração 35 – Respostas para a Questão N° 2	189
Ilustração 36 – Principais Métodos de Divulgação de Hotéis Conforme Respondentes.....	189

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Aplicação de ferramental de Engenharia de Produção ao Plano de Negócios	30
Tabela 2 – Escala para Classificação dos Fatores Competitivos	46
Tabela 3 – Racional da Análise SWOT	53
Tabela 4 – Fluxo Internacional de Turistas	87
Tabela 5 – Desembarque de Passageiros em Aeroportos do Brasil (Milhões de Chegadas)	90
Tabela 6 – Crescimento Anual do Faturamento de Empresas de Turismo (%)	90
Tabela 7 – Crescimento Anual de Postos de Trabalho de Empresas de Turismo (%)	91
Tabela 8 – Financiamento Concedido Para o Turismo (R\$ milhares).....	91
Tabela 9 – Taxa de Ocupação e RevPAR dos Hotéis no Brasil	92
Tabela 10 – Objetivos e Metas do Projeto Hotel Empresa Holding.....	98
Tabela 11 – Mercados Emissores de Demanda	100
Tabela 12 – Fatores Competitivos Analisados	101
Tabela 13 – Análise da Oferta Competitiva (parte 1).....	106
Tabela 14 – Análise da Oferta Competitiva (parte 2).....	107
Tabela 15 – Forças de Porter: Ameaça de Novos Entrantes.....	115
Tabela 16 – Forças de Porter: Ameaça de Concorrentes	116
Tabela 17 – Forças de Porter: Ameaça de Substitutos.....	117
Tabela 18 – Forças de Porter: Ameaça de Clientes	118
Tabela 19 – Forças de Porter: Ameaça de Fornecedores	119
Tabela 20 – Análise SWOT: Ambiente Interno	123
Tabela 21 – Análise SWOT: Ambiente Interno	124
Tabela 22 – Estratégias Derivadas da Análise SWOT	125
Tabela 23 – Características Básicas da Ocupação e Fases de Investimento	132
Tabela 24 – Definição de Temporadas.....	133
Tabela 25 – Parâmetros da Fase de Investimento 1	133
Tabela 26 – Parâmetros da Fase de Investimento 2	134
Tabela 27 – Parâmetros em Períodos de Eventos Esportivos	135
Tabela 28 – Parâmetros de Receitas Complementares	135
Tabela 29 – Evolução Anual das Receitas (valores em R\$ milhares)	136
Tabela 30 – Características Básicas de Custos e Despesas.....	138
Tabela 31 – Custo de Pessoal Fixo da Fase de Investimento 1.....	139
Tabela 32 – Custo de Pessoal Fixo da Fase de Investimento 2.....	140
Tabela 33 – Custo de Pessoal Temporário da Fase de Investimento 1.....	141
Tabela 34 – Custo de Pessoal Temporário da Fase de Investimento 2.....	141
Tabela 35 – Composição de Adicional de Encargos e Benefícios à Funcionários	142
Tabela 36 – Outras Fontes de Custos e Despesas.....	143
Tabela 37 – Evolução Anual de Custos e Despesas (valores em R\$ milhares)	144
Tabela 38 – Investimento em Terreno na Fase de Investimento 1	145

Tabela 39 – Investimento em Estruturas na Fase de Investimento 1	146
Tabela 40 – Investimento em Estruturas na Fase de Investimento 2	147
Tabela 41 – Investimento em Equipamentos na Fase de Investimento 1	147
Tabela 42 – Investimento em Equipamentos na Fase de Investimento 2	148
Tabela 43 – Investimentos na Fase de Investimento 1	148
Tabela 44 – Investimentos na Fase de Investimento 2	149
Tabela 45 – Premissas Básicas das Fontes de Capital	150
Tabela 46 – Parâmetros do Financiamento da Fase de Investimento 1	150
Tabela 47 – Parâmetros do Financiamento da Fase de Investimento 2	151
Tabela 48 – Parâmetros Tributários de PIS, COFINS, ISS e ICMS	153
Tabela 49 – Parâmetros Tributários de IRPJ e CSLL	153
Tabela 50 – Parâmetros Adicionais.....	154
Tabela 51 – Determinação do Custo de Capital do <i>Projeto Hotel Empresa Holding</i>	156
Tabela 52 – TIR, VPL e Payback (valores em R\$ milhares)	158
Tabela 53 – Índices de Liquidez	160
Tabela 54 – Índices de Rentabilidade.....	161
Tabela 55 – Índices de Atividade.....	162
Tabela 56 – Índices de Endividamento	163
Tabela 57 – Análise do Investimento para o Cenário Pessimista 1 (R\$ milhares)	165
Tabela 58 – Análise do Investimento para o Cenário Pessimista 2 (R\$ milhares)	165
Tabela 59 – Análise do Investimento para o Cenário Otimista 1 (R\$ milhares)	166
Tabela 60 – Análise do Investimento para o Cenário Otimista 2 (R\$ milhares)	166
Tabela 61 – Análise de Sensibilidade: TIR	167
Tabela 62 – Análise de Sensibilidade: VPL	168
Tabela 63 – Análise de Sensibilidade: Payback	168
Tabela 64 – Grau de Relevância de Fatores Competitivos Conforme Respondentes	190
Tabela 65 – Representatividade da Amostra para os Fatores Competitivos	192
Tabela 66 – Demonstração do Resultado	199
Tabela 67 – Fluxo de Caixa	200
Tabela 68 – Balanço Patrimonial	201

LISTA DE EQUAÇÕES

Equação 1 – Cálculo do WACC	56
Equação 2 – Cálculo do CAPM Tradicional	58
Equação 3 – Cálculo do CAPM com Risco País e Termo de Adaptação	59
Equação 4 – Equiparação dos Fluxos de Caixa da Empresa e do Acionista	61
Equação 5 – Cálculo do VPL.....	62
Equação 6 – Cálculo da TIR.....	63
Equação 7 – Cálculo do Payback	64
Equação 8 – Cálculo da Amostra Necessária	191

LISTA DE DEFINIÇÕES E ABREVIAÇÕES

ABIH: Associação Brasileira da Indústria de Hotéis

ABNT: Associação Brasileira de Normas Técnicas

Alavancagem: Captação de recursos de terceiros, ou seja, dívida

ANVISA: Agência Nacional de Vigilância Sanitária

BACEN: Banco Central do Brasil

Benchmark: Processo de medição e comparação de parâmetros entre empresas

Business Plan: Documento para estruturar um novo empreendimento

CAPEX: *Capital Expenditure* (Despesas em Bens de Capital, em português)

Cenário: Conjunto de premissas para uma projeção financeira

Cenário Base: Conjunto de premissas de referência para uma projeção financeira

Cenário Otimista: Conjunto de premissas otimistas para uma projeção financeira

Cenário Pessimista: Conjunto de premissas pessimistas para uma projeção financeira

Chave: Meio de hospedagem disponibilizado aos hóspedes

COPOM: Comitê de Política Monetária

Custo de Capital: Taxa de Desconto que calcula o Valor Presente de um Fluxo de Caixa

Depreciação: Redução do valor dos ativos imobilizados em razão dos seus usos

Dividendos: Parcela do lucro da empresa que é distribuída aos Acionistas

Duration: Prazo médio em que o investimento fica aplicado à taxa de juros real

EBITDA: *Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* (Lucros antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização, em português)

EIA/RIMA: Estudo de Impacto Ambiental / Relatório de Impacto Ambiental

Empreendimento: *Projeto Hotel Empresa Holding*, investimento em análise

Estudo: Se refere ao presente Trabalho de Formatura

FC: Fluxo de Caixa

h: Horas

Hotel Boutique: Hotel que mescla sofisticação, arquitetura contemporânea, moda e acomodações exclusivas

Hotel Resort: Hotel que oferece extensa variedade de atividades de lazer e entretenimento, instalações modernas e prestação de serviços personalizados

i: Taxa de Juros

IBAMA: Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INCRA: Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária

IRPJ: Imposto de Renda pessoa Jurídica

Juros Nominal: Juros Real + Inflação

Juros Real: Taxa de retorno acima da inflação de um investimento

Lucro Presumido: Regime Tributário pelo qual o lucro tributável é presumido com base em um percentual do Faturamento Bruto

Lucro Real: Regime Tributário pelo qual o lucro tributável tem como base o lucro de fato apurado

MCMV: Programa Federal Minha Casa Minha Vida

MPE: Micro e Pequena Empresa

MTur: Ministério do Turismo

NBR: Norma Brasileira Reguladora

OMT: Organização Mundial de Turismo

OPEX: *Operational Expenditure* (Despesas Operacionais, em português)

pág.: Página

Payback: Prazo necessário para que o investidor obtenha o valor investido de volta

Pensão Completa: Regime hoteleiro em que o hóspede tem direito a todas as refeições diárias

Período de Análise: Período de 15 anos, compreendidos entre Janeiro/2013 a Dezembro/2027

Perpetuidade: Valor residual da empresa, equivalente ao VPL do fluxo de caixa para depois do período de análise

PIB: Produto Interno Bruto

Plano de Negócios: Idem *Business Plan*

Projeto: Idem *Empreendimento*

Regime Tributário: Forma escolhida para apuração do lucro tributável de uma empresa

RevPAR: Revenue per Available Room (Receita por Quarto Disponível, em português)

RIR: Regulamento do Imposto de Renda

R\$: Reais – Valores monetários em moeda brasileira

SELIC: Taxa Básica de Juros no Brasil

TF: Trabalho de Formatura

TIR: Taxa Interna de Retorno

TMA: Taxa Mínima de Atratividade

Unidade Habitacional: Idem *Chave*

VPL: Valor Presente Líquido

%: Porcentagem

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	25
1.1.	Questões Relativas à Definição do Tema do Trabalho	25
1.2.	Justificativa do Trabalho.....	26
1.3.	Definição do Problema.....	28
1.4.	Objetivo e Relevância do Trabalho	29
1.5.	Descrição do Local de Realização do Trabalho.....	31
1.6.	Estrutura do Trabalho.....	32
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	34
2.1.	Plano de Negócios	34
2.1.1.	Objetivos e Benefícios de um Plano de Negócios	36
2.1.2.	Roteiro de um Plano de Negócios	38
2.2.	Análise Estratégica	39
2.2.1.	Missão, Visão, Valores e Objetivos.....	41
2.2.2.	Fatores Competitivos.....	44
2.2.3.	Estratégias Competitivas	46
2.2.4.	Forças de Porter.....	49
2.2.5.	Análise SWOT	52
2.3.	Análise Financeira.....	54
2.3.1.	Fluxo de Caixa.....	54
2.3.2.	Taxa Mínima de Atratividade (TMA)	55
2.3.3.	Custo de Capital	56
2.3.3.1.	Fluxo do Projeto e do Acionista	61
2.3.4.	Valor Presente Líquido (VPL).....	61
2.3.5.	Taxa Interna de Retorno (TIR)	62
2.3.6.	Tempo de Recuperação do Capital (<i>Payback</i>)	63
3.	METODOLOGIA	65
4.	RESOLUÇÃO	67
4.1.	Sumário Executivo	67
4.2.	Objetivos do Plano de Negócios	69
4.3.	Definições Básicas do Projeto.....	70
4.3.1.	Descrição do Projeto.....	71
4.3.2.	Fases de Implantação.....	73
4.3.3.	Produtos e Serviços	76
4.3.4.	Cidade de Bofete	79

4.3.5.	Aspectos Legais	82
4.3.5.1.	Formatação Jurídica	82
4.3.5.2.	Formatação Tributária.....	83
4.3.5.3.	Exigências Legais para Abertura da Empresa.....	83
4.4.	Plano Estratégico	85
4.4.1.	Análise do Setor.....	86
4.4.2.	Missão, Visão, Valores e Objetivos.....	94
4.4.3.	Público Alvo	98
4.4.3.1.	Fatores Competitivos	100
4.4.4.	Fornecedores.....	103
4.4.5.	Concorrência.....	105
4.4.5.1.	Precificação.....	109
4.4.5.2.	Estratégia Competitiva.....	113
4.4.5.3.	Análise das Forças de Porter	114
4.4.6.	Divulgação/Promoção.....	120
4.4.7.	Análise SWOT.....	123
4.4.8.	Fatores Críticos de Sucesso (Escopo Amplo).....	126
4.5.	Plano Financeiro	129
4.5.1.	Critérios Aplicados na Análise	130
4.5.2.	Premissas Adotadas	131
4.5.2.1.	Receitas	132
4.5.2.2.	Custos e Despesas	137
4.5.2.3.	Investimentos	145
4.5.2.4.	Fontes de Capital.....	149
4.5.2.5.	Impostos	152
4.5.2.6.	Outros Itens	154
4.5.3.	Cálculo do Custo de Capital	155
4.5.4.	Análise do Investimento	157
4.5.5.	Análise dos Índices Financeiros	159
4.5.6.	Análise de Sensibilidade.....	164
4.5.6.1.	Tabelas Resumo de Sensibilidade.....	166
5.	DISCUSSÃO E CONCLUSÃO	169
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	172
7.	ANEXOS.....	177
7.1.	Conceito Geral de Risco	177
7.2.	Estrutura Organizacional	180
7.3.	Pesquisa de Mercado	184

7.4.	Estrutura Física	193
7.4.1.	Equipamentos das Unidades Habitacionais	195
7.4.2.	Facilidades de Lazer e Eventos	196
7.5.	Características do Programa BNDES ProCopa Turismo	197
7.6.	Demonstrações Financeiras	198

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo tem como objetivo apresentar as principais questões relativas ao início e desenvolvimento do presente TF, desde a definição do tema e o objetivo da pesquisa, determinação da relevância do projeto para os principais interessados, introdução do local de realização do trabalho, até a formulação da sistematização do estudo.

1.1. Questões Relativas à Definição do Tema do Trabalho

A definição do tema do trabalho é um dos pontos mais relevantes e difíceis para o desenvolvimento de um TF. A determinação de um tema específico a ser debatido e, além disso, a necessidade de se limitar tal tema a um ou alguns pontos principais é assunto extremamente relevante para o desenvolvimento de um trabalho de qualidade dado que será à base de sustentação do conteúdo completo do trabalho. Assim, pode-se dizer que a etapa inicial de definição do tema de trabalho é vital para se entregar um TF bem sucedido.

Inicialmente, a ideia era a de se elaborar um trabalho que abrangesse vários tópicos, dentre os quais: análise econômico-financeira do setor imobiliário, desdobramentos de políticas públicas no setor imobiliário (principalmente o programa do governo federal MCMV), planejamento estratégico e operacional de empresas do setor imobiliário, planejamento estratégico e operacional de produtos/projetos imobiliários, técnicas de análise de público alvo de empreendimentos, técnicas para analisar a viabilidade financeira de empreendimentos imobiliários, análise dos riscos relacionados a investimentos no setor imobiliário, mecanismos para estruturação e captação de *funding* para empreendimento imobiliários, dentre muitos outros.

Como a lista de tópicos de interesse a serem debatidos era extensa, fez-se necessário uma redução da mesma para ficar compatível com o objetivo de um TF. Através de uma maior reflexão e questionamento sobre os vários tópicos enumerados acima, tentou-se restringir o enfoque do trabalho de acordo com o interesse do aluno e a necessidade da empresa foco do presente trabalho (exposta mais adiante no trabalho). Assim, este TF tem a intenção de elaborar um Plano de Negócios para a implantação de um empreendimento hoteleiro em cidade localizada no interior de São Paulo, com foco para a questão da análise da viabilidade econômico financeira do empreendimento. Dessa forma, é possível associar ao tema escolhido diversos tópicos de destaque ministrados no curso de graduação de

Engenharia de Produção, como: engenharia financeira, gerenciamento estratégico, organização do trabalho, projeto do produto e processo, dentre outros.

1.2. Justificativa do Trabalho

O aumento de crédito no Brasil associado à queda da inadimplência, redução de taxas de juros e condições macroeconômicas bastante favoráveis têm contribuído para o superaquecimento do setor imobiliário no país, englobando desde o segmento residencial, passando por empreendimentos logísticos e hoteleiros e, também, com enorme representatividade do setor comercial. Com relação à relevância dos empreendimentos hoteleiros, esses têm ganhado enorme força no contexto nacional, sobretudo devido a proximidade da realização no país de eventos esportivos de importância internacional, como a Copa do Mundo de 2014 e Jogos Olímpicos de 2016. Tais eventos de relevância global impulsionarão fortemente a atividade turística no país, o que demandará grandes investimentos em infraestrutura no Brasil.

O setor de turismo é composto de um conjunto de atividades que, em seu agregado, tem grande representação econômica e vem registrando um crescimento consistente ao longo das últimas décadas em grande parte dos territórios ao redor do mundo. Segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT)¹, a atividade turística engloba: hotéis e similares, restaurantes e similares, agências de viagens e similares, serviços de transporte de passageiros, aluguel de bens e equipamentos de transporte de passageiros, serviços culturais, serviços desportivos e outros serviços de lazer. Assim, o turismo é uma atividade de demanda associada ao consumo, sendo seu desempenho fortemente influenciado pelo crescimento do nível de renda real dos potenciais consumidores. Somente para demonstrar a importância econômica da atividade turística no mundo, de acordo com dados da OMT, entre os anos de 2000 e 2008, as viagens internacionais cresceram aproximadamente 4% ao ano, alcançando o total de 920 milhões de turistas em 2008, o que gerou uma renda de aproximadamente US\$ 5 trilhões.

Com relação ao turismo no Brasil, o segmento tem paulatinamente se transformado em um dos setores mais importantes da economia. Um dos fatores iniciais que beneficiaram o

¹ OMT (Organização Mundial de Turismo), ou, em inglês, World Tourism Organization (WTO). A OMT é uma agência especializada das Nações Unidas e a principal organização internacional no campo do turismo, funcionando como um fórum global para questões de políticas turísticas e como fonte de conhecimento prático sobre o turismo. Disponível em: <<http://unwto.org/en>>.

crescimento do turismo no país foi à implantação do Plano Real em 1994 e, mais tarde, com a mudança da política cambial e a desvalorização do Real, o Brasil se tornou um atrativo barato para os estrangeiros e, além disso, houve um aumento bastante significativo do turismo interno devido a vários fatores da economia interna. O Brasil ocupa, atualmente, a 37^a colocação entre os países receptores de turistas no mundo com pouco mais de 5 milhões de turistas e o mercado hoteleiro brasileiro vive um momento singular em toda sua trajetória, com bons índices de ocupação em seus estabelecimentos, sendo que a tendência é de aumento nos investimentos no setor com a realização da Copa do Mundo de 2014 e dos Jogos Olímpicos de 2016.

Atualmente, o grande consumidor de serviços hoteleiros no Brasil é o próprio brasileiro. Com a expansão da economia nos últimos anos e o ganho de poder aquisitivo das classes C e D, a demanda por quartos tende a crescer consideravelmente no curto prazo. Conforme estimativa da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH)², mais de 50 milhões de pessoas serão inseridas na cadeia de consumo nos próximos 7 anos e isto afetará positivamente a oferta hoteleira. Outro fator que comprova a relevância do setor hoteleiro é o crescimento em 2010 de 17% da RevPAR dos hotéis brasileiros, segundo dados da consultoria imobiliária Jones Lang LaSalle³.

Grandes especialistas neste segmento, como o executivo Caio Sergio Calfat Jacob, consultor imobiliário e hoteleiro e sócio-diretor da Caio Calfat Real Estate Consulting, acreditam que o Brasil começou a receber novamente desde 2010 grandes investimentos para a indústria imobiliária, hoteleira e turística no Brasil. Estima-se que nos próximos três anos o país deve receber para o segmento hoteleiro cerca de R\$ 7,3 bilhões em investimentos⁴. Esse crescimento, segundo especialistas do setor, é sustentável e será prolongado. A Copa do Mundo de 2014 e os Jogos Olímpicos de 2016 dão suporte a esse otimismo e criam um ambiente propício para a realização de um novo ciclo de investimentos no setor. Tal relevância tem reflexo direto no mercado de capitais, onde os resultados financeiros obtidos por empresas do setor hoteleiro têm se destacado em comparação ao resultado apresentado por empresas de outros setores da economia. Além disso, grupos econômicos fortes

² ABIH (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis) é a associação mais representativa da indústria hoteleira, sendo que possui associações estaduais. Disponível em: <www.abihsp.com.br>.

³ Jones Lang LaSalle é uma consultoria internacional de investimentos e serviços imobiliários, atuando em mais de 60 países e oferecendo um portfólio amplo para atender qualquer necessidade imobiliária de clientes. Disponível em: <www.joneslanglasalle.com.br/brazil/PT-BR/Pages/Home.aspx>.

⁴ Revista Hotéis. Bom Momento para se Investir em Hotelaria no Brasil. Disponível em: <www.revistahoteis.com.br/materias/5-Entrevista/2300-Bom-momento-para-se-investir-em-hotelaria-no-Brasil>. Acesso em 10/06/2012.

nacionalmente, como BTG Pactual⁵ e grupo EBX⁶, têm noticiado recentemente que buscarão oportunidades de investimento no curto prazo no setor hoteleiro do país.

Aproveitando todo esse cenário atual de estabilidade macroeconômica e futuro bastante propício à atividade hoteleira, esse TF objetiva elaborar um Plano de Negócios focado na questão da análise mercadológica e financeira de um investimento no setor hoteleiro. Deve-se destacar que devido a rígida segmentação do mercado hoteleiro brasileiro, o grupo empreendedor responsável pela implementação do projeto hoteleiro em análise vislumbra desenvolver um empreendimento que une “luxo + lazer”, categoria ainda pouco explorada no país, sendo basicamente a junção dos conceitos dos Hotéis *Boutique*, que mesclam sofisticação, arquitetura contemporânea, moda e acomodações exclusivas, e dos Hotéis *Resort*, que oferecem extensa variedade de atividades de lazer e entretenimento, instalações modernas e prestação de serviços personalizados. Assim, o presente trabalho se justifica devido a relevância dos temas citados acima e tem como principal objetivo a elaboração de um Plano de Negócios para a implementação do projeto hoteleiro em estudo (detalhes sobre o projeto são expostos mais adiante no trabalho), detalhando minuciosamente a análise mercadológica e financeira do empreendimento em questão.

1.3. Definição do Problema

O problema de pesquisa a que este trabalho se propõe a discutir pode ser representado pelas seguintes questões (além de muitas outras): “Como operacionalizar um Hotel de alto luxo? Qual a estratégia a ser desenhada para obter sucesso em um segmento de elevado padrão? Qual é o público alvo do empreendimento? Qual a organização necessária para operacionalizar os processos de serviços e produtos? Qual a TIR obtida no empreendimento?”. Esses questionamentos abrem espaço para um tema chave, o qual será o pilar de sustentação deste trabalho: Plano de Negócios. O aluno responsável pelo presente trabalho, devido ao grande interesse que possui pela área de finanças, procurou explorar um pouco mais o problema alvo (definição da implementação do projeto hoteleiro) focando-se na questão da viabilidade financeira do empreendimento, por isso o trabalho além de explorar a

⁵ BTG Pactual é um banco de investimentos com atuação dominante no Brasil nas áreas de *Asset Management* e *Wealth Management*, tendo histórico recente de forte crescimento na economia. Disponível em: <www.btgpactual.com>.

⁶ Grupo EBX é o grupo econômico liderado pelo renomado empresário brasileiro Eike Batista, tendo atuação em áreas estratégicas no Brasil, na Colômbia e no Chile. O grupo é formado por seis empresas abertas nos setores de energia, logística, mineração e petróleo, além de contar com empresas fechadas com atuação nos setores imobiliário, de entretenimento e esportes. Disponível em: <www.ebx.com.br>.

questão da elaboração do Plano de Negócios, busca detalhar de forma bastante minuciosa as principais características financeiras do empreendimento.

1.4. Objetivo e Relevância do Trabalho

O principal objetivo deste TF é desenhar um Plano de Negócios para a implantação de um Hotel na cidade de Bofete, município localizado no interior do estado de São Paulo. Assim, a partir do estudo da literatura relacionada à como estruturar um Plano de Negócios, busca-se detalhar as principais etapas necessárias para que o empreendimento hoteleiro atinja sucesso durante a sua operacionalização. Além disso, o detalhamento do Plano de Negócios foca-se na questão da análise financeira do Projeto como subsídio importante para a busca contínua do sucesso do empreendimento.

O Plano de Negócios deve ser capaz de fornecer uma visão abrangente do mercado e do ambiente no qual o negócio será estabelecido, da concorrência existente em tal mercado, dos potenciais clientes e suas principais características, além de detalhar questões relacionadas aos principais fornecedores, mapeamento da equipe organizacional necessária para operacionalizar o novo negócio como também sugerir instalações físicas necessárias para o padrão do serviço vislumbrado. Por fim, deve-se analisar as principais fontes de receitas, custos e investimentos do projeto e fornecer um planejamento financeiro (fluxo de caixa) para a empresa responsável pela implementação do projeto. Tal planejamento financeiro é de extrema relevância na medida em que serve como direcionador para a busca de retornos consistentes conforme o planejado. Deve-se ressaltar que o desenvolvimento de todo o Plano de Negócios será pautado por relevantes metodologias e referências bibliográficas. Métodos desenvolvidos por autores referenciados serão utilizados na medida em que se almeja alcançar a excelência na elaboração do presente Plano de Negócios e na posterior execução da prestação do serviço hoteleiro que será ofertado.

Os resultados alcançados com este trabalho podem ter aplicações positivas tanto para a instituição na qual o trabalho está sendo desenvolvido, quanto para a empresa responsável pela implementação do projeto hoteleiro. Além disso, as conclusões que serão levantadas com o presente trabalho têm, basicamente, quatro grandes interessados: o aluno, a universidade, as empresas acima descritas e o setor imobiliário (sistemicamente falando). Por fim, é importante que se destaque a interface que a Engenharia de Produção possui com o Plano de Negócios elaborado para o projeto do hotel aqui em análise. Talvez uma das características

mais marcantes de qualquer Plano de Negócios seja a sua multidisciplinaridade e a integração de diversos assuntos independentes, porém relacionados. Da mesma forma, a Engenharia de Produção é bastante abrangente e genérica, englobando um conjunto vasto de conhecimentos e habilidades. Além disso, a similaridade entre o trabalho e a Engenharia de Produção fica mais próxima ainda na medida em que assuntos específicos e técnicas da Engenharia de Produção também serão tratados nesse Plano de Negócios. Alguns dos principais assuntos e ferramentas tratados em disciplinas ministradas no curso de graduação de Engenharia de Produção e que foram utilizados para a elaboração deste Plano de Negócios foram listados na Tabela 1 abaixo, com os devidos comentários sobre a forma de utilização.

Disciplina	Tópicos e Ferramental	Aplicação no Plano de Negócios
Administração e Organização do Trabalho	Características organizacionais da empresa e organograma da empresa	Definição da estrutura organizacional da empresa
Economia de Empresas	Modelo de Plano de Negócios e forma de precificação dos produtos	Formato e conteúdo do Plano de Negócios
Engenharia Financeira	Método de avaliação de alternativas de investimento e construção de possíveis cenários	Plano financeiro de análise da viabilidade do empreendimento e construção de possíveis cenários de operação
Contabilidade	Construção de demonstrações financeiras	Demonstrações financeiras dos possíveis cenários analisados
Gestão da Estratégia	Avaliação da estratégia da empresa, posicionamento no mercado, análise das Forças de Porter, análise SWOT	Análise das Forças de Porter, análise SWOT e determinação dos fatores críticos de sucesso
Marketing	Conceitos básicos de <i>marketing</i> , determinação de público alvo, forma de promoção	ANÁLISE de mercado, segmentação do público alvo e determinação de formas de promoção da empresa

Tabela 1 – Aplicação de ferramental de Engenharia de Produção ao Plano de Negócios

1.5. Descrição do Local de Realização do Trabalho

O TF em questão foi desenvolvido com base em dados disponibilizados pela empresa HTC Capital Consultoria Financeira⁷ e, dessa forma, trata-se de um trabalho atrelado ao estágio do aluno. Além dos dados disponibilizados pela empresa citada acima, foi levantada uma maior quantidade de dados com a empresa responsável pela implementação operacional do projeto hoteleiro em estudo, a qual por questões de confidencialidade será citada no presente trabalho pelo nome fictício de “*Empresa Holding*”. Utilizou-se também como fonte de dados pesquisas na *internet* e programas computacionais de domínio público, como: Economática e Bloomberg.

A empresa HTC Capital Consultoria Financeira foi fundada em 2009, sendo uma consultoria financeira que desenvolve modelagens econômico-financeiras para dar suporte às grandes decisões de investimento de seus clientes. Dentre as atividades chaves desempenhadas pela empresa, destacam-se as citadas abaixo.

- Desenvolvimento de modelos em planilha eletrônica para derivar projeções financeiras e operacionais.
- Análise crítica das premissas e critérios utilizados e aplicação de diversos testes de sensibilidade nas variáveis dos modelos em planilha eletrônica.
- Desenvolvimento da estrutura financeira e formatação contratual na captação de recursos ou venda de ativos.
- Elaboração de laudos e estudos para trâmites legais, societários, emissão de Ratings e exigências de órgãos reguladores.
- Elaboração de estudos para planejamento estratégico e/ou orçamentário.

A companhia é uma sociedade privada com um time enxuto de 5 profissionais e possui um escritório localizado na cidade de São Paulo. Além dos trabalhos de consultoria financeira, a empresa desenvolve também projetos próprios, notadamente nos setores de energia, saneamento e educação. O desenvolvimento do presente TF terá grande interação com a atividade de consultoria financeira na medida em que a empresa foi contratada pela *Empresa Holding* para a elaboração da análise financeira de uma oportunidade de investimento no setor hoteleiro. Assim, pode-se dizer que a elaboração do presente trabalho

⁷ HTC Capital Consultoria Financeira é uma consultoria financeira especializada na elaboração de modelagens econômico-financeira de projetos para suportar relevantes decisões de seus clientes. Disponível em: <www.htccapital.com.br>.

possui dois grandes interessados: por um lado, a HTC Capital Consultoria Financeira, a qual deve entregar a empresa contratante um trabalho de qualidade superior e, por outro lado, a *Empresa Holding*, visto que é a grande interessada nos resultados alcançados ao final deste trabalho e será fonte extremamente relevante para o levantamento de dados referentes ao estudo.

1.6. Estrutura do Trabalho

A estrutura do presente trabalho foi planejada de maneira tal a propiciar aos seus leitores uma sequência lógica do desenvolvimento do mesmo, de forma que cada uma das partes justifique a sua ordenação e relevância em relação ao conteúdo completo do trabalho. Dessa forma, essa seção é destinada a apresentar aos leitores a estrutura completa do trabalho para que estes tenham um melhor entendimento do trabalho com um todo. De forma gráfica, a estrutura do trabalho pode ser representada conforme a Ilustração 1.

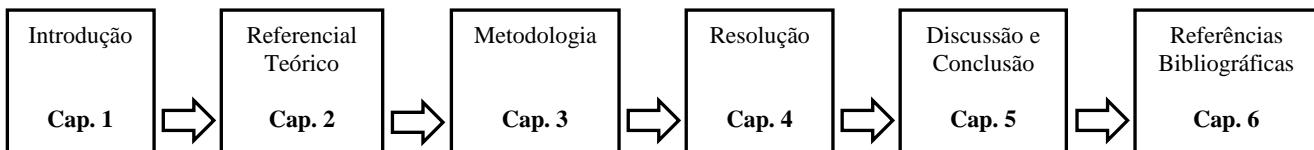


Ilustração 1 – Estrutura do Trabalho

No capítulo primeiro, “INTRODUÇÃO”, procura-se dar uma contextualização geral sobre trabalho como um todo. No item “1.1.”, as principais questões relativas à definição do tema do presente trabalho são apresentadas. No item “1.2.”, apresenta-se a pertinência e relevância do desenvolvimento do presente trabalho em relação aos interessados pelo tema. No item “1.3.”, define-se de forma bastante objetiva o problema a que este trabalho se propõe a resolver. No item “1.4.”, apresentam-se os resultados que se almejam alcançar com o desenvolvimento do trabalho. Por fim, no item “1.5.”, há uma breve descrição da empresa na qual o trabalho é realizado.

No capítulo segundo, “REFERENCIAL TEÓRICO”, são apresentados os conceitos teóricos que fundamentam o desenvolvimento do presente estudo. No item “2.1.” as principais definições relacionadas a Plano de Negócios são apresentadas. Já o item “2.2.” detalha os aspectos relacionados à gestão estratégica do empreendimento, como as Forças de Porter e análise SWOT. O item “2.3.” define os principais tópicos relacionados a possíveis formas de

se efetuar análises financeiras de investimentos, sendo que tal etapa será fortemente utilizada para dar sustentação às conclusões deste TF.

No capítulo terceiro, “METODOLOGIA”, define-se toda a estrutura que o Plano de Negócios a ser elaborado deve seguir, sendo que tal sistemática é definida com base na pesquisa elaborada no capítulo segundo. Enfim, detalham-se os principais tópicos que o Plano de Negócios (o qual será elaborado no capítulo quarto) deve esclarecer.

O capítulo quarto, “RESOLUÇÃO”, é a parte central deste TF ao apresentar o conteúdo completo do Plano de Negócios para a implementação do projeto hoteleiro, com destaque para a análise estratégica (mercadológica) e detalhamento da análise financeira do empreendimento. No item “4.1.” apresenta-se o Sumário Executivo do projeto em análise. O item “4.2.” detalha os principais pontos relacionados à proposta do projeto hoteleiro. Já o item “4.3.” define a situação mercadológica do setor de atuação do empreendimento, assim como traz toda uma análise estratégica do novo negócio. Por fim, o item “4.4.” detalha a questão do planejamento financeiro.

No capítulo quinto, “DISCUSSÃO E CONCLUSÃO”, abordam-se os valores teórico e prático dos resultados obtidos com o trabalho, tendo em vista a forma na qual foi conduzido o desenvolvimento do presente trabalho, discutem-se, também, os benefícios proporcionados pelas conclusões definidas pela pesquisa em relação aos interessados e, por fim, são sugeridos temas que poderão ser alvo de trabalhos futuros.

No sexto capítulo, “REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS”, apresentam-se todas as fontes utilizadas para a elaboração do presente relatório.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo corresponde ao referencial teórico desta pesquisa, sendo dividido em seções com conteúdos independentes, porém complementares, com o objetivo de fundamentar o estudo proposto. As seções de estudo se dividem de tal maneira a abordar os seguintes assuntos: plano de negócios, gestão estratégica e análise financeira. Uma revisão bibliográfica ampla e variada foi realizada com o intuito de fornecer os principais conceitos e ferramentas aplicáveis ao caso prático de estudo. Como um Plano de Negócios trata de uma diversidade muito grande de assuntos e temas, as ferramentas e metodologias que serão investigadas na bibliografia contemplam os mais diversos autores e assuntos e vale ressaltar que as metodologias e abordagens expostas no referencial teórico são as principais a serem utilizadas na resolução do presente trabalho, porém não foram as únicas utilizadas ao longo da elaboração do Plano de Negócios. Diversos outros autores e abordagens foram consultados para a construção do Plano de Negócios referente ao negócio hoteleiro em análise. Dessa forma, o referencial bibliográfico tem o objetivo de apresentar apenas os principais tópicos e metodologias relacionadas à elaboração de um Plano de Negócios. Opta-se aqui pela brevidade, dando-se somente uma contextualização sobre os principais tópicos. A explicação minuciosa do referencial teórico pode ser encontrada na literatura utilizada para a elaboração deste trabalho.

2.1. Plano de Negócios

Plano de Negócios, ou *Business Plan* em inglês, é um documento que especifica, em linguagem escrita, as principais características relacionadas a um novo negócio ou até mesmo a um negócio que já está iniciado. De forma bastante resumida, um Plano de Negócios é a definição e análise por escrito das principais variáveis do empreendimento, definindo, assim, como o negócio deve ser. A montagem de um bom Plano de Negócios deve ser uma das primeiras ações para a criação de uma empresa em qualquer segmento de atuação na economia. A elaboração de um Plano de Negócios é fundamental para o empreendedor na medida em que pode ser utilizado para se conseguir novos sócios e investidores, para a busca de recursos financeiros, para estabelecer parcerias com fornecedores e clientes, mas, principalmente, para sistematizar as ideias acerca do novo projeto e planejar de forma mais eficiente à implementação do mesmo. Enfim, o Plano de Negócios fala pelo empreendedor e

quanto melhor a sua aparência e quanto mais claro o seu conteúdo, melhores serão os resultados obtidos com a sua utilização.

A preparação do Plano de Negócios é um grande desafio, pois exige persistência, comprometimento, pesquisa e muita criatividade, entretanto esse trabalho é recompensado na medida em que o Plano de Negócios facilita o entendimento completo do projeto, que vai desde os pilares conceituais até os pormenores da estratégia e operação. Ao mesmo tempo, a elaboração do Plano de Negócios facilita a descoberta de erros de raciocínio e projeções. Deve-se enfatizar que a informação é a matéria-prima de qualquer Plano de Negócios, portanto, pesquisar e procurar conhecer tudo sobre o setor de atuação é fundamental. Informações podem ser obtidas em jornais, revistas, associações, feiras, cursos, junto a outros empresários do ramo, na *internet* ou com clientes e fornecedores potenciais.

Para Chiavenato (2005, pág. 25), o Plano de Negócios:

Trata-se de um planejamento antecipado pelo qual um pretenso empreendedor, baseado em um conjunto de dados e informações sobre um determinado negócio, procura viabilizar uma sociedade de seu interesse.

O Plano de Negócios é em sua essência um referencial para a condução de um projeto, o qual deve auxiliar o empreendedor a responder importantes questões relativas ao novo negócio. Não são incomuns profundas mudanças no projeto imaginado ou até mesmo o pleno abandono da ideia inicial durante o desenvolvimento do Plano de Negócios, em virtude de pesquisas elaboradas que fazem com que as suposições iniciais vislumbradas sejam confrontadas com dados da realidade, os quais transmitem uma sensibilidade contrária a inicial. É justamente essa possibilidade de mudanças ou até mesmo de total cancelamento que traz valor a elaboração de um Plano de Negócios, dado que é muito mais fácil modificar um negócio que está apenas no papel do que quando já está em pleno funcionamento com o comprometimento de parcela expressiva de recursos físicos e financeiros. Além disso, é o Plano de Negócios que transmite maior segurança ao empreendedor na sua aposta de investimento e dá maior direcionamento para a implementação do projeto, afinal é o instrumento ideal para traçar um retrato fiel do mercado, do produto/serviço, das estratégias e das atitudes do empreendedor. Por fim, deve-se destacar que mesmo tendo pesquisado e planejado exaustivamente, o Plano de Negócios é passível de sofrer modificações a qualquer momento, dado a possibilidade de alterações no cenário macro e microeconômico e de necessidades de adaptações devido a circunstâncias diversas a qualquer etapa da evolução do projeto. Se as evoluções do mercado não forem acompanhadas e possíveis alterações não forem analisadas, a empresa pode se deparar futuramente com graves problemas. Desta

maneira, um Plano de Negócios não é apenas um documento que fica estático, mas que é atualizado quando surgem novas condições de mercado ou quando ocorrem oportunidades estratégicas inesperadas.

2.1.1. Objetivos e Benefícios de um Plano de Negócios

A cada ano nascem cerca de 500 mil empresas no Brasil, o que é um número extremamente relevante, entretanto, 49,4% das empresas encerram as atividades com até 2 anos de existência, 56,5% com até 3 anos e 59,9% não sobrevivem além de 4 anos de existência, segundo pesquisa realizada pelo SEBRAE⁸ em 2004. Dado o grande índice de mortalidade das empresas em seus primeiros anos, nota-se a importância de um planejamento maduro sobre como será a gênese e o desenvolvimento do negócio para que se tenha controle dos riscos e oportunidades. Essas estatísticas ocorrem fortemente devido ao fato de que a cultura de planejamento ainda não está totalmente difundida no Brasil, ao contrário de outros países, como, por exemplo, os Estados Unidos, onde o Plano de Negócios é o passaporte e o pré-requisito básico para a abertura e gerenciamento de qualquer tipo de negócio.

A existência de um Plano de Negócios aumenta a possibilidade de uma nova empresa aproveitar as oportunidades atuais e futuras do mercado e, ao mesmo tempo, permite reduzir a probabilidade de restrições a partir da previsão de boa parte dos riscos e situações operacionais adversas. Dentre os principais objetivos a serem alcançados com a elaboração de um Plano de Negócios, destacam-se os seguintes:

- Testar a viabilidade mercadológica e financeira de um negócio.
- Orientar o desenvolvimento das operações e processos.
- Elaborar uma estratégia de atuação no mercado.
- Transmitir credibilidade para atrair recursos financeiros.
- Funcionar como ferramenta de avaliação comparativa da realização do negócio.

Com relação aos benefícios alcançados pelo desenvolvimento de um Plano de Negócios, esses são muitos e de maneira geral variam bastante de um projeto para outro na

⁸ O SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) é uma entidade que tem por missão promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas e fomentar o empreendedorismo no país. Por meio de parcerias com os setores público e privado, o SEBRAE promove programas de capacitação, estímulo ao associativismo, desenvolvimento territorial e acesso a mercados. Disponível em: <www.sebrae.com.br>.

medida em que a profundidade de análise de um documento é bastante diversa de um documento similar. Considerando um Plano de Negócios elaborado de acordo com as melhores diretrizes e fortemente baseado em pesquisa e senso crítico apurado, alguns dos benefícios alcançados poderiam ser quaisquer uns dos listados abaixo:

- Maior orientação para o empreendedor iniciar ou expandir o seu negócio;
- Estruturação das principais alternativas do negócio pretendido, permitindo uma análise de viabilidade mais apurada;
- Identificação dos riscos relacionados ao projeto e definição de formas para minimizar tais riscos;
- Maior facilidade para determinar e estabelecer vantagens competitivas, as quais podem representar a sobrevivência do negócio;
- Instrumento de solicitação de empréstimos e financiamentos junto a instituições financeiras, novos sócios e investidores;
- Definição mais clara do conceito do negócio, dos diferenciais e dos objetivos financeiros e estratégicos;
- Auxílio no estabelecimento de uma comunicação eficaz para com o ambiente interno e externo da empresa;
- Detalhamento do mercado competitivo e posicionamento da empresa em relação a competidores, detalhando os pontos fracos e fortes do projeto;
- Definição de estratégias de *marketing* para que os produtos e/ou serviços sejam escolhidos pelo público alvo;
- Mapeamento de quanto será necessário investir no novo negócio e como e quando se dará o retorno financeiro previsto

Empreender é sempre um risco, mas empreender sem planejamento e entendimento acerca do mercado de atuação é um risco altíssimo que pode ser facilmente evitado. O Plano de Negócios, apesar de não ser a garantia de sucesso para o novo projeto, auxilia o empreendedor a tomar decisões mais acertadas e traz inúmeros benefícios, os quais foram listados acima. Em resumo, o Plano de Negócios revela-se uma ferramenta de grande utilidade e da qual o empreendedor não pode abrir mão.

2.1.2. Roteiro de um Plano de Negócios

Tal como se utiliza o Plano de Negócios para definir as principais características do negócio que se quer implementar, é necessário utilizar um guia para se criar o Plano de Negócios para o novo projeto, existindo para esse efeito uma infinidade de tutoriais disponíveis na literatura. Assim, para auxiliar na montagem de um Plano de Negócios é importante que haja um modelo que sirva como uma espécie de roteiro para a elaboração do relatório acerca do novo projeto. Deve-se frisar que um modelo é exatamente isso o que o seu nome já diz, ou seja, é apenas um modelo referencial. Dessa forma, serve para se ter uma melhor visão do que é um Plano de Negócios e, eventualmente, pode servir de base para a estrutura ou parte da estrutura do Plano de Negócios a ser elaborado. Entretanto, se o novo negócio apresenta peculiaridades em relação ao modelo apresentado, deve-se adaptar o modelo para que este incorpore as necessidades específicas do projeto. Não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um Plano de Negócios, porém, este deve possuir um mínimo de seções as quais proporcionam um entendimento completo do negócio. Estas seções são organizadas de forma a manter uma sequencia lógica que permita a qualquer leitor do Plano de Negócios entender como a empresa é organizada, quais são seus objetivos, seus produtos e serviços, como se dá a dinâmica do mercado de atuação, qual a estratégia de *marketing* adotada, qual a situação financeira, etc. O fundamental de um Plano de Negócios não é a estrutura na qual ele é montado e sim a pesquisa elaborada, a qual serve de alicerce na busca de respostas de inúmeras perguntas que surgem durante a construção de um Plano de Negócios. Enfim, a estrutura do trabalho é importante, mas a consistência dos dados apresentados é mais relevante ainda.

Como exposto anteriormente, não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um Plano de Negócios, porém, qualquer Plano de Negócios deve possuir um mínimo de seções as quais devem proporcionar aos seus leitores um entendimento completo do negócio. Além do entendimento completo do documento, as seções do Plano de Negócios devem garantir a consistência do relatório, reduzir a duplicação de informações e garantir que toda informação relevante esteja referida no trabalho. Para que estes pontos sejam atingidos deve-se visualizar o Plano de Negócios como uma coleção de sub-planos, incluindo “Plano Financeiro”, “Plano de *Marketing*”, “Plano de Produção”, “Plano de Recursos Humanos”, “Plano de Expansão”, dentre outros. Dessa maneira, o Plano de Negócios será composto por várias seções, as quais se relacionam de maneira indireta entre si e permitem aos leitores um entendimento global do novo negócio. Como exemplo, uma estrutura padrão capaz de

cumprir todos os detalhes enumerados acima é a seguinte: Capa, Sumário Executivo, Descrição do Projeto, Planejamento Estratégico, Planejamento Operacional e Análise Econômico-Financeira.

2.2. Análise Estratégica

A estratégia é, sempre foi e sempre será presente em qualquer espécie de negócio. Até mesmo as empresas que não possuem uma definição formal da sua estratégia são movidas a partir de estratégias informais e/ou inconscientes dos tomadores de decisão. De acordo com Terra (1998), a estratégia pode ser definida como a forma pela qual a empresa entende o mercado em que atua e se posiciona frente a ele. Para que tal posicionamento seja realizado, inúmeras decisões devem ser tomadas, notadamente definição do público alvo, estratégias de diferenciação, formas de promoção e comercialização, estratégias financeiras, etc. Chandler (1962) define estratégia como a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção de ações/políticas adequadas e alocação de recursos para alcançar esses objetivos. Já para Porter (1991), estratégia é definida como um conjunto de ações ofensivas e/ou defensivas que objetivam criar uma posição defensável dentro de uma indústria para se enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento realizado. Segundo o autor, a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar a companhia ao seu meio ambiente, se posicionando de tal forma que a companhia possa prosperar no longo prazo dentro do ambiente de atuação. Segundo Mintzberg (2006, pág.51):

Estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.

Assim, a estratégia corporativa é obtida através da interação de diversos fatores, tanto internos quanto externos a empresa, sendo que a forma com que tais fatores se relacionam é complexa e dinâmica. Por isso, deve-se ressaltar que o exercício de um planejamento estratégico deve ser constante e encarado como algo fundamental para o sucesso de uma empresa. Planejamento estratégico é um processo, sendo, portanto permanente, dinâmico e capaz de incorporar as mudanças do ambiente e somente através dele que a empresa conseguirá atingir os objetivos organizacionais traçados. A ilustração na próxima página detalha o contexto no qual o planejamento estratégico é formulado.

A elaboração de uma estratégia é importante para auxiliar a empresa a obter um crescimento sólido e consistente, pois sem uma reflexão estratégica sobre o ambiente no qual a empresa atua, a mesma acaba por ficar à mercê do mercado com ações reativas aos acontecimentos externos. A estratégia definida de maneira formal estabelece uma mesma direção para a organização em termos de seus objetivos e orienta o aproveitamento dos recursos de maneira mais objetiva e adequada. Outro ponto fundamental do pensamento estratégico é a definição de objetivos de longo prazo, os quais são construídos por ações de curto/médio prazo que visualizam interesses maiores de longo prazo. Muitas empresas acabam por focar apenas nos resultados imediatos e, com isso, deixam o pensamento estratégico em segundo plano, fato que pode culminar com o encerramento das mesmas. Através das definições e fatos expostos acima, deve-se destacar que o planejamento estratégico deve ser capaz de fornecer uma visão bastante abrangente acerca do mercado e do ambiente no qual o negócio está estabelecido (público-alvo, concorrentes, fornecedores) e, ao mesmo tempo deve fundamentar como as atividades da empresa podem se associar com o ambiente e objetivos traçados, sendo que estes são determinados para que a empresa prospere no mercado. Tais fatores serão realizados através da aplicação de determinadas ferramentas conceituais de enorme utilização tanto no meio acadêmico quanto profissional, como análise das Forças de Porter, análise SWOT, análise de fatores competitivos, estratégias competitivas de empresas, dentre outras.

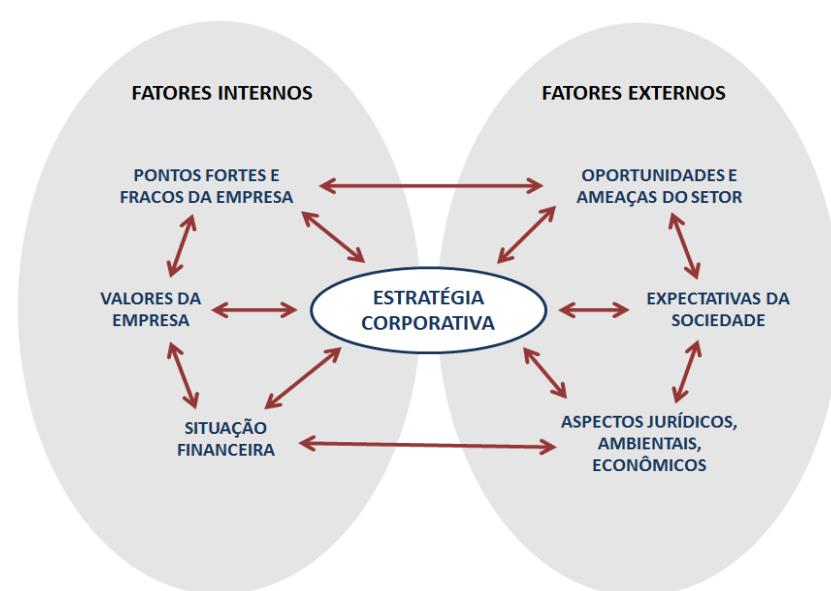


Ilustração 2 – Contexto de Formulação do Planejamento Estratégico

2.2.1. Missão, Visão, Valores e Objetivos

De acordo com Dornelas (2005), antes mesmo de ser elaborado o plano estratégico de uma empresa (plano estratégico no sentido de implementação de estratégias práticas da rotina empresarial), faz-se necessário refletir acerca da criação da missão, visão e valores da organização, pois tais definições serão fundamentais para guiar toda a organização em busca de objetivos comuns e funcionarão como um norte para colaboradores, investidores, gestores e, até mesmo, para a própria definição do plano estratégico da empresa. A ilustração abaixo sintetiza visualmente uma possível sequência lógica do processo para a elaboração de estratégias empresariais.



Ilustração 3 – Metodologia para o Planejamento Estratégico

Segue abaixo um breve descritivo sobre cada um dos itens apresentados na ilustração acima. As definições/conceitos Negócio, Missão e Valores são itens permanentes dentro de uma empresa e representam a base ideologia que guia as ações da mesma. Já as definições/conceitos Análise do Ambiente, Objetivos e Metas são itens mutáveis dentro de uma empresa e devem ser definidos conforme situações de mercado e da empresa de curto prazo. Por fim a definição/conceito Visão é um item intermediário na medida em que fornece o conceito empresarial visualizado pelos empreendedores no longo prazo e este pode mudar continuamente conforme a empresa se aproxima do perfil vislumbrado.

- Negócio: âmbito/escopo de atuação da empresa;

- Missão: papel desempenhado pela empresa no seu negócio;
- Visão: imagem futura da empresa dentro do negócio;
- Valores/Princípios: balizamentos para decisões e comportamentos na empresa visando o cumprimento da missão e atingimento da visão;
- Análise do Ambiente: processo de identificação de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas que afetam a empresa no cumprimento de sua missão (este item incorpora a análise SWOT);
- Objetivos/Metas: resultados qualitativos e quantitativos, respectivamente, que a empresa precisa alcançar, em prazos determinados, dentro do contexto do seu ambiente atual, para cumprir sua missão e atingir sua visão.
- Estratégias: planos de ação definidos pela empresa para se atingir os objetivos estipulados, considerando o ambiente e os valores/princípios da empresa.

A missão de uma empresa expressa de maneira objetiva a razão da sua existência, a finalidade do negócio para o conjunto de todos os elementos que compõem a sociedade. Ela representa a identidade da empresa perante os clientes, colaboradores e investidores. Para Chiavenato (2005), a missão de uma empresa está sempre centrada de alguma maneira na sociedade, seja para oferecer um novo e diferente serviço ou para satisfazer novas expectativas dos consumidores. A missão está voltada para a definição do negócio e do cliente, a fim de saber o que fazer (produto/serviço), como fazer (tecnologia a ser utilizada), para quem fazer (mercado) e por qual motivo deve-se fazer (necessidades do mercado). Por fim, deve-se destacar que a missão da empresa deve ser assimilada de uma maneira uniforme por todos, a fim de que haja consonância e convergência das ações de todos. Uma declaração de missão bem formulada, de acordo com Kotler (2002), dá aos funcionários um senso compartilhado de propósito e direção. Para Peter Drucker (1998, pág. 66):

Uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa.

Outro ponto fundamental da elaboração do planejamento estratégico é a visão organizacional. A visão diz respeito a aonde a organização quer chegar, o que ela almeja para o futuro, dependendo muito da noção de sucesso que os empreendedores têm do negócio e do segmento de atuação. Uma visão clara deve responder a perguntas, como: “O que diferencia a empresa das demais?”, “Que valores são prioridades verdadeiras para os próximos anos?”, “O

que o mundo realmente precisa que a organização possa e deva oferecer?” e “O que a organização precisa fazer para que os clientes se sintam alinhados a mesma?”. A visão ideal deve mostrar onde a empresa está, aonde quer chegar e que meios serão necessários para atingir esse objetivo. Só assim ela conseguirá motivar os funcionários, dar um rumo aos negócios e avaliar o progresso da empresa, comparando de forma mais efetiva resultados obtidos com os vislumbrados. Muitas vezes a visão é um pouco utópica, onde provavelmente nunca será alcançada, mas o mais importante da elaboração e entendimento da visão é o norte que ela orienta e o objetivo e anseio maior da empresa. De acordo com Chiavenato (2008), a explicitação da visão traz diversos benefícios, como: incremento da parceria entre empresa e empregados, promoção da inovação, estímulo à iniciativa e responsabilidade, redução da dependência a líderes, etc. Para Oliveira (2005, pág. 69):

A visão pode ser considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla.

Através da definição da missão e visão da empresa é possível visualizar a imagem da empresa no futuro, fato este que permite que o empreendedor estabeleça objetivos e metas, indicadores de desempenho e mensuradores de resultados para, então, saber se está ou não alcançando aquilo que foi projetado para o longo prazo. Assim, após a definição da missão e visão é necessário criar alguns objetivos e metas que possam ser alcançados no curto e médio prazo já que a visão é um norte de longo prazo e a missão representa a razão e finalidade do negócio. Os objetivos são anseios de ordem macro, indicam intenções gerais da empresa e o caminho básico para se chegar ao destino que se deseja, sendo definidos com palavras e frases. Já as metas são ações específicas mensuráveis que constituem os passos (marcos) para se atingir um objetivo. Um objetivo pode ter várias metas específicas que, juntas, compreendem o próprio objetivo. As metas devem ser específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais. Deve-se ressaltar que deve haver sobriedade e realismo ao se definir um conjunto de objetivos/metas, pois objetivos/metas impossíveis tendem a prejudicar uma análise madura de desenvolvimento do negócio, além de serem fontes de desmotivação dos envolvidos. De maneira resumida, os objetivos são os resultados mais abrangentes que a empresa assume o compromisso de alcançar, enquanto que as metas são as etapas intermediárias necessárias para se alcançar os objetivos.

Por fim, os valores/princípios são as atitudes que a organização mais procura e/ou valoriza. Os valores são os preceitos essenciais e permanentes de uma organização, formando um pequeno conjunto de princípios de orientação que devem ser tomados como norte para o

comportamento, postura, atitude na organização. Os valores regem as características da organização e deve-se esperar um comportamento adequado de colaboradores com o que a organização valoriza. De maneira geral, os valores são balizamentos para o processo decisório da empresa no cumprimento de sua missão. De acordo com Watson Jr. (importante executivo dos Estados Unidos), para que qualquer organização consiga sobreviver e alcançar sucesso no mercado, esta deve ter um sólido conjunto de Princípios sobre o qual fundamente todos os seus planos e ações.

2.2.2. Fatores Competitivos

O fator de sucesso de uma empresa está completamente ligado às vantagens competitivas que os empresários encontram para consolidar-se como uma empresa bem estruturada e competitiva no mercado. Tais vantagens são definidas de acordo com as exigências do mercado e, consequentemente, dos clientes (o que esses esperam dos produtos/serviços oferecidos pela empresa). Para Dornelas (2005, pág. 48):

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, consequentemente, de menor preço final para os consumidores.

De acordo com Slack (1997), as organizações devem direcionar seus objetivos de desempenho segundo as necessidades de seus clientes. Por exemplo, se os clientes valorizam preços baixos, qualidade elevada e entrega rápida e confiável, então, a empresa deverá priorizar a redução de custos de produção, a qualidade do processo produtivo e a rapidez e confiabilidade dos sistemas de distribuição. Assim, de todos os aspectos que influenciam os objetivos de desempenho de uma organização, os mais relevantes e que devem ser priorizados pelas organizações são os diretamente relacionados aos consumidores. É fato que uma boa combinação de todos os aspectos competitivos que afetam uma organização produziria uma excelente imagem dos produtos/serviços elaborados perante os clientes, entretanto é extremamente difícil uma empresa controlar todos os aspectos competitivos ao mesmo tempo, de forma a mantê-los num bom nível para agradar integralmente os consumidores. Devido a essa dificuldade, que geraria enormes custos e comprometeria a rentabilidade da organização, é importante selecionar dentro de todos os aspectos competitivos, aqueles que realmente são os mais relevantes para atrair os clientes e, dessa forma, aumentar a participação de mercado da empresa. Gastar com objetivos de desempenho pouco valorizados pelos clientes é gerar

custos sem agregar valor. Conforme o grau de importância dada pelos clientes, esses aspectos (fatores competitivos) podem ser classificados em: critérios ganhadores de pedidos, critérios qualificadores e critérios menos importantes. A ilustração abaixo detalha graficamente tais critérios, conforme classificação de Slack (1997).

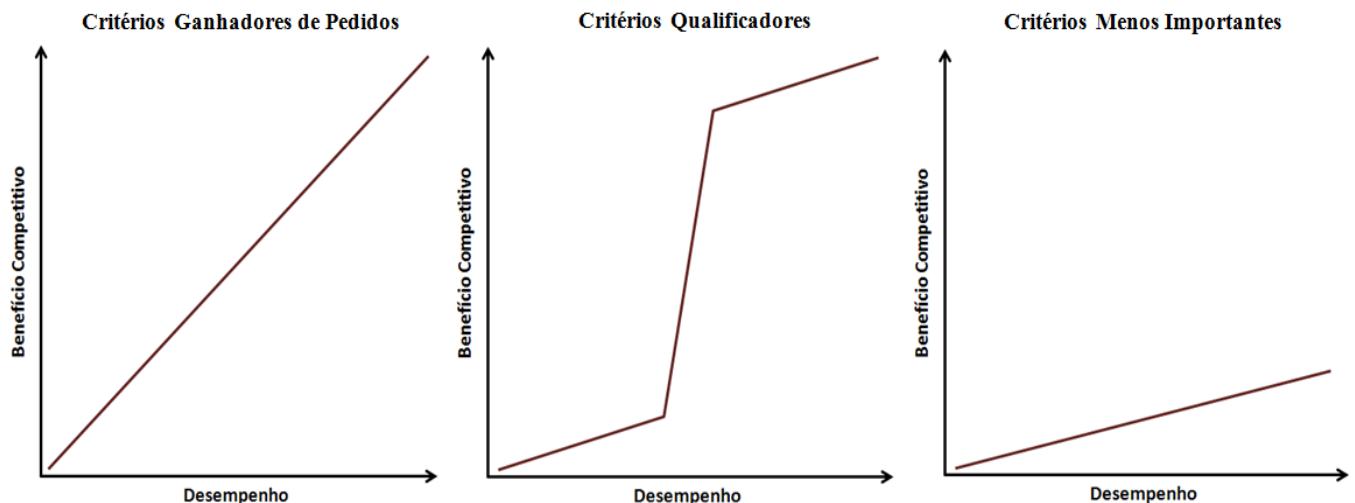


Ilustração 4 – Fatores Competitivos: Benefício X Desempenho

Os Critérios Ganhadores de Pedidos são os que contribuem significativamente para a realização de um novo pedido por clientes. Estes critérios são considerados pelos clientes como as razões chave para se adquirir o produto/serviço. O aumento do desempenho desses critérios é quase sempre traduzido no aumento de vendas. Pode-se concluir que o sucesso de uma organização será maior se sua estratégia estiver voltada para priorizar os Critérios Ganhadores de Pedidos. Os Critérios Qualificadores não podem ser considerados os principais determinantes do sucesso competitivo de uma organização, porém são de grande importância para cativar os clientes. O desempenho de uma organização com relação aos Critérios Qualificadores deve estar acima de um determinado nível para que os clientes passem a considerá-la. Com desempenho abaixo deste nível qualificador, provavelmente os clientes nem irão considerar a organização como potenciais fornecedores. Acima do nível qualificador (nível em que os clientes começam a considerar a organização como potencial fornecedor), a melhora destes fatores não acrescenta em benefício competitivo (vendas, preço, marca, etc) significativo. Por fim, os Critérios Menos Importantes são os que não influenciam as decisões dos clientes de maneira significativa. Tais critérios têm pouco impacto sobre os consumidores, não importando, assim, qual é o nível de desempenho que a organização atinge.

em tais critérios. Uma priorização de tais critérios não acrescenta em benefício competitivo (vendas, preço, marca, etc) para a organização, gerando apenas maiores custos. Dessa forma, tais critérios devem ser deixados de lado em detrimento para um maior esforço da melhora dos Critérios Ganhadores de Pedidos e Critérios Qualificadores.

Para a definição dos fatores competitivos de uma organização entre as três classes de critérios descritas acima, em geral, faz-se uso (através de pesquisas de mercado, principalmente) de uma tabela de classificação, a qual utiliza uma escala de pontuação de 1 a 9 para classificar os critérios de uma organização. Quanto menor a nota atribuída, maior a relevância do fator competitivo para a organização de acordo com a visão dos consumidores. A tabela abaixo detalha a tabela de classificação utilizada para este fim descrito. De acordo com a mesma, critérios com pontuação entre 1 e 3 são Critérios Ganhadores de Pedidos; com pontuação entre 4 e 6, são Critérios Qualificadores; e, por fim, com pontuação entre 7 e 9, são Critérios Menos Importantes.

Notas	1	Ganhadores de Pedidos	Proporciona vantagem crucial junto aos clientes
	2		Proporciona importante vantagem junto aos clientes
	3		Proporciona vantagem útil junto a maioria dos clientes
	4	Qualificadores	Precisa estar dentro do bom padrão da indústria
	5		Precisa estar dentro do padrão médio da indústria
	6		Pode estar ligeiramente distante do padrão da indústria
	7	Menos Importantes	Não é considerado pelos clientes, mas pode tornar-se importante
	8		Muito raramente é considerado pelos clientes
	9		Nunca é considerado pelos clientes e provavelmente nunca será

Tabela 2 – Escala para Classificação dos Fatores Competitivos

2.2.3. Estratégias Competitivas

Segundo Porter (1991), a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores, sendo fundamental para a perpetuidade das empresas. De acordo com o autor, a vantagem competitiva é alcançada através da liderança via redução de custos ou da liderança via diferenciação, sendo que estas se originam a partir da estrutura industrial e da capacidade de uma organização de lidar de maneira mais adequada do que seus concorrentes com as Cinco Forças de Porter. A redução de custos se

relaciona com a capacidade de uma empresa de produzir e comercializar um produto com mais eficiência do que seus competidores. Já a diferenciação é a capacidade de proporcionar ao comprador um valor superior em termos de qualidade, características especiais e/ou serviços de assistência. Esses dois tipos de vantagens competitivas somadas à faixa de atuação da empresa resultam nas estratégias genéricas de Porter. De acordo com a escolha da empresa, o âmbito competitivo poderá ter alvo amplo, no âmbito de toda a indústria, ou alvo limitado, apenas em um segmento particular. Assim as estratégias organizacionais das empresas podem ser simplificadas em três estratégias genéricas: liderança via redução de custos, liderança via diferenciação e liderança via foco/enfoque (esta pode ser subdividida em focalização através de redução de custos e focalização através de diferenciação). A questão principal para a determinação da estratégia competitiva reside na determinação de qual será o foco de atuação da empresa (quais consumidores pretende-se atender) e como se dará a participação da empresa na indústria (forma de atuação no mercado competitivo), para que a organização consiga obter, assim, desempenho relevante no segmento de atuação escolhido. A ilustração na próxima página detalha graficamente as estratégias genéricas de Porter.

A estratégia genérica da liderança via redução de custos é a de mais fácil entendimento. Esta é conseguida pela empresa que consegue aperfeiçoar os processos de toda a cadeia de suprimentos, tornando, assim, o seu custo de produção mais competitivo no mercado e repassando tal redução nos preços para os clientes. A empresa centra seus esforços na busca de eficiência produtiva, na ampliação do volume de produção e na minimização despesas e tem no preço um dos seus principais atrativos para o consumidor. Essa estratégia é adotada, em geral, por empresas de escopo amplo, atendendo a diversos segmentos de mercado e oferecendo produtos padrões, obtendo vantagens de custo absoluto e de escala. Entretanto, deve-se ressaltar que uma empresa com vantagem competitiva na liderança via custos precisa garantir que os produtos tenham padrões mínimos de qualidade para se sobressair sobre outros produtos.

Já a liderança via diferenciação é obtida através do posicionamento diferenciado da empresa no mercado (qualidade, prazo de entrega, marca, durabilidade, etc), fazendo com que o público consumidor não visualize no mercado potenciais concorrentes diretos. Como o próprio nome de tal estratégia já revela, esta se baseia em oferecer produtos com características específicas que permitem que a organização tenha um preço maior em relação a outros produtos. O elemento de diferenciação pode variar entre empresas, o que permite que, diferentemente da estratégia genérica de liderança via custos, haja mais de uma empresa

obtendo vantagens da adoção dessa estratégia. A opção por essa estratégia faz com que a empresa invista mais pesado em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, com a finalidade de criar diferenciais para o consumidor. Da mesma forma que exposto na liderança via custos, na estratégia de diferenciação também se deve preocupar com a questão dos custos, já que a estratégia pode ser impactada por concorrentes com preços significativamente mais baixos.

A liderança via foco/enfoque diz respeito à empresa que define um alvo restrito no mercado consumidor e que por meio da diferenciação ou da redução de custos, a mesma se especializa para atender tal segmento e/ou nicho específico. A empresa que opta por esse tipo de ação está procurando obter uma vantagem competitiva em apenas um segmento de mercado e, portanto, não tem uma vantagem competitiva geral. Essa estratégia mostra-se eficaz em casos de um segmento de mercado que esteja sendo negligenciado pelas empresas de escopo amplo. A percepção da existência desses segmentos específicos é um passo importante e desafiador e, normalmente, existe espaço para diversas empresas de enfoque na mesma indústria, na medida em que estas possuem alvos diferentes.

		Vantagem Estratégica	
		Custo Reduzido	Diferenciação
Âmbito Competitivo	Toda Indústria	<u>LIDERANÇA VIA REDUÇÃO DE CUSTOS</u>	<u>LIDERANÇA VIA DIFERENCIACÃO</u>
	Segmento Específico	<u>FOCALIZAÇÃO NA REDUÇÃO DE CUSTOS</u>	<u>FOCALIZAÇÃO NA DIFERENCIACÃO</u>

Ilustração 5 – Estratégias Genéricas de Porter

Por fim, deve-se citar que embora não seja impossível, a adoção simultânea das estratégias genéricas de menor custo e de diferenciação é bastante difícil, pois para se obter desempenho superior deve-se necessariamente incorrer em maiores custos. Uma empresa que fica no meio termo entre as estratégias genéricas estará em uma situação estratégica extremamente pobre, sendo quase garantido que obterá uma baixa rentabilidade. Por um lado perderá os clientes de grandes volumes que exigem baixos preços e, por outro lado, perderá negócios com altas margens para empresas que atingiram um padrão de diferenciação global. Dadas às inconsistências potenciais envolvidas na busca simultânea das estratégias genéricas de menor custo e diferenciação, essa abordagem é quase sempre fadada ao fracasso.

2.2.4. Forças de Porter

A metodologia das Forças de Porter é umas das mais conhecidas e utilizadas mundialmente, sendo que tal procedimento (estratégico) demonstra como se deve proceder para se fazer uma análise setorial abrangente e completa. Porter define a estrutura do mercado em cinco forças competitivas, sendo que as interações entre tais forças determinam o que uma empresa deve fazer para permanecer competitiva no mercado. As cinco forças propostas pelo autor são: Entrada de Novos Concorrentes, Concorrentes Existentes, Produtos Substitutos, Barganha dos Compradores e Barganha dos Fornecedores. Tal metodologia reafirma a importância de se conhecer em detalhes a indústria da qual a empresa faz parte, pois somente dessa maneira será possível traçar planos de ação para se destacar no contexto competitivo da indústria. A ilustração na próxima página detalha graficamente a metodologia das Forças de Porter.

A Força de Porter relacionada à Entrada de Novos Concorrentes diz respeito a simplicidade ou complexidade para uma nova organização entrar no mercado competitivo existente. Em geral, a entrada de novos participantes no mercado produz o aumento da capacidade produtiva, aumento do poder de inovação e a diluição da concentração de mercado, o que acarreta a queda de preços e/ou o aumento dos custos de produção devido a maior competitividade no setor, reduzindo, assim, a rentabilidade do negócio. A ameaça da entrada de novos participantes em uma indústria depende de quão restritivas são as barreiras de entradas em tal indústria. Se as barreiras de entrada são relevantes, então, a ameaça de entrada de novos concorrentes é pequena. As principais fontes de barreiras de entrada são: necessidade de economia de escala (larga escala de produção), diferenciação do produto, necessidade de alto investimento inicial, custos de mudança (custos de troca dos clientes),

acesso aos canais de distribuição, vantagens tecnológicas e *know-how*, desvantagens de custo independentes de escala (benefícios diferenciados relacionados ao histórico passado, consumo influenciado pelo consumo atual das pessoas) e políticas governamentais (restrições legais). A análise da ameaça de novos entrantes é relevante na medida em que indica o grau de vulnerabilidade de um empreendimento em relação a potenciais novos concorrentes.



Ilustração 6 – Forças de Porter

De maneira complementar a análise da força anterior, a Força de Porter relacionada aos Concorrentes Existentes assume a forma de disputa por posição no mercado competitivo, através do uso de táticas como concorrência de preços, guerras de publicidade, introdução de novos produtos/serviços, aumento das garantias dadas aos clientes, dentre outras. Guerra de preços, busca por qualidade e diferenciação podem afetar drasticamente os custos produtivos e as margens de determinada indústria, por isso a intensidade da rivalidade e da concorrência em uma indústria é fundamental na determinação da lucratividade do setor. A rivalidade em uma indústria é consequência da interação de vários fatores estruturais do mercado, como: concorrentes numerosos, crescimento do mercado, custos fixos elevados, ausência de diferenciação, barreiras de saída, etc. De acordo com Dornelas (2005), conhecer a concorrência é dever de qualquer empreendedor que queira competir e vencer no mercado.

Deve-se enfatizar que a análise da concorrência não se limita a potenciais e atuais concorrentes do mercado, deve-se averiguar, também, os competidores indiretos, aqueles que

de alguma forma oferecem produtos/serviços que podem substituir o consumo dos clientes através do atendimento de outras necessidades que não as atendidas pelo produto/serviço ofertado. Esta análise diz respeito à Força de Porter de Produtos Substitutos. Na visão de Porter (1991), todas as empresas em uma indústria estão competindo, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos. Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando teto nos preços que as empresas podem fixar como lucro. Quanto mais atrativa a alternativa de preço/desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria. Os substitutos têm força em uma indústria quando: produzem mudanças significativas em custos relativos e qualidade; provocam inovações tecnológicas; sua relação custo/benefício é alta; os custos de troca para os clientes são baixos; a lucratividade na produção de produtos substitutos é elevada.

A Força de Porter que analisa a relevância dos consumidores na indústria, Barganha dos Compradores, está relacionada ao fato de que compradores fortes pressionam a indústria por menores preços e melhor qualidade, o que compromete a rentabilidade da mesma. Esta força competitiva tem a ver com o poder de decisão dos compradores sobre os atributos do produto, principalmente quanto a preço e qualidade. O poder de barganha dos clientes depende, basicamente, de fatores como: concentração de clientes, volume de compras por cliente, informações dos clientes sobre o mercado, peso da marca, diferenciação do produto em relação aos concorrentes e dependência do cliente em relação à qualidade ou ao desempenho do produto ou serviço.

Mesmo sendo um fornecedor de produtos para os seus clientes, as empresas também se encaixam no papel de clientes ao comprar insumos de fornecedores. Sendo assim, faz-se necessário, também, uma análise dos fornecedores para se garantir que as necessidades das empresas serão atendidas. De maneira geral, os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de um mercado ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos podem, consequentemente, diminuir a rentabilidade de uma organização incapaz de repassar os aumentos de seus custos em seus próprios preços. Os fatores que definem o poder do fornecedor são: mercado dominado por poucas companhias, o fornecimento de insumos não possui concorrência de substitutos, a organização não é um cliente importante para o grupo fornecedor, o produto do fornecedor é muito importante para o negócio do comprador, os produtos do fornecedor são diferenciados.

As Forças de Porter refletem o fato de que a concorrência em um mercado não está limitada aos participantes estabelecidos, mas depende, também, de características associadas a consumidores, fornecedores, produtos substitutos e potenciais entrantes. Todas as cinco forças competitivas em conjunto determinam à intensidade da concorrência no mercado e a rentabilidade do negócio, sendo um meio pelo qual uma empresa pode entender melhor seu setor específico. Assim, quanto mais fortes forem as Forças de Porter, menos atrativo e lucrativo é o mercado; em caso contrário, quanto mais fracas forem as Forças de Porter, mais atrativo e lucrativo é o mercado.

2.2.5. Análise SWOT

Uma das ferramentas mais utilizadas por empreendedores para a compreensão do posicionamento de uma empresa em um determinado mercado é a análise SWOT. O termo SWOT tem origem no idioma inglês, sendo um acrônimo de Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*). A análise SWOT é uma ferramenta bastante simples para o planejamento e gestão estratégica de empresas, sendo um instrumento muito importante para tomadas de decisões que visem maximizar as oportunidades do ambiente para o contexto de vantagens da empresa e minimizar as desvantagens em relação aos *peers* e efeitos adversos do ambiente competitivo. De acordo com Dornelas (2005), a matriz SWOT é uma ferramenta extremamente útil e deve ser utilizada continuamente com o objetivo de clarear o caminho a ser seguido e o que deve ser feito. O objetivo de tal análise é sintetizar o contexto interno e externo do mercado no qual a empresa está inserida, facilitando, assim, o entendimento de perspectivas futuras para o ambiente competitivo da empresa e detectar pontos fortes e fracos, com a finalidade de tornar a empresa mais eficiente e competitiva, corrigindo assim suas deficiências e atacando oportunidades através de pontos fortes. Dornelas (2005, pág. 154) afirma:

No Plano de Negócios deve ser dada ênfase à análise dos ambientes externo e interno, onde se medem os riscos inerentes ao negócio, às oportunidades de mercado identificadas, os pontos fortes da empresa (seus diferenciais) e, ainda, os seus pontos fracos (onde a empresa precisa melhorar). Só depois de uma análise ambiental criteriosa é que a empresa poderá estabelecer seus objetivos e metas, bem como as estratégias que implementará para atingi-los.

A tabela abaixo sintetiza o racional da análise SWOT.

Ambiente	Fator	Definição
Externo	Oportunidades	Situações externas, atuais ou futuras que, se adequadamente aproveitadas pela empresa, podem influenciar positivamente a alcançar seus objetivos ou melhorar sua posição no mercado.
	Ameaças	Situações externas, atuais ou futuras que, se não eliminadas, minimizadas ou evitadas pela empresa, podem afetá-la negativamente, ocasionando a perda de mercado ou a redução de sua lucratividade.
Interno	Forças	Características internas da empresa, tangíveis ou não, que podem ser potencializadas para otimizar seu desempenho e que representam vantagens competitivas sobre os concorrentes ou uma facilidade para atingir os objetivos.
	Fraquezas	Características internas da empresa, tangíveis ou não, que devem ser minimizadas para evitar desvantagem frente à concorrência e/ou influência negativa sobre seu desempenho.

Tabela 3 – Racional da Análise SWOT

A análise do ambiente externo verifica as ameaças e oportunidades que estão presentes no mercado competitivo da empresa, ou seja, faz-se necessário que a empresa olhe para fora de si, para o ambiente externo onde estão as potenciais ameaças e oportunidades. O ambiente externo apresenta diversos fatores que influenciam o negócio e que sobre os quais os empreendedores não podem exercer influência direta, sendo, assim, extremamente importante acompanhar tais fatores para que a empresa não seja surpreendida por eles ou deixe de se aproveitar de situações oportunas. Segundo Dornelas (2005), a empresa precisa monitorar as forças macroambientais e os atores microambientais, pois tais fatores afetam a sua habilidade de obter lucro. Dessa forma, a análise externa é elaborada com base na avaliação de cenários macroambientais e microambientais. Os principais cenários a serem analisados são: Cenário Político/Legal, Cenário Econômico, Cenário Ambiental, Cenário Tecnológico, Concorrência, Fornecedores e Consumidores.

A análise do ambiente interno tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e as qualidades da empresa e expor os recursos necessários para que se possam atingir os objetivos da empresa. O ambiente interno apresenta diversos fatores que influenciam o negócio e que sobre os quais os empreendedores podem exercer influência direta, dessa forma, os empreendedores devem atuar de forma ativa e profissional para que tais fatores sejam transformados em vantagens competitivas ou minimizados/revertidos quando podem representar perigo para a evolução do projeto. Dentro da análise interna da empresa devem ser

avaliadas as principais funções da empresa, como por exemplo: Função de *Marketing*, Função de Finanças, Função de Produção, Função de Recursos Humanos.

2.3. Análise Financeira

Genericamente, ao se utilizar a terminologia “análise financeira”, pretende-se averiguar a atratividade de um investimento ou uma carteira de investimentos. Conforme Lima Junior (1998), ao se investir capital em algum empreendimento há perda de liquidez (poder de compra dado que o capital será imobilizado) e a comparação entre tal perda de liquidez e o ciclo de retorno do investimento origina os principais indicadores de análise financeira de investimento. É através da análise dos indicadores financeiros que se constatará se os fluxos de caixa gerados pelo investimento serão atraentes ou não. De acordo com Heineck, Barros Neto e Abreu (2008) é necessário analisar a viabilidade econômica de um investimento empregando técnicas gerais de engenharia econômica acrescidas de peculiaridades relativas ao mercado no qual o investimento está inserido. Segundo a NBR 14653-4 (ABNT, 2002, pág. 11):

O resultado final das análises de viabilidade econômica pode ser expresso sob a forma de taxas internas de retorno, valor presente líquido, custo anual, períodos de recuperação (*payback*) e índices de lucratividade (...).

Dessa forma, os resultados de um investimento podem ser analisados por diferentes indicadores. Os seguintes indicadores de análise de investimentos serão detalhados abaixo: taxa mínima de atratividade (TMA), custo de capital, valor presente líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR) e tempo de recuperação do capital (*Payback*). Porém, antes será dada uma breve descrição do conceito de fluxo de caixa.

2.3.1. Fluxo de Caixa

Para Motta e Calôba (2002), qualquer projeto de investimento que seja proposto a uma empresa ou a um financiador terá um estudo de viabilidade econômico-financeira para respaldá-lo e este será feito com base no fluxo de caixa do projeto. Em Finanças, o fluxo de caixa (no mundo corporativo utiliza-se bastante a tradução para o inglês deste termo, *cash flow*) se refere ao montante de recursos de caixa que são recebidos e gastos durante um período de tempo definido. De acordo com Souza (2003, pág. 125):

A construção do fluxo de caixa de um projeto de investimento deve ser realizada para que o projeto possa ser analisado com vistas a tomada de decisão sobre a

implantação ou não. O fluxo de caixa é implantado mediante estimação dos valores de entradas e saídas de recursos financeiros.

Após serem feitas estimativas de fluxos de caixa, os investimentos podem ser analisados através de diversas técnicas, as quais serão detalhadas a seguir.

2.3.2. Taxa Mínima de Atratividade (TMA)

Ao se analisar qualquer proposta de investimento deve-se considerar o fato de que se está perdendo a oportunidade de se aplicar o mesmo montante em outra proposta de investimento. Assim, para qualquer proposta de investimento ser considerada atrativa, deve render, no mínimo, a taxa de juros equivalente à rentabilidade das aplicações correntes consideradas sem risco. Esta taxa de juros geradora de rentabilidade sem riscos é, portanto, a taxa mínima de atratividade (TMA). No Brasil, a taxa mínima de atratividade para qualquer investimento pode ser considerada como sendo a taxa de juros SELIC, a qual, dessa forma, funciona como *benchmark* para as opções alternativas de investimento. Assim, em outras palavras, para que o investimento seja atrativo, a taxa de rendimento do investimento deve ser superior à taxa de juros sem riscos praticados no mercado, que no caso brasileiro é a taxa SELIC. A ilustração abaixo retrata o histórico da variação da taxa SELIC⁹, sendo possível constatar a tendência de redução da TMA no Brasil.

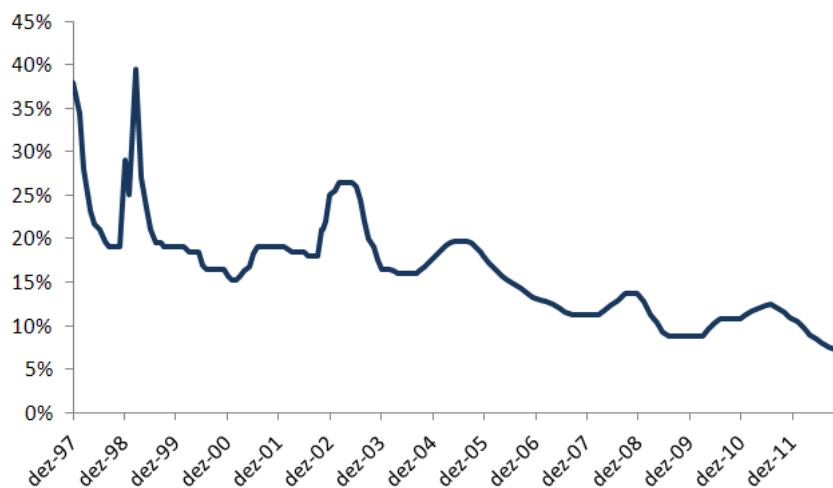


Ilustração 7 – Taxa SELIC Diária Histórica

⁹ Banco Central do Brasil. Histórico das taxas de juros. Disponível em: <www.bcb.com.br>. Acesso em 10/04/2012.

Além de ser possível vincular a TMA a SELIC, a TMA também é influenciada pela duração do período de análise do investimento. A incorporação da incerteza na definição de uma taxa de desconto faz com que haja a necessidade de uma melhor explicação a respeito de Custo de Capital, sendo que tal detalhamento será dado no tópico abaixo.

2.3.3. Custo de Capital

Custo de Capital é o custo dos recursos financeiros para uma determinada empresa, sejam estes recursos originados via acionistas (Capital Próprio ou *Equity*) ou originados via financiamento de terceiros (Dívida). Esse Custo do Capital significa a remuneração mínima esperada para um investimento no negócio, ou seja, é a remuneração percentual ao ano além da amortização do valor investido que o investidor demanda. Existem três componentes que devem ser explorados a fim de determinar o Custo de Capital:

- Custo do Capital Próprio;
- Custo da Dívida;
- Ponderação dos dois itens anteriores levando ao Custo Médio Ponderado do Capital.

A seguir apresenta-se a metodologia mais difundida para a ponderação dos custos de capital: WACC (*Weighted Average Cost of Capital*, ou Custo Médio Ponderado do Capital, em tradução livre). Tendo em vista que Capital Próprio e Dívida usualmente apresentam custos diferentes, o WACC nada mais é do que a ponderação destes dois custos em função das respectivas participações na Estrutura de Capital da empresa. A equação a seguir espelha esta definição:

$$r_{WACC} = \frac{P}{P + D} * r_P + \frac{D}{P + D} * r_D * (1 - T)$$

Equação 1 – Cálculo do WACC

Onde:

- r_{WACC} : WACC ou Custo Médio Ponderado do Capital
- r_P : Custo do Capital Próprio

- r_D : Custo da Dívida
- P: Capital Próprio
- D: Dívida
- T: Alíquota Tributária Efetiva

Na equação acima, um elemento que merece explicação é a Alíquota Tributária Efetiva. Para determinar a parcela do Custo da Dívida no WACC, multiplica-se este componente por $(1 - T)$. Isto ocorre, pois despesas com o custo da dívida (juros) são dedutíveis do imposto a pagar por uma empresa. Ou seja, o custo real do pagamento de juros é menor que a despesa por eles auferida, pois, em contrapartida ao gasto, serão pagos menos impostos. Por exemplo, se a alíquota tributária for de 34% sobre o lucro e contrata-se uma dívida ao custo de 10% ao ano, a contribuição desta dívida para o custo do capital será de $10\% * (1 - 0,34) = 6,60\%$, já que se "economiza" os 3,4% em impostos através dos juros. Deve-se ressaltar que a Alíquota Tributária deve ser Efetiva, isto na medida em que deve de fato haver uma economia de impostos no pagamento de juros. Ou seja, por exemplo, no regime tributário de Lucro Presumido da legislação brasileira, a alíquota utilizada para fins de cálculo do Custo da Dívida deve ser zero, uma vez que o valor do imposto pago independe de uma eventual despesa adicional de juros. Desta forma, no exemplo, os juros para cálculo do custo do capital serão de 10%.

Outro item que merece destaque na equação acima é a Estrutura de Capital das empresas, ou seja, como se deriva as proporções $\frac{P}{P+D}$ e $\frac{D}{P+D}$. Existem diferentes maneiras para a determinação da Estrutura de Capital, das quais se destacam as seguintes: Estrutura Ótima de Capital (aquela que minimiza o valor do WACC), Capacidade de Alavancagem (nível de endividamento seguro de acordo com os agentes de financiamento) e *Benchmarking* (utilização de níveis de alavancagem de empresas similares do setor).

Com relação à determinação do Custo de Capital Próprio, embora existam outros modelos alternativos, o método mais utilizado é o CAPM (*Capital Asset Pricing Model* ou Modelo de Apreçamento de Ativos, em tradução livre). O Custo de Capital Próprio tem dois componentes principais:

- Taxa Livre de Risco: piso de remuneração do investidor, já que em qualquer cenário ele terá a alternativa de investir a esta taxa e, ainda, livre de risco; e

- Prêmio de Risco do Ativo: remuneração adicional que o investidor irá demandar a fim de investir em determinada empresa, ou seja, prêmio capaz de compensar o investidor por correr riscos em determinado investimento;

O Prêmio de Risco do Ativo é calculado com base no Prêmio de Risco de Mercado (já que a opção por um determinado investimento depende das demais oportunidades que o mercado apresenta) e na sensibilidade (β) que o ativo em questão tem com relação ao mercado como um todo. Desta forma, a equação que reflete o CAPM é a seguinte:

$$r_P = r_F + \beta * (r_M - r_F)$$

Equação 2 – Cálculo do CAPM Tradicional

Onde:

- r_P : Custo do Capital Próprio;
- r_F : Taxa Livre de Risco (*Risk Free*);
- r_M : Taxa de Retorno Total esperada na aplicação em um portfólio que represente o mercado como um todo (Retorno de Mercado);
- $(r_M - r_F)$: Prêmio de Risco de Mercado (Retorno esperado da Carteira de Mercado menos a Taxa Livre de Risco);
- β : Sensibilidade Beta do Ativo em relação ao Mercado;
- $\beta * (r_M - r_F)$: Prêmio de Risco do Ativo.

Na equação do CAPM acima, um elemento que merece destaque é a Taxa Livre de Risco, a qual deve refletir retornos livres de variações. Neste sentido, essa taxa representa o mais puro custo do dinheiro no tempo, ou seja, o preço que o investidor pede para trocar liquidez corrente por liquidez futura. Atualmente, no Brasil, os Títulos do Governo Brasileiro podem ser considerados livres de risco em moeda nacional, entretanto, costuma-se utilizar como Taxa Livre de Risco títulos do tesouro de países desenvolvidos, sendo o mais indicado um bônus zero cupom do governo dos EUA de prazo compatível com o investimento em análise. Segue no anexo “7.1.” explicação com relação ao conceito geral de Risco.

Como, em geral, utilizam-se títulos do tesouro dos EUA como Taxa Livre de Risco, ao se analisar investimentos no Brasil deve-se considerar os riscos internos específicos do país através de um componente adicional que representa este ajuste com relação à Taxa Livre de Risco dos EUA. Este novo componente é chamado de Prêmio de Risco País (r_B). Além disso, como os títulos do governo dos EUA são tomados como referência para a Taxa Livre de Risco, deve-se tomar, dessa forma, como referência para derivar o Prêmio de Risco de Mercado (r_M) o próprio mercado de ações dos EUA.

Por fim, deve-se destacar que a equação do CAPM até o momento determinada se adapta melhor à realidade sob determinadas condições, tais como avaliações de empresas listadas em bolsa, investidores com portfólio diversificado, empresas de ações relativamente líquidas, dentre outras. Um contexto diferente do descrito pode originar novas variáveis a serem levadas em consideração, sendo que tais variáveis adicionais estão reunidas em um termo de adaptação (α), o qual busca explicar eventuais diferenças entre o Custo de Capital Próprio derivado pelo CAPM clássico e o Custo de Capital Próprio efetivamente adequado para determinada Empresa ou Projeto. Cabe ressaltar que não é compulsória a existência de ajustes ou, até mesmo, estes ajustes podem se anular mutuamente (ajustes positivos e negativos). Feito isso, a equação do CAPM passa a ser escrita da seguinte forma:

$$r_P = r_F + \beta * (r_M - r_F) + r_B + \alpha$$

Equação 3 – Cálculo do CAPM com Risco País e Termo de Adaptação

Onde:

- r_B : Prêmio de Risco País (Risco Brasil)
- α : Termo de Adaptação do CAPM.

Por fim, deve-se derivar o Custo da Dívida, ou Capital de Terceiros, o qual é a taxa de retorno que credores demandam para financiar empresas e/ou projetos. Existem diversas maneiras de calcular o Custo da Dívida, dos quais se destacam três:

- *Benchmarking*: verificar a taxa dos últimos financiamentos de empresas do mesmo setor.

- CAPM da Dívida: tal como no CAPM do Capital Próprio, trata-se de acrescentar à Taxa Livre de Risco um spread relativo ao contexto da empresa.
- Estruturação Específica: determinados projetos podem apresentar estruturas específicas de Capital, compostas por bancos de incentivo que apresentam taxas diferenciadas, como em determinados programas do BNDES¹⁰.

No caso do Custo da Dívida, o uso da metodologia do *Benchmarking* é usualmente mais recomendada, pois deve-se chegar a resultados próximos ao do CAPM da Dívida, porém, já balizados pelas práticas de mercado.

Segue abaixo um infográfico o processo de determinação do Custo de Capital.

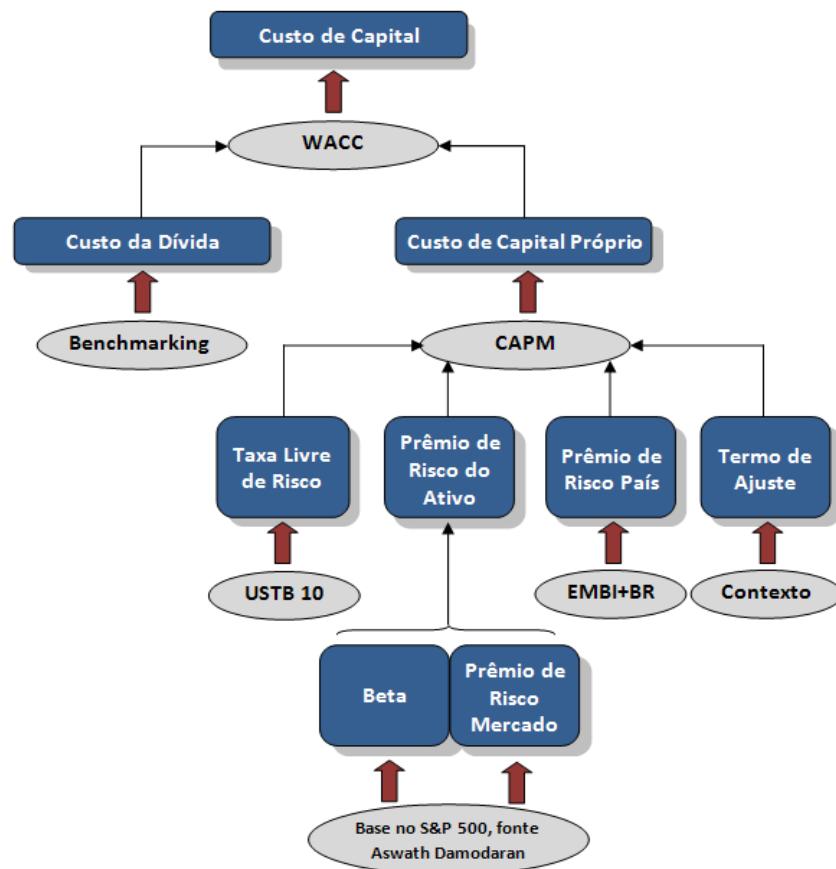


Ilustração 8 – Processo de Determinação do Custo de Capital

¹⁰ O BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) é uma empresa pública federal, sendo hoje o principal instrumento de financiamento de longo prazo para a realização de investimentos em todos os segmentos da economia. Disponível em: <www.bnDES.gov.br>.

2.3.3.1. Fluxo do Projeto e do Acionista

Quando se analisa uma empresa ou projeto, existem dois principais fluxos a serem derivados: Fluxo de Caixa Livre da Empresa e Fluxo de Caixa Livre do Acionista. A diferença é que o primeiro representa um fluxo de caixa sem considerar os efeitos do capital de terceiros, ou seja, considerando basicamente as atividades nucleares da empresa, quais sejam Investimentos e Fluxo das Atividades. O segundo fluxo, do acionista, incorpora todos os efeitos do capital de terceiros, captações e serviço da dívida, resultando no fluxo líquido do acionista: aportes de capital, por um lado, e dividendos, por outro. Quando tratamos da taxa r_{WACC} (Custo Médio Ponderado do Capital), devemos considerar o Fluxo de Caixa Livre da Empresa. Quando trabalhamos com o Fluxo de Caixa Livre do Acionista, devemos considerar o r_P (Custo de Capital Próprio). Uma vez que o r_{WACC} nada mais é do que uma ponderação entre o Custo de Capital Próprio e o Custo da Dívida, qualquer um dos modelos de trabalho descritos acima (ponto de vista da empresa ou do acionista) deve resultar na mesma avaliação. Isto porque a componente da dívida existente r_{WACC} , qual seja, $(\frac{D}{P+D} * r_D * (1 - T))$, acaba por equiparar o fluxo da empresa ao do acionista quando eliminado o efeito dívida. Em outras palavras, o Fluxo de Caixa Livre da Empresa descontado ao r_{WACC} menos o saldo da dívida deve resultar no mesmo valor que o "simples" desconto do Fluxo de Caixa Livre do Acionista pelo r_P . Cabe observar que questões práticas como periodicidade de dividendos ou reserva legal retida na empresa podem gerar pequenas distorções entre os resultados obtidos, porém, sem comprometer a precisão do resultado final. Resumidamente, tem-se:

$$FCLE_{\text{descontado à taxa WACC}} - \text{Saldo da Dívida} = FCLA_{\text{descontado ao C. C. Próprio}}$$

Equação 4 – Equiparação dos Fluxos de Caixa da Empresa e do Acionista

2.3.4. Valor Presente Líquido (VPL)

Para Casarotto Filho (2008), o Valor Presente Líquido (VPL) é descrito algebricamente como o somatório dos fluxos de caixa de um investimento, os quais são descontados a partir de uma taxa de juros a data presente. A taxa utilizada para desconto do fluxo de caixa é a taxa mínima de atratividade (TMA). Conforme Hirschfeld (1989), o método do Valor Presente Líquido tem como finalidade determinar um valor no instante inicial, a

partir de um fluxo de caixa formado de uma série de receitas e dispêndios. Segundo Ehrlich e Moraes (2005, pág. 21):

O método do Valor Presente Líquido consiste em colapsar todos os valores para o ponto $t = 0$. Dadas diversas alternativas, é possível calcular os valores atuais equivalentes às séries correspondentes e compará-los para decidir qual a melhor.

Motta e Calôba (2002) conceituam o VPL como a soma algébrica de todos os fluxos de caixa descontados para o instante presente ($t = 0$), a uma dada taxa de juros (i). Matematicamente, o VPL pode ser encontrado a partir da aplicação da equação abaixo.

$$VPL = \sum_{t=0}^n \frac{FC_t}{(1 + i)^t}$$

Equação 5 – Cálculo do VPL

Onde:

- FC_t : representa a entrada ou saída de capital no período de tempo t .
- n : quantidade total de períodos na linha de tempo do fluxo de caixa.
- i : taxa de juros a ser utilizada para descontar o fluxo de caixa.

Quando o VPL é usado para a tomada de decisões de aceitação ou rejeição, os critérios considerados são os seguintes (Gitman, 2004):

- Se o VPL for maior do que 0, deve-se aceitar o investimento.
- Se o VPL for menor do que 0, deve-se rejeitar o investimento.

2.3.5. Taxa Interna de Retorno (TIR)

Conforme Newnan e Lavelle (2000), a Taxa Interna de Retorno é definida como a taxa de juros ganha sobre o investimento de tal forma que o esquema de pagamentos reduza todo o fluxo de caixa a zero no final da vida do investimento. Para Souza (2003), a Taxa Interna de Retorno representa a taxa que iguala o valor presente das entradas de caixa com o investimento inicial. A NBR 14653-4 (ABNT, 2002), refere-se à TIR, como sendo a taxa de desconto para qual o valor presente líquido do fluxo de caixa de um investimento é nulo. Por fim, Gitman (2004, pág. 344) define:

A Taxa Interna de Retorno (TIR) talvez seja a mais utilizada técnica de orçamento de capital. Entretanto, seu cálculo manual é mais difícil que o do VPL. Trata-se da taxa de desconto que iguala o VPL de uma oportunidade de investimento a \$0 (porque o valor presente das entradas de caixa se iguala ao investimento inicial).

Matematicamente, a TIR é definida através de uma da equação abaixo.

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1 + TIR)^t} - FC_0$$

Equação 6 – Cálculo da TIR

Onde:

- FC_t : representa a entrada de capital no período de tempo t.
- FC_0 : representa a saída de capital no período de tempo 0.
- n: quantidade total de períodos na linha de tempo do fluxo de caixa.
- TIR: Taxa Interna de Retorno.

A TIR segue a mesma lógica matemática do VPL, entretanto aquela busca igualar as entradas de caixa ao valor investido, de tal maneira a se obter um valor descontado igual à zero. Quando a TIR é utilizada na tomada de decisões de aceitação ou rejeição, os critérios considerados são os seguintes (Gitman, 2004):

- Se a TIR for maior que a TMA, deve-se aceitar o investimento.
- Se a TIR for menor que a TMA, deve-se rejeitar o investimento.

2.3.6. Tempo de Recuperação do Capital (Payback)

Casarotto Filho (2008) afirma que o método do tempo de recuperação do capital ou *payback* é o principal método de análise financeira não exata. Basicamente, tal método mede o período de tempo necessário para que o somatório das entradas de caixa seja igual ao investimento inicial (saída de caixa). O *payback* não é equivalente ao critério do VPL, pois não considera os fluxos de caixa ao longo do tempo. Tal método é um dos mais difundidos entre os administradores devido a sua facilidade de cálculo. Segundo Silva, Ferreira, Pazzini e Abrantes (2007) o método do tempo de recuperação do capital é o método de avaliação

financeira mais simples, que consiste na quantificação do tempo necessário para que o dispêndio de capital (valor do investimento) seja recuperado através dos benefícios líquidos (fluxo do caixa) gerados pelo investimento. A NBR 14653-4 (ABNT, 2002), define o *payback* como sendo o período no qual os resultados líquidos acumulados da operação do empreendimento equivalem aos investimentos. Segundo Motta e Calôba (2002, pág. 96):

O *payback* ou *payout* é utilizado como referência para julgar a atratividade relativa das opções de investimento. Deve ser interpretado com reservas, apenas como um indicador e não servindo para a seleção entre alternativas de investimento.

O período de recuperação do capital pode ser calculado através da equação abaixo.

$$\text{Payback} = \frac{FC_0}{FC_{\text{médio}}}$$

Equação 7 – Cálculo do Payback

Onde:

- FC_0 : representa a saída de capital no período de tempo 0.
- $FC_{\text{médio}}$: representa a entrada de fluxo de caixa médio por período de tempo.

Quando é usado na tomada de decisões de aceitação ou rejeição de investimentos, os critérios considerados são os seguintes (Gitman, 2004):

- Se o período de *payback* for menor que o período máximo aceitável de recuperação do capital, o investimento será aceito.
- Se o período de *payback* for maior que o período máximo aceitável de recuperação do capital, o investimento será rejeitado.

3. METODOLOGIA

Segundo os conceitos detalhados no referencial teórico acima, esse Plano de Negócios será estruturado de tal forma a responder várias questões básicas relacionadas à oportunidade de investimento em questão, como “o que fazer?”, “como fazer?”, “por que fazer?”, “onde fazer?”, “quando fazer?”, dentre muitas outras. Para que tais questionamentos sejam respondidos de maneira clara e objetiva, o presente trabalho está estruturado através de um enfoque sistêmico, o qual objetiva descrever o empreendimento desde uma visão estratégica, passando por um enfoque tático e apresentando, também, uma visão operacional do projeto. Dessa maneira, a análise realizada através de um Plano de Negócios tende a adquirir uma relevância maior para os possíveis usuários do estudo. Assim, este estudo de caso, que visa definir com maior precisão e detalhamento a viabilidade de um empreendimento hoteleiro a ser implementado em cidade localizada no interior do estado de São Paulo está estruturado em três principais tópicos: definição inicial e básica dos principais conceitos relacionados ao negócio, definição e estruturação de um plano estratégico (*marketing*) e, por fim, detalhamento de um plano financeiro. Deve-se ressaltar que apesar de não haver um tópico específico para questões operacionais do empreendimento, tal assunto é detalhado ao longo do trabalho dentro dos três tópicos listados acima.

A apresentação inicial das questões básicas relacionadas ao negócio hoteleiro tem o objetivo de dar um panorama geral sobre a oportunidade de investimento, caracterizando desde o grupo empreendedor responsável pela implementação do projeto, passando por um breve descritivo sobre a cidade na qual será estruturado o projeto hoteleiro e uma análise básica sobre os aspectos legais vinculados ao negócio e finalizando com uma breve explicação sobre as fases de implantação do projeto e as principais classes de produtos e serviços a serem disponibilizados no empreendimento.

O Plano Estratégico deve ser capaz de fornecer uma visão bastante abrangente acerca do mercado e do ambiente no qual o novo negócio será estabelecido, ao mesmo tempo deve fundamentar, também, a escolha do público-alvo, definir possíveis concorrentes, analisar o empreendimento dentro de um contexto estratégico através das teorias de Porter e análise SWOT, dentre outros assuntos.

Por fim, o Plano Financeiro deve analisar as principais questões acerca da determinação de receitas, custos e despesas, investimentos, fontes de capital necessárias para a execução dos investimentos e necessidade de capital de giro, assim como definir o custo de

oportunidade (custo de capital) para o empreendedor, projetar as demonstrações financeiras e elaborar uma análise acerca da viabilidade financeira do projeto.

Deve-se ressaltar que a oportunidade de investimento no setor hoteleiro em estudo é um caso extremamente prático, dado que a *Empresa Holding* até mesmo já iniciou parte dos investimentos necessários para o começo da operação do empreendimento hoteleiro e, assim, está na eminência do lançamento dessa nova operação, de forma que todo o conhecimento gerado por esse Plano de Negócios poderá ser aplicado na operação do novo projeto. Enfim, esse lado prático é de extrema relevância para a aplicação da metodologia dado que durante a resolução do trabalho será possível confrontar a proximidade existente entre a teoria e a prática.

4. RESOLUÇÃO

O presente capítulo tem o objetivo de aplicar os conceitos teóricos apresentados anteriormente, conforme a lógica detalhada na metodologia, para o caso prático em questão da implantação de um hotel em cidade localizada no interior do estado de São Paulo. Este capítulo representa a formulação do Plano de Negócios para o projeto em análise. O empreendimento hoteleiro em análise a partir de agora será denominado pelo nome fictício de “*Projeto Hotel Empresa Holding*”. Tal definição do título dada ao projeto tem a intenção de reafirmar a questão da confidencialidade acordada entre as partes a frente deste estudo.

4.1. Sumário Executivo

O propósito do presente Plano de Negócios é apresentar o empreendimento hoteleiro denominado *Projeto Hotel Empresa Holding*. O início da ideia sobre o *Projeto Hotel Empresa Holding* ocorreu em virtude de haver uma escassez nacional de hotéis de boa infraestrutura e os quais prestam serviços de elevada qualidade e, ao mesmo tempo, não haver nenhum hotel de tal patamar localizado próximo à região em que o empreendimento será desenvolvido, fato que gera uma oportunidade de investimento no segmento hoteleiro. Além disso, a ocorrência de eventos mundiais no Brasil e a grande atenção direcionada por importantes grupos econômicos do país ao setor hoteleiro foram aspectos importantes que contribuíram para a concretização do desenvolvimento do presente estudo.

O projeto está localizado na cidade de Bofete (interior do estado de São Paulo), a qual se situa próxima a Botucatu (46 km), Avaré (96 km) e Bauru (130 km) e conta com ótima infraestrutura local, tendo fácil acesso as rodovias Presidente Castelo Branco (SP-280 ou BR-374) e Marechal Rondon (SP-300). A cidade de Bofete conta com inúmeras nascentes e rios, um clima bastante quente durante todas as estações do ano em contraste com o ar frio e úmido das montanhas, paisagens verdejantes e abundantes, inúmeras cachoeiras e trilhas em localidades da zona rural, sendo que a propriedade em que o projeto será desenvolvido se destaca por essas mesmas características e, ao mesmo tempo, tem em suas terras parte da interessante formação geomorfológica "O Gigante Adormecido". Enfim, trata-se de uma localidade perfeita para o descanso e, ao mesmo tempo, diversão com a família e amigos.

O desenvolvimento do *Projeto Hotel Empresa Holding* está dividido em duas fases de desenvolvimento: na 1^a fase do projeto serão entregues 80 unidades habitacionais e na 2^a etapa de desenvolvimento serão entregues mais 120 unidades. Assim, o empreendimento

contará ao final de todas as fases de implantação com 200 unidades habitacionais entre chalés e apartamentos. Em ambas as fases de desenvolvimento deve-se atentar para as questões legais que enquadram o projeto, em especial as exigências ambientais e de zoneamento do município.

O projeto tem como foco atender as necessidades ainda não preenchidas de um público alvo de classe elevada, ou seja, o segmento de mercado do empreendimento é composto por pessoas das classes sociais A e B, das mais variadas idades (crianças, adolescentes, adultos e idosos), de diversas profissões (executivos, médicos, advogados, engenheiros) e de diferentes localidades, principalmente das regiões metropolitanas de São Paulo e Campinas. Além disso, o hotel buscará atender grupos corporativos, associações e grupos interessados na realização de eventos. Devido a essa variedade, o hotel estará apto a atender tanto turistas a passeio quanto turistas a negócios. O atendimento de um público de passeio e de um público de negócios é algo importante para o projeto, pois o segmento de lazer e o segmento de negócios são complementares, afinal quando a demanda de lazer é reduzida a demanda de negócios é elevada e vice versa.

Para fazer frente às necessidades do público alvo destacado, alguns produtos e/ou serviços foram vislumbrados para compor a operação do hotel, dentre os quais se destacam: serviços de hospedagem, serviços de alimentação, serviços de entretenimento interno e externo, serviços para eventos, venda de artigos relacionados ao hotel, serviços de lavandeira, etc. Como diferencial e fonte adicional de receitas, vislumbra-se o oferecimento de alguns serviços para passantes, pessoas que não querem se hospedar no *Projeto Hotel Empresa Holding*. Tais serviços deverão incorporar o padrão de relacionamento interpessoal: informal, direto e objetivo, mas sempre buscando manter o mais alto nível de educação, prestatividade e atenção. Dessa forma, o *Projeto Hotel Empresa Holding* não será apenas um estabelecimento que oferece hospedagem e refeições aos seus hóspedes, mas sim um clube que oferece, além dos quesitos acima, várias atividades de entretenimento, sendo ideal para se usufruir com a família e amigos, e que, também, disponibiliza alto luxo e atendimento do mais elevado padrão para que seus clientes consigam relaxar ao mesmo tempo em que se divertem.

O conceito fundamental do *Projeto Hotel Empresa Holding* será a formatação de uma comunidade (família e convidados) que partilhe de um estilo de vida luxuoso, que desfrutem de atividades diversas e que tenham interesses comuns com a intenção de troca de ideias e informações. Com essa formatação, buscar-se-á assegurar uma sólida atratividade para o projeto dentro do conceito de se montar um grupo de clientes fiéis, os quais serão a principal

fonte de *marketing* do empreendimento ao longo do tempo e que ajudarão a transformar o *Projeto Hotel Empresa Holding* em um verdadeiro e cobiçado destino.

Por fim deve-se destacar que com base nas premissas e critérios econômico-financeiros adotados, os quais foram fundamentados através de pesquisas de mercado e dados coletados diretamente com a equipe responsável pela implementação do projeto, tem-se que o *Projeto Hotel Empresa Holding* é uma alternativa viável de investimento. O empreendimento apresenta um VPL de R\$ 18.891 mil (dezesseis milhões oitocentos e noventa e um mil reais), sendo que este valor tem data base de 01 de janeiro de 2013 e considera uma taxa de desconto acima da inflação (taxa de desconto real) de 14,73% ao ano. Além disso, o projeto apresenta uma Taxa Interna de Retorno (TIR) de 25,39% ao ano e um *Payback* de 99 meses.

Enfim, as atrações turísticas da cidade de Bofete, o fácil acesso a região, o clima agradável durante todas as estações do ano, as atividades de entretenimento do hotel, a qualidade dos serviços prestados, o conforto e tranquilidade das unidades habitacionais são apenas algumas das muitas qualificações que compõem o eixo de geração de demanda para o *Projeto Hotel Empresa Holding* e que garantirão a sustentação operacional e financeira do projeto no longo prazo.

4.2. Objetivos do Plano de Negócios

Este relatório tem como objetivo geral apresentar o Plano de Negócios para a implementação do *Projeto Hotel Empresa Holding*, sendo de fundamental relevância a apresentação de fatores tanto estratégicos e operacionais quanto financeiros para estruturar o projeto em análise. Dentre os objetivos específicos deste material estão:

- Analisar o cenário atual e as perspectivas do mercado hoteleiro;
- Apresentar um planejamento estratégico para a implantação e desenvolvimento do *Projeto Hotel Empresa Holding*;
- Determinar os principais fatores críticos para o sucesso do empreendimento e determinar os riscos que afetam o mercado hoteleiro;
- Exibir os principais aspectos e premissas relativos à infraestrutura necessária para a implantação do projeto;
- Verificar a concorrência na região onde se instalará o hotel;

- Apresentar todo o CAPEX e OPEX envolvidos no projeto;
- Apresentar, por fim, uma avaliação econômica financeira do projeto, demonstrando:
 - 1) Projeções de Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), do Fluxo de Caixa (FC) e do Balanço Patrimonial (BP);
 - 2) Análise das projeções obtidas, buscando indicadores de desempenho, a saber: Taxa Interna de Retorno (TIR), Valor Presente Líquido (VPL) e Payback;
 - 3) Testes de sensibilidade com derivação de diferentes cenários operacionais, buscando derivar fronteiras positivas e negativas de rentabilidade.

Deve-se ressaltar que para a elaboração deste trabalho foi adotada uma abordagem prática e objetiva, de tal forma que a *Empresa Holding* possa derivar ferramentas que a ajudem a viabilizar a implantação do *Projeto Hotel Empresa Holding*. Para que isso aconteça na realidade, buscou-se com a elaboração do Plano de Negócios suprir as seguintes necessidades:

- Referência de Parâmetros Estratégicos;
- Referência de Parâmetros Operacionais;
- Análise de Viabilidade Econômico-Financeira;
- Instrumento para Captação de Recursos Financeiros.

4.3. Definições Básicas do Projeto

As seções abaixo têm o objetivo de dar um breve panorama com relação ao empreendimento hoteleiro em análise. Assim, inicialmente serão apresentadas as principais ideias vislumbradas para serem implementadas no *Projeto Hotel Empresa Holding*, bem como são detalhadas as fases de implantação do projeto hoteleiro. Em seguida apresentam-se os principais produtos e/ou serviços a serem comercializados pelo *Projeto Hotel Empresa Holding* e, por fim, são apresentadas de forma genérica as principais questões legais a serem seguidas para a devida operacionalização do empreendimento.

4.3.1. Descrição do Projeto

O *Projeto Hotel Empresa Holding* consiste em um empreendimento na área de hospitalidade e turismo, o qual contará, ao final de todas as fases de implantação, com 200 unidades habitacionais entre chalés e apartamentos. A implantação do projeto está dividida em duas fases de desenvolvimento: na 1^a fase do projeto serão entregues 80 unidades habitacionais e na 2^a etapa de desenvolvimento serão entregues mais 120 unidades. Os apartamentos/chalés terão de 80 a 89 m². Objetiva-se que a 1^a fase de implantação esteja totalmente finalizada até o encerramento do 2º semestre de 2013, ou seja, dentro de um prazo de apenas 12 meses. Já o projeto integral (1^a e 2^a fases de implantação) está previsto para ser finalizado em um prazo total de aproximadamente 54 meses. Esse longo prazo se deve em virtude da *Empresa Holding* necessitar da geração de caixa do empreendimento para imobilizar mais capital no próprio projeto e também em virtude de questões do financiamento da obra.

Tal projeto está localizado na região rural do município de Bofete (situado na região centro sul do interior do estado de São Paulo), o qual está situado próximo a importantes cidades do estado, como Botucatu (46 km), Avaré (96 km) e Bauru (130 km) e, além disso, conta com ótima infraestrutura local, tendo fácil acesso as rodovias Presidente Castelo Branco (SP-280 ou BR-374) e Marechal Rondon (SP-300). A cidade está distante 190 km da capital paulista, São Paulo, sendo que o tempo de viagem entre São Paulo e Bofete dificilmente supera duas horas.

A propriedade na qual o *Projeto Hotel Empresa Holding* será construído está situada a uma distância de aproximadamente 17 km da região central da cidade de Bofete e 200 km do município de São Paulo, sendo que as rodovias de acesso até a propriedade são de ótima qualidade. Além disso, tal propriedade possui uma área total de aproximadamente 650 hectares, sendo que todas as instalações vislumbradas para o projeto (considerando instalações das unidades habitacionais, áreas de integração e áreas de entretenimento/lazer) ocuparão um total de, aproximadamente, 10 hectares e o restante estará disponível para outras atividades do grupo empreendedor *Empresa Holding*. Deve-se destacar que dentro da propriedade encontra-se parte de uma montanha conhecida como “O Gigante Adormecido”, cartão postal da cidade de Bofete e que poderá ser explorada pelo grupo empreendedor como um forte atrativo de *marketing* para o aumento do fluxo de hóspedes no empreendimento. A ilustração abaixo detalha a formação geológica “O Gigante Adormecido”.



Ilustração 9 – Montanha “O Gigante Adormecido” em Bofete

O início da ideia sobre o *Projeto Hotel Empresa Holding* ocorreu em virtude de haver uma escassez nacional de hotéis de boa infraestrutura e os quais prestam serviços de elevada qualidade, conforme dados levantados por pesquisa¹¹ elaborada recentemente pelo IBGE¹². Além disso, não há nenhum hotel de tal patamar localizado na região de Bofete e cidades próximas, fato que gera uma oportunidade de investimento no setor hoteleiro da região. Outro incentivo para o investimento no *Projeto Hotel Empresa Holding* são as perspectivas positivas do setor hoteleiro no Brasil, principalmente em virtude da realização no país de eventos internacionais como a Copa do Mundo de 2014 e Jogos Olímpicos de 2016. Tendo como foco as necessidades ainda não atendidas de um público alvo de classe elevada, o principal conceito relacionado ao empreendimento hoteleiro aqui vislumbrado é que este não será apenas um estabelecimento que oferece hospedagem e refeições aos seus hóspedes, mas sim um clube que oferece, além dos quesitos acima, várias atividades de entretenimento, sendo ideal para se usufruir com a família e amigos, e que, também, disponibiliza alto luxo e atendimento do mais elevado padrão para que seus clientes consigam relaxar ao mesmo tempo em que se divertem. Assim, o conceito fundamental do *Projeto Hotel Empresa Holding* será a formatação de uma comunidade (família e convidados) que partilhe de um estilo de vida luxuoso, que desfrute de atividades diversas e que tenha interesses comuns.

¹¹ IBGE. Pesquisa de Serviços de Hospedagem. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioservico/psh/2011/psh.pdf>>. Acesso em 04/08/2012.

¹² O IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) é uma instituição de administração pública federal, subordinada ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. O IBGE oferece uma visão completa e atual do País, sendo o principal provedor de dados e informações sobre o Brasil. Disponível em: <www.ibge.gov.br>.

Com essa formatação, buscar-se-á assegurar uma sólida atratividade para o projeto dentro do conceito de se montar um grupo de clientes fiéis, os quais serão a principal fonte de *marketing* do empreendimento ao longo do tempo e que ajudarão a transformar o *Projeto Hotel Empresa Holding* em um cobiçado destino. Deve-se ressaltar que para que tal situação seja possível em um futuro não tão distante é primordial que o modelo de serviços a ser oferecido em todas as áreas do empreendimento incorpore um padrão informal, direto e objetivo, como atualmente é realizado nos hotéis internacionais desta categoria, objetivando o maior conforto dos clientes. Dessa forma, inverte-se o polo de prestação de serviços, isto é, ao invés do hóspede ir buscar o que necessita, tal serviço estará à disposição quando necessário de forma rápida e conveniente (grande inovação em relação ao atual tipo de serviço disponibilizado por grande parte dos hotéis no Brasil).

Atualmente, a localidade na qual o projeto será implementado já conta com algumas instalações em fase de construção, o que reafirma a relevância prática da elaboração deste Plano de Negócios. A *Empresa Holding* tem atualmente imobilizado seu capital nas seguintes construções: piscina com padrão *resort*, lagos com pista de corrida e *decks*, campos de futebol e golfe, tirolesa e extensa área de lazer com quadra de futebol, quadra de vôlei, quadra de basquete, piscina para crianças e *playground*. Além disso, as obras para a construção das unidades habitacionais da 1^a fase de implantação (80 chaves) já foram iniciadas.

4.3.2. Fases de Implantação

Genericamente, qualquer empreendimento hoteleiro (bem como qualquer outro empreendimento caracterizado como de base imobiliária) possui, minimamente, duas fases de implementação bem definidas, as quais são: fase pré-operacional (fase de implantação) e fase operacional. A fase pré-operacional, como o próprio nome já revela, engloba todas as etapas necessárias para se iniciar as operações do empreendimento e a fase operacional congrega todas as atividades relacionadas à rotina operacional do empreendimento.

A fase pré-operacional, a qual abrange todo o período inicial de implantação do empreendimento, é fundamental para o sucesso do *Projeto Hotel Empresa Holding*, pois tem extrema importância no êxito mercadológico do mesmo dado que tem como objetivo estruturar todos os conceitos relacionados ao empreendimento. Tal fase engloba cinco etapas principais, as quais são: etapa de estudo da viabilidade mercadológica, etapa de estudo da

viabilidade econômico-financeira, etapa de projeto, etapa de construção e etapa de divulgação e contratação.

As etapas de estudo da viabilidade mercadológica e de estudo da viabilidade econômico-financeira compreendem a elaboração do presente Plano de Negócios e objetivam verificar a viabilidade mercadológica e financeira do empreendimento. O Plano de Negócios em questão engloba alguns outros pontos não diretamente relacionados a questões mercadológicas e financeiras, como recursos humanos, estratégias de publicidade, elaboração de *layout*, etc. Além disso, nestas etapas prepara-se de forma superficial o suporte legal que subsidia o desenvolvimento do empreendimento.

A etapa de projeto se caracteriza pelo planejamento e elaboração de estudos e planos de implantação da infraestrutura de obra necessária para se prosseguir com o desenvolvimento do empreendimento assim como um maior detalhamento referente a recursos humanos e meio de divulgação/*marketing* (caracterizados de forma mais superficial neste Plano de negócios).

A etapa de construção se constitui na efetiva implantação do projeto e diz respeito à construção e compra dos equipamentos para todas as facilidades planejadas para integrarem o leque de opções de lazer e eventos destinados aos futuros hóspedes. No caso específico do *Projeto Hotel Empresa Holding*, a fase de construção será dividida em duas fases de desenvolvimento: na 1^a fase do projeto serão entregues 80 unidades habitacionais (40 chalés e 40 apartamentos), 50% do projeto do restaurante, parte substancial das instalações de eventos e grande parte das instalações de lazer e na 2^a etapa de desenvolvimento serão entregues mais 120 unidades (60 chalés e 60 apartamentos), os outros 50% do projeto do restaurante, assim como o restante das instalações de eventos e instalações de lazer. Objetiva-se que a 1^a fase de implantação esteja totalmente finalizada até o encerramento do 2º semestre de 2013, ou seja, dentro de um prazo de apenas 12 meses. Já o projeto integral (1^a e 2^a fases de implantação) está previsto para ser finalizado em um prazo total de aproximadamente 54 meses. Assim, o *Projeto Hotel Empresa Holding* contará, ao final de todas as fases de implantação, com 200 unidades habitacionais entre chalés e apartamentos.

Por fim, há a etapa de divulgação e contratação de recursos humanos, a qual objetiva a promoção e divulgação do destino através de promoções e eventos e a devida contratação e treinamento dos colaboradores da futura equipe do hotel.

Já a fase operacional, a qual abrange o período operacional do empreendimento, é fundamental para a sustentação do *Projeto Hotel Empresa Holding*, pois somente com a

manutenção de elevados padrões de qualidade será possível se atingir elevadas taxas de ocupação e praticar diárias em relevantes patamares. A fase operacional engloba a atividade constante de análise e melhoria das funções desempenhadas pelo hotel, como: setor de reservas, promoções, recepção de hóspedes, abordagem de hóspedes no hotel por funcionários, preparo de alimentos, monitoria em atividades de lazer /ou eventos, dentre muitas outras. Enfim, o ciclo operacional compreende a fase na qual serão gerados os resultados necessários para a obtenção do retorno do investimento realizado, sendo realizadas periodicamente atualizações funcionais no empreendimento através de recursos recolhidos para uma reserva de reposição de ativos.

Durante o ciclo operacional podem ser observadas algumas fases características: período de estabilização, período de otimização e período de operação em regime. No período de estabilização, com duração de aproximada de 3 a 4 anos, o empreendimento ocupa seu espaço no mercado e consolida seu posicionamento estratégico (é nesta fase que os volumes de vendas e receitas apresentam um crescimento acentuado). Neste período é melhor que não haja variações gritantes de tarifas para que a inserção do produto no mercado não seja prejudicada. O período de otimização, com duração aproximada de 2 a 3 anos, é a fase onde ocorre um crescimento no resultado operacional em função da sintonia fina das tarifas, taxas de ocupação e níveis de desempenho, representando a maturação da operação. Neste período, o empreendimento já adquiriu mercado e as tarifas podem ser ajustadas com o devido cuidado para se atingir o patamar do conjunto competitivo (concorrência). E, por fim, o período de operação em regime é quando ocorre um crescimento real da diária média e manutenção das taxas de ocupação, principalmente em função do crescimento do valor do negócio.

Deve-se frisar que durante o período de operação em regime deve haver investimentos adicionais periódicos para a manutenção e modernização das construções (fundos acumulados na reserva de reposição de ativos), sem os quais não é possível sustentar a competitividade, o padrão de tarifas e o nível de receitas, ou seja, para que o empreendimento não se torne obsoleto e não consiga manter suas taxas de ocupação em patamares relevantes. De acordo com o Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB), os hotéis precisam direcionar anualmente cerca de 1% a 5% de seu faturamento bruto para esses investimentos, além de promover reformas estruturais a cada 10 a 12 anos, com inversões de 20% a 30% de seu investimento inicial.

4.3.3. Produtos e Serviços

O processo produtivo de um hotel de alto padrão como o *Projeto Hotel Empresa Holding* é, basicamente, a oferta de serviços de hospedagem para clientes, no entanto, há a possibilidade de se associar ao serviço principal citado outras atividades complementares com o intuito de se agregar valor para o empreendimento como um todo e oferecer um maior leque de possibilidades aos hóspedes. Além disso, como as necessidades e desejos dos clientes do segmento de turismo são muito dinâmicas e bastante subjetivas faz-se necessário que os serviços ofertados se adequem a essas mutações e ao grau de subjetividade inerente ao segmento, sendo que a melhor forma de se adequar os serviços é através da oferta de serviços de elevada qualidade. Assim, além da oferta de serviços adicionais, todos os serviços devem ser realizados no mais alto nível de qualidade, pois a qualidade é um fator chave para o sucesso de empreendimentos no segmento hoteleiro. O roteiro abaixo resume os serviços e o padrão de qualidade que se pretende oferecer neste empreendimento.

- Serviços de Hospedagem: os apartamentos e chalés devem estar preparados, com todo o asseio e higiene necessários, visando estarem sempre prontos para receber novos hóspedes ou serem mantidos nessa situação para satisfação dos clientes que já estiverem hospedados. Todos os equipamentos dos apartamentos e chalés devem estar funcionando perfeitamente, com a intenção de evitar importunar os clientes com questões básicas das instalações dos mesmos;
- Serviços de Alimentação: por se tratar de um hotel com localização afastada de centros urbanos, outras opções de alimentação fora desse ambiente são bastante reduzidas, portanto, dever-se-á trabalhar com o sistema de “pensão completa”. Assim, deverá ser oferecido pelo menos 3 (três) refeições: café da manhã das 6:00h as 10:00h; almoço das 12:00h as 15:00h e jantar das 19:00h as 23:00h. Como o hotel busca um conceito diferenciado, estes horários são flexíveis e servem apenas de base para os hóspedes. Deverá haver, também, outras opções de alimentação nos horários entre os períodos “fixos” de refeições;
- Serviços de Entretenimento Interno: a oferta de lazer interno inclui campos de futebol, campo de golfe, quadra de futebol de areia, quadra de vôlei de areia, quadra de basquete, piscina de alto padrão, lagos com pista de corrida e *decks* ao entorno, marina com caiaques, tirolesa, sala de jogos, centro de fisioterapia e academia, hípica, área de *playground*, espaço para leitura, dentre outras atrações. Atividades de interação com os projetos agropecuários

realizados na propriedade do empreendimento também podem ser vislumbradas. É importante que todas as atividades estejam em funcionamento contínuo para que os hóspedes não se sintam lesados e possam usufruir dos serviços pretendidos. Atividades de interação entre os hóspedes devem ser programadas e conduzidas por profissionais qualificados, em especial as que envolvam atividades físicas;

- Serviços de Entretenimento Externo: deverá ser feita uma programação completa por períodos para a realização de atividades de lazer externo ao hotel, tais como passeios em trilhas ecológicas, passeios em cachoeiras, prática de esportes radicais, visitas a centros históricos/turísticos da região, dentre outras. Cada atividade externa deverá ser programada em um horário específico, visando atender os hóspedes que queiram participar do máximo de atividades possíveis. Deve-se atentar que tais atividades devem ser orientadas e acompanhadas sempre por profissionais qualificados. As atividades deverão ser divulgadas ao público através da *home page* do hotel;
- Serviços para Turismo de Negócios: o hotel deverá ter salas de convenções com capacidade para, no mínimo, 150 lugares, onde poderão ser realizados eventos das mais diversas finalidades. Tais salas contarão com todo o equipamento necessário para a montagem dos eventos, tornando assim realidade a possibilidade de convenções, palestras, videoconferências e teleconferências. Além disso, o hotel deverá oferecer também um pequeno, porém completo *business center* com salas de reuniões com computadores ligados a *internet* de banda larga, telefones com viva-voz eficiente e impressora multifuncional;
- Serviços a Passantes: o hotel deverá ter a oferta de serviços para “passantes”, que são os clientes que não querem se hospedar no hotel, mas apenas querem passar um dia no *Projeto Hotel Empresa Holding* e aproveitar todas as atrações disponibilizadas pelo mesmo. Para esses casos deverá ser oferecido serviços diferenciados, desde a taxa de entrada, custo de alimentação, definição de espaços que poderão ser utilizados, etc. Deve-se atentar que os passantes não podem representar “agitação” para os hóspedes, pois a preferência deverá ser sempre de quem esteja hospedado.

Deve-se ressaltar que o padrão de serviços a ser oferecido em todas as áreas do *Projeto Hotel Empresa Holding* deverá incorporar o padrão de relacionamento interpessoal: informal, direto e objetivo. Assim, o relacionamento entre colaboradores e hóspedes será em certo grau irreverente, mas sempre buscando manter o mais alto nível de educação e atenção. Para que tal modelo seja implementado com sucesso é necessário que os colaboradores sejam

muito bem treinados. Como tal padrão será um grande diferencial do hotel em relação aos competidores, especial atenção deve ser destinada a fase de treinamento dos colaboradores, objetivando que o comportamento pretendido flua de forma bastante natural. Essa cultura exigirá, por exemplo, que os colaboradores se interessem genuinamente pelas atividades e entendam o estilo de vida dos hóspedes, de forma que possam conduzir interessantes diálogos com os mesmos.

Através de um maior relacionamento interpessoal entre colaboradores e hóspedes buscar-se-á, também, uma radical alteração da estrutura de serviços. Isso significa que haverá a inversão do polo de prestação de serviços, isto é, ao invés do hóspede ir buscar o que necessita na recepção, restaurante, ou piscina, tal serviço estará prontamente à disposição quando necessário de forma rápida e conveniente. Na hotelaria tradicional, os hóspedes deslocam-se até os colaboradores para solicitar algum serviço, mas através da formatação mencionada, inverte-se a situação e os serviços são disponibilizados aos hóspedes em qualquer local do hotel de maneira rápida e agradável. Enfim, o conceito básico será o de inverter os polos de serviços tradicionais.

Com relação aos serviços específicos, brevemente citados acima na explanação sobre as linhas de serviços disponibilizadas pelo hotel, segue abaixo um breve detalhamento.

- Alimentação em sistema de “pensão completa” com três refeições diárias e opções de alimentação em horários alternativos (tanto no espaço do restaurante quanto através de *room service*). Os garçons, *barman*, e todos os funcionários da cozinha devem estar prontamente aptos e preparados para atender pedidos customizados de hóspedes, sendo que a receptividade para eventuais inovações de pratos, alimentos, bebidas, etc deve ser clara para os clientes;
- Atividades de interação com os projetos agropecuários realizados na propriedade do empreendimento. Tais atividades devem ser acompanhadas de profissionais qualificados objetivando que os hóspedes se interessem pelos assuntos apresentados e as atividades não fiquem monótonas. Além disso, os profissionais devem atentar para a segurança física dos clientes, por isso, é fundamental treinamento adequado e concentração dos mesmos;
- Programação completa por período para a realização de atividades de lazer externo ao hotel, tais como passeios em trilhas ecológicas, passeios em cachoeiras, prática de esportes radicais, visitas a centros históricos/turísticos da região, dentre outras. Tal programação deverá ser disponibilizada para os clientes através da *home page* do hotel e/ou envio de emails para clientes pertencentes a *mailing lists* customizadas;

- Serviço especial de lavanderia com retorno das peças de roupa no mesmo dia (*same-day-laundry*);
- Sistema de gerenciamento de dados relativos aos hóspedes (*guest history file*), que possibilite eliminar a necessidade de fornecimento de informações de clientes que já tenham se hospedado no hotel.
- Por fim, na recepção do *Projeto Hotel Empresa Holding* haverá uma seção específica que irá dispor aos hóspedes produtos diversos relacionados ao hotel. Os funcionários da recepção deverão ser treinados para apresentar tais produtos aos clientes, entretanto a forma de divulgação não deverá ser forçada, evitando o atrito com clientes. Os produtos comercializados deverão ser de excelente qualidade material e sempre anteriormente as vendas, os mesmos deverão ser checados para se evitar vendas de artigos danificados ou com potenciais problemas.

Segue no anexo “7.2.”, uma possível estrutura organizacional do *Projeto Hotel Empresa Holding* para fazer frente ao portfólio de serviços/produtos propostos acima, os quais serão incorporados na rotina operacional do hotel e, por consequência no dia a dia da operação dos colaboradores.

4.3.4. Cidade de Bofete

As características da localização onde se pretende implantar um hotel de alto padrão interferem de maneira determinante na viabilidade econômico-financeira do empreendimento. Aspectos como acessibilidade, visibilidade, pontos turísticos, entorno, terreno, dentre outras, exercem influência direta na atratividade do negócio. Essa seção tem o objetivo de detalhar um pouco mais a cidade de Bofete, município em que o *Projeto Hotel Empresa Holding* será instalado.

O município de Bofete se localiza na região centro sul do estado de São Paulo e faz limite com os municípios de Pardinho, Botucatu, Anhembi, Conchas, Porangaba, Torre de Pedras, Guareí, Angatuba e Itatinga. A cidade está localizada próxima a importantes cidades do estado, como Botucatu (46 km), Avaré (96 km) e Bauru (130 km) e está distante 190 km da capital paulista, São Paulo, sendo que a principal rodovia de acesso é a Rodovia Presidente Castello Branco (km 183). O tempo de viagem entre São Paulo e Bofete dificilmente supera duas horas. A região conta com ótima infraestrutura regional, tendo fácil acesso as rodovias

Presidente Castelo Branco (SP-280 ou BR-374) e Marechal Rondon (SP-300). A figura abaixo detalha a localização de Bofete em relação à cidade de São Paulo.

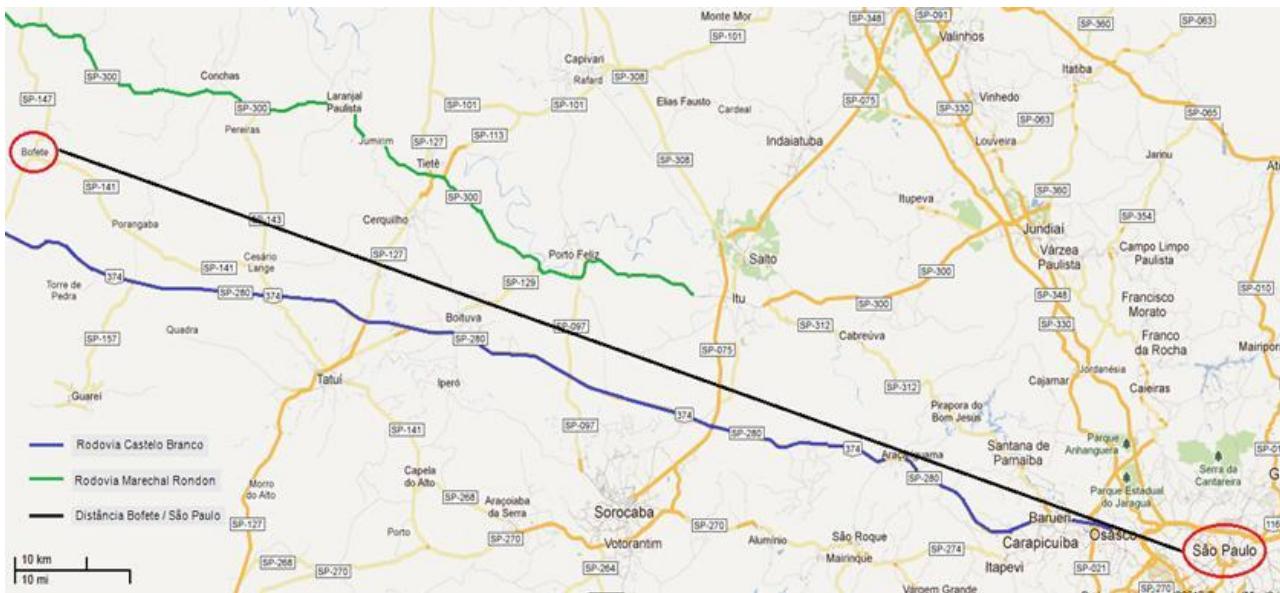


Ilustração 10 – Localização do Município de Bofete em relação a São Paulo

A cidade possui extensão territorial de 653 km², sendo 52 km² de área urbana e 601 km² de área rural e conta com uma população de 8.565 habitantes. A economia do município é bastante diversificada, com destaque para as produções agrícolas de milho e laranja. O comércio e prestação de serviços locais são relativamente pequenos, mas capazes de satisfazer plenamente as necessidades locais e turísticas. Em 2005, foi registrado o PIB de R\$ 84 milhões pelo IBGE. A cidade conta com inúmeras nascentes e rios, um clima bastante quente durante todas as estações do ano em contraste com o ar frio e úmido das montanhas, paisagens verdejantes e abundantes, inúmeras cachoeiras e trilhas em localidades da zona rural, etc. A cidade tem em suas terras as interessantes formações geomorfológicas "O Gigante Adormecido" e "Três Pedras". Trata-se de uma região com grande concentração de pousadas e restaurantes, devido às diversas opções de lazer que oferece a sua natureza exuberante. Trata-se de um local perfeito para o descanso e, ao mesmo tempo, diversão com a família e amigos. Segue na próxima página, figura detalhando a cidade de Bofete.

Na década de 80, iniciou-se na cidade um projeto do setor imobiliário em parceria com proprietários rurais, com divisões de fazendas em pequenos sítios para fins de recreio. Os 653 km² de extensão territorial da cidade, com vastas áreas verdes e belas formações naturais,

atraíram o turismo rural e motivaram a compra de imóveis na cidade por investidores da grande São Paulo. Há informações de que foram vendidos em torno de 25.000 imóveis. Isso se transformou num fenômeno econômico no município, aquecendo a economia do comércio e, consequentemente, aumentando a população local. Dos 25.000 lotes vendidos, consta-se em arquivos do setor imobiliário que 50% dos compradores finalizaram o pagamento e regularizaram os mesmos junto ao INCRA¹³. Destes 50% regularizados, há comprovação de que 40% (5.000) fizeram algum tipo de construção nos seus terrenos. Destes, 30% mudaram para Bofete e o restante (70%) frequenta a cidade nos finais de semana.

Enfim, as atrações turísticas da região de Bofete, o fácil acesso a região, o clima agradável durante todas as estações do ano, as atividades de entretenimento em contato com a natureza são apenas algumas das muitas qualificações que compõem o eixo de geração de demanda para o hotel e que potencializam a viabilidade de inserção do projeto no mercado hoteleiro da região.



Ilustração 11 – Fotos de Bofete

¹³ O INCRA (Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária) é uma autarquia federal com a missão prioritária de realizar a política de reforma agrária, manter o cadastro nacional de imóveis rurais, administrar as terras públicas da União e realizar o ordenamento fundiário nacional, contribuindo para o desenvolvimento rural sustentável. Disponível em: <www.incra.gov.br>.

4.3.5. Aspectos Legais

4.3.5.1. Formatação Jurídica

O Projeto Hotel Empresa Holding se enquadra no segmento de Prestação de Serviços da economia, ou seja, faz parte das atividades que pertencem ao setor Terciário da economia. Juridicamente, o empreendimento se constituirá como uma sociedade limitada a qual será controlada 99,99% pela *Empresa Holding*, sendo que os restantes 0,01% serão de posse de outros sócios. A sociedade limitada, juridicamente no Brasil, se refere a uma empresa constituída como uma sociedade entre dois ou mais sócios, os quais possuem responsabilidade no investimento limitada ao montante do capital social investido. O capital social da sociedade limitada é dividido em quotas (frações ideais), o que indica que a responsabilidade de cada um dos sócios pelos pagamentos de obrigações e outros passivos da empresa é limitado à respectiva participação de cada um deles na sociedade. No caso específico do Projeto Hotel Empresa Holding, a *Empresa Holding* deverá integralizar 99,99% do capital social necessário para fazer frente aos investimentos de capital próprio da empresa e, em contrapartida, em caso de ocorrência de lucro líquido (fluxo de caixa positivo), terá direito a 99,99% do valor distribuído.

Deve-se ressaltar que o Projeto Hotel Empresa Holding se constitui como mais uma área de negócios da *Empresa Holding*, a qual já possui negócios nos setores de alimentos (restaurante), de eventos (locação de equipamentos de som), de agricultura (plantação de milho e soja) e pecuária (engorda de bovinos e ovinos). Tais empresas possuem a mesma formatação jurídica do Projeto Hotel Empresa Holding, sendo controladas 99,99% pela *Empresa Holding*. Assim, segue abaixo na ilustração a formatação jurídica do grupo econômico composto pela *Empresa Holding* e pelas respectivas empresas controladas.

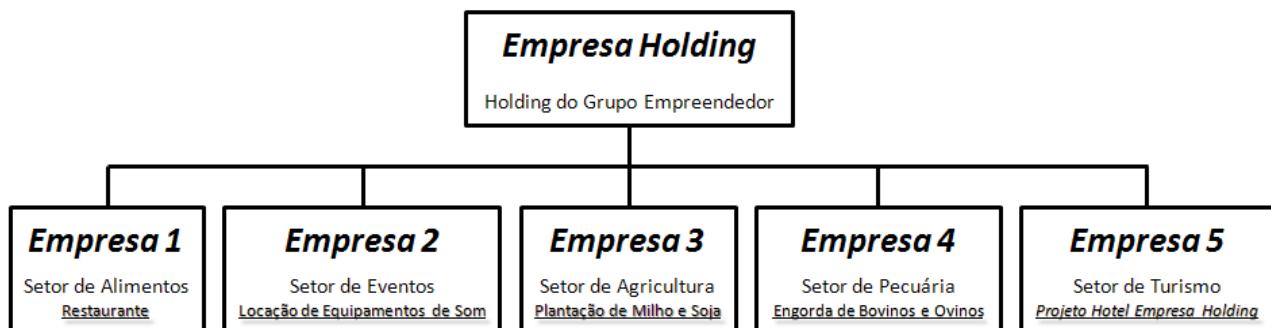


Ilustração 12 – Formatação Jurídica do Grupo Empreendedor

4.3.5.2. Formatação Tributária

As pessoas jurídicas podem definir a forma de tributação a qual estarão sujeitas para o cálculo e o recolhimento dos impostos devidos em nível federal, sendo possível o Regime Simples e o Regime Normal. Encaixam-se no Regime Normal as empresas que fazem o recolhimento de impostos da forma tradicional, ou seja, cumprem todos os requisitos previstos em lei para cada imposto existente. Já no Regime Simples, o recolhimento dos impostos é realizado de forma unificada e simplificada. O enquadramento no Simples está sujeito à aprovação da Receita Federal, considerando critérios como ramo de atividade e estimativa de faturamento anual da empresa. Para o *Projeto Hotel Empresa Holding* não há a possibilidade de enquadramento no Regime Simples, pois o faturamento bruto do empreendimento é superior ao valor limite de R\$ 3.600.000,00. Dessa forma, haverá a tributação pelo Regime Normal, ou seja, cada imposto será tratado de maneira isolada.

Com relação ao Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ), as atividades hoteleiras são tributadas à alíquota de 15% com base nas mesmas regras aplicáveis às demais pessoas jurídicas, com base no lucro real, presumido ou arbitrado, sujeitando-se ao adicional do imposto de renda, à alíquota de 10%, conforme determina o RIR/99. Para o caso específico deste empreendimento, haverá tributação do IRPJ com base no lucro real e haverá a incidência de alíquota adicional de 10%. Além do recolhimento do IRPJ, as atividades hoteleiras devem atentar para o recolhimento de outros impostos/contribuições, como: CSLL (Contribuição Social sobre o Lucro Líquido), COFINS (Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social), PIS/PASEP (Programa de Integração Social e Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público) e ISS (Imposto Sobre Serviços). Caso haja comercialização de mercadorias, caso em que o hotel em questão se enquadra, há necessidade de recolhimento do ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços). Por fim, os empreendimentos, em geral, devem fazer o recolhimento do INSS (Instituto Nacional de Seguridade) e FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço) para os funcionários da empresa.

4.3.5.3. Exigências Legais para Abertura da Empresa

Buscou-se demonstrar neste tópico do Plano de Negócios as principais exigências legais que norteiam a atividade hoteleira, desde o cadastro do empreendimento na Junta Comercial e órgãos responsáveis da esfera governamental, as leis trabalhistas, sanitárias e

ambientais as quais o projeto deve respeitar até as principais normas e regulamentos específicos das atividades relacionadas ao turismo e entretenimento. Basicamente, há uma série de regulamentos necessários de serem cumpridos para a constituição e o pleno funcionamento de um hotel e o conhecimento prévio de toda a legislação relacionada a atividade se faz necessária, dado a possibilidade de multas, penalidades, sanções administrativas e até mesmo o próprio fechamento do empreendimento.

Inicialmente, o empreendedor responsável pela abertura de um hotel deverá cumprir algumas exigências legais básicas e somente poderá se estabelecer depois que tais requisições estiverem cumpridas. São elas:

- Consulta Prévia junto a prefeitura do município no qual o projeto será instalado com a intenção de se verificar no Plano Diretor Urbano do município se é permitida a instalação da atividade na localidade pretendida.;
- Registro da empresa nos seguintes órgãos governamentais: Junta Comercial, Secretaria da Receita Federal, Secretaria da Fazenda, 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 à Caixa Econômica Federal;
- Regularização do projeto junto ao Corpo de Bombeiros, Alvará de Licença do Corpo de Bombeiros;
- Autorização ambiental do IBAMA e Agência Ambiental Estadual e/ou Municipal competente para a instalação do hotel;
- Antes de se iniciar as atividades operacionais, o empreendedor deverá obter, também, o Alvará de Licença Sanitária.

Enfim, o *Projeto Hotel Empresa Holding* deverá seguir inúmeras normas para que as suas operações funcionem da forma mais adequada possível e que assim não surjam eventuais multas, sanções administrativas ou qualquer espécie de penalidade que possa prejudicar operacionalmente e financeiramente o projeto hoteleiro. Para que a empresa se planeje e se programe de forma adequada com relação a essas regulamentações, é possível que o empreendedor ou pessoas responsáveis pela implementação do projeto entrem em contato

direto com os principais órgãos reguladores da atividade hoteleira ou até mesmo com associações de incentivo ao turismo e/ou hotelaria para sanar eventuais dúvidas. A seguir estão relacionados os principais órgãos reguladores e relevantes associações do segmento hoteleiro:

- EMBRATUR (Instituto Brasileiro de Turismo);
- MTUR (Ministério do Turismo);
- ABIH/SP (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do estado de São Paulo);
- CNTUR (Confederação Nacional do Turismo);
- ABR (Associação Brasileira de *Resorts*);
- BRAZTOA (Associação Brasileira das Operadoras de Turismo);
- SHRBS (Sindicado dos Hotéis, Bares, Restaurantes e similares);

4.4. Plano Estratégico

O Plano Estratégico, de maneira geral, deve ser capaz de detalhar o conceito e a relevância da estratégia empresarial, sendo isso realizado a partir de visões complementares de diversas teorias/autores. Essa etapa é uma das mais importantes e difíceis para grande parte dos empreendedores, pois muitos deles não se preocupam ou nem mesmo conhecem o ferramental teórico relacionado à estratégia empresarial. A definição de pontos estratégicos da empresa fornece um norte para a organização e define como a mesma deve proceder para atingir os objetivos vislumbrados. A determinação de questões estratégicas é uma tarefa bastante difícil, exigindo enorme comprometimento e profissionalismo de empreendedores e, além disso, para que o projeto incorpore de fato os detalhamentos estratégicos é de fundamental importância o trabalho conjunto com o operacional (funcionários), afinal o atingimento de objetivos e metas são mais facilmente alcançáveis quando expostos para todos de um conjunto empresarial e não somente para um grupo seletivo de responsáveis.

Dessa maneira, o Plano Estratégico deve ser capaz de fornecer uma visão bastante abrangente acerca do mercado e do ambiente no qual o novo negócio está estabelecido, ao mesmo tempo deve fundamentar, também, a escolha do público-alvo, definir possíveis concorrentes, analisar o empreendimento dentro de um contexto estratégico através das teorias de Porter e análise SWOT, dentre outros assuntos. Deve-se ressaltar que um dos

primeiros pontos a ser analisado pelos empreendedores é a questão do mercado/ambiente no qual o negócio está estabelecido. Após o entendimento de que o mercado está propício para o investimento vislumbrado, deve-se proceder para a definição de missão, visão e objetivos estratégicos, pois estes são pontos vitais que explicitarão o conceito imaginado pelos empreendedores e, além disso, a criação do conjunto estratégico se apoia fortemente em tais definições. Neste tópico são analisadas as questões estratégicas que envolvem o *Projeto Hotel Empresa Holding*, com a intenção de fornecer uma visão mais clara sobre o plano estratégico do empreendimento hoteleiro em questão.

4.4.1. Análise do Setor

O setor de turismo é composto por um conjunto de atividades, como: hotéis e similares, restaurantes e similares, agências de viagens e similares, serviços de transporte de passageiros, aluguel de bens e equipamentos de transporte de passageiros, serviços culturais, serviços desportivos e outros serviços de lazer. Esse conjunto de atividades tem apresentando mundialmente grande representação econômica e vem registrando um crescimento consistente ao longo das últimas décadas. Assim, o turismo vem ganhando importância crescente em todo o mundo em virtude do seu papel relevante no desenvolvimento econômico e social. A indústria do turismo nos países desenvolvidos representa um dos mais importantes segmentos da economia, gerando trilhões de dólares em negócios. Segundo a OMT, tais atividades são responsáveis pela geração de 6% a 8% do total de empregos no mundo, o mercado de viagens internacionais representa 30% das exportações mundiais de serviços e equivale a 6% do valor total dessas exportações e, somando todos os países, a indústria do turismo representa aproximadamente 12% do PIB mundial. Essas magnitudes conferem ao setor de turismo o 4º lugar no *ranking* das atividades geradoras de receitas cambiais, atrás apenas das indústrias de combustíveis, de produtos químicos e automobilística. O turismo é uma atividade de demanda associada ao consumo, sendo seu desempenho fortemente influenciado pelo crescimento no nível de renda dos potenciais consumidores. No Brasil, por exemplo, a evolução do turismo em uma região está intimamente relacionada a seu desenvolvimento econômico¹⁴.

¹⁴ De acordo com estudos da Consultoria Asmussen & Associados, especializada em Hotelaria e Turismo, quando o PIB apresenta crescimento real, a correlação entre a evolução da demanda por hospedagem comercial transeunte e o crescimento do PIB é superior a 1, podendo chegar a um valor próximo a 2, em alguns casos. Dados disponíveis indicam que, com taxas de crescimento do PIB próximas a (ou acima de) 5% a.a., a demanda por hospedagem comercial transeunte urbana da região tende a crescer a taxas que refletem um multiplicador da ordem de 1,5 (isto é, taxas de crescimento ao redor de 7,5% no caso) ou mais. O mesmo ocorre com a demanda por hospedagem de lazer, porém em relação ao crescimento do PIB da região geradora de demanda (que não é

Segundo dados da OMT, entre 2000 e 2008, as viagens internacionais cresceram aproximadamente 4% ao ano, alcançando o total de 920 milhões de turistas em 2008, o que gerou uma renda de aproximadamente US\$ 5 trilhões. Assim, a indústria do turismo é um componente de grande importância para o cenário econômico mundial, sendo um segmento em franco crescimento e que tem apresentado boas oportunidades. A tabela abaixo detalha o fluxo de turistas no mundo. Percebe-se da análise da tabela abaixo que ano a ano o fluxo mundial de turistas vem crescendo a passos largos, entretanto o Brasil permanece estagnado e vem perdendo turistas para países vizinhos nos últimos anos. De acordo com especialistas do setor de turismo e hotelaria, tal tendência se inverterá para os próximos anos, sobretudo em virtude da realização no país de eventos esportivos de importância mundial, como a Copa do Mundo de 2014 e os Jogos Olímpicos de 2016, e do fortalecimento do Brasil no cenário econômico e político mundial. O único ano em que houve uma queda brusca do fluxo de turistas no mundo foi o de 2009 em virtude da crise financeira mundial. O Brasil ocupa a 37ª colocação entre os países receptores de turistas no mundo com pouco mais de 5 milhões de turistas, sendo o 4º principal destino turístico nas Américas, atrás de EUA, Canadá e México.

Ano	Turistas (milhões de chegadas)			Participação		
	Mundo	América do Sul	Brasil	América do Sul no Mundo	Brasil na América do Sul	Brasil no Mundo
1999	650,2	15,1	5,1	2,3%	33,8%	0,8%
2000	689,2	15,2	5,3	2,2%	34,9%	0,8%
2001	688,5	14,6	4,8	2,1%	32,9%	9,7%
2002	708,9	12,7	3,8	1,8%	29,9%	0,5%
2003	696,6	13,7	4,1	2,0%	29,9%	0,6%
2004	765,5	16,2	4,8	2,1%	29,6%	0,6%
2005	801,6	18,3	5,4	2,3%	29,5%	0,7%
2006	846,0	18,8	5,0	2,2%	26,6%	0,6%
2007	900,5	20,1	5,0	2,2%	24,9%	0,6%
2008	919,0	20,8	5,1	2,3%	24,5%	0,6%
2009	880,5	20,5	4,8	2,3%	23,4%	0,5%

Tabela 4 – Fluxo Internacional de Turistas

necessariamente a mesma da localização do empreendimento proposto). Com taxas do PIB abaixo de 5% a.a., a tendência é uma redução desse multiplicador. Ao redor de 2% de taxa de crescimento do PIB, a demanda tende a crescer a mesma taxa (o multiplicador tende a 1).

Como observado da tabela acima, o fluxo de turistas internacionais no Brasil é bastante reduzido, entretanto, deve-se destacar que a demanda internacional é ainda muito importante para o setor hoteleiro, em particular para os segmentos de maior tarifa diária. Além disso, deve-se ressaltar que os gastos de turistas estrangeiros no Brasil têm sido crescentes, muito embora bastante aquém das despesas de turistas brasileiros no exterior (em 2009, o déficit cambial foi de US\$ 5,9 bilhões). A ilustração abaixo detalha a geração de receita cambial com o turismo no Brasil. Ciente da necessidade de aumentar o fluxo receptivo de turistas estrangeiros, o Ministério do Turismo tem trabalhado intensamente para incrementar a atração de turistas para o país. O Plano Aquarela, conduzido pela Embratur¹⁵, define linhas de ações que orientam os esforços para atualizar a imagem do Brasil e aprimorar sua promoção turística internacional. Em sua versão mais atual, o Plano Aquarela 2020 dá especial atenção à realização dos grandes eventos esportivos mundiais que ocorrerão no país como alavanca para torná-lo mais conhecido pelo mundo e à necessidade de aprender com as experiências anteriores de outros países. Como metas para 2020, o plano projeta o recebimento de 11,1 milhões de turistas (crescimento médio anual superior a 7%) e a geração de US\$ 17,6 bilhões em receitas (crescimento médio anual de 12%).

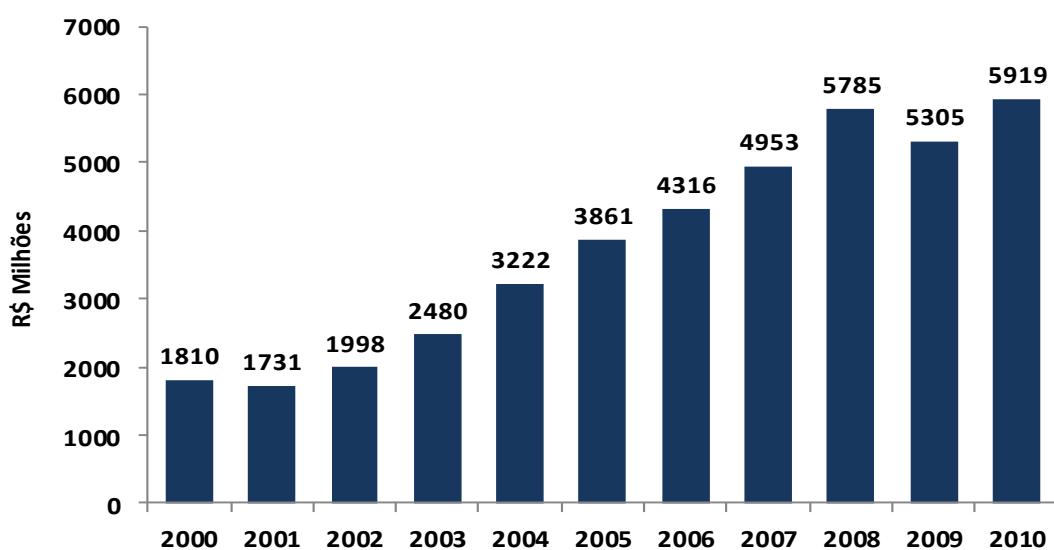


Ilustração 13 – Receita Cambial do Turismo no Brasil

¹⁵ A Embratur (Instituto Brasileiro de Turismo) é a autarquia especial do Ministério do Turismo responsável pela execução da Política Nacional de Turismo no que diz respeito a promoção, marketing e apoio à comercialização dos destinos, serviços e produtos turísticos brasileiros no mercado internacional. Disponível em: <www.turismo.gov.br/turismo/o_ministerio/embratur>.

Apesar da estagnação em relação ao fluxo internacional de turistas para o Brasil, a atividade turística no país (englobando turismo de estrangeiros e turismo interno de brasileiros) tem paulatinamente se fortalecido e se consolidado em um dos setores mais importantes da economia, sendo grande gerador de negócios e de empregos nos últimos anos. Tal relevância se deve a um grande leque de fatores, dentre os quais estão: implantação do Plano Real (R\$), esforço empreendido pelo governo federal em parceria com a iniciativa privada, implementação da Política Nacional de Turismo, implementação do modelo de Gestão Descentralizada e Compartilhada, estruturação da oferta turística a partir do modelo proposto pelo Programa de Regionalização, realização de cinco edições do Salão do Turismo, revisão da legislação turística com a promulgação da Lei do Turismo, desenvolvimento do novo sistema de cadastramento de prestadores de serviços turísticos, aumento do crédito para o setor, ampliação das campanhas de incentivo às viagens domésticas, aumento do poder de compra dos brasileiros, dentre outras. Tais programas e ações fizeram frente a conjunturas desfavoráveis, a exemplo da falência da empresa aérea Varig ou dos momentos mais graves da crise financeira internacional de 2008/2009, propiciando condições favoráveis de crescimento da atividade.

Atualmente, o grande consumidor de serviços hoteleiros no Brasil e que impulsiona a atividade turística no país é o próprio brasileiro. O aumento da renda média e do consumo das famílias e a emergência de uma nova classe média no Brasil constituíram oportunidades para o fortalecimento do mercado hoteleiro e o reconhecimento do Turismo como importante fator de desenvolvimento econômico e social. Com a expansão da economia nos últimos anos e o ganho de poder aquisitivo das classes C e D, a demanda por quartos tende a crescer consideravelmente no curto prazo. Conforme estimativa da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH), mais de 50 milhões de pessoas serão inseridas na cadeia de consumo nos próximos 7 anos e isto afetará positivamente a oferta hoteleira. Assim, a demanda interna é a principal fonte propulsora do turismo no Brasil. A comparação entre os números de desembarques em voos internacionais e nacionais constitui uma forte evidência da maior relevância da demanda local no turismo brasileiro, sendo que o transporte aéreo responde por apenas 11% das viagens de turismo doméstico no Brasil.

Ano	Voos Domésticos	Voos Internacionais	Ano	Voos Domésticos	Voos Internacionais
1998	26,1	5,5	2004	36,6	6,2
1999	26,7	5,0	2005	43,1	6,8
2000	29,0	5,4	2006	46,3	6,4
2001	32,6	5,0	2007	50,0	6,4
2002	32,9	4,6	2008	48,7	6,5
2003	30,7	5,4	2009	56,0	6,5

Tabela 5 – Desembarque de Passageiros em Aeroportos do Brasil (Milhões de Chegadas)

Estudos realizados junto à iniciativa privada confirmam que o setor de turismo no Brasil começa a atingir a maturidade econômica, com a ampliação da participação no mercado internacional e um crescimento setorial acima da taxa de crescimento geral da economia. As empresas relacionadas ao Turismo vêm, de modo geral, registrando desempenho satisfatório nos últimos anos, se fortalecendo e se consolidando como um importante segmento gerador de negócios e de empregos diretos e indiretos.

Categoria/Ano	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Agência de Viagens	20,1	2,8	17,7	-1,8	25,6	-4,7
Meios de Hospedagem	17,5	23,5	12	12,9	19,9	2,9
Operadoras	47,0	17,3	18,5	18,1	47,1	2,9
Feiras e Eventos	5,7	13,9	27,3	19,5	13,5	11,8
Locadoras de Automóveis	23,3	33,0	42,9	24,1	47,0	1,7
Companhias Aéreas	-	21,5	22,8	22,8	30,1	1,2
Transportes Rodoviários	-	-	-	2,0	12,6	2,6
Turismo receptivo	13,5	15,0	4,2	22,1	13,3	-29,4

Tabela 6 – Crescimento Anual do Faturamento de Empresas de Turismo (%)

Categoria/Ano	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Agência de Viagens	6,1	5,6	13,1	4,4	7,4	-1,6
Meios de Hospedagem	11,6	10,3	6,7	2,5	3,9	-2,7
Operadoras	28,5	21,4	10,7	10,8	14,2	12,3
Feiras e Eventos	7,0	-1,0	19,6	-1,0	9,2	7,4
Locadoras de Automóveis	9,3	21,0	19,8	15,4	22,7	1,7
Companhias Aéreas	-	16,4	34,9	59,3	15,9	17,9
Transportes Rodoviários	-	-	-	0,4	3,5	-0,2
Turismo receptivo	9,2	7,1	2,8	-4,3	2,9	-24,1

Tabela 7 – Crescimento Anual de Postos de Trabalho de Empresas de Turismo (%)

Outro importante indicador da expansão do turismo nacional e de sua posição cada vez mais significativa na economia brasileira é o crescimento do volume de crédito destinado ao setor. Tomando como referência os valores concedidos por instituições financeiras públicas (BNDES, Banco do Brasil, CAIXA, Banco da Amazônia e Banco do Nordeste), observa-se um crescimento da ordem de 400% desde 2003, ano da criação do Ministério do Turismo. Em 2009, o valor dos financiamentos concedidos pelas instituições financeiras federais chegou a R\$ 5,58 bilhões, um aumento de 55,5% se comparado ao ano anterior.

Ano	Total	Instituições Financeiras Federais				
		BB	CAIXA	BNDES	BNB	Basa
2003	1.094.324	738.504	244.399	57.259	48.416	5.746
2004	1.396.353	893.590	403.045	43.116	42.457	14.145
2005	1.978.774	1.081.238	680.821	91.353	109.377	15.985
2006	9.527.307	1.155.857	8.174.898	68.497	122.924	5.131
2007	2.569.988	1.420.880	986.630	66.644	79.400	16.434
2008	3.591.514	1.776.142	1.456.136	62.351	243.076	53.809
2009	5.584.403	2.326.099	2.977.942	82.427	140.231	57.704

Tabela 8 – Financiamento Concedido Para o Turismo (R\$ milhares)

Por fim, deve-se enfatizar que a taxa de ocupação e a RevPAR dos hotéis brasileiros vem apresentando, também, tendência de crescimento. Com relação ao segmento de *resorts* (um dos pilares do empreendimento em análise), os números voltaram ao patamar registrado

antes do início da crise de 2008. Em 2011, o índice foi de 54%, segundo estudo da Associação Brasileira de *Resorts*. Nos últimos três anos foi a primeira vez que a ocupação foi superior à metade das diárias oferecidas. Para apresentar melhores resultados nos próximos anos, o setor deve voltar a atrair turistas do exterior. Em 2011, apenas 19% dos hóspedes de *resorts* eram estrangeiros. Três anos antes, os estrangeiros representavam 43% dos hóspedes de *resorts*. A tabela abaixo detalha a evolução da taxa de ocupação e RevPAR da hotelaria no Brasil.

	Ano	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Taxa de Ocupação (%)	Hotéis	52	55	60	58	63	65	63	66	70
RevPAR (R\$)	Resorts	45	47	47	47	48	51	44	49	54
Média	Hotéis	52	55	59	57	61	63	62	65	68
Média	Resorts	72	68	78	82	93	99	104	115	123
Média	Hotéis	152	148	149	127	133	159	183	203	221
Média	Resorts	78	75	83	87	97	104	112	127	135

Tabela 9 – Taxa de Ocupação e RevPAR dos Hotéis no Brasil

Enfim, várias são as evidências de que o mercado de turismo no Brasil vem apresentando uma tendência de crescimento nos últimos anos: expansão dos desembarques domésticos, aumento das taxas de ocupação de hotéis, ampliação dos gastos de turistas estrangeiros no país, elevação do faturamento e dos postos de trabalho em empresas de turismo, incremento das vendas de pacotes turísticos em agências de viagem, aumento dos aluguéis de veículos para turismo e crescimento dos financiamentos ao setor. A perspectiva para o turismo no Brasil nos próximos 5 anos é de um *boom*, principalmente devido a realização da Copa do Mundo de 2014 e das Olimpíadas de 2016. Tais eventos dão suporte a esse otimismo e criam um ambiente propício para a realização de um novo ciclo de investimentos no setor no país, pois servirão como vitrine para mostrar o Brasil ao mundo. A cobertura jornalística em todo o mundo colocará o país em evidência, o que constitui uma grande oportunidade de maior e melhor divulgação dos atrativos turísticos do Brasil e de elevação, de forma permanente, do fluxo de turistas estrangeiros para o Brasil. Sem dúvida, a realização de tais eventos contribuirá para alimentar a dinamização do fluxo de turistas estrangeiros. No âmbito do turismo doméstico, os resultados positivos já conquistados

deverão se expandir, dinamizados pelo crescimento e a melhor distribuição da renda, pela progressiva queda do preço das passagens aéreas, pela progressiva redução das taxas de juros e por iniciativas públicas como o programa “Viaja Mais Melhor Idade”.

Em virtude dos fatores otimistas expostos nos parágrafos acima, a expectativa do mercado é de que haja grande incremento na oferta hoteleira, a uma taxa superior a 2% a.a., o que representaria cerca de mais 10 mil Unidades Habitacionais a cada ano. Esse patamar de expansão demandará investimentos anuais de US\$ 1,5 bilhão a US\$ 2,0 bilhões e poderá requerer financiamentos do BNDES de US\$ 1 bilhão nos próximos quatro anos. Grandes especialistas do setor como o executivo Caem Sergio Calfat Jacob (renomado consultor imobiliário e hoteleiro) acreditam que o Brasil começou a receber novamente desde 2010 grandes investimentos para a indústria imobiliária, hoteleira e turística e isso é resultado de um conjunto de relevantes fatores, como o crescimento econômico alcançado pelo país nos últimos anos, o surgimento de uma nova classe média com grande apetite por consumo e o fato de o Brasil sediar nos próximos anos grandes eventos mundiais. Estima-se que nos próximos três anos o país deverá receber para o segmento hoteleiro cerca de R\$ 7,3 bilhões em investimentos. Esse crescimento , segundo especialistas, é sustentável e será prolongado.

Em função de tal expansão no mercado de turismo e hotelaria, o aumento da competição deve dominar o cenário das empresas do setor nos próximos anos, fato este que já vem ocorrendo atualmente de maneira menos intensa. A ocorrência de novos atores no mercado promoverá uma concorrência por preço e qualidade. Este contexto sinaliza para a necessidade de melhoria de gestão, governança corporativa e investimentos em tecnologia. A ilustração abaixo detalha o crescimento da oferta competitiva na hotelaria brasileira nos últimos anos. Deve-se ressaltar que apesar do crescimento da oferta competitiva na hotelaria no país, o Brasil possui um segmento hoteleiro extremamente segmentado, sendo que cada cidade constitui um mercado diferente dos demais, mercado esse fragmentado em distintos subsegmentos hoteleiros que não competem ou pouco competem entre si, formando assim segmentos extremamente particulares dentro da oferta hoteleira. Por exemplo, o novo Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem reflete esse fracionamento ao adotar uma tipologia que categoriza a oferta hoteleira em diferentes grupos: hotel (de uma a cinco estrelas), *resort* (de quatro ou cinco estrelas), hotel fazenda (de uma a cinco estrelas), cama & café (de uma a quatro estrelas), hotel histórico (de três a cinco estrelas), pousada (de uma a cinco estrelas) e flat/ apart-hotel (de três a cinco estrelas). Existem ainda outras classificações utilizadas por empresas e órgãos especializados, como *Luxury*, *Upscale*, *Midscale*, *Economy* e

Budget. Portanto, uma dada categoria de hospedagem em determinada cidade delineia um mercado hoteleiro bastante específico, um lócus de análise particular com dinâmica própria e distinta dos demais mercados.

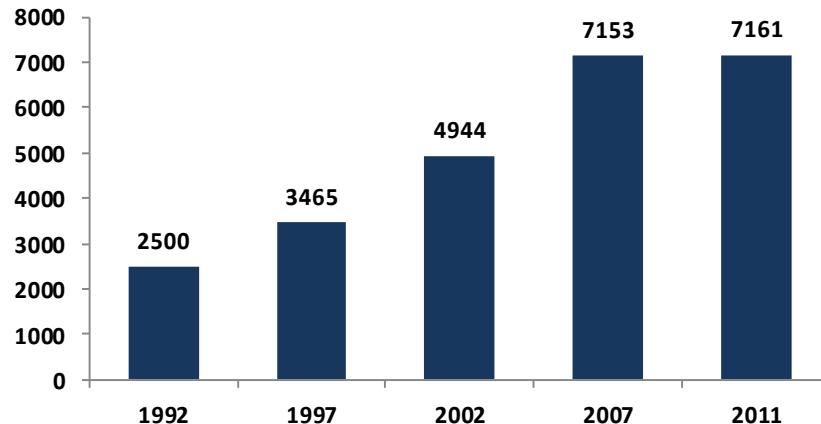


Ilustração 14 – Oferta Hoteleira no Brasil

Em suma, as perspectivas para o desenvolvimento turístico e, por consequência, da hotelaria no Brasil são bastante favoráveis, tanto na rota internacional – na qual o cenário de crescimento e diversificação do turismo mundial, aliado aos eventos esportivos internacionais, serve de base a projeções de expansão do turismo estrangeiro no Brasil – como na vertente do turismo interno, cuja expansão já é realidade. Por causa do cenário atualmente vivenciado pelo setor e pelas perspectivas positivas vislumbradas, há quem diga que o turismo no Brasil está vivenciando a sua década de ouro. Além disso, o setor de hotelaria no Brasil é bastante amplo e inexplorado em determinados segmentos, oferecendo, assim, muitas alternativas de investimentos nos diversos subsegmentos que compõem o setor de hotelaria. Dentro deste contexto, as perspectivas mercadológicas para o *Projeto Hotel Empresa Holding* são bastante otimistas, na medida em que se trata de um empreendimento inovador para um mercado com enorme potencial de crescimento.

4.4.2. Missão, Visão, Valores e Objetivos

Antes de se iniciar as principais definições estratégicas acerca do *Projeto Hotel Empresa Holding*, deve-se destacar que tal trabalho de conceituação estratégica do empreendimento foi elaborado em conjunto entre o estudante (responsável pela elaboração do

presente estudo) e a equipe da *Empresa Holding* responsável pela implementação do *Projeto Hotel Empresa Holding*. Dessa forma, mais importante do que refletir apenas a percepção do estudante, as definições expostas delineiam o entendimento conjunto do estudante e da equipe responsável pela operacionalização do empreendimento, podendo, assim, serem mantidos tais conceitos aqui definidos durante a rotina prática de operação do hotel.

O negócio base do *Projeto Hotel Empresa Holding* não é apenas disponibilizar serviços de hospedagem para os hóspedes do hotel, mas sim fornecer soluções de entretenimento de elevadíssima qualidade aos mesmos. Isso decorre do fato de que o hotel além de disponibilizar as unidades habitacionais deve dispor de facilidades de lazer e de eventos e de colaboradores capacitados para que tais serviços influenciem de forma positiva a estadia dos hóspedes do hotel e estes consigam conceituar tal estadia como relaxante e divertida, algo bem diferente da rotina dos hóspedes. Enfim, este deve ser o escopo de atuação do *Projeto Hotel Empresa Holding*.

Com relação à determinação da missão do *Projeto Hotel Empresa Holding*, deve-se seguir o roteiro de questões e respostas determinado na análise da literatura associada ao tema. Segue abaixo tal roteiro com as devidas respostas:

- O que a empresa deve fazer? Oferecer soluções de entretenimento de elevada qualidade e sofisticação.
- Para quem a empresa deve fazer? Hóspedes de turismo de lazer e turismo de negócios, em nível nacional e internacional.
- Por qual motivo a empresa deve fazer? Para garantir as necessidades de satisfação em relação ao entretenimento obtido pelos clientes.
- Como a empresa deve fazer? Equipe motivada e ética e estrutura física de elevada tecnologia e qualidade superior.
- Qual o valor que a empresa agrega ao meio com o qual interage? Valorização das necessidades de entretenimento dos clientes e incremento econômico da sociedade.

As respostas anteriores podem ser sintetizadas na frase a seguir, a qual explicita a missão do *Projeto Hotel Empresa Holding*: “O *Projeto Hotel Empresa Holding* tem por missão oferecer soluções de entretenimento de elevada qualidade e sofisticação, através de equipe motivada e ética e estrutura física de elevada tecnologia e qualidade superior, para clientes de turismo de lazer e de negócios, tanto em nível nacional quanto internacional. O

compromisso do *Projeto Hotel Empresa Holding* é valorizar as necessidades de entretenimento dos clientes, garantindo, assim, a plena satisfação dos mesmos e incrementando economicamente a sociedade que circunda o empreendimento”.

Já a visão do empreendimento deve deixar claro quais são as perspectivas para o negócio. Assim como feito para a elaboração da missão, deve-se seguir o roteiro determinado na análise da literatura. Segue abaixo tal roteiro com as devidas respostas:

- O que deve diferenciar a empresa das demais? Reconhecimento do público pela excelência dos serviços prestados e pelo alto padrão e sofisticação das instalações.
- Quais devem ser as prioridades da empresa no futuro? Investir continuamente em tecnologia.
- O que a sociedade realmente precisa e espera da empresa? Os clientes esperam que a empresa garanta a plena satisfação de suas necessidades e anseiam que isso seja atingido através de relacionamentos éticos e transparentes.
- O que deve ser feito para alinhar a sociedade e a empresa? Compartilhamento dos ganhos com colaboradores, investidores e ambiente/sociedade.

A frase a seguir detalha a visão da empresa: “O *Projeto Hotel Empresa Holding* deve ser um hotel notoriamente reconhecido pela excelência dos serviços prestados e pelo alto padrão e sofisticação de suas instalações, focando suas atividades de maneira contínua em relacionamentos éticos e transparentes e avanços na área de tecnologia para garantir a plena satisfação de entretenimento de seus clientes e, posterior, compartilhamento dos resultados atingidos com seus colaboradores internos e externos e investidores”.

Para que o *Projeto Hotel Empresa Holding* possa cumprir os preceitos detalhados em sua missão e consiga atingir a sua visão faz-se necessário o estabelecimento de alguns parâmetros para balizar a empresa em seus processos decisórios. Estes parâmetros, denominados mais especificadamente como Valores ou Princípios de uma organização, para o caso específico do *Projeto Hotel Empresa Holding* são os listados abaixo:

- Clientes como Orientadores de Ações: os clientes devem ser as principais fontes para mudanças e/ou novos direcionamentos, dado que o grande objetivo do projeto é satisfazê-los.
- Imagem de Qualidade e Confiança: facilidades de acomodação, de lazer, de eventos, de alimentação, dentre outras e a forma com que tais serviços são prestados devem ser

visualizados pelos clientes como de alta qualidade, de maneira que os clientes confiem no estabelecimento a garantia de seus necessidades.

- Ética, Transparência e Zelo nos Relacionamentos: os diversos relacionamentos entre o hotel, clientes, colaboradores, parceiros, comunidade, etc devem ser realizados de forma ética, transparente e respeitosa, pois todos possuem objetivos que confluem na mesma direção.
- Estímulo a Participação e Criatividade de Colaboradores: a participação motivada e a criatividade são vistos como diferenciais e estes devem ser estimulados de maneira constante.
- Responsabilidade Social e Ambiental: a comunidade ao redor do projeto assim como o meio ambiente do empreendimento devem ser respeitados e melhorados sistematicamente.

Por fim, com base nos valores/princípios determinados acima, deve-se traçar objetivos e metas, os quais servem de alicerce para se cumprir a missão e visão definidas. Após isso, planos de ação podem ser definidos para que tais objetivos e metas sejam cumpridos na prática. Estes planos devem levar em consideração além dos princípios/valores da empresa, a questão do ambiente competitivo, sendo que alguns possíveis planos de ação são detalhados no item “4.4.7.”. Segue na tabela abaixo os principais objetivos e algumas metas associadas para o caso do *Projeto Hotel Empresa Holding*, considerando-se um cenário de curto prazo. Deve-se ressaltar que tais objetivos e metas são itens mutáveis dentro de uma empresa e, por isso, devem estar em constante averiguação e/ou atualização.

Objetivos	Metas
Diferenciação da Marca pela Qualidade	Implantação de sistema formal de gestão da qualidade e adequação as normas ISO 9000 no prazo de 18 meses.
	Investir continuamente 10% dos salários dos colaboradores em treinamento e remuneração variável para capacitar e motivar os membros da equipe.
	Investir continuamente 5% da margem operacional em serviços de consultoria especializada para incrementar a marca do hotel.
	Desenvolver, no prazo de 6 meses, estratégia de atuação para manutenção preventiva e/ou corretiva de estruturas físicas.
Incremento de Taxas de Ocupação	Obter taxas de ocupação superiores a, no mínimo, 45% em períodos de baixa demanda.
	Obter níveis de ocupação superiores a, no mínimo, 60% em períodos alta demanda.
	Se afiliar a, no mínimo, 2 instituições relacionadas ao segmento hoteleiro e a, no mínimo, 5 grandes agentes de viagens no prazo de 3 meses.
	Investir continuamente 3% da receita de hospedagem em publicidade.
	Desenvolver estratégia de clube de descontos para clientes no prazo de 6 meses.
Promover Relacionamento Duradouro com Parceiros	Garantir o pagamento de fornecedores no prazo máximo de 30 dias.
	Desenvolver, no prazo de 12 meses, sistema de tecnologia da informação integrando a cadeia de suprimentos do hotel com fornecedores de alimentos.
	Implementar, em conjunto com os fornecedores, sistemas de capacitação de colaboradores para agregar na qualidades dos serviços do hotel.
Redução de Custos e Incremento dos Lucros Obtidos	Visitar anualmente pelo menos 3 concorrentes diretos para analisar técnicas que podem reduzir os custos operacionais e agregar fontes adicionais de receitas ao hotel.
	Manter contato próximo com, pelo menos, 3 fornecedores de tecnologias associadas ao setor hoteleiro para potenciais reduções de custos.

Tabela 10 – Objetivos e Metas do Projeto Hotel Empresa Holding

4.4.3. PÚBLICO ALVO

O público alvo é composto por pessoas (físicas e/ou jurídicas) cujas necessidades, seu produto/serviço propõe-se a suprir, ou seja, são os usuários do produto/serviço concebido ou já em fase de operação. No caso do *Projeto Hotel Empresa Holding*, os diversos serviços concebidos pelo hotel buscam suprir as necessidades de lazer e relaxamento de pessoas físicas e necessidades de adequadas estruturas para reuniões diversas de pessoas jurídicas. Por isso, resumidamente, pode-se dizer que o *Projeto Hotel Empresa Holding* tem como público alvo dois segmentos de mercado bem específicos: clientes pessoas física de alta e média classe e clientes corporativos (grandes empresas, associações, grupos econômicos).

Assim, o hotel destina-se a uma carteira de clientes que incluirá um público alvo de classe alta e média alta, das mais variadas idades (crianças, adolescentes, adultos e idosos), de diversas profissões (executivos, médicos, advogados, engenheiros) e de diferentes localidades, os quais procuram um local para integração, diversão, relaxamento, fortalecimento físico e mental, em ambientes isolados, com paisagens ricas e características peculiares. Ao mesmo tempo, o *Projeto Hotel Empresa Holding* destina-se a um portfólio de clientes que incluirá um público alvo composto por grandes empresas e/ou associações diversas, os quais buscam uma localidade para a realização de eventos, exposições, integração de funcionários, palestras, treinamentos, etc.

Devido a essa variedade, o hotel estará apto a atender tanto turistas a passeio quanto turistas a negócios. Inicialmente, o empreendimento, na forma em que está estruturado, está voltado para atender o público das classes A e B, principalmente das regiões metropolitana de São Paulo e de Campinas e cidades de Bauru, Sorocaba, Piracicaba e Botucatu, porém com a crescente procura do público da classe C para este tipo de serviço, há a possibilidade de se criar estratégias para atendê-los e assim expandir o público alvo do projeto. Além disso, o hotel buscará atender grupos corporativos, associações e grupos de diversas localidades do país interessados na realização de eventos, entretanto o foco será nas grandes empresas instaladas nas mesmas regiões apresentadas acima. Deve-se ressaltar que o segmento de lazer e o segmento de negócios são complementares, pois quando a demanda de lazer é reduzida a demanda de negócios é elevada e vice versa.

Apesar de o hotel focar seus esforços em um grupo seletivo de regiões, deve-se observar que o potencial mercado emissor de turistas para o hotel é bastante amplo, sendo composto por diversas cidades nacionais e internacionais. Entretanto, para que os esforços em divulgação e promoção resultem em melhores implicações para o projeto, escolheu-se focalizar as atenções para tais regiões dado que essas são as que apresentam as maiores concentrações de pessoas físicas da classe A e B e de grandes empresas/associações. Ou seja, são as regiões que apresentam bastante alinhamento com os objetivos da empresa e maior atratividade na estrutura do segmento de turismo. Essa seleção ocorreu com base nas características da população e da economia local dos mercados emissores, os quais são fatores muito importantes na geração de demanda turística. Dentre essas características, destaca-se: renda da população, tempo disponível para lazer, nível educacional, tamanho da população, crescimento populacional, nível de urbanização, número de empresas instaladas, crescimento

do PIB, dentre outras. A tabela abaixo demonstra as principais características das regiões foco do *Projeto Hotel Empresa Holding*.

	Regiões Alvo do Projeto					
	São Paulo	Campinas	Bauru	Sorocaba	Piracicaba	Botucatu
Características das Regiões	Distância	190 km	160 km	130 km	110 km	110 km
	População	19 MM	3 MM	350 mil	600 mil	370 mil
	% Classes A e B	32%	35%	23%	28%	31%
	PIB	R\$ 613 bi	R\$ 77 bi	R\$ 6,8 bi	R\$ 13 bi	R\$ 10 bi
	PIB Per Capita	R\$ 30 mil	R\$ 28 mil	R\$ 19 mil	R\$ 23 mil	R\$ 26 mil
	IDH	0,828	0,835	0,825	0,828	0,836

Tabela 11 – Mercados Emissores de Demanda

4.4.3.1. Fatores Competitivos

A determinação dos fatores competitivos ganhadores de pedidos, qualificadores e menos importantes foi realizada através de uma pesquisa de mercado (a pesquisa completa segue no anexo “7.3.”) com potenciais hóspedes do *Projeto Hotel Empresa Holding*. Um dos objetivos da pesquisa de mercado foi identificar quais são as necessidades, expectativas e ansiedades do público alvo de projetos hoteleiros de alto padrão, pois assim podem-se direcionar maiores esforços para tais *drivers* em detrimento de outros requisitos vistos como menos relevantes pelos potenciais clientes. Para isso foram elaborados diversos requisitos de serviço na pesquisa, sendo que os respondentes deveriam dar notas de 1 (requisito super importante de acordo com a visão dos clientes) a 9 (requisito extremamente dispensável de acordo com a visão dos clientes) para cada um dos mesmos. O resultado da pesquisa de mercado realizada é detalhado nas ilustrações a seguir, sendo que a ilustração 15 detalha os fatores competitivos ganhadores de pedidos (tais requisitos devem ser prioridade da gerência do *Projeto Hotel Empresa Holding*), a ilustração 16 detalha os fatores competitivos qualificadores (deve-se destinar atenção a estes requisitos, entretanto não devem representar prejuízo em relação à atenção destinada aos requisitos ganhadores de pedidos) e a ilustração 17 detalha os fatores competitivos menos importantes (tais requisitos somente serão levados em consideração até determinado patamar de qualidade e no futuro para a manutenção de tal nível de serviço). Antes das ilustrações, a tabela abaixo sumariza cada um dos fatores competitivos analisados na pesquisa de mercado efetuada.

Fator	Requisito
1	Localização afastada de regiões metropolitanas
2	Infraestrutura regional de acesso de ótima qualidade
3	Possibilidade de realizar as reservas via telefone, <i>internet</i> e/ou agência de turismo
4	Variedade dos serviços oferecidos aos clientes (alimentação, lazer, acomodações, passeios programados, etc)
5	Valor das diárias de hospedagem
6	Prazo e formas de pagamento
7	Programa de fidelidade com descontos nos valores das diárias
8	Sistema de refeição “pensão completa” incluso no valor das diárias
9	Mais de uma opção interna de restaurante e bar para a realização das refeições
10	Refeições com grande variedade de pratos e bebidas
11	Refeições preparadas por <i>chefs</i> de cozinha altamente capacitados
12	Flexibilidade de horário para a realização das refeições
13	Grande variedade de atrações/facilidades de lazer
14	Flexibilidade de horário para a realização das atividades de lazer
15	Equipe capacitada para monitorar a realização das atividades de lazer
16	Qualidade do atendimento dispensado ao cliente (rapidez, educação, prestatividade, etc)
17	Funcionários com boa aparência e uniformes adequados
18	Funcionários capazes de responder a questões relacionadas a assuntos diversos
19	Canal de comunicação para reclamações e sugestões sempre disponível com a gerência
20	Flexibilidade de horário para a realização <i>check in</i> e <i>check out</i>
21	Qualidade do projeto arquitetônico do hotel
22	Ambientes equipados com equipamentos modernos e de alta tecnologia
23	Ambiente interno das instalações coletivas (decoração, limpeza, higiene, etc)
24	Ambiente interno dos quartos (decoração, limpeza, higiene, mobílias, tecnologias, etc)
25	Hotel de marca internacional e/ou forte marca nacional

Tabela 12 – Fatores Competitivos Analisados

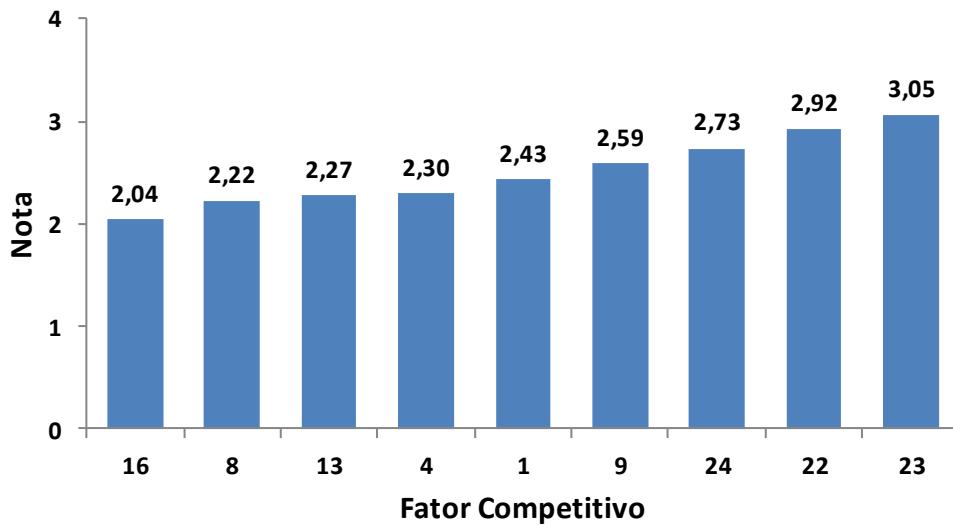


Ilustração 15 – Fatores Competitivos Ganhadores de Pedidos

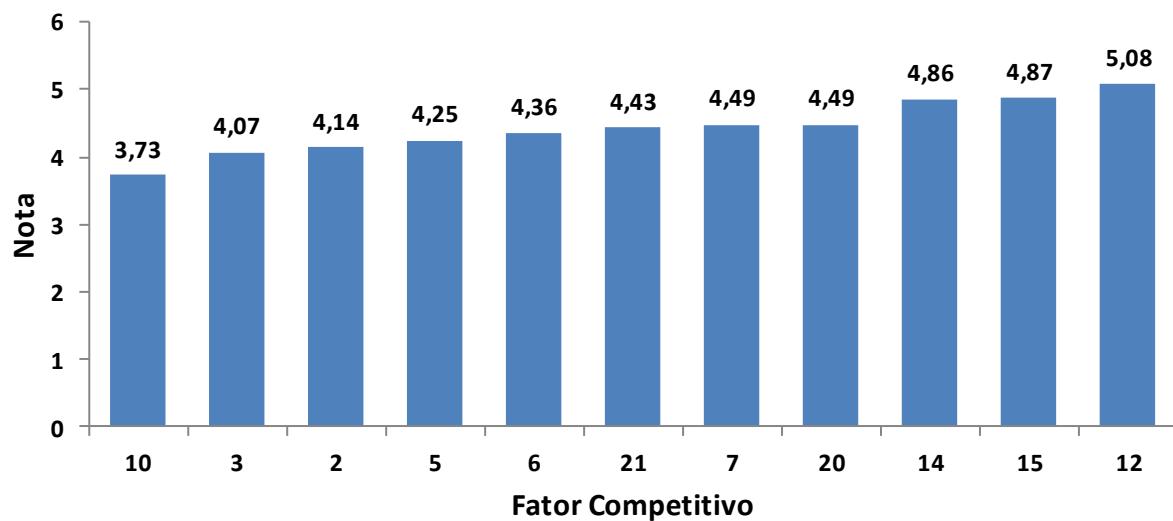


Ilustração 16 – Fatores Competitivos Qualificadores

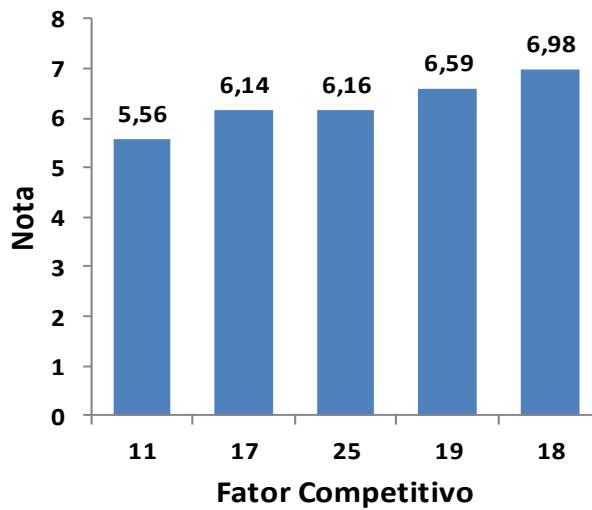


Ilustração 17 – Fatores Competitivos Menos Importantes

O principal objetivo do levantamento dos requisitos mais relevantes (fatores competitivos) do empreendimento é dar subsídios ao projeto físico e financeiro do *Projeto Hotel Empresa Holding*. Assim, os requisitos ganhadores de pedidos e qualificadores devem ser desdobrados em políticas e processos da operação que irão auxiliar a empresa a alcançar a excelência sob a perspectiva de seus clientes, os quais compõem o principal fator de influência e poder sobre a indústria hoteleira de alto padrão. Dessa forma, os principais requisitos elencados nas ilustrações anteriores devem refletir a elaboração de políticas de processos no plano operacional do *Projeto Hotel Empresa Holding*. Deve-se ressaltar que após a entrada em operação do *Projeto Hotel Empresa Holding*, deve-se estabelecer uma sistemática de gerenciamento e controle da qualidade do empreendimento e uma das formas que tal sistemática pode ser implementada é a partir da aplicação de questionários semelhantes ao exposto no anexo “7.3.” para clientes de fato do *Projeto Hotel Empresa Holding*. Dessa forma, a gerência do empreendimento poderá capturar eventuais mudanças dos requisitos mais importantes de acordo com a visão dos clientes e assim readequar os esforços de acordo com o novo cenário de fatores competitivos.

4.4.4. Fornecedores

O *Projeto Hotel Empresa Holding* tem como atividade principal a oferta de hospedagem de elevado padrão ao seu público alvo, sendo que tal atividade engloba, também,

a disponibilização de serviços de alimentação (no caso específico do *Projeto Hotel Empresa Holding* trata-se do sistema de “pensão completa”). Devido à característica extremamente diferenciada da rede de suprimentos referente ao restaurante/bares em relação aos outros setores operacionais do hotel, podem-se separar os fornecedores de insumos do *Projeto Hotel Empresa Holding* em duas categorias: fornecedores regulares (relacionados aos serviços de alimentação disponibilizados pelo hotel aos clientes) e fornecedores pontuais (relacionados aos outros serviços disponibilizados pelo hotel aos clientes, mais especificamente a montagem da estrutura física necessária para a disponibilização de tais serviços).

Assim, o hotel deverá firmar parcerias com estabelecimentos da região para o fornecimento de bebidas, verduras, legumes, carnes, grãos, temperos, etc, para o preparo de alimentos de elevada qualidade nas instalações do *Projeto Hotel Empresa Holding*. Enfim, o departamento do hotel relacionado à alimentação deverá ter parcerias com estabelecimentos locais (cidade de Bofete e/ou outras cidades próximas), objetivando o suprimento adequado de alimentos para que as refeições ofertadas aos clientes sejam de ótima qualidade e variedade. As parcerias, além da aquisição de produtos de elevada qualidade e entregas dos mesmos em prazos adequados, objetivam a obtenção de produtos com menores custos dado o maior volume de produtos adquiridos e em frequência elevada. É fundamental, principalmente para o fornecimento de alimentos, que o *Projeto Hotel Empresa Holding* firme parcerias, pelo menos, com três possíveis fornecedores, para que eventuais atrasos e/ou erros de entregas e problemas na qualidade dos produtos fornecidos não comprometam a qualidade dos serviços disponibilizados aos hóspedes. Ou seja, mesmo escolhendo um entre vários fornecedores, é importante manter contato com todos, ou pelo menos com os principais, pois não é possível prever quando um fornecedor enfrentará dificuldades. É essencial conhecer fornecedores que garantam a qualidade dos produtos ofertados aos hóspedes e que cumpram com os prazos de entrega estabelecidos, pois caso estes não cumpram com o que foi estabelecido, pode-se afetar diretamente o faturamento do hotel, causando insatisfações de parceiros e clientes e afetando, então, a rentabilidade de longo prazo da empresa.

Já com relação aos outros departamentos/serviços do hotel não há a necessidade de parcerias próximas com fornecedores dado que se caracterizam pelo fornecimento pontual de artigos e/ou serviços, como por exemplo, a aquisição de equipamentos para mobiliar as instalações do hotel, a necessidade de serviços de instalação/manutenção de equipamentos, a necessidade de serviços de construção civil, a compra de materiais de construção, etc. Pode-se considerar como exceção a esta regra de contatos pontuais/casuais, as parcerias com

fornecedores de serviços de entretenimento externo e fornecedores de *software* de gestão hoteleira, entretanto dado a atividade foco do hotel, essas parceiras não são vitais para a qualidade dos serviços ofertados.

Considerando a evolução da implementação do *Projeto Hotel Empresa Holding*, inicialmente deve-se focar na qualidade de fornecedores de serviços de construção civil e de materiais de construção. Em seguida, deve-se estabelecer contatos com fornecedores de equipamentos, mobílias, artigos de decoração, etc, e prestadores de serviços de tecnologia de informação para o desenvolvimento de *software* de gestão hoteleira. Por fim, deve-se se associar com fornecedores de serviços de entretenimento externo e estabelecer parcerias próximas com fornecedores de alimentos.

4.4.5. Concorrência

Como já comentado anteriormente no item “[4.4.1.](#)”, o mercado hoteleiro no país é extremamente segmentado, sendo que cada localidade combinada a uma categoria específica de serviço de hospedagem forma um segmento extremamente particular no mercado hoteleiro. Ou seja, a elaboração/montagem de um *range* competitivo para o *Projeto Hotel Empresa Holding* é uma tarefa bastante difícil dada à complexidade e especificidade do mercado hoteleiro no Brasil. Apesar da dificuldade de se montar tal *range* competitivo para comparar o empreendimento com outros *peers*, algumas premissas foram assumidas e foi possível, então, formular um grupo de comparáveis. Para a formação do conjunto competitivo do empreendimento, os critérios determinantes foram à localização fora da cidade de São Paulo (num raio de 200 km ao redor da mesma), oferta de um grande leque de facilidades e instalações de alto padrão aos clientes, prestação de serviços de qualidade superior, presença de centro de convenções com capacidade superior a 150 pessoas e mínimo de 80 apartamentos oferecidos como unidades habitacionais (exceção dada para o Hotel Fasano Fazenda Boa Vista). As tabelas abaixo detalham o *range* de competidores do empreendimento em análise com base em tais premissas. Logo em seguida, são evidenciados os principais pontos de cada um dos hotéis que compõem o grupo de potenciais concorrentes para o *Projeto Hotel Empresa Holding*. Por fim, a ilustração 18 detalha graficamente a disposição geográfica dos estabelecimentos selecionados.

Hotel	Inauguração	Localização	Apartamentos	Tarifa Ocupação Dupla	
				Baixa Temporada	Alta Temporada
Bourbon Atibaia <i>Spa Resort</i>	2002	Atibaia	572	R\$ 850,00	R\$ 1.250,00
Casa Grande Hotel <i>Resort & Spa</i>	1972	Guarujá	268	R\$ 700,00	R\$ 1.150,00
The Royal Palm Plaza <i>Resort Campinas</i>	1997	Campinas	385	R\$ 600,00	R\$ 990,00
Hotel Villa Rossa	1992	São Roque	103	R\$ 900,00	R\$ 1.290,00
Hotel Alpino	1987	São Roque	85	R\$ 850,00	R\$ 1.100,00
Fazenda Dona Carolina	1993	Itatiba	82	R\$ 1.100,00	R\$ 1.500,00
Grande Hotel Campos do Jordão	1998	Campos do Jordão	95	R\$ 1.500,00	R\$ 1.950,00
Grande Hotel São Pedro	1940	Águas de São Pedro	112	R\$ 1.250,00	R\$ 1.550,00
Paradise Golf & Lake <i>Resort</i>	2001	Mogi das Cruzes	416	R\$ 950,00	R\$ 1.250,00
Estância Atibainha <i>Resort & Convention</i>	1983	Nazaré Paulista	105	R\$ 1.050,00	R\$ 1.290,00
Fazenda Mazzaropi	1976	Taubaté	118	R\$ 800,00	R\$ 1.190,00
Quality <i>Resort & Convention Center Itupeva</i>	2006	Itupeva	220	R\$ 500,00	R\$ 850,00
San Raphael Country Hotel	1984	Itu	84	R\$ 850,00	R\$ 1.050,00
Vacance <i>Resort Spa Convention</i>	1984	Águas de Lindóia	208	R\$ 800,00	R\$ 1.090,00
Village Eldorado Atibaia <i>Eco Resort</i>	1997	Atibaia	118	R\$ 900,00	R\$ 1.100,00
Média			187	R\$ 906,67	R\$ 1.240,00

Tabela 13 – Análise da Oferta Competitiva (parte 1)

Hotel	Grau de Competitividade		Nota Guia Quatro Rodas	Sistema de Refeição
	Facilidades de Lazer	Facilidades de Eventos		
Bourbon Atibaia Spa Resort	90%	100%	3+	Pensão Completa
Casa Grande Hotel Resort & Spa	100%	120%	4	Café da Manhã
The Royal Palm Plaza Resort Campinas	100%	100%	4	Café da Manhã
Hotel Villa Rossa	120%	100%	3+	Pensão Completa
Hotel Alpino	80%	100%	3+	Pensão Completa
Fazenda Dona Carolina	100%	80%	3+	Pensão Completa
Grande Hotel Campos do Jordão	80%	110%	4+	Pensão Completa
Grande Hotel São Pedro	80%	110%	3+	Pensão Completa
Paradise Golf & Lake Resort	120%	90%	3+	Pensão Completa
Estância Atibainha Resort & Convention	100%	100%	3	Pensão Completa
Fazenda Mazzaropi	100%	90%	3+	Pensão Completa
Quality Resort & Convention Center Itupeva	90%	110%	4	Pensão Completa
San Raphael Country Hotel	90%	90%	3+	Pensão Completa
Vacance Resort Spa Convention	120%	90%	4+	Café da Manhã
Village Eldorado Atibaia Eco Resort	120%	100%	3+	Pensão Completa

Tabela 14 – Análise da Oferta Competitiva (parte 2)

Deve-se ressaltar o caráter subjetivo das pontuações expostas acima, dado que refletem a percepção do estudante (responsável pela elaboração do presente estudo) e da equipe da *Empresa Holding* responsável pela implementação do *Projeto Hotel Empresa Holding*. As pontuações tiveram como principal parâmetro visitas realizadas pela equipe da *Empresa Holding* nos empreendimentos que compõem o *range competitivo* do projeto em análise. Mesmo sendo potenciais concorrentes do *Projeto Hotel Empresa Holding*, procurou-se ser o mais neutro e realista possível em relação às pontuações dadas visto que essas são referências importantes para a caracterização do *Projeto Hotel Empresa Holding*.

A partir da análise dos dados expostos, percebe-se que há uma quantidade relevante de hotéis de alto padrão no estado de São Paulo (grande parte destes são Hotéis *Resorts*). Ao todo foram listados 15 potenciais competidores do *Projeto Hotel Empresa Holding*, sendo que todos possuem facilidades de elevado padrão de qualidade para lazer e eventos e possuem serviços de refeição sofisticados. Todos os hotéis citados possuem grau de competitividade com relação ao *Projeto Hotel Empresa Holding* bastante elevado, entretanto, grande parte da oferta competitiva se localiza numa região muito próxima da cidade de São Paulo, num raio de 100 km ao redor da mesma, com exceção do *Projeto Hotel Empresa Holding*, do Grande Hotel São Pedro em Águas de São Pedro, do Vacance *Resort Spa Convention* em Águas de Lindóia, do Grande Hotel Campos do Jordão em Campos do Jordão e do Hotel Fazenda Mazzaropi em Taubaté. Tais hotéis são opções mais atraentes para o público alvo que tem interesse em encontrar suas necessidades em regiões mais afastadas dos grandes centros metropolitanos. Deve-se citar como ponto positivo do projeto em relação aos *peers* o fato de não haver competidores do *Projeto Hotel Empresa Holding* num raio ao redor do mesmo de 70 km. Por fim, deve-se citar que o mercado competitivo no interior do estado de São Paulo, de uma maneira geral, é um mercado antigo e para que os hotéis se mantenham competitivos, os mesmos terão que passar por grandes reestruturações (fato que pode proporcionar grande vantagem competitiva ao *Projeto Hotel Empresa Holding* no futuro). Os pontos destacados na análise da concorrência devem servir de subsídio para a definição de políticas de investimentos pela equipe responsável pela implementação do *Projeto Hotel Empresa Holding*. Com base no detalhamento realizado acima sobre a oferta competitiva, segue no anexo “7.4.” uma descrição da estrutura física mínima que o *Projeto Hotel Empresa Holding* deve possuir para disponibilizar no patamar conceituado os serviços vislumbrados.

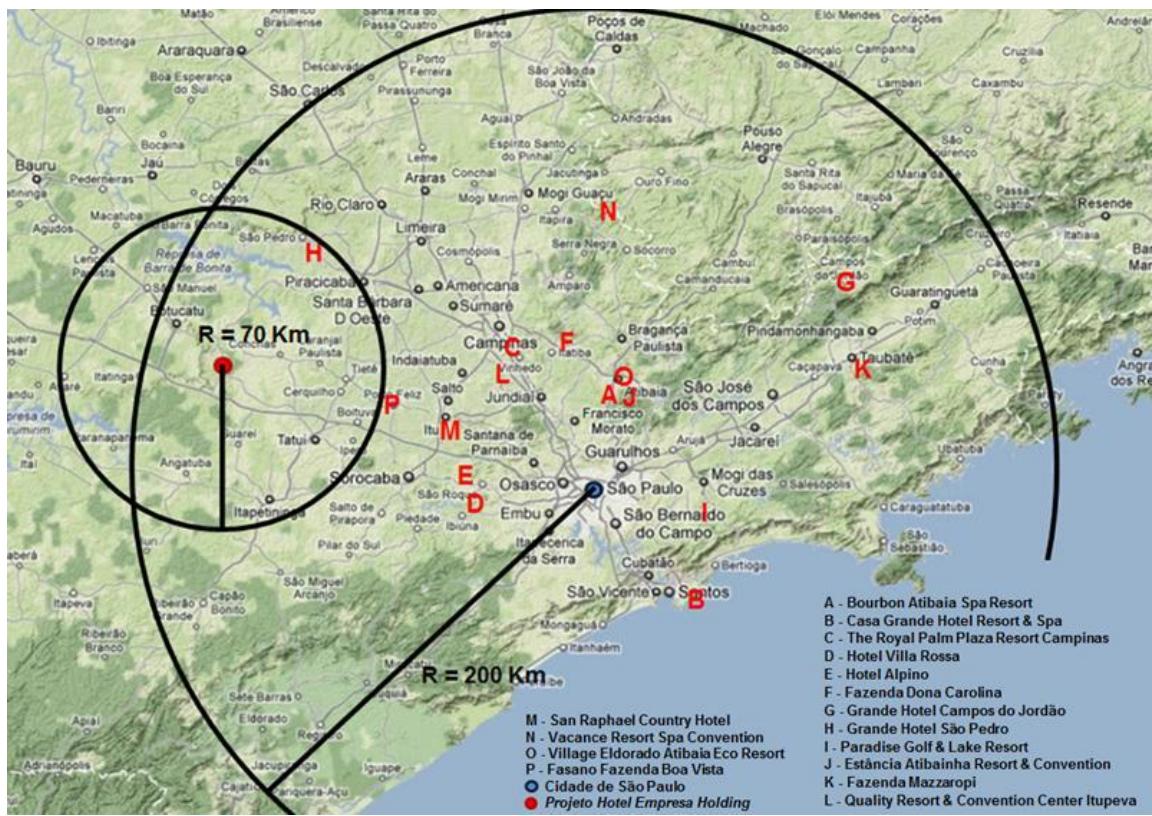


Ilustração 18 – Localização da Oferta Competitiva

4.4.5.1. Precificação

A precificação de produtos e serviços é uma ferramenta bastante efetiva de *marketing* das empresas na medida em que afeta diretamente a demanda, influencia a imagem do produto/serviço no mercado e, além disso, serve como parâmetro inicial para a definição do poder da marca e do grau da qualidade do produto/serviço. Por causa desses fatores, a análise da precificação é muito importante para qualquer empreendimento, sendo determinante para o sucesso de um negócio uma vez que impacta diretamente na receita do mesmo.

Devido à relevância exposta acima, a precificação deve ser definida somente após muito estudo do mercado concorrencial e do público alvo, dado que o preço depende diretamente do preço praticado por concorrentes diretos no mercado e, ao mesmo tempo, depende indiretamente do valor do seu produto/serviço do ponto de vista do consumidor (estando relacionado ao benefício percebido pelo consumidor em relação ao produto/serviço). Deve-se destacar que o preço a ser praticado não deve ser baseado no custo de operação mais alguma margem de ganho, pois tal determinação não reflete o benefício percebido pelo público alvo e os valores praticados pela concorrência. É importante sim saber o custo de

operação, mas somente para averiguar se a operação é capaz ou não de gerar recursos. Por exemplo, se a precificação dos produtos/serviços não for capaz de cobrir os custos de operação deve-se optar pelo encerramento das atividades.

Para a determinação da precificação dos serviços ofertados pelo *Projeto Hotel Empresa Holding* foram utilizados os preços praticados pelos concorrentes diretos, o custo de operacionalização do empreendimento e a disposição do público alvo com relação ao quanto pretende gastar para desfrutar de tais serviços. Deve-se enfatizar que não existe uma regra e/ou uma metodologia padrão que defina qual o preço que determinada empresa deve utilizar com o intuito de maximizar seus lucros, assim a metodologia de precificação do *Projeto Hotel Empresa Holding* foi definida de tal maneira visto que une questões internas e externas à empresa.

Com relação aos preços praticados pelos concorrentes diretos, conforme destacado na tabela 13 acima, os valores médios praticados em baixa temporada são de R\$ 906,67 e os valores médios praticados em alta temporada são de R\$ 1.240,00. Deve-se considerar que tais valores médios poderiam ser ligeiramente superiores, pois os hotéis Casa Grande Hotel *Resort & Spa*, The Royal Palm Plaza *Resort Campinas* e Vacance *Resort Spa Convention* não trabalham com o sistema de alimentação de “pensão completa”, sistema este incorporado a operação do *Projeto Hotel Empresa Holding*. Como os graus de competitividade dos hotéis são bem próximos ao do *Projeto Hotel Empresa Holding* optou-se por não ajustar os valores de diária praticados conforme as notas de competitividade, dado que tais ajustes poderiam comprometer a aderência dos valores praticados na realidade com os valores obtidos através dos ajustes. Por fim, deve-se observar que os preços praticados em baixa temporada se encontram em um *range* entre R\$ 500,00 e R\$ 1.500,00 e os preços praticados em alta temporada se encontram em um *range* entre R\$ 850,00 e R\$ 1.950,00.

Já para a determinação da disposição do público alvo com relação ao quanto pretende gastar para desfrutar dos serviços do *Projeto Hotel Empresa Holding* foi realizada uma pesquisa (exposta no anexo “7.3.”) com potenciais clientes pessoas físicas do empreendimento. Através da aplicação das perguntas relacionadas a faixas de valores de diárias, tentou-se averiguar de que forma a demanda sofre alterações em função de modificações dos preços praticados. A determinação da disposição de quanto o público alvo está disposto a gastar para desfrutar dos serviços do *Projeto Hotel Empresa Holding* serve para que se obtenha um preço de referência de diárias, acima do qual a demanda pelos

serviços é muito baixa e/ou sofre redução acentuada. Os resultados da pesquisa realizada para períodos de baixa e alta temporada são detalhados nas ilustrações 21 e 22, respectivamente. A análise de tais ilustrações indicam que para períodos de baixa temporada o ponto de redução drástica da demanda ocorre após R\$ 950,00 e para períodos de alta temporada o ponto de quebra ocorre após R\$ 1.200,00.

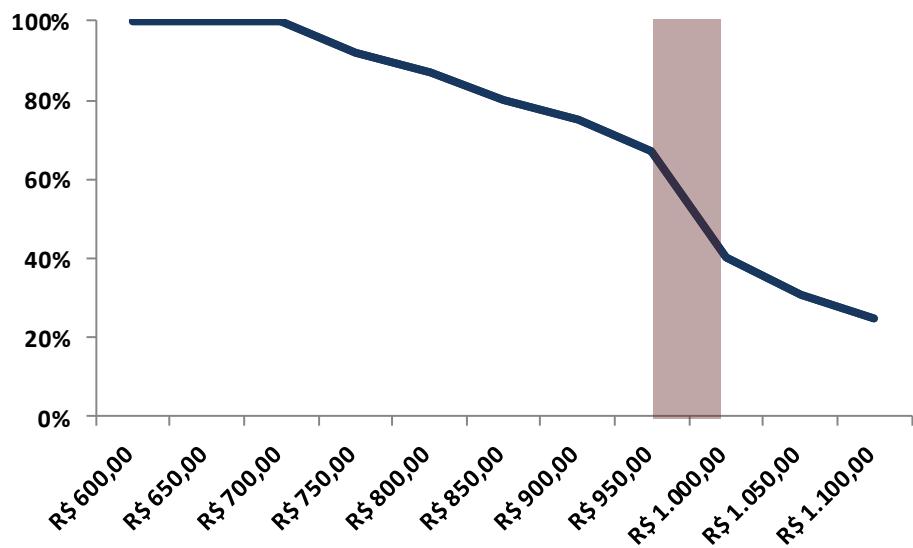


Ilustração 19 – Disposição do Público Alvo Para Valores de Diária em Baixa Temporada

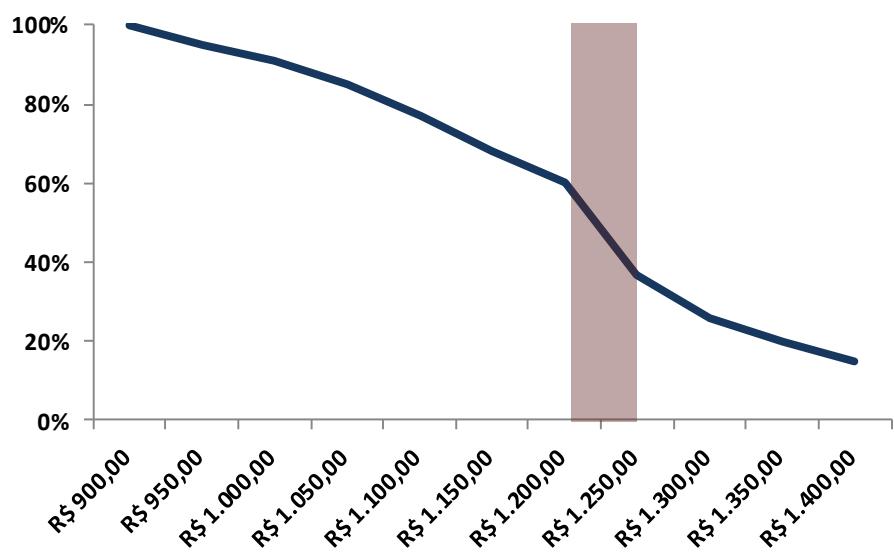


Ilustração 20 – Disposição do Público Alvo Para Valores de Diária em Alta Temporada

Por fim, o custo de operacionalização do *Projeto Hotel Empresa Holding* em períodos de baixa temporada é correspondente a uma diária média de R\$ 600,00 (conforme os padrões de ocupação estipulados no item “4.6.2.2.”) e o custo de operacionalização em períodos de alta temporada é correspondente a uma diária média de R\$ 850,00. Tais valores de diárias são os necessários para cobrir apenas os custos operacionais do *Projeto Hotel Empresa Holding*.



Ilustração 21 – Range de Precificação para Baixa Temporada



Ilustração 22 – Range de Precificação para Alta Temporada

Assim, de acordo com os dados levantados, a precificação do *Projeto Hotel Empresa Holding* deve estar posicionada em um *range* que seja adequado com base nas informações fornecidas pela concorrência, clientes e custos de operação. As ilustrações 23 e 24 acima resumem respectivamente para períodos de baixa e alta temporada como as informações coletadas interagem entre si para que se determine um potencial preço para os serviços ofertados pelo *Projeto Hotel Empresa Holding*. Deve-se ressaltar que a *Empresa Holding* tem como estratégia inicial para atrair clientes, o fundamento de atração dos clientes através de menores preços de diárias. Dessa forma, para os períodos iniciais as diárias devem ser estipuladas em patamares mais inferiores dos *ranges* de preços obtidos e somente após o fortalecimento da marca, as diárias devem se mover para patamares mais superiores de preço. Analisando-se os *ranges* de preços e considerando a estratégia de menores preços para atrair maior público consumidor, tem-se que o valor da diária para períodos iniciais de operação do *Projeto Hotel Empresa Holding* deve se situar próxima à R\$ 700,00 para períodos de baixa temporada e R\$ 950,00 para períodos de alta temporada. Entretanto, após a estabilização do empreendimento e fortalecimento da marca do hotel no mercado, os valores de diárias podem migrar para patamares mais elevados e, assim, se situar próximos à R\$ 900,00 para períodos de baixa temporada e R\$ 1.200,00 para períodos de alta temporada. Por fim, com relação aos períodos de média temporada, os valores de diária devem estar em posição intermediária entre os valores estipulados para os períodos de baixa e alta temporada.

4.4.5.2. Estratégia Competitiva

O *Projeto Hotel Empresa Holding* como já detalhado anteriormente possui um público alvo bastante específico, composto por clientes pessoas física de alta e média classe e clientes corporativos (grandes empresas, associações, grupos econômicos). Dessa forma, tem-se que o projeto tem atuação limitada nos dois segmentos de mercado mencionados acima. Além disso, tem-se que uma das principais vertentes estratégicas traçadas pela gerência do *Projeto Hotel Empresa Holding* para o aumento da base de clientes do empreendimento é o contínuo investimento em qualificação das estruturas físicas, artifícios tecnológicos e recursos humanos do projeto. Esses investimentos são fundamentais para a correta diferenciação do projeto em relação aos principais atuantes no mercado hoteleiro.

Com base nas definições expostas no parágrafo acima tem-se que o *Projeto Hotel Empresa Holding* se utiliza da estratégia genérica de Porter de liderança via foco/enfoque

através da diferenciação para então atingir tal alvo restrito no mercado consumidor. Assim, através de derivações operacionais e gerenciais dessa estratégia genérica de Porter, o *Projeto Hotel Empresa Holding* criará vantagens competitivas com base na diferenciação (qualidade dos serviços, amplo leque de serviços, qualidade do atendimento, marca, segurança, etc) para atingir o restrito público alvo determinado e, assim, conseguir se perpetuar no mercado hoteleiro. A estratégia de liderança via foco/enfoque através da diferenciação se baseia em oferecer produtos com características específicas que permitem que a organização tenha um preço maior em relação a outros produtos, sendo esse valor superior respaldado com base nas inúmeras diferenciações percebidas por potenciais clientes. Deve-se ressaltar que para a manutenção de altos níveis de rentabilidade através da adoção de tal estratégia, faz-se necessários que a empresa invista mais pesado e de forma continua em imagem, tecnologia, inovações, etc, com a finalidade de se criar diferenciais para o consumidor.

A correta escolha da estratégia genérica de Porter e, por consequência a adequada formatação de variados produtos/serviços e a apropriada focalização de um público alvo específico, deverão se capaz de dar sustentabilidade ao empreendimento através da melhoria contínua de seu desempenho e da geração de valor agregado aos processos que compõem a rotina operacional e gerencial da empresa. Assim, a estratégia de liderança via foco/enfoque através da diferenciação permitirá que o *Projeto Hotel Empresa Holding* consiga atingir bons níveis de taxas de ocupação, pois a derivação desta estratégica genérica em variados planos de ação serão agressivamente dirigidos a um segmento bastante específico do mercado hoteleiro e, além disso, a sistêmica adoção de uma gama adequada de fatores de diferenciação via contínuo estudo dos fatores competitivos do mercado assegurarão uma expressiva margem de competitividade e possibilitará a adoção de políticas comerciais capazes de agregar valores aos preços médios de diárias.

4.4.5.3. Análise das Forças de Porter

As tabelas expostas a seguir sumarizam os principais aspectos do *Projeto Hotel Empresa Holding* relacionados às cinco Forças de Porter. As tabelas apenas expõem os principais fatores relacionados a cada uma das cinco forças, pois a análise minuciosa de concorrentes, fornecedores, mercado potencial, clientes já foi elaborada em tópicos anteriores.

Força de Novos Entrantes		
Critério	Análise	Intensidade
Necessidade de larga escala de produção	O alto investimento em imobilizado e treinamento exige larga escala de produção para a indústria analisada, pois os ganhos de escala reduzem os custos marginais de novos clientes e compensam o elevado investimento.	Média/Forte
Diferenciação do produto/serviço	A demanda pelos serviços hoteleiros, principalmente para o segmento hoteleiro em análise, é fortemente influenciada pelo grau de diferenciação de qualidade e inovação dos serviços ofertados. Assim, quanto maior a diferenciação do serviço, menor a possibilidade de novos entrantes.	Média/Forte
Consumo influenciado pelo número de clientes	A demanda pelos serviços hoteleiros, principalmente para o segmento hoteleiro em análise, possui forte vínculo com a propaganda e a comunicação boca a boca de clientes.	Forte
Necessidade de alto investimento inicial	A construção e operacionalização de um hotel de elevado padrão de qualidade exige um elevado investimento em imobilizado e treinamento de funcionários.	Forte
Custo de troca dos clientes	O custo de troca dos clientes é muito baixo para a indústria analisada, apesar da ocorrência de promoções e programas de fidelização.	Baixa
Dificuldade de acesso a canais de distribuição	Empresas estabelecidas normalmente têm maior e melhor acesso aos canais de distribuição e fornecedores, fato que pode desestimular novos empreendimentos.	Forte
Vantagem tecnológica e <i>know-how</i> de empresas estabelecidas	Empresas estabelecidas já dominam a tecnologia e conseguem transformar isso em vantagem competitiva e, além disso, o <i>know-how</i> no setor hoteleiro é um fator determinante para a atração e retenção de clientes.	Forte
Restrições legais	O setor hoteleiro possui inúmeras restrições legais ligadas a zoneamento urbano, vigilância sanitária, licença para funcionamento, etc.	Média/Forte
Conclusão: Ameaça de novos entrantes	Em função do conjunto de fatores elencados acima, as barreiras de entrada de novos competidores são elevadas para a indústria analisada, assim a força de novos entrantes no setor é baixa.	Baixa

Tabela 15 – Forças de Porter: Ameaça de Novos Entrantes

Força de Concorrência		
Critério	Análise	Intensidade
Número de concorrentes	O mercado competitivo de empresas hoteleiras que prestam serviços para um público disposto a usufruir de alto luxo e de grande variedade de estruturas de lazer representativo e tende a crescer no futuro, entretanto a região de análise carece de tais empreendimentos.	Média/Forte
Tamanho e poder dos concorrentes	As empresas hoteleiras atuantes no segmento em análise possuem pouco poder em virtude do tamanho institucional.	Baixa/Média
Crescimento do mercado	O segmento tem crescido bastante nos últimos anos, principalmente em virtude do crescimento da relevância do turismo no país e do aumento da remuneração real dos brasileiros.	Forte
Barreiras de saída	O elevado investimento em imobilizado e treinamento de funcionários e a grande necessidade de recursos humanos são algumas das principais barreiras de saída. Entretanto, são poucas as barreiras de saída nesse tipo de indústria.	Média
Competidores com objetivos e diretrizes similares	Grande parte dos competidores buscam aumentar o nível de receitas a partir da qualificação da mão de obra e expansão da oferta de atrativos de lazer, fazendo com que hajam poucas propostas diferenciadas e poucas apostas estratégicas.	Baixa/Média
Custo de troca dos clientes	O custo de troca dos clientes é muito baixo, apesar da ocorrência de promoções e programas de fidelização.	Baixa
Diferenciação do produto/serviço	A demanda pelos serviços hoteleiros, principalmente para o segmento hoteleiro em análise, é fortemente influenciada pelo grau de qualidade e inovação dos serviços ofertados. Assim quanto maior a diferenciação do serviço, maior o grau competitivo do empreendimento.	Média/Forte
Conclusão: Ameaça de concorrentes	Em função do conjunto de fatores elencados acima, a força de concorrentes atuais pode ser considerada bastante relevante, mas não a ponto de impossibilitar alta lucratividade e diferenciação de novos empreendimentos.	Média

Tabela 16 – Forças de Porter: Ameaça de Concorrentes

Força de Substitutos		
Critério	Análise	Intensidade
Relação custo/benefício	A troca dos serviços hoteleiros vislumbrados pelos serviços hoteleiros de concorrentes substitutos acarreta em menores custos, entretanto os benefícios obtidos ficam restritos a redução dos custos, dado que as necessidades dos clientes não serão preenchidas por tais serviços.	Baixa
Custo de troca dos clientes	O custo de troca dos clientes é muito baixo para a indústria analisada, apesar da ocorrência de promoções e programas de fidelização. Entretanto, quando o cliente do segmento analisado troca os serviços intencionados pelos ofertados por segmentos hoteleiros substitutos, ele incorre em desejos não satisfeitos e sensação de perda.	Média
Mudanças em necessidade e nível qualidade	A sensibilidade dos clientes para com o nível de qualidade e nível de exigência das necessidades a serem atendidas são fundamentais para a indústria, fazendo com que as empresas do segmento de certa maneira se especializem para o público alvo em questão.	Baixa
Conclusão: Ameaça de substitutos	Em função do conjunto de fatores elencados acima, a força de substitutos é bastante baixa dado que o segmento em análise visa atender necessidades bastante específicas dos clientes, fato que exige certo grau de investimento e especialização.	Baixa

Tabela 17 – Forças de Porter: Ameaça de Substitutos

Força de Clientes		
Critério	Análise	Intensidade
Concentração dos clientes	Devido ao crescimento da relevância do turismo no país e do aumento da remuneração real dos brasileiros, o número de potenciais clientes de serviços hoteleiros tem aumentado, entretanto pessoas da classe social A e B no país ainda são consideradas minorias, fazendo com que o público alvo da indústria seja relativamente restrito.	Média
Volume de compras por clientes	Como se trata de turismo, o volume de compras por cliente é bastante reduzido devido ao fato de se associar mais fortemente com períodos de férias. Entretanto, como o público alvo deste segmento é composto por pessoas de classe social A e B, a concentração pode ser ligeiramente superior devido a maior propensão a gastos de lazer.	Média
Informações dos clientes sobre o mercado	Através do uso da <i>internet</i> (<i>home page</i> dos próprios hotéis e <i>sites</i> especializados que fazem <i>booking</i> de hotéis) e de acesso a agências de viagem, os clientes conseguem ter acesso a importantes informações sobre o mercado.	Forte
Diferenciação do produto/serviço	A diferenciação é um dos principais fatores de escolha dos clientes neste segmento de mercado. Entretanto, muitos dos hotéis de alto padrão de qualidade e estruturas de lazer apresentam poucas diferenciações entre si.	Média/Forte
Custo de troca dos clientes	O custo de troca dos clientes é muito baixo para a indústria analisada, apesar da ocorrência de promoções e programas de fidelização.	Baixa
Dependência dos clientes em relação ao produto/serviço	O público alvo desta indústria pouco depende dos serviços prestados por hotéis na medida em que muitos podem encontrar os mesmos serviços em clubes e/ou parques de diversão. O diferencial reside no fato de se afastar do cotidiano das grandes cidades e isso pode representar certa dependência dos clientes para com as estruturas hoteleiras.	Baixa/Média
Conclusão: Ameaça de clientes	Em função do conjunto de fatores elencados acima, a força de clientes (compradores) pode ser considerada elevada, principalmente em virtude do restrito público alvo composto pelas classes A e B da sociedade e pelo nível de informação disponibilizado a tais clientes.	Forte

Tabela 18 – Forças de Porter: Ameaça de Clientes

Força de Fornecedores		
Critério	Análise	Intensidade
Número de fornecedores	Para todos os insumos necessários para operacionalizar projetos deste porte, existem diversos fornecedores que podem ser selecionados.	Baixa
Custo de troca de fornecedores	O custo de troca entre fornecedores é em geral bastante reduzido. Entretanto, alguns contratos podem ser estabelecidos para longos períodos em troca de descontos e/ou maior velocidade de entrega. Com relação aos fornecedores de alimentos, a troca pode resultar em alimentos de pior qualidade e/ou níveis de serviço não adequados.	Baixa/Média
Importância relativa para os fornecedores	Como o empreendimento hoteleiro incorre em elevados investimentos de imobilizado e grandes custos operacionais, a importância de tais empreendimentos para os fornecedores é grande.	Média
Importância relativa para a empresa	Em geral, todos os insumos necessários para a construção e operacionalização de empreendimentos hoteleiros são relevantes, entretanto devido a grande variedade de fornecedores, pode-se dizer que a importância relativa de tais fornecedores para a empresa é pequena, com exceção de fornecedores de alimentos e fornecedores de <i>software</i> de gestão hoteleira.	Baixa/Média
Diferenciação do produto/serviço	Os produtos fornecidos de maneira recorrente em geral são <i>commodities</i> , não sendo, dessa forma, diferenciados. O mesmo conceito se aplica a fornecedores de eletrodomésticos. Entretanto tal conceito se inverte para os fornecedores de móveis e de <i>software</i> de gestão hoteleira.	Média
Possibilidade de fornecimento de substitutos	Existem diversos fornecedores que podem ser selecionados pelos empreendimentos hoteleiros, entretanto a ocorrência de fornecedores de produtos substitutos é restrita na medida em que são procurados em grande parte produtos bem específicos.	Baixa/Média
Conclusão: Ameaça de fornecedores	Em função do conjunto de fatores elencados acima, a força de fornecedores pode ser considerada baixa, visto que com exceção dos fornecedores de alimentos, nenhum fornecedor em especial é de fundamental relevância para o sucesso do empreendimento.	Baixa

Tabela 19 – Forças de Porter: Ameaça de Fornecedores

A análise das Forças de Porter indica que os clientes possuem grande influência e poder sobre a indústria. Isso faz com que se torne ainda mais importante entender as expectativas dos clientes em relação aos inúmeros serviços disponibilizados por hotéis. A força do mercado competitivo composto por concorrentes atuais também tem intensidade relevante, o que evidencia a importância de um monitoramento constante dos movimentos do mercado e do ambiente em que a empresa está inserida. Já as forças de novos entrantes, substitutos e fornecedores são consideradas de pouco relevância na indústria em questão. Dessa forma, de maneira geral, as Forças de Porter indicam para um mercado bastante atrativo e com enorme potencial de lucratividade.

4.4.6. Divulgação/Promoção

As estratégias de divulgação/promoção devem ser utilizadas para que ocorra o constante crescimento e desenvolvimento do empreendimento com relação à percepção dos clientes, além, obviamente, de se procurar atingir novos grupos pertencentes ao público-alvo, expandindo, assim, a base de clientes. Além disso, devido ao crescimento alarmante do mercado de turismo nos dias atuais, o potencial acirramento entre competidores deve ser mais uma preocupação dos empreendedores para a questão da retenção/fidelização de clientes. Dessa forma, faz-se necessário ter estratégias para competir em nível superior com os concorrentes pela busca e retenção de novos clientes e isso é obtido através de formas de divulgação, promoção, comercialização inovadoras e atrativas. Nesse cenário, o mercado de turismo exige que as empresas do setor estejam sempre investindo em estratégias de *marketing* que visem divulgar seus serviços para atrair e reter clientes.

Em geral, as estratégias de divulgação/promoção dos hotéis envolvem a exposição de serviços e/ou características consideradas como vantagens competitivas, como: localização privilegiada, histórico da edificação e do local, preços promocionais para certa demanda mínima, estrutura física das instalações, prestação de serviços de tradição regional, dentre outras. Além disso, pesquisas de *marketing* (coleta e análise de dados referentes a satisfação dos clientes) são bastante utilizadas por hotéis, os quais objetivam com tais pesquisas a manutenção de clientes satisfeitos, fiéis e em constante divulgação boca-a-boca da qualidade dos serviços prestados. Dessa forma, tanto as estratégias de divulgação quanto as de comercialização fazem parte de um plano de divulgação/promoção e, assim, ambas objetivam o crescimento contínuo da demanda e a procura incessante por melhorias com a intenção de

fidelizar clientes. Para o caso específico do *Projeto Hotel Empresa Holding*, por se tratar de um empreendimento totalmente novo, as estratégias de promoção e comercialização são fundamentais para o sucesso da operação no curto prazo e perpetuidade do projeto no mercado competitivo do setor hoteleiro.

Segue abaixo uma lista com possíveis estratégias de divulgação/promoção do *Projeto Hotel Empresa Holding*.

- Mala direta para operadores de turismo e agências de viagens;
- Cartazes publicitários fixados em agências de turismo;
- Visitas a empresas da região;
- *Outdoor's* colocados em pontos estratégicos de cidades foco;
- *Outdoor's* colocados em rodovias próximas ao empreendimento;
- Panfletos distribuídos com os atrativos do hotel e informações sobre vias de acesso, meios de transporte, horário de funcionamento, etc;
- Divulgação através de chamadas em rádios, anúncios em jornais e revistas e comerciais em emissoras de televisão (procurar selecionar uma ou duas das formas de divulgação listadas e focar os esforços nessas mídias, pois assim o resultado poderá ter melhores resultados);
- Associação com sites que fazem *booking* de hotéis na *internet*;
- Elaboração de *home page* própria do hotel;
- Participação em eventos e congressos de turismo;
- Patrocínio a eventos especiais;
- Criação de artigos relacionados ao hotel (ex.: camisetas, bonés, canetas, etc).

Além de tais estratégias citadas acima, serão também realizadas pesquisas de *feedback* e sugestões dos clientes, objetivando fidelizar a clientela e expandir a divulgação boca-a-boca do hotel através de familiares e amigos dos clientes. O *marketing* boca-a-boca é muito expressivo para o setor hoteleiro (além de não ter custos financeiros para a empresa) e para que isso ocorra de maneira efetiva é necessária a excelência na qualidade dos produtos e serviços prestados pelo hotel, fazendo com que os clientes atuem como verdadeiros vendedores da empresa. As estratégias de divulgação/promoção do *Projeto Hotel Empresa*

Holding devem ter como principal objetivo informar aos potenciais clientes sobre a operação do *Projeto Hotel Empresa Holding*, destacando informações básicas sobre os serviços ofertados e a qualidade dos mesmos. Assim, a comunicação deve ser muito mais informativa do que persuasiva, constituindo uma ferramenta para que a empresa torne seu novo negócio conhecido pelo mercado. Após a inserção e estabilização do empreendimento no mercado pode-se mover para estratégias de divulgação/promoção do *Projeto Hotel Empresa Holding* mais persuasivas, as quais objetivam a comparação direta do projeto frente aos concorrentes do mercado e a utilização do apelo de qualidade da marca.

Deve-se destacar (de acordo com o estudo realizado juntamente com o mercado potencial do empreendimento, exposto no anexo “7.3.”) a enorme relevância como importantes fatores das estratégias de promoção/divulgação do hotel, pois têm enorme impacto no público alvo: a associação com *sites* de terceiros que fazem *booking* de hotéis na *internet*, a elaboração de *home page* própria do hotel e a comunicação boca-a-boca de clientes. Assim, as estratégias de promoção do *Projeto Hotel Empresa Holding* devem se focar nesses três itens mencionados e as outras táticas serão consideradas apenas como estratégias incrementais, mas não vitais para o sucesso do empreendimento. Por fim, a lista abaixo detalha potenciais formas de comercialização dos serviços prestados pelo *Projeto Hotel Empresa Holding*.

- Definir tarifas especiais para operadoras turísticas e agências de viagens;
- Definir tarifas especiais para empresas e entidades interessadas em realizar eventos;
- Definir convênios com empresas para a hospedagem de funcionários;
- Definir tarifas promocionais para grupos com um número mínimo de pessoas definido;
- Definir tarifas promocionais para associações e clubes de aposentados;
- Trabalho de promoção junto aos pontos de comercialização de pacotes do hotel, com o incentivo de remuneração variável proporcional as vendas;
- Criação de clube de benefícios.
- Promoções de descontos nas diárias em períodos de baixa temporada para aumentar o nível de ocupação do estabelecimento.

4.4.7. Análise SWOT

A tabela abaixo sintetiza as principais características do ambiente interno (contexto da empresa) do *Projeto Hotel Empresa Holding*, detectando os pontos fortes e fracos do empreendimento. Deve-se destacar da tabela abaixo com relação às forças do *Projeto Hotel Empresa Holding*: a riqueza natural das proximidades do terreno do *Projeto Hotel Empresa Holding* (cachoeiras, riachos, montanhas, árvores, etc), a localização próxima aos grandes centros emissores de demanda (cidades como São Paulo e Campinas), a enorme variedade de atrativos de lazer planejados (incorporando, também, atrações ecológicas) e a posse do terreno em que será desenvolvido o empreendimento pelo grupo empreendedor. Com relação às fraquezas, destacam-se: a escassez de mão de obra qualificada em localidades próximas ao empreendimento, a necessidade de elevados investimentos em edificações e equipamentos, a não existência de apelo inicial da imagem institucional e o reduzido poder de negociação do empreendimento com grandes operadoras turísticas por melhores tarifas de pacotes.

AMBIENTE INTERNO	
FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Região rica em atrativos naturais; ▪ Localização privilegiada no estado; ▪ Clima e topografia agradáveis; ▪ População acolhedora e de fácil comunicação; ▪ Destino turístico alternativo; ▪ Imagem de destino seguro, confortável e relaxante; ▪ Variedade de atividades de lazer, havendo atrações ecológicas; ▪ Instalações com <i>design</i> moderno em contraste com a paisagem natural; ▪ Qualidade dos serviços ofertados; ▪ Possibilidade de integração dos hóspedes com atividades agropecuárias; ▪ Grupo empreendedor de posse do terreno. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escassez de mão de obra e qualificada; ▪ Necessidade de trabalho diferenciado e contínuo; ▪ Inadimplência de clientes; ▪ Necessidade de elevados investimentos; ▪ Elevados custos fixos, como custo de pessoal, propaganda e manutenção; ▪ Forte sazonalidade; ▪ Elevada dependência de um número relativamente restrito de mercados emissores; ▪ Reduzido poder de barganha na negociação com grandes operadores turísticos; ▪ Imagem inicial restrita em relação à concorrência.

Tabela 20 – Análise SWOT: Ambiente Interno

Já a tabela abaixo detalha as principais particularidades do ambiente externo (contexto mercadológico) do *Projeto Hotel Empresa Holding*, detectando as oportunidades e ameaças

do ambiente competitivo do empreendimento. Deve-se destacar com relação às oportunidades do projeto: a inclusão do turismo na cesta de consumo de brasileiros devido ao crescimento da renda real da população, o envelhecimento da população e o consequente aumento do turismo de lazer de terceira idade, a possibilidade da internacionalização de destinos no país devido à realização no Brasil de eventos de repercussão mundial e a ampliação de linhas de crédito mais baratas tanto para empresas do setor hoteleiro quanto para os consumidores finais. Já com relação às ameaças, destacam-se as seguintes: crescimento da importância das atividades turísticas a nível global e regional e consequente incremento da concorrência, alta rotatividade da mão de obra associada às atividades turísticas devido à competição com outros setores da economia que oferecem melhores condições, grande dificuldade para acessar linhas de financiamento oferecidas pelo governo, baixa qualidade de serviços públicos e, por fim, elevada carga tributária no Brasil.

AMBIENTE EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inclusão do turismo no consumo do brasileiro; ▪ Crescimento da renda real da população; ▪ Crescimento do turismo de lazer, de eventos e, em especial, do turismo de terceira idade; ▪ Tendência de mercado por produtos regionais; ▪ <i>Internet</i> como grande canal de comunicação; ▪ Redução dos custos das tecnologias de informação e comunicação; ▪ Brasil será sede de grandes eventos mundiais; ▪ Ampliação e fortalecimento do MTur; ▪ Ampliação de linhas de crédito e melhorias nas condições para MPEs; ▪ Linha de Crédito Pró-Copa Turismo destinada ao setor hoteleiro; ▪ Aumento do financiamento disponível ao consumidor final; ▪ Possibilidade de alianças e parcerias com agentes turísticos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crescente concorrência a nível global e regional; ▪ Internacionalização de redes de hotéis; ▪ Alta rotatividade dos funcionários; ▪ Concorrência com outros setores da economia por profissionais qualificados; ▪ Dificuldade para acessar as linhas de crédito oferecidas; ▪ Reduzida integração entre as diferentes esferas públicas e privadas do segmento hoteleiro; ▪ Qualidade do serviço público da região; ▪ Carência de infraestrutura turística na região; ▪ Carga tributária elevada; ▪ Informalidade empresarial; ▪ Insuficiência dos canais de comercialização; ▪ Falta de cultura de viagem do brasileiro (turismo visto como produto de elite).

Tabela 21 – Análise SWOT: Ambiente Interno

AMBIENTE INTERNO			
		FORÇAS	FRAQUEZAS
AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promoção do <i>Projeto Hotel Empresa Holding</i> em associações de terceira idade e empresas próximas ao projeto; ▪ Investir intensamente na imagem institucional de prestígio e qualidade; ▪ Contratar gerência experiente e altamente qualificada para explorar de forma adequada parcerias diversas; ▪ Terreno serve como forte garantia real para se conseguir financiamentos menos custosos; ▪ Desenvolver <i>home page</i> própria do hotel, destacando a localização, qualidade dos serviços, instalações modernas e questões da natureza; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buscar linhas de crédito mais baratas para fazer frente aos pesados investimentos; ▪ Desenvolvimento de ferramentas através da tecnologia de informação que possibilitem maior controle das atividades do hotel; ▪ Contratar gerência experiente para explorar de forma adequada parcerias com grandes operadores turísticos; ▪ Formatação de pacotes promocionais personalizados para explorar públicos de eventos, de lazer e outros de forma a evitar a inadimplência; ▪ Desenvolver promoções de pacotes em períodos de menor taxa de ocupação;
	AMEAÇAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estruturação formal de métodos de seleção e treinamento de funcionários, possibilitando a adequada interação destes com clientes e ferramentas tecnológicas; ▪ Inserir nos métodos de treinamentos características próprias da região, como facilidade de comunicação e proximidade no contato; ▪ Manter contato próximo com entidades de esfera pública para pressionar para a contínua melhora da infraestrutura regional; ▪ Investir na imagem de destino seguro, confortável e relaxante em detrimento da crescente concorrência de nível global; ▪ Contratação de gerência capaz de solucionar questões tanto de serviços quanto de contabilidade/tributos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estruturação formal de programas de remuneração variável para não perder mão de obra qualificada para concorrentes ou outros setores da economia; ▪ Prioridade ao investimento em <i>marketing</i> e comercialização para expandir a base de centros emissores; ▪ Estruturar parcerias com o poder público da região para pressionar contra a informalidade empresarial e reduzir o custo trabalhista de pessoal (custo fixo); ▪ Estruturar parcerias com o poder público da região para o desenvolvimento de eventos regionais em épocas de baixa temporada para incrementar o turismo da região; ▪ Elaborar estratégia para a solicitação de financiamentos dada à dificuldade de acesso as linhas oferecidas

Tabela 22 – Estratégias Derivadas da Análise SWOT

Confrontando-se os pontos fortes do *Projeto Hotel Empresa Holding* com as oportunidades do ambiente mercadológico é possível detectar as situações com maior potencial para favorecer o sucesso do negócio e traçar planos de ação para determinar onde a atuação deve se focar. Ao contrário, confrontando-se os pontos fracos do *Projeto Hotel Empresa Holding* com as ameaças do ambiente externo é possível detectar as situações que representam maiores riscos/vulnerabilidades ao sucesso do negócio e determinar estratégias para defender o empreendimento de fatores externos. Comparando-se potenciais ameaças com pontos fortes é possível descobrir onde se deve destinar atenção na defesa/prevenção e, por fim, comparando-se pontos fracos com oportunidades podem-se descobrir pontos relevantes que precisam ser melhorados para se aproveitar oportunidades. A tabela 22 acima sintetiza de maneira qualitativa algumas estratégias que podem ser tomadas pela gerência do *Projeto Hotel Empresa Holding* para se aproveitar de forma prática da análise SWOT elaborada. A definição de estratégias com base na análise SWOT é muito importante para tomadas de decisões que visem maximizar as oportunidades do ambiente para o contexto de vantagens da empresa e minimizar as desvantagens em relação aos *peers* e efeitos adversos do ambiente competitivo. Tais estratégias têm a finalidade de tornar a empresa mais eficiente e competitiva, corrigindo assim suas deficiências e atacando oportunidades através de pontos fortes.

4.4.8. Fatores Críticos de Sucesso (Escopo Amplo)

Os fatores considerados críticos para o sucesso de um empreendimento são os que são vitais para o desenvolvimento e/ou a manutenção de seu crescimento em curto, médio e longo prazo, sendo que tais variáveis criam vantagens competitivas e ao mesmo tempo garantem a sustentabilidade do negócio. Em poucas palavras, pode-se dizer que os fatores críticos de sucesso são as características cujos resultados, se forem satisfatórios, irão garantir o sucesso do projeto. Deve-se enfatizar que os clientes estão cada vez mais exigentes com relação aos serviços oferecidos por hotéis e por isso o planejamento e o controle sobre os fatores críticos de sucesso são vitais para a fidelização do público alvo (principal forma de se garantir o sucesso do *Projeto Hotel Empresa Holding*).

Para se iniciar qualquer projeto hoteleiro, deve-se avaliar a questão relacionada ao potencial da demanda para tal empreendimento, sendo que tal fator se relaciona a facilidade de acesso à localização do hotel e ao potencial de crescimento do público alvo do

empreendimento. Outras informações como qualidade dos serviços prestados, variedade de atividades de lazer e eventos, dentre outras, são de muito valor e estão diretamente relacionadas, também ao sucesso do *Projeto Hotel Empresa Holding*. Esses fatores enumerados, mais genéricos, são os mais críticos para o sucesso do *Projeto Hotel Empresa Holding* como um todo, entretanto é possível desmembrá-los em fatores mais específicos. Dessa forma, podemos considerar como os fatores críticos de sucesso para o empreendimento hoteleiro em análise os seguintes:

- Localização: o local em que hotéis *resorts* operam deve dispor, de maneira geral, de natureza exuberante e boa variabilidade climática, a fim de propiciar aos hóspedes um maior relaxamento e um ambiente diferente do visualizado em grandes cidades. Ao mesmo tempo, o hotel deve se situar em uma faixa de fácil acesso, tanto de tempo quanto de infraestrutura;
- Excelência no atendimento: a manutenção de padrões de atendimento que superem as expectativas dos clientes faz com que haja uma maior fidelização e gera, ao mesmo tempo, um *marketing boca-a-boca* do projeto entre familiares e amigos;
- Prestação de serviços de alto padrão: os serviços de lazer e de eventos devem abranger um leque e variado e, ao mesmo tempo, devem incorporar a eficiência e a qualidade;
- Pesquisas de *feedback* e sugestões: a fidelização dos clientes se dá por meio da prestação de serviços de elevada qualidade e, sobretudo, serviços personalizados. Através de pesquisas é possível com que o hotel conheça melhor o perfil de seus clientes e tenha a possibilidade de efetuar melhorias para aumentar o grau de satisfação dos mesmos;
- Segurança: as instalações e serviços prestados devem ser acompanhados de uma sensação de elevada segurança, critério de extrema relevância para o bem-estar dos clientes. Assim, equipamentos de segurança de bens pessoais devem ser disponibilizados nos quartos e as áreas sociais devem ser fiscalizadas através de câmeras e equipe de seguranças;
- Instalações de qualidade superior: os apartamentos e as áreas sociais devem refletir o padrão de qualidade superior e integrar níveis elevados de tecnologia;
- Investimento contínuo em inovação: a atratividade do projeto está fortemente sustentada na capacidade de propiciar aos clientes variedade, sofisticação e customização. Como tais características se alteram continuamente, faz-se necessário a contínua busca pela inovação com a intenção de manter o hotel atualizado conforme as tendências atuais;

- Imagem de sofisticação e prestígio: o plano de publicidade deve explorar as vantagens competitivas do empreendimento de maneira tal que os potenciais clientes tenham a imagem de diferenciação. Para isso, faz-se necessário se comprometer com a relevância de se investir em *marketing* e ter profissionais capacitados e motivados;
- Preço da diária média: tal fator não pode estar muito distante do praticado pelo mercado dessa faixa superior, assim uma pesquisa da concorrência e do potencial de demanda é relevante para a definição de faixas de diárias a serem cobradas;
- Clube de Benefícios: tal iniciativa pode fidelizar uma gama maior de clientes a partir da oferta de pacotes de benefícios. Esse clube pode ser vislumbrado através de pagamento de mensalidades dos participantes que em contrapartida recebem benefícios como descontos em diárias, artigos do hotel grátis, passeios de lazer externo, dentre outras possibilidades;
- Estabelecimento de parceiras com agentes do turismo: o relacionamento próximo com operadores de turismo e agências de viagem possibilita atingir de forma mais ampla o público alvo do projeto e, assim, incrementa a demanda potencial. Tarifas especiais devem ser analisadas para tais parcerias, objetivando o contínuo incremento da demanda;
- Estabelecimento de parcerias com empresas: visitas e reuniões com empresas devem ser realizadas com o intuito de se receber eventos no hotel. Tarifas especiais devem ser consideradas, pois além de se atingir o turismo de eventos há um reflexo indireto no turismo de lazer;
- Utilização da *Internet* como forma de divulgação: a elaboração de *home page* própria e a associação com *sites* que fazem *booking* de hotéis é fundamental para a divulgação do projeto na mídia da *Internet*, a qual vem sendo cada vez mais utilizada por clientes para a definição de destinos;
- Qualificação e remuneração dos funcionários: investir na capacitação dos funcionários e manter funcionários satisfeitos com o local de trabalho é de fundamental relevância para o empreendimento, pois assim será mais fácil atingir os objetivos de qualidade de serviços e rentabilidade do negócio;
- Relacionamento com fornecedores: um bom relacionamento com os fornecedores garante a prestação dos serviços ofertados e possibilita ganhos de negociação como possíveis reduções de custos devido à escala, visando maior lucratividade e perpetuação do negócio;

- Planejamento e gerenciamento profissional de processos: como os investimentos e custos são relevantes, há grande necessidade de planejamento e gerenciamento dos mesmos para que possam ser confrontados com preços adequados. Isso é possível através do comprometimento do empreendedor e contratação de gerentes qualificados e experientes. Tal comprometimento é fundamental também na etapa pré-operacional.

Assim, tem-se que a inserção e o sucesso no mercado hoteleiro possuem inúmeros fatores relevantes de serem considerados, desde o estudo da localização, passando pela qualificação de funcionários, até a prática de serviços de qualidade e escolha de instalações elegantes e de qualidade superior. Para que estes fatores sejam considerados de maneira que representem fatores positivos para o projeto é necessário que a gerência e o próprio empreendedor reconheçam a relevância de se considerar tais fatores na etapa pré-operacional e operacional do empreendimento (sobretudo na fase pré-operacional, na medida em que qualquer alteração em tal fase incorre-se em menores custos de mudanças), pois somente assim será possível a obtenção de resultados em patamares elevados que possam fazer frente aos elevados investimentos.

4.5. Plano Financeiro

Em razão do expressivo volume de investimentos, de custos operacionais e de despesas necessários para dar sustentação à continuidade operacional capaz de gerar um fluxo de receitas em um empreendimento hoteleiro, exige-se do empreendedor (grupo empreendedor) um comprometimento extremamente profissional com relação à administração financeira e inovação do negócio. Para que isso aconteça de forma efetiva, o Planejamento Financeiro é de fundamental relevância na medida em que deve analisar minuciosamente as principais questões acerca da determinação de receitas, custos e despesas, investimentos, fontes de capital necessárias para a execução dos investimentos, necessidade de capital de giro, dentre outros índices/fatores econômico-financeiros.

Assim, a necessidade de analisar econômica e financeiramente a atividade em questão é extremamente importante, pois somente através dessa análise o empreendedor passa a conhecer com detalhes e a utilizar, de maneira inteligente e econômica, os fatores de produção do *Projeto Hotel Empresa Holding* e começa a praticar de maneira dinâmica e sábia diárias médias diferenciadas com a intenção de aumento da RevPAR média do empreendimento. Além disso, somente através de uma análise financeira bem feita será possível verificar a

viabilidade econômico-financeira de um novo negócio e, assim, prospectar possíveis parceiros e investidores. Neste tópico são analisadas as questões econômico-financeiras que envolvem o *Projeto Hotel Empresa Holding*, com a intenção de fornecer uma visão mais clara para a *Empresa Holding* sobre o empreendimento hoteleiro em questão.

4.5.1. Critérios Aplicados na Análise

A metodologia utilizada para a análise da viabilidade econômico-financeira do *Projeto Hotel Empresa Holding* considerou a avaliação da sua Taxa Interna Retorno (TIR), do seu Valor Presente Líquido (VPL), assim como do *Payback* do investimento, os quais são formas de análise amplamente utilizadas e consagradas no mercado. Além disso, ao final faz-se uma análise por índices financeiros do projeto e um estudo da sensibilidade do empreendimento com relação a possíveis variações em relação ao cenário base apresentado. De forma genérica, a determinação desses parâmetros consiste basicamente na interação dos seguintes critérios:

- Capacidade de geração de caixa: um ativo tem valor enquanto gerador de retornos financeiros, presentes e/ou futuros;
- Valor do dinheiro no tempo: não importa apenas o volume total de recursos que serão gerados, é determinante, também, quando tal volume de recursos ocorrerá.

Desta forma, os principais núcleos de trabalho para a averiguação da viabilidade econômico-financeira do projeto em questão são: determinação do fluxo de caixa do acionista para o projeto e determinação da taxa de desconto que representa o custo de capital adequado ao contexto das especificidades do empreendimento. Com esses dois elementos é possível derivar a TIR, o VPL e o *Payback* do *Projeto Hotel Empresa Holding*. A fim de estabelecer o fluxo de caixa do acionista para o projeto foi desenvolvido um modelo em planilha eletrônica no Excel®. Já para a determinação do Custo de Capital aplicou-se a teoria do WACC (*Weighted Average Cost of Capital*, ou Custo Médio Ponderado do Capital em português) associada à teoria do CAPM (*Capital Asset Pricing Model*, ou Modelo de Precificação de Ativos em português) para fins de cálculo do Custo do Capital Próprio.

Deve-se ressaltar que na análise de atratividade de qualquer projeto existem duas possíveis abordagens para o Fluxo de Caixa: uma delas diz respeito à ótica do Projeto e a outra à ótica do Acionista. A opção por uma ou outra abordagem não deve alterar as conclusões da análise e sua escolha se dá em função dos objetivos e contexto do trabalho.

Quando se adota a primeira opção, ótica do Fluxo do Projeto, o fluxo apresentado representa o fluxo do ponto de vista da empresa/projeto como um todo, sem discriminar a origem dos investimentos, sejam eles oriundos de Capital de Terceiros ou de Capital Próprio, bem como sem considerar a divisão dos retornos entre essas duas fontes. Quando se adota a segunda opção, ótica do Fluxo do Acionista, o fluxo apresentado representa o fluxo do ponto de vista do acionista, ou seja, levando em consideração basicamente os aportes de capital feitos e os dividendos distribuídos, após o fluxo do Capital de Terceiros (financiamentos). Neste Estudo adotou-se a ótica do Fluxo do Acionista e, por isso, para a verificação da viabilidade econômico-financeira do *Projeto Hotel Empresa Holding* deve-se comparar a TIR do Acionista com o Custo do Capital Próprio, assim como o VPL deve ser obtido a partir do desconto do fluxo de caixa do acionista pelo Custo de Capital Próprio. Os fluxos apresentados neste estudo foram projetados em moeda constante, ou seja, sem atualização monetária, permitindo a comparação dos valores entre os diferentes períodos, já que eles representam o mesmo poder de compra.

Por fim, deve-se citar que o horizonte projetado para a análise do projeto foi de 15 anos a partir de 01 de janeiro de 2013. Ou seja, a projeção mensal dos fluxos de caixa foi elaborada para os próximos 15 anos e, adicionalmente, foi calculado um valor residual para o projeto (Perpetuidade), que reflete a continuidade do negócio após este período de análise. Os fluxos de caixa mensais foram fundamentados através de pesquisas de mercado (já apresentadas no Plano de Negócios) e dados coletados com a equipe responsável pela implementação do projeto, sendo que tais projeções refletem um cenário base para o projeto.

4.5.2. Premissas Adotadas

Adiante são apresentados os elementos principais que compõem as demonstrações financeiras do *Projeto Hotel Empresa Holding*. Faz parte desta tarefa o estudo dos seguintes itens, bem como das premissas que determinam as suas lógicas: receitas, custos e despesas, investimentos, fontes de capital, impostos, dentre outros. Deve-se enfatizar que os critérios apresentados abaixo dizem respeito a um cenário base, ou seja, aquele cenário que às vistas do estudante (responsável pela elaboração do presente estudo) e da *Empresa Holding* é o mais provável de ocorrer. Portanto, não se trata de um cenário otimista nem de um cenário pessimista, sendo um cenário delineado com base em premissas sustentáveis relacionadas ao contexto macroeconômico, o contexto setorial e o contexto das operações do projeto.

4.5.2.1. Receitas

Para a determinação do faturamento bruto do *Projeto Hotel Empresa Holding* levou-se em consideração que as atividades concentram-se na receita derivada da hospedagem de clientes. Com isso, as principais variáveis determinantes do volume de faturamento bruto são: a) Taxa de Ocupação; b) Valor da Diária; e c) Variação dos itens anteriores conforme a época do ano (sazonalidade de temporadas). Além de tais fatores, a modelagem econômico-financeira levou em consideração algumas fases de maturação do empreendimento (fases de evolução do projeto), sendo que a 1^a fase de maturação reflete menores Taxas de Ocupação e menores Valores da Diária e a última fase de maturação reflete as Taxas de Ocupação e Valores da Diária em época de estabilização do projeto. As fases intermediárias de maturação refletem números intermediários de Taxas de Ocupação e Valores da Diária do *Projeto Hotel Empresa Holding*. Além disso, como já explicitado anteriormente, o *Projeto Hotel Empresa Holding* possui duas fases de investimento, sendo que na fase de investimento 1 serão construídas 80 unidades habitacionais e na fase de investimento 2 serão construídas mais 120 unidades habitacionais, totalizando 200 unidades habitacionais. As tabelas abaixo detalham as principais premissas para a derivação da receita de hospedagem.

	Característica Operacional	Unidade/Fator
Fase de Invest. 1	Número de Hóspedes por Unidade Habitacional	1,75 hóspedes
	Prazo	12 meses
	Início	Mês ¹⁶ 1
	Fim	Mês 12
Fase de Invest. 2	Número de Unidades Habitacionais	80
	Prazo	18 meses
	Início	Mês 37
	Fim	Mês 54
Número de Unidades Habitacionais		120

Tabela 23 – Características Básicas da Ocupação e Fases de Investimento

¹⁶ Mês 1 diz respeito a Janeiro de 2013, Mês 2 se refere a Fevereiro de 2013, Mês 3 à Março de 2013 e assim por diante. Tal definição se relaciona aos períodos mensais do fluxo de caixa mensal projetado para a análise do *Projeto Hotel Empresa Holding*.

Meses	Temporada
Abril, Maio, Setembro e Outubro	Baixa
Março, Junho, Agosto, Novembro e Dezembro	Média
Janeiro, Fevereiro e Julho	Alta

Tabela 24 – Definição de Temporadas

	Característica	Unidade/Fator
Fase de Investimento 1	Prazo	12 Meses
	Início	Mês 13
	Fim	Mês 24
	Taxa de Ocupação Baixa Temporada	45%
	Diária Média Baixa Temporada	R\$ 700,00
	Taxa de Ocupação Média Temporada	50%
	Diária Média Temporada	R\$ 825,00
	Taxa de Ocupação Alta Temporada	58%
	Diária Média Alta Temporada	R\$ 950,00
Fase de Maturação 2	Prazo	12 Meses
	Início	Mês 25
	Fim	Mês 36
	Taxa de Ocupação Baixa Temporada	50%
	Diária Média Baixa Temporada	R\$ 700,00
	Taxa de Ocupação Média Temporada	55%
	Diária Média Temporada	R\$ 850,00
	Taxa de Ocupação Alta Temporada	65%
	Diária Média Alta Temporada	R\$ 950,00
Fase de Maturação 3	Prazo	18 Meses
	Início	Mês 37
	Fim	Mês 54
	Taxa de Ocupação Baixa Temporada	50%
	Diária Média Baixa Temporada	R\$ 750,00
	Taxa de Ocupação Média Temporada	60%
	Diária Média Temporada	R\$ 900,00
	Taxa de Ocupação Alta Temporada	70%
	Diária Média Alta Temporada	R\$ 1.050,00

Tabela 25 – Parâmetros da Fase de Investimento 1

	Característica	Unidade/Fator
Fase de Investimento 2	Prazo	18 Meses
	Início	Mês 55
	Fim	Mês 72
	Taxa de Ocupação Baixa Temporada	48%
	Diária Média Baixa Temporada	R\$ 800,00
	Taxa de Ocupação Média Temporada	55%
	Diária Média Temporada	R\$ 950,00
	Taxa de Ocupação Alta Temporada	65%
	Diária Média Alta Temporada	R\$ 1.100,00
Fase de Maturação 5	Prazo	18 Meses
	Início	Mês 73
	Fim	Mês 90
	Taxa de Ocupação Baixa Temporada	50%
	Diária Média Baixa Temporada	R\$ 800,00
	Taxa de Ocupação Média Temporada	60%
	Diária Média Temporada	R\$ 950,00
	Taxa de Ocupação Alta Temporada	70%
	Diária Média Alta Temporada	R\$ 1.100,00
Fase de Maturação 6	Prazo	24 Meses
	Início	Mês 91
	Fim	Mês 114
	Taxa de Ocupação Baixa Temporada	50%
	Diária Média Baixa Temporada	R\$ 900,00
	Taxa de Ocupação Média Temporada	60%
	Diária Média Temporada	R\$ 1.050,00
	Taxa de Ocupação Alta Temporada	70%
	Diária Média Alta Temporada	R\$ 1.200,00
Fase de Maturação 7	Início	Mês 115
	Fim	-
	Taxa de Ocupação Baixa Temporada	50%
	Diária Média Baixa Temporada	R\$ 950,00
	Taxa de Ocupação Média Temporada	60%
	Diária Média Temporada	R\$ 1.100,00
	Taxa de Ocupação Alta Temporada	70%
	Diária Média Alta Temporada	R\$ 1.250,00

Tabela 26 – Parâmetros da Fase de Investimento 2

		Característica	Unidade/Fator
Fase de Eventos	Copa do Mundo	Início	Mês 17
		Fim	Mês 20
		Taxa de Ocupação	85%
		Diária Média	R\$ 1.200,00
Olimpíadas	Olimpíadas	Início	Mês 43
		Fim	Mês 45
		Taxa de Ocupação	75%
		Diária Média	R\$ 1.200,00

Tabela 27 – Parâmetros em Períodos de Eventos Esportivos

Além da atividade principal derivada da receita de hospedagem, considerou-se, também, como fontes complementares de receitas:

- Venda de bebidas e alimentos nas instalações do hotel (bebidas e alimentos vendidos fora do sistema de “pensão completa”);
- Serviços de lavanderia disponibilizados aos hóspedes; e
- Venda de artigos (camisetas, bonés, chinelos, chaveiros, quadros, etc) relacionados ao *Projeto Hotel Empresa Holding*.

A tabela abaixo determina as principais premissas utilizadas para a derivação das receitas complementares mencionadas acima. Deve-se destacar que pelo fato de haver poucas referências para a comparação em relação às receitas complementares derivadas dos Serviços de Lavanderia e da Venda de Artigos do *Projeto Hotel Empresa Holding*, utilizou-se, como forma de simplificação, percentuais em relação à Receita Operacional Bruta (ROB) do *Projeto Hotel Empresa Holding*.

Receita Complementar	Unidade/Fator
Venda de Bebidas e Alimentos (<i>Extra Service</i>)	R\$ 55,00 / Hóspede.Dia
Serviços de Lavanderia	3,5% da ROB
Venda de Artigos do <i>Projeto Hotel Empresa Holding</i>	2,5% da ROB

Tabela 28 – Parâmetros de Receitas Complementares

A tabela abaixo resume a evolução do faturamento bruto do *Projeto Hotel Empresa Holding* ano a ano, assim como delineia a evolução de todas as fontes de receitas, tendo como base as premissas apresentadas acima. Já a ilustração 23 simplifica a visualização de cada uma das receitas em relação à receita total do *Projeto Hotel Empresa Holding*, ou seja, o percentual de cada uma das fontes de receitas em relação ao total de receitas. Por fim, a ilustração 24 detalha graficamente indicadores extremamente relevantes para a operação hoteleira, como Taxa de Ocupação, Diária Média e RevPAR.

	Ano	2013	2014	2015	2016	2017
Fontes de Receitas	Hospedagem	0	17.967	13.584	18.182	26.666
	Alimentos	0	1.738	1.568	1.773	2.760
	Artigos	0	524	403	531	783
	Lavanderia	0	734	564	743	1.096
	Receita Total	0	20.963	16.119	21.229	31.305
	Ano	2018	2019	2020	2021	2022
Fontes de Receitas	Hospedagem	38.228	41.062	43.364	45.378	46.452
	Alimentos	3.873	4.154	4.168	4.154	4.154
	Artigos	1.120	1.203	1.264	1.317	1.346
	Lavanderia	1.568	1.684	1.770	1.844	1.884
	Receita Total	44.789	48.102	50.566	52.594	53.836
	Ano	2023	2024	2025	2026	2027
Fontes de Receitas	Hospedagem	47.536	47.711	47.536	47.536	47.536
	Alimentos	4.154	4.168	4.154	4.154	4.154
	Artigos	1.375	1.380	1.375	1.375	1.375
	Lavanderia	1.925	1.932	1.925	1.925	1.925
	Receita Total	54.990	55.190	54.990	54.990	54.990

Tabela 29 – Evolução Anual das Receitas (valores em R\$ milhares)

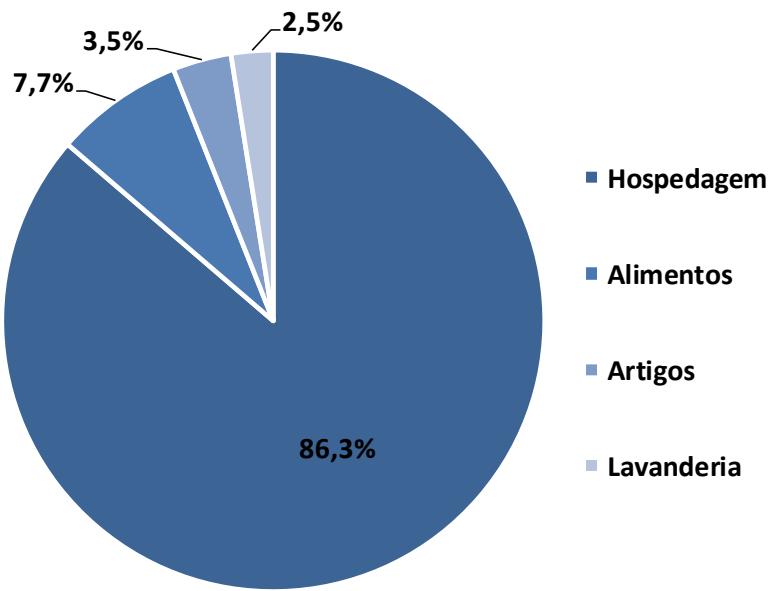


Ilustração 23 – Estrutura de Receitas do Projeto Hotel Empresa Holding

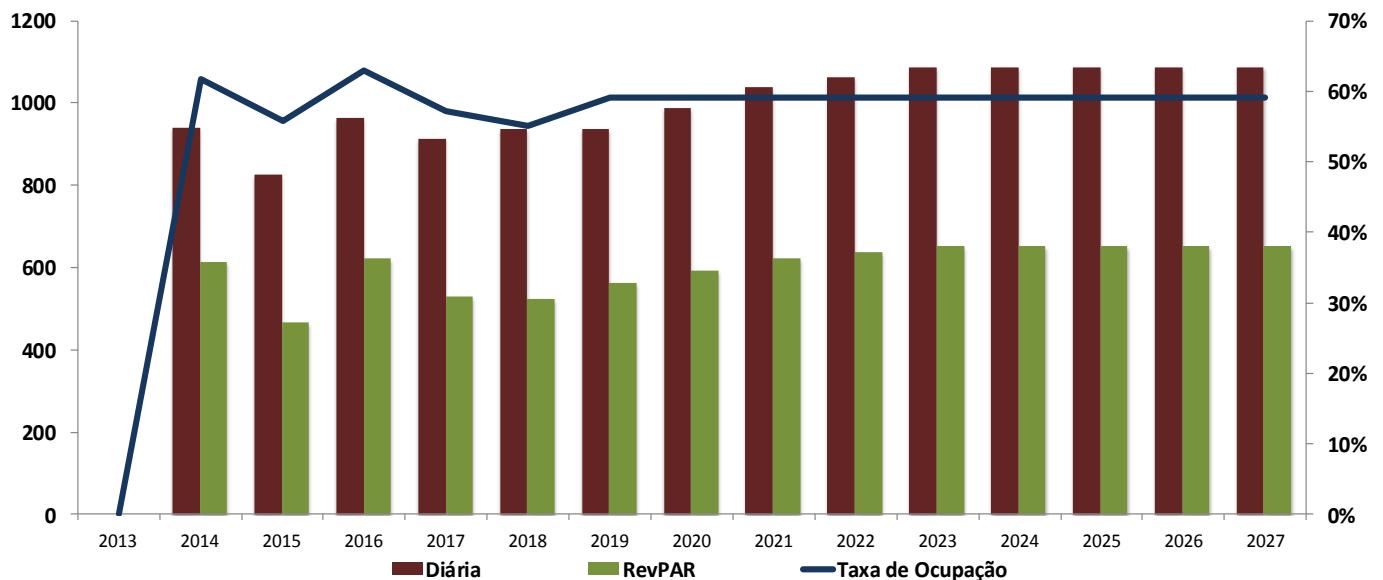


Ilustração 24 – Evolução de Importantes Indicadores Hoteleiros

4.5.2.2. Custos e Despesas

Para que haja a devida operacionalização do *Projeto Hotel Empresa Holding*, vários itens de custos e despesas devem ser desembolsados pela *Empresa Holding*. Dentre tais itens de custos e despesas destacam-se os seguintes: Pessoal Fixo e Temporário, Alimentos,

Marketing, Manutenção, Seguros, Energia e Telecomunicações. A modelagem econômico-financeira levou em consideração que os custos com Pessoal Fixo iniciam-se antes da ocorrência das receitas e isso representa, principalmente, a necessidade de treinamento do *staff* para prover serviços de elevada qualidade aos hóspedes. Considerou-se também a necessidade de funcionários temporários (Pessoal Temporário) quando a Taxa de Ocupação é superior ao patamar de 65%. Por fim, levou-se em conta, também, que há uma defasagem entre os custos e despesas de publicidade/*marketing* com as receitas de hospedagem, dado que o valor despendido com *marketing* hoje gerará receitas apenas no futuro. A tabela abaixo resume tais indicadores.

Característica	Unidade/Fator
Início dos Custos de Pessoal Fixo em relação às Fases de Investimento	1 mês
Taxa de Ocupação Mínima para que haja Custo de Pessoal Temporário	65%
Período de Defasagem entre Publicidade e Receita e Hospedagem	1 mês

Tabela 30 – Características Básicas de Custos e Despesas

As tabelas 31 e 33 abaixo detalham todas as premissas utilizadas na modelagem econômico-financeira relacionadas aos Custos de Pessoal Fixo e Pessoal Temporário para o período que compreende a fase de investimento 1, ou seja, ocasião na qual o *Projeto Hotel Empresa Holding* conta com apenas 80 unidades habitacionais. Já as tabelas 32 e 34 particularizam as mesmas premissas para o período da fase de investimento 2, situação em que o *Projeto Hotel Empresa Holding* já possui 200 unidades habitacionais. A tabela 35 traz a composição de encargos e benefícios pagos ao quadro de funcionários pelo *Projeto Hotel Empresa Holding*, sendo que tal composição resulta em um percentual que deve ser sobreposto ao salário base de cada funcionário. A tabela 36 define as premissas relacionadas a outras fontes de custos e despesas, como Alimentos, *Marketing*, Seguros, Energia, etc. Após, a tabela 37 resume em algumas poucas contas a evolução anual dos custos e despesas do *Projeto Hotel Empresa Holding*. Por fim, a ilustração 25 detalha graficamente a contribuição de cada uma das contas expostas na tabela 37 na estrutura de custos e despesas do *Projeto Hotel Empresa Holding*.

Setor	Cargo	Quantidade	Salário Mensal
Gerência	Gerente Geral	1	R\$ 8.000,00
Hospedagem	Supervisor	1	R\$ 3.500,00
	Camareira	8	R\$ 1.000,00
	Lavadeira	8	R\$ 1.000,00
	Repcionista	8	R\$ 1.000,00
	Auxiliar de Reservas	6	R\$ 800,00
	<i>Chef de Cozinha</i>	1	R\$ 6.500,00
Alimentação	Cozinheiro	8	R\$ 1.500,00
	Auxiliar de Cozinha	10	R\$ 1.000,00
	Garçom	16	R\$ 1.200,00
	<i>Barman</i>	6	R\$ 1.200,00
	Esteticista	4	R\$ 4.500,00
Entretenimento	Massagista	4	R\$ 3.500,00
	Adestrador	4	R\$ 4.500,00
	Educador Físico	1	R\$ 6.000,00
	Orientador de Academia	8	R\$ 4.000,00
	Orientador de Atividades	20	R\$ 1.500,00
	<i>Chefe de Segurança</i>	1	R\$ 2.500,00
Administrativo	Segurança	16	R\$ 1.000,00
	Chefe de Manutenção	1	R\$ 2.500,00
	Ajudante Geral	12	R\$ 1.000,00
	Motorista	3	R\$ 1.200,00
	<i>Chefe Financeiro</i>	1	R\$ 6.500,00
Financeiro	Secretária	1	R\$ 1.200,00
	Assistente	1	R\$ 800,00

Tabela 31 – Custo de Pessoal Fixo da Fase de Investimento 1

Setor	Cargo	Quantidade	Salário Mensal
Gerência	Gerente Geral	1	R\$ 8.000,00
Hospedagem	Supervisor	1	R\$ 3.500,00
	Camareira	20	R\$ 1.000,00
	Lavadeira	20	R\$ 1.000,00
	Repcionista	20	R\$ 1.000,00
	Auxiliar de Reservas	15	R\$ 800,00
Alimentação	<i>Chef de Cozinha</i>	1	R\$ 6.500,00
	Cozinheiro	20	R\$ 1.500,00
	Auxiliar de Cozinha	25	R\$ 1.000,00
	Garçom	40	R\$ 1.200,00
	<i>Barman</i>	15	R\$ 1.200,00
Entretenimento	Esteticista	8	R\$ 4.500,00
	Massagista	8	R\$ 3.500,00
	Adestrador	8	R\$ 4.500,00
	Educador Físico	1	R\$ 6.000,00
	Orientador de Academia	20	R\$ 4.000,00
	Orientador de Atividades	50	R\$ 1.500,00
Administrativo	Chefe de Segurança	1	R\$ 2.500,00
	Segurança	40	R\$ 1.000,00
	Chefe de Manutenção	1	R\$ 2.500,00
	Ajudante Geral	30	R\$ 1.000,00
	Motorista	3	R\$ 1.200,00
Financeiro	Chefe Financeiro	1	R\$ 6.500,00
	Secretária	1	R\$ 1.200,00
	Assistente	1	R\$ 800,00

Tabela 32 – Custo de Pessoal Fixo da Fase de Investimento 2

Setor	Cargo	Quantidade	Salário Mensal
Hospedagem	Camareira	4	R\$ 1.000,00
	Lavadeira	6	R\$ 1.000,00
Alimentação	Cozinheiro	6	R\$ 1.500,00
	Auxiliar de Cozinha	6	R\$ 1.000,00
	Garçom	16	R\$ 1.200,00
	<i>Barman</i>	4	R\$ 1.200,00
Entretenimento	Esteticista	4	R\$ 4.500,00
	Massagista	4	R\$ 3.500,00
	Orientador de Academia	6	R\$ 4.000,00
	Orientador de Atividades	20	R\$ 1.500,00
Administrativo	Segurança	10	R\$ 1.000,00
	Ajudante Geral	8	R\$ 1.000,00

Tabela 33 – Custo de Pessoal Temporário da Fase de Investimento 1

Setor	Cargo	Quantidade	Salário Mensal
Hospedagem	Camareira	10	R\$ 1.000,00
	Lavadeira	15	R\$ 1.000,00
Alimentação	Cozinheiro	15	R\$ 1.500,00
	Auxiliar de Cozinha	15	R\$ 1.000,00
	Garçom	40	R\$ 1.200,00
	<i>Barman</i>	10	R\$ 1.200,00
Entretenimento	Esteticista	6	R\$ 4.500,00
	Massagista	6	R\$ 3.500,00
	Orientador de Academia	6	R\$ 4.500,00
	Orientador de Atividades	50	R\$ 1.500,00
Administrativo	Segurança	25	R\$ 1.000,00
	Ajudante Geral	20	R\$ 1.000,00

Tabela 34 – Custo de Pessoal Temporário da Fase de Investimento 2

	Encargo/Benefícios	Percentual
Encargos Trabalhistas	13º Salário	8,33%
	Férias	2,78%
Encargos Sociais	Contribuição a Previdência Social (INSS) - Empresa	12,00%
	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS)	8,00%
	Provisão de Multa do FGTS	4,00%
	Seguro de Acidente do Trabalho (SAT)	3,00%
	Salário Educação	2,30%
	INCRA/SEST/SEBRAE/SENAT	3,30%
	Encargos Sociais Sobre 13º Salário e Férias	3,60%
Benefícios	Vale Refeição	7,50%
	Vale Transporte	7,50%
	Remuneração Variável	5,00%
	Treinamento	2,50%
	Total	69,81%

Tabela 35 – Composição de Adicional de Encargos e Benefícios à Funcionários

	Fonte de Custo/Despesa	Unidade/Fator
Custos Operacionais	Café da Manhã	R\$ 7,00 / Hóspede.Dia
	Almoço	R\$ 12,00 / Hóspede.Dia
	Jantar	R\$ 15,00 / Hóspede.Dia
	Bebidas e Alimentos (Extra Service)	35% da Receita de Alimentos
	Venda de Artigos relacionados ao Hotel	40% da Receita de Artigos
	Publicidade Geral ¹⁷	3% da Receita de Hospedagem Defasada
	Venda de Pacotes	3,5% da Receita de Hospedagem
	Afiliações	4% da Receita Total
	Energia Fixa (Energia Elétrica Áreas Comuns)	R\$ 150.000,00 / Mês
	Energia Variável (Energia Elétrica + Gás + Gasolina)	R\$ 75,00 / Hóspede.Mês
	Internet de Banda Larga	R\$ 40,00 / Unidade Habitacional.Mês
	TV por Assinatura	R\$ 100,00 / Unidade Habitacional.Mês
	Seguro das Unidades Habitacionais	R\$ 800,00 / Unidade Habitacional.Ano
	Seguros Gerais ¹⁸	R\$ 7.500,00 / Mês
	IPTU	R\$ 150,00 / Unidades Habitacional. Mês
	Manutenção e Reparos de Estrutura	0,38% ao Mês do Invest. em Estrutura
	Manutenção e Reparos de Equipamentos	0,50% ao Mês do Invest. em Equipamentos
	Outros	R\$ 5,00 / Hóspede.Dia
Despesas	Telefone da Sede ¹⁹	R\$ 10.000,00 / Mês
	Outros da Sede ²⁰	R\$ 5.000,00 / Mês
	Serviços Consultoria Especializada	4% da Margem Operacional
	Contabilidade e Jurídico	R\$ 5.000,00 / Mês

Tabela 36 – Outras Fontes de Custos e Despesas

¹⁷ O custo relacionado à Publicidade Geral tem como base as receitas de hospedagem futuras, dado que o valor despendido com *marketing* hoje gerará receitas para o *Projeto Hotel Empresa Holding* apenas no futuro.

¹⁸ O custo relacionado à Seguros Gerais passa a ser de R\$ 12.500,00/mês na Fase de Investimento 2.

¹⁹ O custo relacionado à Telefone da Sede passa a ser de R\$ 12.500,00/mês na Fase de Investimento 2.

²⁰ O custo relacionado à Outros da Sede passa a ser de R\$ 5.000,00/mês na Fase de Investimento 2.

	Ano	2013	2014	2015	2016	2017
Fontes de Custos e Despesas	Pessoal	-424	-6.129	-5.090	-6.389	-9.188
	Alimentos	0	-1.588	-1.433	-1.619	-2.522
	Marketing	-41	-1.173	-892	-1.182	-1.812
	Manutenção	0	-1.185	-1.185	-1.185	-1.848
	Energia	-150	-1.878	-1.870	-1.879	-1.923
	Outros	-14	-1.372	-1.115	-1.389	-2.127
	Custo e Despesa Total	-629	-13.325	-11.584	-13.643	-19.421
Fontes de Custos e Despesas	Ano	2018	2019	2020	2021	2022
	Pessoal	-11.225	-13.173	-13.173	-13.173	-13.173
	Alimentos	-3.539	-3.795	-3.808	-3.795	-3.795
	Marketing	-2.495	-2.669	-2.832	-2.950	-3.026
	Manutenção	-2.512	-2.512	-2.512	-2.512	-2.512
	Energia	-1.974	-1.986	-1.986	-1.986	-1.986
	Outros	-3.007	-3.198	-3.322	-3.427	-3.484
Fontes de Custos e Despesas	Custo e Despesa Total	-24.750	-27.333	-27.633	-27.844	-27.977
	Ano	2023	2024	2025	2026	2027
	Pessoal	-13.173	-13.173	-13.173	-13.173	-13.173
	Alimentos	-3.795	-3.808	-3.795	-3.795	-3.795
	Marketing	-3.090	-3.101	-3.090	-3.090	-3.090
	Manutenção	-2.512	-2.512	-2.512	-2.512	-2.512
	Energia	-1.986	-1.986	-1.986	-1.986	-1.986
Fontes de Custos e Despesas	Outros	-3.542	-3.553	-3.542	-3.542	-3.542
	Custo e Despesa Total	-28.099	-28.134	-28.099	-28.099	-28.099

Tabela 37 – Evolução Anual de Custos e Despesas (valores em R\$ milhares)

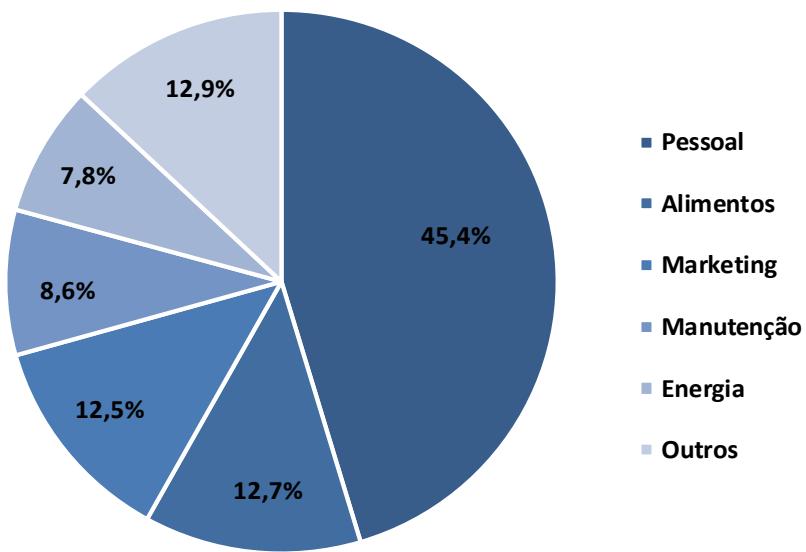


Ilustração 25 – Estrutura de Custos e Despesas do Projeto Hotel Empresa Holding

4.5.2.3. Investimentos

Para respaldar o fluxo de receitas projetado para o *Projeto Hotel Empresa Holding* foram considerados investimentos em estruturas (obras/edificações) e equipamentos, sendo que tais investimentos estão divididos em 2 fases, conforme já detalhado anteriormente. Deve-se ressaltar que se considerou um investimento em terreno no valor de R\$ 2.000.000,00, entretanto, tal investimento não será desembolsado pela *Empresa Holding* na medida em que a localidade na qual o projeto será instalado já é de posse da empresa. Porém, para a análise da viabilidade econômico-financeira do *Projeto Hotel Empresa Holding* é de extrema relevância considerar tal investimento na medida em que sem este o projeto não seria capaz de gerar o fluxo de receitas projetado. O valor estimado do investimento no terreno leva em conta o valor de mercado da fazenda na qual o projeto será instalado, sendo que tal estimativa representa a fração ideal do terreno que será ocupada pelo *Projeto Hotel Empresa Holding*. As tabelas abaixo detalham as premissas utilizadas para a determinação dos investimentos nas fases de investimento 1 e 2.

Descrição	Subtotal
Terreno	R\$ 2.000.000,00

Tabela 38 – Investimento em Terreno na Fase de Investimento 1

Descrição	Custo²¹	Unidade/Fator	Subtotal
80 Unidades Habitacionais	R\$ 1.489,56/ m ²	85 m ²	R\$ 10.129.008,00
Restaurante	R\$ 1.489,56/ m ²	250 m ²	R\$ 372.390,00
2 Bares	R\$ 1.489,56/ m ²	80 m ²	R\$ 238.329,60
Lavanderia	R\$ 893,95/ m ²	50 m ²	R\$ 44.697,50
2 Campos de Futebol	R\$ 150.000,00/unidade		R\$ 300.000,00
Campo de Golfe	R\$ 200.000,00/unidade		R\$ 200.000,00
2 Quadras de Futebol de Areia	R\$ 50.000,00/unidade		R\$ 100.000,00
2 Quadras de Vôlei de Areia	R\$ 50.000,00/unidade		R\$ 100.000,00
2 Quadras de Basquete	R\$ 50.000,00/unidade		R\$ 100.000,00
6 Quadras de Tênis	R\$ 25.000,00/unidade		R\$ 150.000,00
2 Piscinas	R\$ 1.018,37/ m ²	100 m ²	R\$ 203.674,00
Piscina de Alto Padrão	R\$ 1.018,37/ m ²	1.500 m ²	R\$ 1.527.555,00
Pista de Corrida	R\$ 20.000,00/unidade		R\$ 20.000,00
8 Decks	R\$ 20.000,00/unidade		R\$ 160.000,00
2 Tirolesas	R\$ 20.000,00/unidade		R\$ 40.000,00
Sala de Jogos	R\$ 1.489,56/ m ²	300 m ²	R\$ 446.868,00
Centro de Fisioterapia e Academia	R\$ 1.489,56/ m ²	300 m ²	R\$ 446.868,00
Hípica	R\$ 1.018,37/ m ²	250 m ²	R\$ 254.592,00
Área de <i>Playground</i>	R\$ 35.000,00/unidade		R\$ 35.000,00
4 Salas de Convenção	R\$ 1.489,56/ m ²	300 m ²	R\$ 1.787.472,00
1 Business Center	R\$ 1.489,56/ m ²	150 m ²	R\$ 223.434,00
Recepção	R\$ 1.489,56/ m ²	150 m ²	R\$ 223.434,00
Contingências	-	12% dos Investimentos	R\$ 2.052.398,71
Projeto Executivo	-	6% do Valor da Obra ²²	R\$ 1.149.342,28
Total		R\$ 20.305.064,59	

Tabela 39 – Investimento em Estruturas na Fase de Investimento 1²¹ SindusCon. CUB Série Histórica. Disponível em: <www.sindusconsp.com.br>. Acesso em 11/08/2012.²² IAB – Instituto de Arquitetos do Brasil. Projeto Executivo. Disponível em: <www.mulher.uol.com.br/casa-e-decoracao/noticias/redacao/2010/12/01/o-projeto-de-arquitetura-pode-corresponder-a-ate-12-do-valor-total-da-obra.htm>. Acesso em 11/08/2012.

Descrição	Custo	Unidade/Fator	Subtotal
120 Unidades Habitacionais	R\$ 1.489,56/ m ²	85 m ²	R\$ 15.194.512,00
Restaurante	R\$ 1.489,56/ m ²	350 m ²	R\$ 521.346,00
2 Bares	R\$ 1.489,56/ m ²	80 m ²	R\$ 238.329,60
Lavanderia	R\$ 893,95/ m ²	50 m ²	R\$ 44.697,50
1 Quadra de Futebol de Areia	R\$ 50.000,00/unidade		R\$ 50.000,00
1 Quadra de Vôlei de Areia	R\$ 50.000,00/unidade		R\$ 50.000,00
1 Quadras de Basquete	R\$ 50.000,00/unidade		R\$ 50.000,00
4 Quadras de Tênis	R\$ 25.000,00/unidade		R\$ 100.000,00
2 Piscinas	R\$ 1.018,37/ m ²	100 m ²	R\$ 203.674,00
Área de <i>Playground</i>	R\$ 35.000,00/unidade		R\$ 35.000,00
6 Salas de Convenção	R\$ 1.489,56/ m ²	300 m ²	R\$ 2.681.208,00
1 Business Center	R\$ 1.489,56/ m ²	150 m ²	R\$ 223.434,00
Contingências	-	12% dos Investimentos	R\$ 2.326.944,13
Projeto Executivo	-	6% do Valor da Obra	R\$ 1.303.088,71
		Total	R\$ 23.021.233,95

Tabela 40 – Investimento em Estruturas na Fase de Investimento 2

Descrição	Custo	Subtotal
80 Unidades Habitacionais	R\$ 20.000,00/unidade	R\$ 1.600.000,00
Restaurante	R\$ 170.000,00	R\$ 170.000,00
2 Bares	R\$ 35.000,00/unidade	R\$ 70.000,00
Lavanderia	R\$ 40.000,00	R\$ 40.000,00
Sala de Jogos	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00
Centro de Fisioterapia e Academia	R\$ 250.000,00	R\$ 250.000,00
Hípica	R\$ 200.000,00	R\$ 200.000,00
4 Salas de Convenção	R\$ 100.000,00/unidade	R\$ 400.000,00
Business Center	R\$ 165.000,00	R\$ 165.000,00
Recepção	R\$ 50.000,00	R\$ 50.000,00
3 Veículos	R\$ 50.000,00/unidade	R\$ 150.000,00
16 Caiaques	R\$ 3.000,00/unidade	R\$ 48.000,00
Contingências	15% dos Investimentos	R\$ 486.450,00
	Total	R\$ 3.729.450,00

Tabela 41 – Investimento em Equipamentos na Fase de Investimento 1

Descrição	Custo	Subtotal
120 Unidades Habitacionais	R\$ 20.000,00/unidade	R\$ 2.400.000,00
Restaurante	R\$ 170.000,00	R\$ 160.000,00
2 Bares	R\$ 35.000,00/unidade	R\$ 70.000,00
Lavanderia	R\$ 40.000,00	R\$ 40.000,00
Sala de Jogos	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00
Centro de Fisioterapia e Academia	R\$ 250.000,00	R\$ 250.000,00
Hípica	R\$ 200.000,00	R\$ 200.000,00
6 Salas de Convenção	R\$ 100.000,00/unidade	R\$ 600.000,00
Business Center	R\$ 165.000,00	R\$ 165.000,00
24 Caiaques	R\$ 3.000,00/unidade	R\$ 72.000,00
Contingências	15% dos Investimentos	R\$ 610.050,00
	Total	R\$ 4.677.050,00

Tabela 42 – Investimento em Equipamentos na Fase de Investimento 2

Tendo exposto todas as premissas para os investimentos a serem desembolsados, as tabelas abaixo resumem os valores a serem investidos nas fases de investimento 1 e 2, assim como detalham o período em que tais investimentos serão realizados.

	Característica	Unidade/Fator
Terreno	Prazo	12 meses
	Início	Mês 1
	Fim	Mês 12
	Valor a ser Investido	R\$ 2.000.000,00
Estrutura	Prazo	12 meses
	Início	Mês 1
	Fim	Mês 12
	Valor a ser Investido	R\$ 20.305.064,59
Equip.	Prazo	3 meses
	Início	Mês 10
	Fim	Mês 12
	Valor a ser Investido	R\$ 3.729.450,00

Tabela 43 – Investimentos na Fase de Investimento 1

	Característica	Unidade/Fator
Estrutura	Prazo	18 meses
	Início	Mês 37
	Fim	Mês 54
	Valor a ser Investido	R\$ 23.021.233,95
Equip.	Prazo	3 meses
	Início	Mês 52
	Fim	Mês 54
	Valor a ser Investido	R\$ 4.677.050,00

Tabela 44 – Investimentos na Fase de Investimento 2

4.5.2.4. Fontes de Capital

Para fazer frente a todos os investimentos delineados no tópico acima e a necessidade de Capital de Giro do *Projeto Hotel Empresa Holding*, considerou-se de forma isolada cada um desses itens e, além disso, levou-se em conta, também, separadamente os investimentos necessários para a fase investimento 1 e os investimentos necessários para a fase de investimento 2. De forma resumida, considerou-se que toda a necessidade de Capital de Giro é coberta com Capital Próprio e os investimentos são realizados parte com Capital Próprio e parte com Capital de Terceiros. A tabela 45 abaixo detalha, tanto de forma relativa quanto de forma absoluta, os principais indicadores relacionados às fontes de capital necessárias para a implementação do *Projeto Hotel Empresa Holding*. Já as tabelas 46 e 47 resumem as principais características dos financiamentos realizados para as fases de investimento 1 e 2, respectivamente. Por fim, as ilustrações 30 e 31, respectivamente, detalham graficamente o fluxo dos financiamentos descritos nas tabelas 46 e 47. Deve-se ressaltar que ambos os financiamentos projetados tiveram como base as taxas de juros, o sistema de amortização, o período de carência, o período de amortização e a necessidade de reserva de caixa de uma linha de financiamento do BNDES específica para empreendimentos hoteleiros (Programa BNDES ProCopa Turismo²³) que visam aumentar a capacidade e qualidade de hospedagem

²³ Programas e Fundos BNDES. Programa BNDES ProCopa Turismo. Disponível em: <http://www.bnDES.gov.br/SiteBNDES/bnDES_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/Programas_e_Fundos/ProCopaTurismo/>. Acesso em 12/08/2012.

em função da Copa do Mundo de 2014. Segue no anexo “7.5.” as principais características do Programa BNDES ProCopa Turismo.

	Fonte de Capital	Valor
Fase de Invest. 1	Capital Próprio	40,00%
		R\$ 10.413.805,84
Fase de Invest. 2	Capital de Terceiros	60,00%
		R\$ 15.620.708,75
Capital de Giro	Capital Próprio	40,00%
		R\$ 11.079.313,58
	Capital de Terceiros	60,00%
		R\$ 16.618.970,37
	Capital Próprio	100,00%
		R\$ 1.283.242,87
	Capital de Terceiros	0,00%
		R\$ 0,00

Tabela 45 – Premissas Básicas das Fontes de Capital

	Parâmetro do Financiamento	Unidade/Fator
Inputs	Valor Financiado	R\$ 15.620.708,75
	Taxa de Remuneração Real	7,37% a.a.
	Base Anual para Contabilização dos Juros	360 dias
	Sistema de Amortização	SAC
	Período de Carência	12 meses
	Período de Amortização	108 meses
	Periodicidade de Pagamentos	Mensal
	Conta Reserva	3 meses
	Margem para Custos Operacionais	0,00%
Outputs	Primeira e Última Amortizações	Mês 25 e 132
	TIR (Real)	7,37% a.a.
	Payback	80 meses
	Duration	57 meses

Tabela 46 – Parâmetros do Financiamento da Fase de Investimento 1

	Parâmetro do Financiamento	Unidade/Fator
Inputs	Valor Financiado	R\$ 16.618.970,37
	Taxa de Remuneração Real	7,37% a.a.
	Base Anual para Contabilização dos Juros	360 dias
	Sistema de Amortização	SAC
	Período de Carência	12 meses
	Período de Amortização	108 meses
	Periodicidade de Pagamentos	Mensal
	Conta Reserva	3 meses
	Margem para Custos Operacionais	0,00%
Outputs	Primeira e Última Amortizações	Mês 67 e 174
	TIR (Real)	7,37% a.a.
	Payback	79 meses
	Duration	57 meses

Tabela 47 – Parâmetros do Financiamento da Fase de Investimento 2

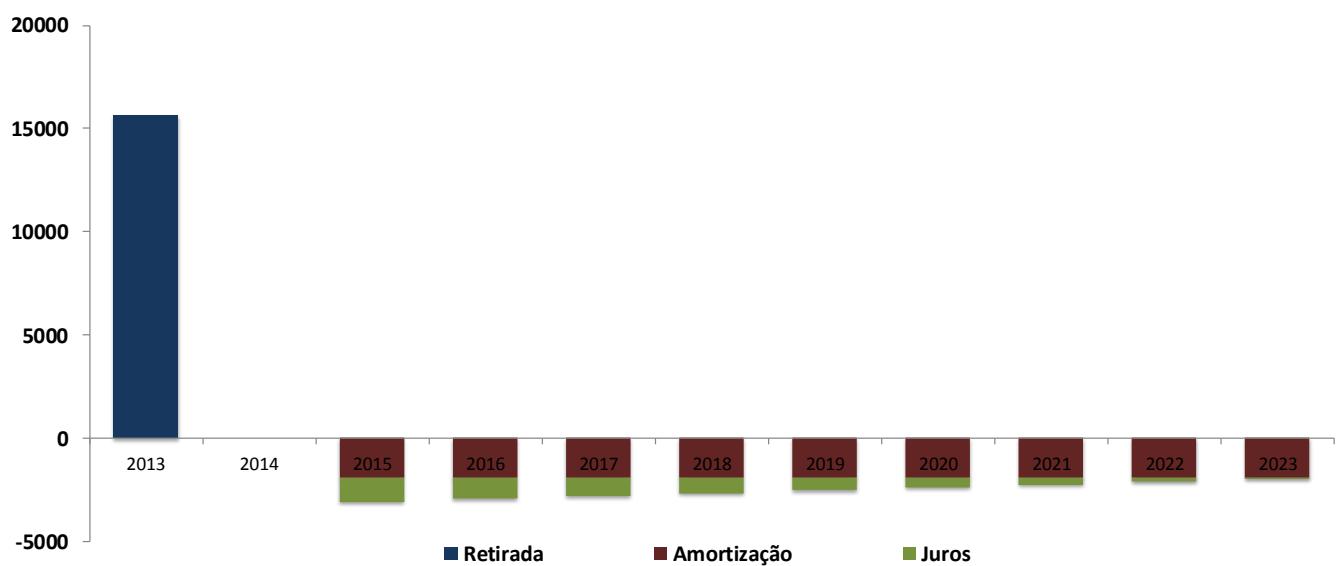


Ilustração 26 – Fluxo do Financiamento da Fase de Investimento 1

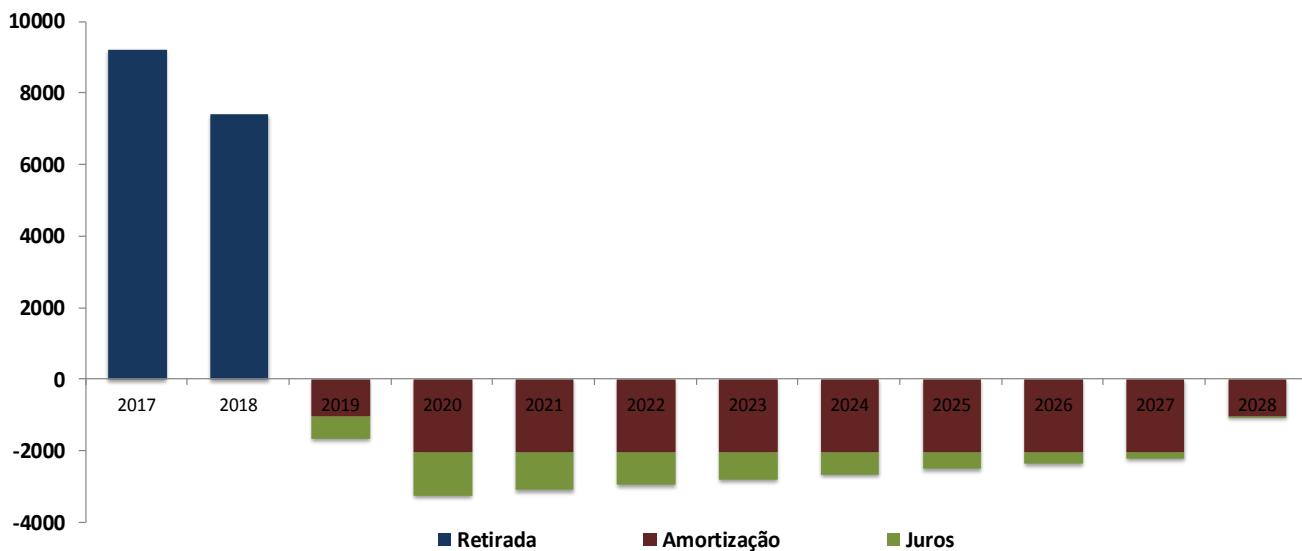


Ilustração 27 – Fluxo do Financiamento da Fase de Investimento 2

4.5.2.5. Impostos

As tabelas abaixo detalham as variáveis tributárias aplicadas na modelagem econômico-financeira do *Projeto Hotel Empresa Holding*. Embora estejam apontadas as alíquotas do Regime de Lucro Presumido, adotou-se na modelagem o Regime de Lucro Real, pois este foi o regime tributário em que o *Projeto Hotel Empresa Holding* recolheu a menor quantia de impostos para o fisco. Além disso, como em grande parte dos períodos contábeis o *Projeto Hotel Empresa Holding* apresenta faturamento bruto superior a R\$ 48.000.000,00, a empresa não tem a opção pelo Regime de Lucro Presumido, devendo recolher os impostos através do Regime de Lucro Real. Deve-se notar que se procedeu com a separação dos impostos diretos cobrados sobre a receita de Hospedagem dos impostos diretos cobrados sobre outras Receitas, pois devido a características de cada uma das fontes de receitas, há a possibilidade de tratamento tributário diferenciado. Basicamente, tem-se que a Lei nº 10.865 permite enquadrar as receitas decorrentes de serviços de hotelaria no regime de cumulatividade, ou seja, os impostos diretos sobre tais receitas devem ser considerados como se estas fossem tributadas pelo Regime Presumido, o qual possui alíquotas de recolhimento inferiores em comparação ao Regime Real, dado a impossibilidade deduzir custos/despesas da base de apuração dos tributos. Por fim, com relação ao ICMS adotou-se alíquota média de 12%.

	Regime de Tributação			Unidade/Fator
Impostos sobre a Receita de Hospedagem	PIS	Alíquota Regime Real		0,65%
		% dos Custos Dedutíveis da Base – Regime Real		0,00%
		Alíquota Regime Presumido		0,65%
	COFINS	Alíquota Regime Real		3,00%
		% dos Custos Dedutíveis da Base – Regime Real		0,00%
		Alíquota Regime Presumido		3,00%
Impostos sobre Outras Receitas	ISS	Alíquota Regime Real		5,00%
		Alíquota Regime Presumido		5,00%
	PIS	Alíquota Regime Real		1,65%
		% dos Custos Dedutíveis da Base – Regime Real		100,00%
		Alíquota Regime Presumido		0,65%
	COFINS	Alíquota Regime Real		7,60%
		% dos Custos Dedutíveis da Base – Regime Real		100,00%
		Alíquota Regime Presumido		3,00%
	ISS	Alíquota Regime Real		5,00%
		Alíquota Regime Presumido		5,00%
	ICMS	Alíquota Regime Real		12,00%
		Alíquota Regime Presumido		12,00%

Tabela 48 – Parâmetros Tributários de PIS, COFINS, ISS e ICMS

Regime de Tributação	Unidade/Fator
Alíquota IRPJ	15,00%
Alíquota Adicional de IRPJ	10,00%
Limite para Adicional de IRPJ	R\$ 20.000,00/mês
Base de Tributação do IRPJ para Regime Presumido	32% da ROB
Limite de Prejuízo a Compensar	30% do Lucro Líquido
Alíquota de CSLL	9,00%
Base de Tributação da CSLL para Regime Presumido	32% da ROB
Periodicidade de Apuração e Pagamento	Mensal

Tabela 49 – Parâmetros Tributários de IRPJ e CSLL

4.5.2.6. Outros Itens

Além das premissas delineadas acima, é de extrema relevância para a projeção de fluxo de caixa do *Projeto Hotel Empresa Holding* a determinação de fatores relacionados a prazo de depreciação, prazo de recebimento e pagamento e questões contábeis de reserva legal. A tabela abaixo detalha, respectivamente, as principais premissas de depreciação utilizadas na modelagem, os prazos utilizados para recebimento e pagamento de contas, o saldo mínimo mantido em conta para fazer frente ao capital de giro da empresa, assim como determina o percentual do Capital Social da empresa que deve compor a Reserva Legal e o percentual de inadimplência praticado no projeto. Deve-se ressaltar nesta etapa que devido aos financiamentos projetados juntamente com o BNDES através do Programa BNDES ProCopa Turismo, o fluxo do *Projeto Hotel Empresa Holding* não pode considerar a redução de capital para a distribuição do dinheiro em caixa quando não houver a contrapartida de caixa positivo com lucros acumulados. Essa regra é um dos muitos condicionantes para a realização de empréstimos junto ao BNDES. Dessa forma, há redução do capital para distribuir caixa que não tem fundamento com base em acumulação de lucros somente após que os financiamentos contratados são totalmente quitados.

Parâmetro	Unidade/Fator
Depreciação de Investimento em Terreno	Não ocorre
Depreciação de Investimento em Estruturas	15 anos
Depreciação de Investimento em Equipamentos	10 anos
Prazo Médio de Pagamento	45 dias
Prazo Médio de Recebimento	60 dias
Saldo Mínimo Mantido em Conta	R\$ 500.000,00
Composição da Reserva Legal	Límite de 20,00% do Capital Social
Lucro a Segregar para Reserva Legal	Límite de 5,00% do Lucro Líquido
Índice de Inadimplência	1,0% da ROB

Tabela 50 – Parâmetros Adicionais

Com base nas premissas expostas anteriormente, são apresentadas as demonstrações financeiras projetadas para o *Projeto Hotel Empresa Holding* no anexo “7.6.”. Mais uma vez ressalta-se que as demonstrações abaixo refletem o cenário base elaborado em comum acordo

entre o autor do presente estudo e a equipe da *Empresa Holding* responsável pela implementação do *Projeto Hotel Empresa Holding*. Os fluxos apresentados foram projetados em moeda constante, ou seja, sem atualização monetária, permitindo a comparação dos valores entre os diferentes períodos, já que eles representam o mesmo poder de compra.

4.5.3. Cálculo do Custo de Capital

Segue na ilustração abaixo, um infográfico representando o processo de determinação do Custo de Capital do *Projeto Hotel Empresa Holding*, bem como as fontes e/ou teorias que foram utilizadas para a determinação de cada um de seus componentes.

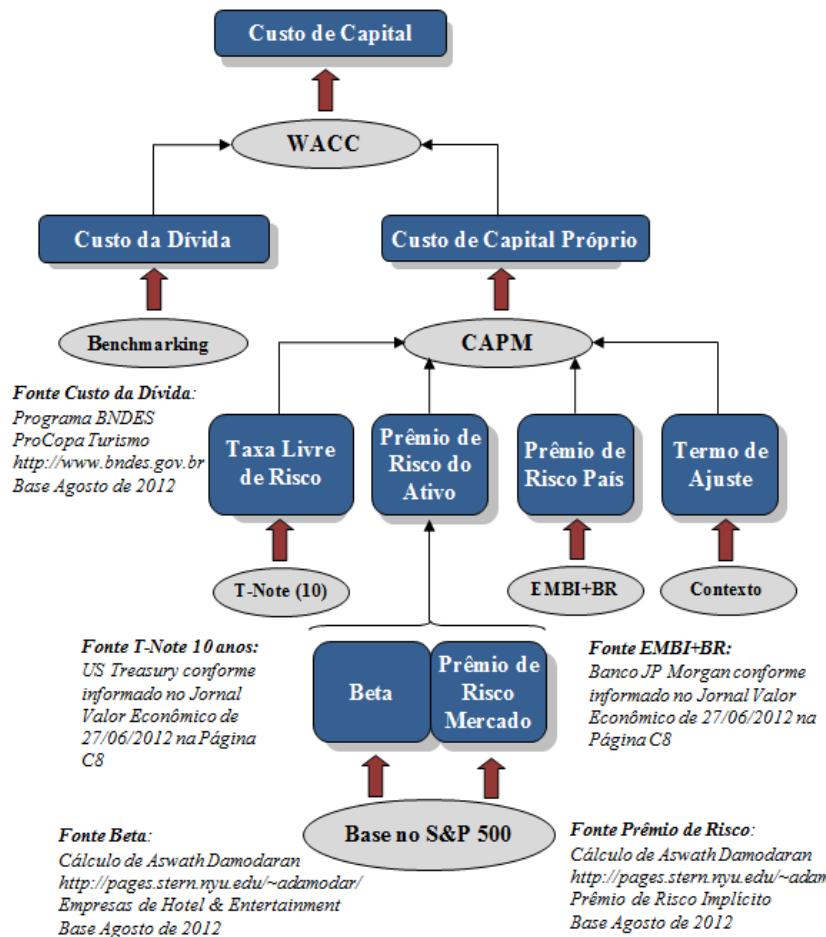


Ilustração 28 – Fontes e Teorias para o Custo de Capital do Projeto Hotel Empresa Holding

Na sequência, a tabela abaixo detalha o resultado do Custo de Capital auferido para o contexto do *Projeto Hotel Empresa Holding* em análise. O valor resultante do cálculo do Custo de Capital do Projeto (WACC) é de 11,00% ao ano de taxa real, ou seja, acima da inflação. Já o Custo do Capital Próprio (CAPM), utilizado para descontar o fluxo de caixa do Acionista, auferido é de 14,73% ao ano de taxa real.

Parâmetro	Índice
Custo do Capital Próprio Real (r_p)	14,73%
Taxa Livre de Risco (r_F)	1,63%
Prêmio de Risco de Mercado ($r_M - r_F$)	6,11%
Beta Alavancado (β)	1,84
Prêmio de Risco País (r_B)	2,13%
Termo de Adaptação (α)	2,25%
Custo do Capital de Terceiros Real (r_D)	7,37%
Prêmio de Risco de Crédito (r_C)	6,24%
WACC Real (r_{WACC})	11,00%
Inflação Estados Unidos	2,45%
Inflação Brasil	5,00%

Tabela 51 – Determinação do Custo de Capital do Projeto Hotel Empresa Holding

Para a determinação do Custo do Capital demonstrado acima utilizou-se um percentual de participação de Capital Próprio de 65%, pois este é o percentual médio que ocorre durante o período de análise de 15 anos (apesar de inicialmente o Capital Próprio representar apenas aproximadamente 40% da Estrutura de Capital da empresa). É importante ressaltar que o Custo do Capital Próprio atrelado ao *Projeto Hotel Empresa Holding* aumenta na medida em que cresce o nível de alavancagem do empreendimento e isso ocorre porque a percepção de risco aumenta na medida em que o volume de recursos disponíveis aos acionistas diminui em relação ao volume total de recursos gerados pelo projeto. No contexto do CAPM, esse aumento da percepção de risco se dá através do aumento do Beta Alavancado. Já o impacto no WACC desse aumento de alavancagem ocorre em menor grau na medida em que o Custo da Dívida é menor que o Custo do Capital Próprio. Por fim, para a determinação do Termo de Adaptação utilizou-se um valor relativo de 30% do Prêmio de Risco do Mercado (10%

referente ao Prêmio de Liquidez do Ativo, 10% referente ao Prêmio de Governança da empresa e 10% referente ao Prêmio de Escala da Empresa), o qual deve ser multiplicado pelo Beta Alavancado para incorporar o grau de alavancagem do *Projeto Hotel Empresa Holding*.

4.5.4. Análise do Investimento

Uma vez derivado o Fluxo de Caixa do Acionista, é possível calcular a TIR do Projeto para o acionista. Tomando-se esse mesmo fluxo e descontando-o à Taxa de Desconto correspondente ao Custo Capital Próprio deriva-se o VPL do Projeto para o acionista. Conforme pode ser observado no Fluxo de Caixa do Acionista detalhado abaixo na tabela 52, a TIR resultante do fluxo projetado para o acionista é de 25,39% ao ano em Termos Reais²⁴. Ao se comparar esta TIR com o Custo do Capital Próprio atrelado ao Projeto, de 14,73% ao ano, pode-se atestar a viabilidade econômico-financeira do projeto. Adicionalmente, pode ser observado no fluxo a seguir o VPL de R\$ 18.891 mil. Este valor representa o ganho econômico ao empreendedor acima do Custo do Capital Próprio. Por fim, o período de Payback do *Projeto Hotel Empresa Holding* é de 99 meses, período de tempo necessário para a recuperação do capital investido sem considerar remuneração sobre o mesmo. Já a ilustração 29 detalha os principais dados financeiros relacionados ao fluxo operacional do *Projeto Hotel Empresa Holding*. Pode-se observar pela análise do gráfico que o Projeto após o período de estabilização possui uma margem operacional ao redor da faixa de 40% e uma margem líquida na faixa de 22%. Por fim, a ilustração 30 confronta os aportes de capital realizados por acionistas (valores negativos para acionistas, ou seja, desembolsos de capital) com a distribuição de dividendos (valores positivos para acionistas, ou seja, entradas de capital). Com a intenção de resumir o exposto neste parágrafo, conclui-se pela viabilidade econômico-financeira do *Projeto Hotel Empresa Holding*.

²⁴ Para a construção do fluxo do investimento considerou-se um valor residual para o *Projeto Hotel Empresa Holding*, sendo que este valor reflete a continuidade do negócio após o período de análise de 15 anos. Este valor tem como base os fluxos de dividendos e reduções de capital realizados entre o ano 16 e o ano 40 de operação do *Projeto Hotel Empresa Holding*. Optou-se por considerar o fluxo até o 40º ano de operação, pois qualquer distribuição de recursos aos acionistas após tal período tem representatividade muito baixa em Valor Presente. Por exemplo, um valor de R\$ 243,50 distribuídos aos acionistas no final do Ano 40, possui um VPL de apenas R\$ 1,00, considerando uma taxa de desconto de 14,73%.

DESCRÇÃO	TIR	VPL	Payback	1 2013	2 2014	3 2015	4 2016	5 2017
Fluxo do Acionista DDM	25,39%	18.891	99	-10.414	-271	0	-6.139	-3.950
Aportes		14,73%	Meses	-10.414	-1.280	0	-6.139	-4.940
Saída de Dividendos				0	1.009	0	0	990
Perpetuidade				0	0	0	0	0
DESCRÇÃO	TIR	VPL	Payback	6 2018	7 2019	8 2020	9 2021	10 2022
Fluxo do Acionista DDM	25,39%	18.891	99	6.327	5.663	6.927	8.513	9.046
Aportes		14,73%	Meses	0	0	0	0	0
Saída de Dividendos				6.327	5.663	6.927	8.513	9.046
Perpetuidade				0	0	0	0	0
DESCRÇÃO	TIR	VPL	Payback	11 2023	12 2024	13 2025	14 2026	15 2027
Fluxo do Acionista DDM	25,39%	18.891	99	9.966	10.405	10.470	10.583	111.434
Aportes		14,73%	Meses	0	0	0	0	0
Saída de Dividendos				9.966	10.405	10.470	10.583	11.292
Perpetuidade				0	0	0	0	100.142

Tabela 52 – TIR, VPL e Payback (valores em R\$ milhares)

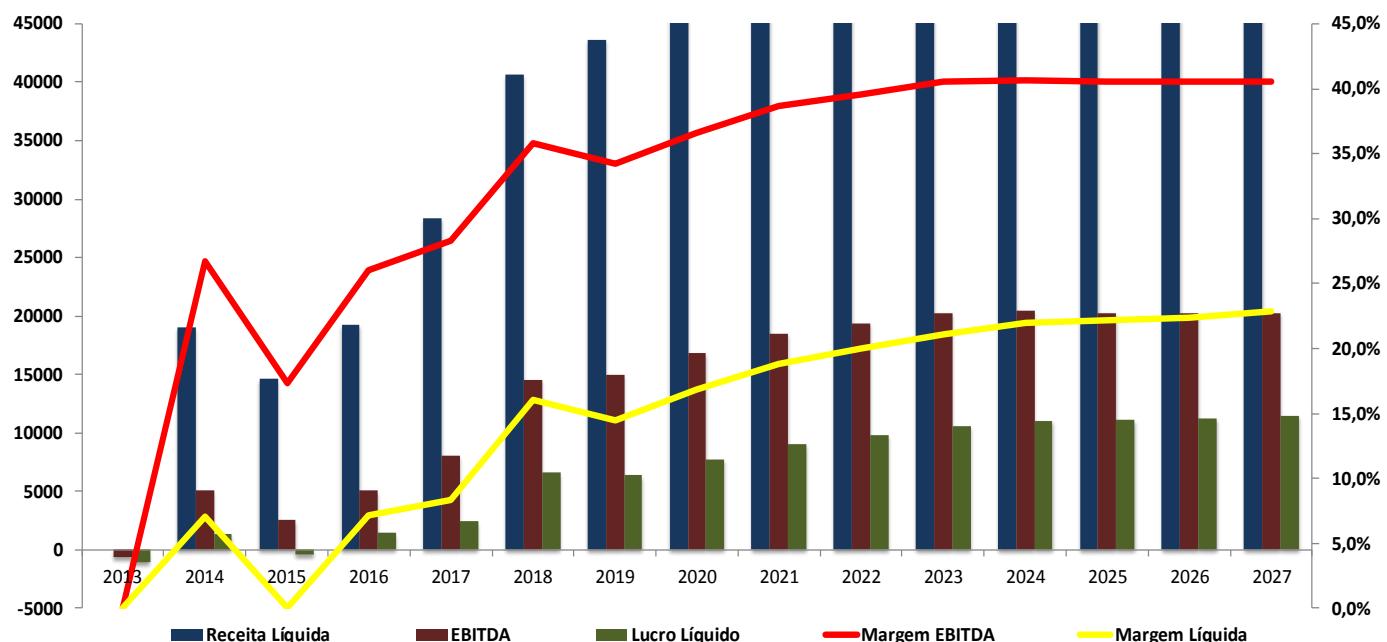


Ilustração 29 – Receita, EBITDA, Lucro e Margens (valores em R\$ milhares)

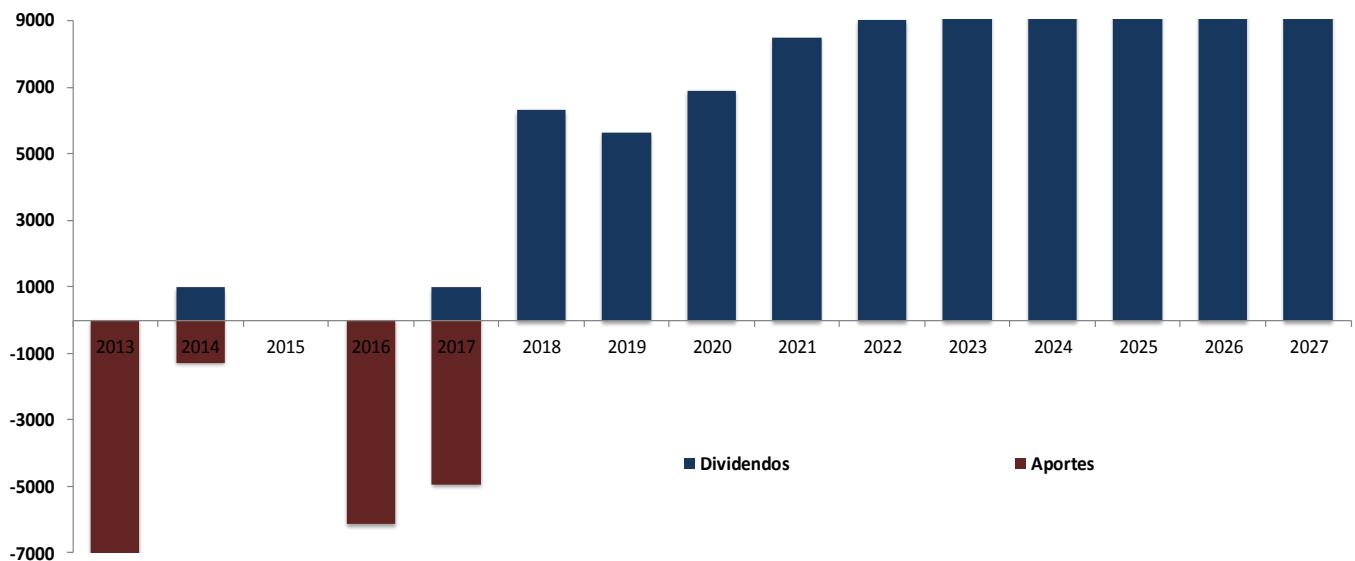


Ilustração 30 – Aportes de Capital x Dividendos (valores em R\$ milhares)

4.5.5. Análise dos Índices Financeiros

A análise das demonstrações financeiras através da utilização de índices é uma ferramenta poderosa para examinar o desempenho de uma empresa e/ou projeto. As tabelas abaixo detalham, respectivamente, os índices de liquidez, rentabilidade, atividade (ou eficiência operacional) e endividamento do *Projeto Hotel Empresa Holding*. Através da análise de tais tabelas é possível verificar a evolução da situação financeira da empresa ao longo do tempo (análise temporal). Além disso, confrontando tais índices com os índices de empresas comparáveis do segmento hoteleiro (BHG S.A.²⁵, nesse caso) é possível verificar como está a situação do *Projeto Hotel Empresa Holding* em relação à situação encontrada em outra empresa que presta o mesmo (ou praticamente o mesmo) tipo de serviço (análise comparativa). A escolha da BHG S.A. se deu, pois é a única empresa aberta do setor hoteleiro com uma carteira de hotéis e *resorts* de alto padrão, um dos principais conceitos do *Projeto Hotel Empresa Holding*.

²⁵ O BHG S.A. (Brazil Hospitality Group) é a terceira maior rede hoteleira do país, sendo reconhecida pela qualidade e por investir em melhorias contínuas nos hotéis. A empresa tem como foco o investimento em hotéis na América do Sul, sobretudo Brasil. Disponível em: <www.bhg.net>.

	DESCRÍÇÃO	1	2	3	4	5	BHG
		2013	2014	2015	2016	2017	2009
índices de Liquidez	Liquidez Corrente	-	1,16	1,05	1,40	1,42	5,10
	Liquidez Seca	-	1,16	1,05	1,40	1,42	5,08
	Liquidez Imediata	-	0,62	0,40	0,62	0,44	4,73
	Capital de Giro Líquido (.000)	-663	779	240	1.875	3.565	215.471
	DESCRÍÇÃO	6	7	8	9	10	BHG
		2018	2019	2020	2021	2022	2010
índices de Liquidez	Liquidez Corrente	1,38	1,44	1,52	1,59	1,67	3,03
	Liquidez Seca	1,38	1,44	1,52	1,59	1,67	3,00
	Liquidez Imediata	0,50	0,45	0,41	0,39	0,36	1,81
	Capital de Giro Líquido (.000)	3.755	4.419	5.231	5.734	6.462	136.213
	DESCRÍÇÃO	11	12	13	14	15	BHG
		2023	2024	2025	2026	2027	2011
índices de Liquidez	Liquidez Corrente	2,19	2,48	2,79	3,63	4,82	0,54
	Liquidez Seca	2,19	2,48	2,79	3,63	4,82	0,53
	Liquidez Imediata	0,43	0,62	0,82	1,19	1,77	0,19
	Capital de Giro Líquido (.000)	8.897	10.941	12.945	15.975	19.249	-68.971

Tabela 53 – Índices de Liquidez

Os índices de liquidez medem a capacidade da empresa de satisfazer as suas obrigações de curto prazo, como fornecedores e empréstimos, à medida que vencem. Como uma liquidez baixa ou declinante é um precursor comum de dificuldades financeiras e falência, esses índices são vistos como bons indicadores de problemas de fluxo de caixa. A liquidez geral do *Projeto Hotel Empresa Holding* apresenta uma tendência razoavelmente estável, com baixo crescimento dos índices ano a ano. Pode-se dizer que a empresa possui boa liquidez para fazer frente às obrigações de curto prazo, assim a empresa apresenta alta solvência com relação à situação financeira global. Comparativamente com a BHG S.A., pode-se dizer que o *Projeto Hotel Empresa Holding* apresenta uma tendência inversa ao que vem ocorrendo com a mesma, dado que os índices de liquidez da BHG S.A. apresentam tendência de declínio nos últimos anos, sendo que em 2011 apresentou índices inferiores a 1, fato bastante comprometedor para a liquidez da empresa. Ou seja, o *Projeto Hotel Empresa Holding* apresenta liquidez superior a BHG S.A., entretanto no curto prazo, a liquidez do

Projeto Hotel Empresa Holding é condizente com a apresentada pelo mercado. De maneira geral, a empresa apresenta uma ótima liquidez.

	1	2	3	4	5	BHG
	2013	2014	2015	2016	2017	2009
índices de Rentabilidade	Margem Operacional Líquida	-	26,7%	17,3%	26,0%	28,3%
	Margem Líquida	-	7,1%	-3,3%	7,2%	8,3%
	Retorno do Ativo Total	-4,3%	4,5%	-1,8%	3,2%	4,1%
	Retorno do Capital Próprio	-11,1%	12,6%	-3,4%	6,6%	9,7%
	6	7	8	9	10	BHG
	2018	2019	2020	2021	2022	2010
índices de Rentabilidade	Margem Operacional Líquida	35,8%	34,2%	36,6%	38,6%	39,6%
	Margem Líquida	16,1%	14,5%	16,8%	18,8%	20,0%
	Retorno do Ativo Total	11,7%	11,9%	15,5%	19,4%	22,5%
	Retorno do Capital Próprio	26,3%	24,7%	29,5%	33,7%	35,7%
	11	12	13	14	15	BHG
	2023	2024	2025	2026	2027	2011
índices de Rentabilidade	Margem Operacional Líquida	40,5%	40,7%	40,5%	40,5%	40,5%
	Margem Líquida	21,1%	22,0%	22,1%	22,4%	22,9%
	Retorno do Ativo Total	26,4%	28,7%	29,9%	31,5%	33,1%
	Retorno do Capital Próprio	37,7%	38,6%	38,0%	37,9%	46,9%

Tabela 54 – Índices de Rentabilidade

Os índices de rentabilidade medem a capacidade da empresa de gerar retornos aos acionistas em relação ao total de vendas, ativos, patrimônio, etc. Como grupo, essas medições permitem avaliar os lucros da empresa em relação a certo nível de vendas, a certo nível de ativos ou volume de capital investido. De maneira geral, o *Projeto Hotel Empresa Holding* apresenta boa rentabilidade, sendo que a margem operacional líquida e a margem líquida apresentam tendência de crescimento e são superiores a média da BHG S.A.. A empresa apresenta apenas rentabilidade ruim nos primeiros anos de operação, situação em que os custos operacionais são bastante elevados comparativamente ao nível de faturamento da empresa. Com relação ao retorno do ativo total e retorno do capital próprio, o *Projeto Hotel Empresa Holding* apresenta situação bastante distinta da observada na BHG S.A. devido aos

crescentes valores de lucro líquido e também pela queda dos ativos da empresa. Assim, a empresa apresenta um excelente nível de rentabilidade.

	DESCRÍÇÃO	1	2	3	4	5	BHG
		2013	2014	2015	2016	2017	2009
índices de Atividade	Prazo de Recebimento	-	41 dias	60 dias	53 dias	86 dias	25 dias
	Prazo de Pagamento	-	28 dias	38 dias	31 dias	47 dias	94 dias
	Giro do Ativo Total	-	0,70	0,59	0,50	0,54	0,11
	Giro do Capital dos Acionistas	0,00	3,84	3,09	2,37	2,58	0,13
	DESCRÍÇÃO	6	7	8	9	10	BHG
		2018	2019	2020	2021	2022	2010
índices de Atividade	Prazo de Recebimento	60 dias	61 dias	64 dias	61 dias	62 dias	66 dias
	Prazo de Pagamento	34 dias	34 dias	34 dias	33 dias	33 dias	77 dias
	Giro do Ativo Total	0,80	0,91	1,01	1,14	1,24	0,17
	Giro do Capital dos Acionistas	3,66	3,83	3,91	2,96	2,84	0,21
	DESCRÍÇÃO	11	12	13	14	15	BHG
		2023	2024	2025	2026	2027	2011
índices de Atividade	Prazo de Recebimento	61 dias	57 dias				
	Prazo de Pagamento	33 dias	75 dias				
	Giro do Ativo Total	1,38	1,44	1,49	1,55	1,59	0,19
	Giro do Capital dos Acionistas	2,89	2,39	2,07	2,04	2,01	0,29

Tabela 55 – Índices de Atividade

Os índices de atividade medem a rapidez com que a empresa consegue converter ativos circulantes em vendas ou caixa. O *Projeto Hotel Empresa Holding* apresenta prazos bastante estáveis com relação aos prazos de pagamento e recebimento, sendo que apenas no 2º ano de operação há um elevado prazo de recebimento, mas isso ocorre em virtude de ser um ano atípico com início das operações apenas no meio do ano havendo dessa forma um denominador baixo em virtude das vendas mais baixas. Os prazos de recebimento apresentam patamar ligeiramente superior ao encontrado na BHG S.A. e isso poderia ser melhorado através de uma melhor gestão do “contas a receber” da empresa, fato que poderia melhorar ainda mais a liquidez da empresa. Já os prazos de pagamento são bem menores dos apresentados pela BHG S.A. e isso pode apresentar tanto aspectos positivos, retratando que a empresa é ágil no pagamento de suas contas (o que melhora a sua posição creditícia), mas

também ter aspectos negativos, como má negociação com fornecedores acerca dos prazos para faturar as contas. Por fim, com relação ao giro do ativo total e giro do capital dos acionistas, estes apresentam tendência crescente e indicam um alto grau de eficiência de utilização dos recursos investidos. Comparando estes índices com os apresentados pela BHG, pode-se dizer que o *Projeto Hotel Empresa Holding* é capaz de usar seus ativos mais eficientemente. De maneira geral, a empresa apresenta um bom nível de atividade, entretanto a situação do prazo de pagamento deve ser melhor analisada.

	DESCRÍÇÃO	1	2	3	4	5	BHG
		2013	2014	2015	2016	2017	2009
índices de Endividamento	Endividamento Geral	61,8%	57,9%	55,8%	53,7%	51,0%	15,5%
	Cobertura de Juros	-	-	0,69	3,18	5,93	2,43
	Serviço da Dívida	-	-	0,59	1,24	1,37	1,39
	Composição do Endividamento	4,0%	25,0%	27,4%	18,8%	25,1%	44,4%
	DESCRÍÇÃO	6	7	8	9	10	BHG
		2018	2019	2020	2021	2022	2010
índices de Endividamento	Endividamento Geral	48,7%	43,9%	38,5%	32,8%	26,0%	20,4%
	Cobertura de Juros	7,67	6,19	8,57	11,88	16,33	1,27
	Serviço da Dívida	2,42	1,77	2,07	2,48	2,69	2,38
	Composição do Endividamento	31,9%	36,1%	41,8%	48,7%	59,4%	41,4%
	DESCRÍÇÃO	11	12	13	14	15	BHG
		2023	2024	2025	2026	2027	2011
índices de Endividamento	Endividamento Geral	18,2%	13,5%	8,4%	2,9%	0,0%	28,1%
	Cobertura de Juros	24,58	37,86	55,94	109,64	794,02	2,36
	Serviço da Dívida	3,03	5,59	5,89	6,28	13,16	1,82
	Composição do Endividamento	61,3%	72,5%	89,1%	100,0%	100,0%	53,0%

Tabela 56 – Índices de Endividamento

Os índices de endividamento medem o grau de endividamento da empresa, ou seja, o volume de capital de terceiros em relação a outros valores importantes do balanço patrimonial e a capacidade de se gerar recursos para pagar as dívidas, ou seja, o poder da empresa de realizar os pagamentos no prazo programado. O endividamento do *Projeto Hotel Empresa Holding* apresenta tendência decrescente no período de análise, sendo que inicialmente o endividamento era composto quase que totalmente com dívida de longo prazo e ao final do

período de análise tal situação de inverte e empresa apresenta baixo nível de endividamento, sendo este integralmente de curto prazo. Apesar do endividamento ser de curto prazo, a empresa possui liquidez suficiente para fazer frente a tais desembolsos, como já detalhado anteriormente. Isso ocorre pois a empresa não investe em novos projetos e ao final do período de análise toda a dívida adquirida para os investimentos iniciais já foi quitada. Com relação aos índices de cobertura, a situação do empreendimento em análise é muito boa, sendo que apresenta bons índices de cobertura, com exceção aos apresentados no 4º ano de operação, em virtude da captação da dívida para fazer frente a 2ª fase de investimento. Os índices de endividamento do *Projeto Hotel Empresa Holding* são melhores dos que apresentados pela BHG S.A., sobretudo devido ao perfil agressivo de crescimento desta via novas aquisições, fato que mantem a empresa com elevado grau de alavancagem e possui em carteira muitos empreendimentos em fase pré-operacional.

Assim, conforme já se previa através das demonstrações financeiras, os índices financeiros comprovam que o *Projeto Hotel Empresa Holding* é financeiramente viável.

4.5.6. Análise de Sensibilidade

Nas tabelas a seguir foram feitas análises de sensibilidade dos resultados obtidos em relação ao cenário base delineado nos tópicos acima. Optou-se por derivar dois cenários pessimistas a fim de observar fronteiras negativas para o projeto em análise, sendo que em um cenário altera-se a Taxa de Ocupação e em outro se modifica os Preços de Diária. Assim, reduziu-se a Taxa de Ocupação e Preços de Diária de tal forma a atingir o retorno mínimo aceitável, equivalente ao Custo do Capital Próprio de 14,73% (situação na qual o VPL do *Projeto Hotel Empresa Holding* é igual à zero). Foi elaborada, também, a análise de sensibilidade de dois cenários otimistas, sendo que as variações realizadas seguiram a mesma lógica das variações elaboradas para os cenários pessimistas. Assim, um cenário otimista tem como base a elevação das Taxas de Ocupação e o outro tem como fundamento o aumento dos Preços de Diárias. Segue abaixo um resumo das variações elaboradas para cada um dos cenários simulados:

- Cenário Pessimista 1: Redução Absoluta da Taxa de Ocupação em 12,95%.
- Cenário Pessimista 2: Redução Relativa dos Preços de Diária em 17,15%.
- Cenário Otimista 1: Aumento Absoluto da Taxa de Ocupação em 10,00%.

- Cenário Otimista 2: Aumento Relativo dos Preços de Diária em 15,00%.

Descrição	TIR	VPL	Payback	1	2	3	4	5
				2013	2014	2015	2016	2017
Fluxo do Acionista DDM	14,76%	51	147	-10.414	-1.757	-756	-7.685	-6.407
Aportes		14,73%	Meses	-10.414	-1.757	-756	-7.685	-6.407
Saída de Dividendos				0	0	0	0	0
Perpetuidade				0	0	0	0	0
Descrição	TIR	VPL	Payback	6	7	8	9	10
				2018	2019	2020	2021	2022
Fluxo do Acionista DDM	14,76%	51	147	0	0	0	5.361	5.807
Aportes		14,73%	Meses	0	0	0	0	0
Saída de Dividendos				0	0	0	5.361	5.807
Perpetuidade				0	0	0	0	0
Descrição	TIR	VPL	Payback	11	12	13	14	15
				2023	2024	2025	2026	2027
Fluxo do Acionista DDM	14,76%	51	147	6.968	7.162	6.549	6.660	83.300
Aportes		14,73%	Meses	0	0	0	0	0
Saída de Dividendos				6.968	7.162	6.549	6.660	6.867
Perpetuidade				0	0	0	0	76.433

Tabela 57 – Análise do Investimento para o Cenário Pessimista 1 (R\$ milhares)

Descrição	TIR	VPL	Payback	1	2	3	4	5
				2013	2014	2015	2016	2017
Fluxo do Acionista DDM	14,75%	43	147	-10.414	-1.529	-179	-7.830	-7.003
Aportes		14,73%	Meses	-10.414	-1.529	-179	-7.830	-7.003
Saída de Dividendos				0	0	0	0	0
Perpetuidade				0	0	0	0	0
Descrição	TIR	VPL	Payback	6	7	8	9	10
				2018	2019	2020	2021	2022
Fluxo do Acionista DDM	14,75%	43	147	0	0	1.623	5.295	5.838
Aportes		14,73%	Meses	0	0	0	0	0
Saída de Dividendos				0	0	1.623	5.295	5.838
Perpetuidade				0	0	0	0	0
Descrição	TIR	VPL	Payback	11	12	13	14	15
				2023	2024	2025	2026	2027
Fluxo do Acionista DDM	14,75%	43	147	6.417	6.272	6.350	6.461	80.521
Aportes		14,73%	Meses	0	0	0	0	0
Saída de Dividendos				6.417	6.272	6.350	6.461	6.667
Perpetuidade				0	0	0	0	73.853

Tabela 58 – Análise do Investimento para o Cenário Pessimista 2 (R\$ milhares)

DESCRÍÇÃO	TIR	VPL	Payback	1 2013	2 2014	3 2015	4 2016	5 2017
Fluxo do Acionista DDM	30,56%	28.084	86	-10.414	421	205	-3.908	-2.695
Aportes		14,73%	Meses	-10.414	-1.448	0	-6.139	-4.940
Saída de Dividendos				0	1.869	205	2.231	2.246
Perpetuidade				0	0	0	0	0
				6	7	8	9	10
DESCRÍÇÃO	TIR	VPL	Payback	2018	2019	2020	2021	2022
Fluxo do Acionista DDM	30,56%	28.084	86	7.815	7.914	8.531	10.356	10.952
Aportes		14,73%	Meses	0	0	0	0	0
Saída de Dividendos				7.815	7.914	8.531	10.356	10.952
Perpetuidade				0	0	0	0	0
				11	12	13	14	15
DESCRÍÇÃO	TIR	VPL	Payback	2023	2024	2025	2026	2027
Fluxo do Acionista DDM	30,56%	28.084	86	11.997	12.448	12.777	13.269	126.557
Aportes		14,73%	Meses	0	0	0	0	0
Saída de Dividendos				11.997	12.448	12.777	13.269	13.478
Perpetuidade				0	0	0	0	113.079

Tabela 59 – Análise do Investimento para o Cenário Otimista 1 (R\$ milhares)

DESCRÍÇÃO	TIR	VPL	Payback	1 2013	2 2014	3 2015	4 2016	5 2017
Fluxo do Acionista DDM	33,64%	34.417	81	-10.414	972	481	-3.668	-1.915
Aportes		14,73%	Meses	-10.414	-1.331	0	-6.139	-4.940
Saída de Dividendos				0	2.303	481	2.471	3.025
Perpetuidade				0	0	0	0	0
				6	7	8	9	10
DESCRÍÇÃO	TIR	VPL	Payback	2018	2019	2020	2021	2022
Fluxo do Acionista DDM	33,64%	34.417	81	8.503	8.774	10.205	12.004	12.593
Aportes		14,73%	Meses	0	0	0	0	0
Saída de Dividendos				8.503	8.774	10.205	12.004	12.593
Perpetuidade				0	0	0	0	0
				11	12	13	14	15
DESCRÍÇÃO	TIR	VPL	Payback	2023	2024	2025	2026	2027
Fluxo do Acionista DDM	33,64%	34.417	81	13.626	14.338	14.870	14.979	140.658
Aportes		14,73%	Meses	0	0	0	0	0
Saída de Dividendos				13.626	14.338	14.870	14.979	15.187
Perpetuidade				0	0	0	0	125.471

Tabela 60 – Análise do Investimento para o Cenário Otimista 2 (R\$ milhares)

4.5.6.1. Tabelas Resumo de Sensibilidade

As tabelas abaixo apresentam, respectivamente, resultados possíveis de TIR, VPL e Payback para eventuais cenários em que há a variação conjunta tanto das Taxas de Ocupação (sendo tal variação absoluta em relação a premissa assumida no cenário base) quanto dos Preços de Diária (variação relativa em relação a premissa assumida no cenário base). A

análise de tais tabelas é de extrema relevância para a *Empresa Holding* na medida em que apresenta a sensibilidade do *Projeto Hotel Empresa Holding* para diversos cenários. A partir da análise das tabelas abaixo, conclui-se que o *Projeto Hotel Empresa Holding* apresenta viabilidade econômico-financeira até mesmo para cenários pessimistas, entretanto a sensibilidade de tal projeto é bastante elevada para eventuais alterações das premissas, principalmente com relação à variação relativa dos Preços de Diária. Porém, deve-se ressaltar que as premissas do cenário base já foram bastante conservadas, sendo que tanto as Taxas de Ocupação quanto os Preços de Diária foram assumidos com valores menores dos observados do que ocorrem de fato no mercado, dessa forma tem-se que a probabilidade de ocorrência dos cenários negativos é relativamente menor do que à dos cenários positivos.

TIR (%ano)		Variação Relativa dos Preços de Diária										
		-15%	-12%	-9%	-6%	-3%	0%	3%	6%	9%	12%	15%
Variação Absoluta da Taxa de Ocupação	-15%	4,5%	6,3%	8,0%	9,7%	11,2%	12,6%	14,1%	15,5%	16,9%	18,4%	19,8%
	-12%	7,8%	9,6%	11,2%	12,7%	14,2%	15,8%	17,3%	18,8%	20,4%	21,9%	23,2%
	-9%	10,6%	12,2%	13,8%	15,4%	17,0%	18,7%	20,3%	21,9%	23,4%	24,8%	26,2%
	-6%	13,2%	14,9%	16,6%	18,4%	20,1%	21,8%	23,4%	24,8%	26,3%	27,7%	29,2%
	-3%	13,4%	15,3%	17,2%	19,1%	21,0%	22,7%	24,3%	25,8%	27,4%	29,0%	30,6%
	0%	16,2%	18,1%	20,2%	22,1%	23,7%	25,4%	27,1%	28,7%	30,4%	32,0%	33,6%
	3%	18,1%	20,1%	22,1%	23,9%	25,6%	27,3%	29,0%	30,7%	32,4%	34,1%	35,7%
	6%	17,0%	19,3%	21,5%	23,5%	25,4%	27,3%	29,2%	31,0%	32,8%	34,7%	36,5%
	9%	19,6%	21,8%	23,8%	25,8%	27,7%	29,7%	31,6%	33,5%	35,3%	37,2%	39,1%
	12%	20,8%	23,0%	25,0%	26,9%	28,9%	30,9%	32,8%	34,7%	36,6%	38,6%	40,5%
	15%	23,3%	25,3%	27,4%	29,5%	31,5%	33,5%	35,5%	37,5%	39,5%	41,5%	43,5%

Tabela 61 – Análise de Sensibilidade: TIR

VPL (R\$ 000)	Variação Relativa dos Preços de Diária											
	-15%	-12%	-9%	-6%	-3%	0%	3%	6%	9%	12%	15%	
Variação Absoluta da Taxa de Ocupação	-15%	-16.269	-13.728	-11.102	-8.470	-6.094	-3.668	-1.170	1.341	3.885	6.467	9.018
	-12%	-11.412	-8.640	-6.117	-3.523	-867	1.829	4.555	7.301	10.038	12.767	15.252
	-9%	-7.120	-4.394	-1.593	1.243	4.120	7.044	9.938	12.861	15.630	18.252	20.889
	-6%	-2.624	351	3.401	6.497	9.568	12.662	15.606	18.371	21.151	23.947	26.754
	-3%	-2.206	998	4.235	7.502	10.764	13.904	16.784	19.713	22.669	25.622	28.575
	0%	2.472	5.896	9.366	12.751	15.816	18.891	21.998	25.106	28.215	31.319	34.417
	3%	5.983	9.549	13.125	16.481	19.689	22.941	26.207	29.467	32.701	35.950	39.201
	6%	3.832	7.610	11.316	14.818	18.224	21.645	25.061	28.455	31.857	35.262	38.663
	9%	8.207	12.104	15.656	19.243	22.825	26.394	29.961	33.520	37.077	40.634	44.198
	12%	10.640	14.693	18.363	22.101	25.843	29.557	33.262	36.984	40.699	44.422	48.143
	15%	15.243	19.081	22.981	26.875	30.736	34.605	38.479	42.352	46.230	50.104	53.980

Tabela 62 – Análise de Sensibilidade: VPL

PAYBACK (Meses)	Variação Relativa dos Preços de Diária											
	-15%	-12%	-9%	-6%	-3%	0%	3%	6%	9%	12%	15%	
Variação Absoluta da Taxa de Ocupação	-15%	210	196	182	181	178	164	152	141	134	124	118
	-12%	184	181	177	164	149	141	130	123	117	111	105
	-9%	181	169	153	142	134	124	117	111	105	100	98
	-6%	159	147	135	125	117	111	105	100	97	93	89
	-3%	157	142	132	122	113	106	101	98	93	89	87
	0%	137	126	117	110	104	99	94	89	87	83	81
	3%	128	118	110	104	99	94	91	87	84	81	77
	6%	133	122	112	104	99	93	88	85	81	77	75
	9%	119	110	102	98	93	87	82	80	76	74	72
	12%	117	107	100	96	92	87	83	80	76	75	72
	15%	106	100	95	90	86	81	78	76	74	70	69

Tabela 63 – Análise de Sensibilidade: Payback

5. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Este capítulo tem por finalidade apresentar as conclusões acerca do Plano de Negócios do *Projeto Hotel Empresa Holding* realizado e discutir se os objetivos traçados para o propósito de desenvolvimento do trabalho foram ou não alcançados. Em linhas bastante gerais, pode-se dizer que os valores tanto teórico quanto prático do presente estudo são de grande importância para o estudante (responsável pela elaboração do presente estudo) e a equipe da *Empresa Holding* responsável pela implementação do *Projeto Hotel Empresa Holding*, principais interessados na elaboração do estudo. As questões teóricas possuem relevância na medida em que fornecem as bases para o entendimento de análises complexas, já as questões práticas analisam de forma estruturada e objetiva importantes pontos do projeto para, então, se tirar conclusões acerca da evolução/desenvolvimento do mesmo.

Com relação aos objetivos inicialmente traçados para a elaboração do estudo, tem-se que todos foram cumpridos integralmente e de maneira bastante adequada e proveitosa para a implementação do projeto pela *Empresa Holding*. A partir do entendimento do mercado hoteleiro, do estudo do comportamento e posicionamento dos principais concorrentes, do exame das características do público alvo, da análise da relevância de parceiras com fornecedores, do diagnóstico dos principais riscos relacionados ao desenvolvimento do projeto e da elaboração de uma modelagem econômico-financeira do projeto foi possível concluir:

- A variedade de estruturas de lazer e eventos e a forma de interação de colaboradores com os clientes são fundamentais para o sucesso do projeto;
- Os fornecedores de alimentos, de entretenimento externo e de tecnologia da informação são fundamentais para a manutenção de níveis elevados de serviço e constante melhora da qualidade;
- Deve-se analisar constantemente a concorrência para se averiguar oportunidades de incrementos de receitas, redução de custos, formatação de estratégias de sucesso praticadas pelo mercado em geral;
- O *mix* de comunicação/promoção do empreendimento deve ser composto por um leque variado de opções, com destaque a comunicação via *internet* e clube de benefícios;

- O preço de diárias deve ser limitado a um patamar aceitável para os clientes, mas não discrepante do praticado pela concorrência dado que preços baixos podem passar uma imagem negativa aos potenciais clientes;
- O desenvolvimento do hotel envolve inúmeros riscos, como ambientais, jurídicos, mercadológicos, relacionados à saúde humana, etc, entretanto estratégias tomadas pela direção do hotel podem minimizar ou até mesmo cancelar tais riscos;
- Por fim, a análise econômico-financeira demonstra a viabilidade do investimento, sendo que mesmo para casos extremos de queda de taxas de ocupação e queda dos preços de diárias o empreendimento se mostrou rentável.

Dessa forma, tanto a análise qualitativa como o estudo quantitativo elaborados neste TF mostram que *Projeto Hotel Empresa Holding* apresenta ótimo potencial tanto mercadológico quanto financeiro e que, assim, o grande desafio estará direcionado às responsabilidades diretivas no sentido de adotar e executar as estratégias adequadas, alinhando-as constantemente com cada integrante da empresa e com a situação de mercado de momento. Ou seja, os próximos passos devem ficar a cargo da direção da *Empresa Holding*, que deve assimilar e compreender as informações contidas nesse Plano de Negócios e executar as transformações necessárias para que se atinja o sucesso projetado para o novo negócio. Além disso, é de fundamental importância que as análises elaboradas neste estudo sejam ciclicamente reformuladas em virtude de mudanças do mercado macroeconômico, das novas necessidades do público alvo, de ações tomadas por concorrentes, etc. É crucial para o sucesso do empreendimento uma constante reavaliação das estratégias e das propostas da empresa, afinal o Plano de Negócios deve ser sempre encarado como um documento dinâmico.

Por fim, deve-se destacar que para a implementação do *Projeto Hotel Empresa Holding* na maneira em que este foi visualizado, fazem-se necessários ainda alguns estudos adicionais a este presente relatório, os quais objetivam torná-lo ainda mais consistente e completo. Segue abaixo os tópicos necessários para serem aprofundados:

- Elaboração de Cronograma Físico e Financeiro para a implantação/construção do projeto e posterior comparação de números em relação ao projetado e realizado de fato;
- Análise da implantação da estrutura organizacional e do modelo de negócio propostos;

- Estudo profundo da demanda que o empreendimento é capaz de gerar, para garantir taxas de ocupação em níveis adequados;
- Definição de fluxos de processos para as diversas atividades realizadas no hotel de acordo com fluxogramas e análise de potenciais erros;
- Análise técnica do *layout* das estruturas físicas do empreendimento;
- Estudo profundo de potenciais fornecedores e elaboração de matrizes de decisão para a seleção dos mesmos de acordo com critérios formalizados;
- Definição de políticas de seleção e treinamento de colaboradores, assim como determinação de regras para formalizar os padrões de remuneração variável dos colaboradores de todos os níveis hierárquicos;
- Estudo de implantação de um modelo de gestão de serviços que enfatize técnicas de qualidade contínua de serviços;
- Estudo de implantação de um sistema de indicadores de produtividade e de qualidade (desempenho).

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABNT. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023: Informação e documentação – Referências – Elaboração.** Rio de Janeiro, 2002.
- ABNT. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14653-4: Avaliação de bens – Parte 4 – Empreendimentos.** Rio de Janeiro, 2002.
- ABREU, Carlos Alexandre Camargo de; NETO, José de Paula Barros; HEINECK, Luiz Fernando Mahlmann. **Avaliação Econômica de Empreendimentos Imobiliários Residenciais: Uma Análise Comparativa.** XXVIII ENEGEP. Rio de Janeiro, 2008.
- ABREU, Carlos Alexandre Camargo de; NETO, José de Paula Barros; HEINECK, Luiz Fernando Mahlmann. **Avaliação Econômica de Empreendimentos Imobiliários Residenciais: Uma Análise Comparativa.** XXVIII ENEGEP. Rio de Janeiro, 2008.
- ALVES, José Augusto. **Elaboração de um Plano de Negócio para uma Cooperativa de Alimentação.** São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2004. 116 p. Trabalho de Formatura, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 2004.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS DE MINAS GERAIS. **Presidente da ABIH Nacional fala sobre a hotelaria brasileira.** Disponível em: <www.abihmg.com.br/abih_novo/noticias2.asp?id=278>. Acesso em: 19/08/2012.
- BACEN. BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório Anual 2010.** Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pec/boletim/banual2010/rel2010p.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2011.
- BACEN. BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Taxa SELIC diária histórica.** Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?SELICDIA>>. Acesso em: 10 out. 2011.
- BNDES. **Perspectivas da hotelaria no Brasil.** Disponível em: <www.bnDES.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set3301.pdf>. Acesso em: 16/08/2012.
- BOLSON, Eder Luiz. **Tchau, Patrão.** 1ª edição. Editora SENAC, 2003.

- BUENO, Bruno; PAIVA, Dilson; SANT'ANA, Maurício; ALVES, Milton. **Plano de Negócios Atalaia Hotel & SPA.** Niterói: Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Turismo da Universidade Federal Fluminense, 2009. MBA em Marketing Empresarial, Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, da Universidade Federal Fluminense, 2009.
- CASAROTTO FILHO, Nelson; KOPITTKE, Bruno Hartmut. **Análise de Investimentos.** 11^a edição. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo – Dando Asas ao Espírito Empreendedor.** 1^a edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.
- COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira; CYMBALISTA, Melvin. **Probabilidades.** 2^a edição. São Paulo: Editora Edgard Blucher, 2006.
- COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira. **Estatística.** 3^a edição. São Paulo: Editora Edgard Blucher, 2002.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo Transformando Ideias em Negócios.** 2^a edição. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2005.
- DRUCKER, Peter. **Administrando para o Futuro: Os Anos 90 e a Virada do Século.** 6^a edição. Rio de Janeiro: Editora Thomson Pioneira.
- FORTUNA, Eduardo. **Mercado Financeiro: Produtos e Serviços.** 16^a Edição. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2005.
- GITMAN, Lawrence. **Princípios de Administração Financeira.** 10^a edição. São Paulo: Editora Pearson Education, 2003.
- HIRSCHFELD, Henrique. **Engenharia econômica e Análise de Custos.** 4^a edição. São Paulo: Editora Atlas, 1989.
- HORWARTH HTL – HIA HOTEL INVESTMENT ADVISORS. **Seminário Internacional – Perspectivas e Desafios para o Turismo na Copa do Mundo 2014 – Infraestrutura para o Turismo.** Disponível em: <www.copa2014.turismo.gov.br/export/sites/default/copa/eventos/detalhe/download_eventos/Apresentacao_Ricardo_Mader.pdf>. Acesso em: 20/08/2012.

- HWA, Marcel Li Fiorillo. **Plano de Negócios para um Delivery de Comida Chinesa.** São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2011. 146 p. Trabalho de Formatura, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 2011.
- IAB – INSTITUTO DE ARQUITETOS DO BRASIL. **Projeto Executivo.** Disponível em: <www.mulher.uol.com.br/casa-e-decoracao/noticias/redacao/2010/12/01/o-projeto-de-arquitetura-pode-corresponder-a-ate-12-do-valor-total-da-obra.htm>. Acesso em 11/08/2012.
- JONES LANG LASALLE. **Vida Imobiliária – Dossiê Mercado de Hotéis.** Disponível em: <http://www.joneslanglasalle.com.br/PressReleaseDocs/10.01.2011_Vida%20Imobili%C3%A1ria.pdf>. Acesso em: 20/08/2012.
- JUEI, Chow Hen. **Plano de Negócios para uma Empresa de TI Voltada ao Setor de Educação.** São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2003. 78 p. Trabalho de Formatura, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 2003.
- LIMA, Iran Siqueira; LIMA, Gerlando Augusto Sampaio Franco; Pimentel, Renê Coppe. **Curso de Mercado Financeiro: Tópicos Especiais.** 1ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- LIMA JUNIOR, João da Rocha. **Aspectos Avançados no Uso da taxa Interna de Retorno como Indicador da Qualidade de Empreendimento Imobiliário.** Boletim Técnico da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia Civil. São Paulo, 2010.
- LIMA JUNIOR, João da Rocha. **Decidir sobre Investimentos no setor da Construção Civil.** Boletim Técnico da Escola Politécnica da USP, Departamento de Engenharia Civil. São Paulo, 1998.
- MINISTÉRIO DO TURISMO. **Estatísticas básicas de turismo.** Disponível em: <www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/estatisticas_indicadores/downloads_estatisticas/Estatisticas_Basicas_do_Turismo_-_Brasil_2004_a_2009.pdf>. Acesso em: 16/08/2012
- MINISTÉRIO DO TURISMO. **Panorama do Turismo Mundial.** Disponível em: <www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/estatisticas_indicadores/downloads_estatisticas/Estatistica_e_Indicadores_de_turismo_no_Mundo_-_2009_1__3_.pdf>. Acesso em: 14/08/2012.

- MINISTÉRIO DO TURISMO. **Receita e Despesa Cambial por mês – 2003 a 2010.** Disponível em: <www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/estatisticas_indicadores/receita_cambial/>. Acesso em: 20/08/2012.
- MINISTÉRIO DO TURISMO. **Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem.** Disponível em: <www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/index.jsp>. Acesso em: 23/08/2012.
- MINISTÉRIO DO TURISMO. **Turismo no Brasil 2011- 2014.** Disponível em: <www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/outros_estudos/Documento_referencia_1/>. Acesso em: 14/08/2012.
- MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James; GHOSHAL, Sumantra. **O Processo da Estratégia.** 4^a edição. São Paulo: Editora Artmed, 2006.
- MORAES, Edmilson Alves de; EHRLICH, Pierre Jacques. **Engenharia Econômica: Avaliação e Seleção de Projetos de Investimento.** 6^a edição. São Paulo: Editora Atlas, 2005.
- MORETTIN, Pedro Alberto; BUSSAB, Wilton de Oliveira. **Estatística Básica.** 5^a edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.
- MOTTA, Regis da Rocha; CALÔBA, Guilherme Marques. **Análise de Investimentos.** 1^a edição. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- NEWNAN, Donald; LAVELLE, Jerome. **Fundamentos da Engenharia Econômica.** 1^a edição. Rio de Janeiro: Editora LTC, 2000.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas.** 30^a edição. São Paulo: Editora Atlas.
- PEREIRA, Pedro Marton. **Plano de Negócio: Uma Análise de Viabilidade Econômico-Financeira de uma Temakeria Móvel em Florianópolis.** Florianópolis: da Universidade Federal de Santa Catarina, 2009. Trabalho de Conclusão de Curso, Departamento de Ciência da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2009.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE BOFETE. **A Cidade.** Disponível em: <www.bofete.sp.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=25&Itemid=28>. Acesso em: 29/08/2012.

- ROCHA, Larissa Uchôa. **Projeto Fazenda Hotel Rancho Grande – Formosa/GO: Plano Financeiro.** Brasília: Centro de Excelência em Turismo da Universidade de Brasília, 2009. Especialização em Gestão de Negócios em Turismo, Centro de Excelência em Turismo Universidade de Brasília, 2009.
- ROSS, Stephen; WESTERFIELD, Randolph; JAFFE, Jeffrey. **Administração Financeira.** 2^a edição. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- SECURATO, José Roberto. **Cálculo Financeiro das Tesourarias.** 3^a edição. São Paulo: Editora Saint Paul, 2005.
- SINDUSCON. **CUB Série Histórica.** Disponível em: <[www.sindusconsp.com. br](http://www.sindusconsp.com.br)>. Acesso em 11/08/2012.
- SOUZA, Acilon Batista de. **Projetos de Investimento de Capital: Elaboração, Análise e Tomada de Decisão.** 1^a edição. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

7. ANEXOS

7.1. Conceito Geral de Risco

Para determinar o Custo de Capital e principalmente as variáveis que compõem o CAPM é necessário abordar o conceito de Risco. Em termos gerais, pode-se expressar risco como a possibilidade de ocorrência de um evento não desejável. Em relação às Finanças, risco pode ser expresso como a possibilidade de perda ou ainda como o grau de incerteza a respeito de um evento futuro. Assim, pode-se dizer que ausência de risco implica que determinado retorno futuro esperado seja invariavelmente igual ao retorno passado observado para determinado investimento. Entretanto, na medida em que aumenta a variação (volatilidade) possível entre o fluxo de retorno esperado e o efetivamente observado, aumenta o risco percebido pelo investidor para aquele determinado investimento. Ou seja, quanto maior a volatilidade de determinado ativo (intensidade e frequência das variações de preços e fluxos de caixa), maior é o risco percebido pelo investidor. De maneira geral, o risco é, na maioria das vezes, representado pela medida estatística do desvio padrão (dispersão das variáveis em relação à média).

Assim, partindo do pressuposto de que os investidores são avessos ao risco, quanto mais presente o risco estiver em um determinado ativo, maior será o Prêmio de Risco do Ativo exigido pelo investidor e consequentemente maior será o Custo de Capital. No ambiente do CAPM, é importante desmembrar o risco em dois componentes:

- Risco Sistemático ou Não Diversificável: se refere às variáveis que interferem no mercado como um todo, por exemplo, taxas de juros, preços de energia, políticas monetárias, enfim, eventos de natureza política, econômica e social. O risco sistemático é inerente a todos os ativos negociados no mercado e não há como se evitar totalmente os riscos sistemáticos, sendo indicada a diversificação da carteira de ativos como a medida preventiva para redução desse risco.
- Risco Não Sistemático ou Diversificável: trata das variáveis que atingem especificamente cada empresa, como processos judiciais e trabalhistas e defeitos ou atrasos em tecnologias novas. Assim, o risco não sistemático é identificado nas características do próprio ativo, não se alastrando aos demais ativos da carteira. É um risco intrínseco, próprio de cada investimento realizado e sua eliminação de uma carteira é possível pela inclusão de ativos que não tenham correlação positiva entre si.

Portanto, pode-se introduzir que o risco total de qualquer ativo é definido pela sua parte sistemática (risco sistemático ou conjuntural) e não sistemática (risco específico ou próprio do ativo), conforme a ilustração abaixo.

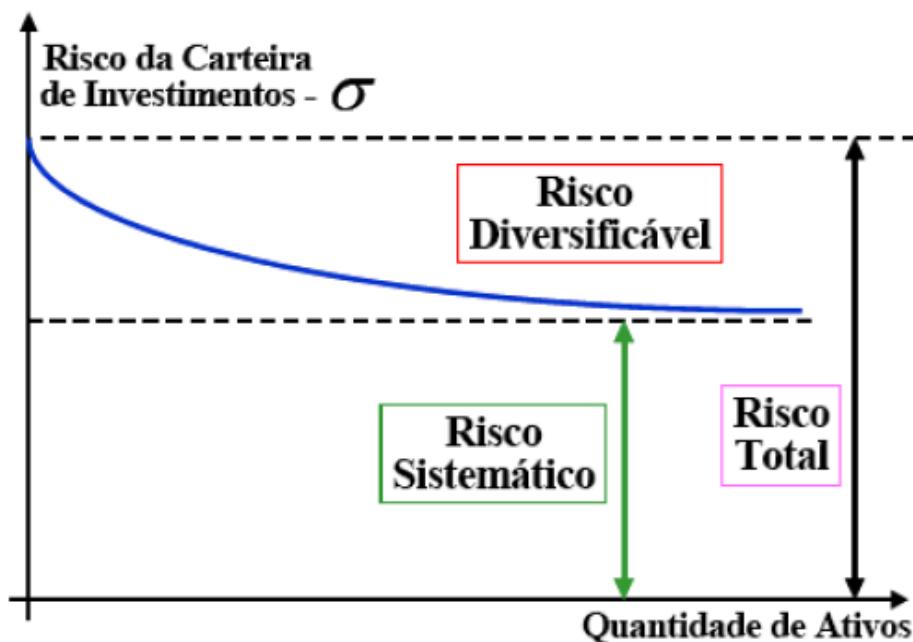


Ilustração 31 – Risco Total de uma Carteira de Investimentos

O CAPM Tradicional sugere que os riscos diversificáveis deveriam ter pouca influência nas taxas de retorno exigidas pelos investidores, uma vez que pouco contribuem para a volatilidade de carteiras diversificadas. Entretanto, para situações em que investidores possuem um portfólio concentrado em poucos setores da economia, esse risco não sistemático ou diversificável começa a ganhar relevância.

Por fim, devem ser citadas as principais variáveis que fortemente determinam a magnitude do risco percebido pelos investidores e, portanto, influenciam o Prêmio de Risco do Ativo. Dentre as inúmeras possíveis variáveis destacam-se as seguintes:

- Grau de Aversão ao Risco: na medida em que a aversão ao risco do investidor sobe, subirão os prêmios de risco exigidos. É natural que a aversão, ou rejeição, ao risco varie entre os diferentes investidores, entretanto, para a determinação do Prêmio de Risco do Ativo assumem-se variações coletivas que podem ser observadas em diferentes contextos históricos

(Crises Econômicas, Guerras, etc). Em um mesmo contexto, as variações entre investidores podem ser observadas em função de, por exemplo:

1. Idade: há evidências que quanto mais avançada a idade do investidor, maior tendência a aversão ao risco.
 2. Preferência por Consumo Atual: quanto mais o indivíduo preza o consumo atual em vez do futuro, maior será o prêmio de risco exigido.
- Contexto Econômico Macro: quanto maior a volatilidade na economia (taxas de juros, crescimento do PIB, etc), maior é a volatilidade nos fluxos de retorno dos investimentos.
 - Contexto Econômico Específico: uma determinada empresa pode ter mecanismos exclusivos de redução de volatilidade que outras não apresentam, como por exemplo, contratos de longo prazo de venda de produtos ou serviços, implicando em maior previsibilidade no fluxo de retorno. Outra característica específica que podemos citar é o nível de Governança de determinada empresa ou Projeto, afinal quanto maior é este nível de Governança, maior é a garantia de um fluxo pouco volátil.
 - Contexto Regulatório: maiores riscos de quebra de contratos aumentam a imprevisibilidade e consequentemente a potencial volatilidade do investimento.
 - Acesso a Informação: quanto menor a quantidade e qualidade da informação, mais precária será a estimativa de fluxo de retorno esperado e, portanto, maior a volatilidade potencial do investimento e consequentemente maiores os riscos.
 - Liquidez do Ativo: se o investidor pode ser obrigado a vender um ativo por um valor menor que o estimado, ou seja, abrir mão de um retorno originalmente esperado a fim de liquidar sua posição, ele irá considerar este risco de perda de rentabilidade em seus prêmios exigidos. Considere, por exemplo, dois ativos com o mesmo fluxo de retorno esperado: o ativo com maior liquidez oferece menor risco ao investidor no caso de desinvestimento no futuro (para ativos de menor liquidez, a venda com deságio é mais provável).
 - Risco de Catástrofe: embora sejam eventos raros e imprevisíveis, catástrofes de força maior, econômicas ou naturais, podem gerar quedas significativas e abruptas nos retornos observados e, portanto, são parte da matriz de risco de um investimento.
 - Componente Irracional: em determinados momentos históricos, os prêmios de risco observados podem estar bastante diferentes dos resultados teóricos. Em parte, esse resultado

pode ser atribuído a componentes irracionais. Por exemplo, em períodos de inflação alta os prêmios de risco tendem a ser maiores que o esperado na teoria. Isto ocorre porque muitos analistas utilizam projeções de crescimento nos dividendos com base em um passado de inflação menor e, por outro lado, estão utilizando taxas de juros correntes, gerando, assim, um descompasso entre receitas menores e taxas de desconto já adequadas à nova inflação, implicando em uma precificação mais baixa para o ativo.

- Abrangência da Diversificação de Risco: uma vez que os Betas e Prêmios de Risco disponíveis refletem um mercado onde os investidores dispõem de carteiras diversificadas, os Riscos Diversificáveis tendem a apresentar pouca influência em seus valores. Porém, na medida em que o investidor não possui uma carteira diversificada, estes riscos se fazem mais presentes. Embora este argumento não faça sentido do ponto de vista do Custo de Oportunidade de outros investimentos, já que de fato existem investidores com carteiras diversificadas, faz sentido supor que investimentos analisados isoladamente, fora de um portfólio, podem ser acompanhados de um componente adicional de prêmio de risco.

7.2. Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional hoteleira, qualquer que seja a categoria do hotel ou mesmo o número de unidades habitacionais, pode sempre ser reduzida a quatro processos que compreendem os processos de hospedagem, alimentação, entretenimento e administrativo, sendo que este pode englobar as áreas de controladoria, segurança, recursos humanos e manutenção. Além disso, faz-se necessário a contratação de um gerente geral para coordenar e gerenciar todas as áreas do hotel. O profissional que ocupar tal cargo será responsável pela execução do planejamento, organização, coordenação, controle, comunicação e liderança, fazendo com que as instalações, facilidades e serviços estejam de acordo com o nível esperado pelos clientes. Ele será o responsável pelo treinamento e orientação dos colaboradores. Tal profissional, principalmente para o caso em análise, deve ter ampla experiência profissional, formação universitária, fluência em línguas estrangeiras e motivação para começar um novo, ambicioso e diferente empreendimento. Todos os outros funcionários terão designações operacionais e serão responsáveis pela execução das operações e atividades designadas pelos chefes diretos e/ou gerente geral, zelando pelo sucesso da tarefa e do processo como um todo.

Para o recrutamento e seleção de colaboradores, o *Projeto Hotel Empresa Holding* dependerá enormemente da qualidade de recrutamento e seleção da equipe responsável pela implementação do projeto (*Empresa Holding*) e do gerente geral do empreendimento (contratado anteriormente a todos, dado que tal contratação é de extrema relevância para os processos de seleção e treinamento). O processo de recrutamento e seleção deverá ser bastante rigoroso e avaliará as principais habilidades do candidato em diferentes aspectos, tais como o conhecimento técnico na área de atuação, capacidade de trabalho em equipe e de adaptação à cultura empresarial vigente e, também, habilidades interpessoais e de comunicação com clientes. O processo de seleção e recrutamento de pessoas realizado de forma adequada contribui para o alcance dos objetivos organizacionais da empresa e individuais dos colaboradores e ajuda a empresa a alcançar a sua visão e realizar permanentemente a sua missão, tornando a mesma mais competitiva no mercado de atuação.

Após a contratação dos colaboradores, estes passarão por treinamentos bastante específicos na empresa, nos quais serão explicadas as melhores formas de se desenvolver os diversos trabalhos específicos do hotel, as formas mais corretas de uso dos uniformes e, principalmente, as maneiras mais adequadas de lhe dar com o público alvo do *Projeto Hotel Empresa Holding*. Uma das últimas etapas do projeto consiste na preparação dos funcionários. Não é difícil entender que essa etapa de preparação/treinamento é de grande importância para qualquer organização. Porém, quando falamos de uma organização voltada diretamente a prestação de serviços, caso do *Projeto Hotel Empresa Holding*, a gestão dos recursos humanos ganha ainda mais importância uma vez que seu desempenho gera impactos profundos e diretos na percepção da qualidade dos serviços que os clientes têm e, dessa forma, impacta diretamente na lucratividade/rentabilidade da organização. Deve-se ressaltar que a hotelaria trata-se de uma prestação de serviços feita essencialmente por pessoas e, portanto, quanto mais qualificados forem os colaboradores, melhores serão os serviços prestados e melhores serão os resultados alcançados. O treinamento é a forma de desenvolver tecnicamente o funcionário, aumentando a sua capacidade de agregar valor ao serviço e reduzindo a probabilidade dele gerar problemas aos processos produtivos.

Esses motivos expostos acima tornam o elemento humano peça basilar do *Projeto Hotel Empresa Holding*, visto que todo o processo de acolhida do cliente está sob sua responsabilidade. É o tratamento dispensado ao hóspede que vai estabelecer, em grande parte, a imagem que ele levará do estabelecimento, favorecendo o retorno do mesmo e a indicação do hotel a clientes potenciais. Consequentemente, os colaboradores influenciam

decisivamente a rentabilidade do empreendimento hoteleiro, fato que ressalta a importância de um gerenciamento eficaz dos recursos humanos dentro das estruturas hoteleiras. Por fim, destaca-se na ilustração 32 abaixo o quadro de funcionários necessário para que o *Projeto Hotel Empresa Holding* opere após a implantação de todas as fases de desenvolvimento. Deve-se ressaltar que durante períodos de elevada taxa de ocupação, como alta temporada, o hotel deverá contratar funcionários temporários para fazer frente ao fluxo de hóspedes. Com relação a possíveis remunerações para os cargos destacados abaixo, as quais são de extrema importância para a análise econômico-financeira do projeto, as tabelas 31 a 34 detalham um possível cenário de remuneração.

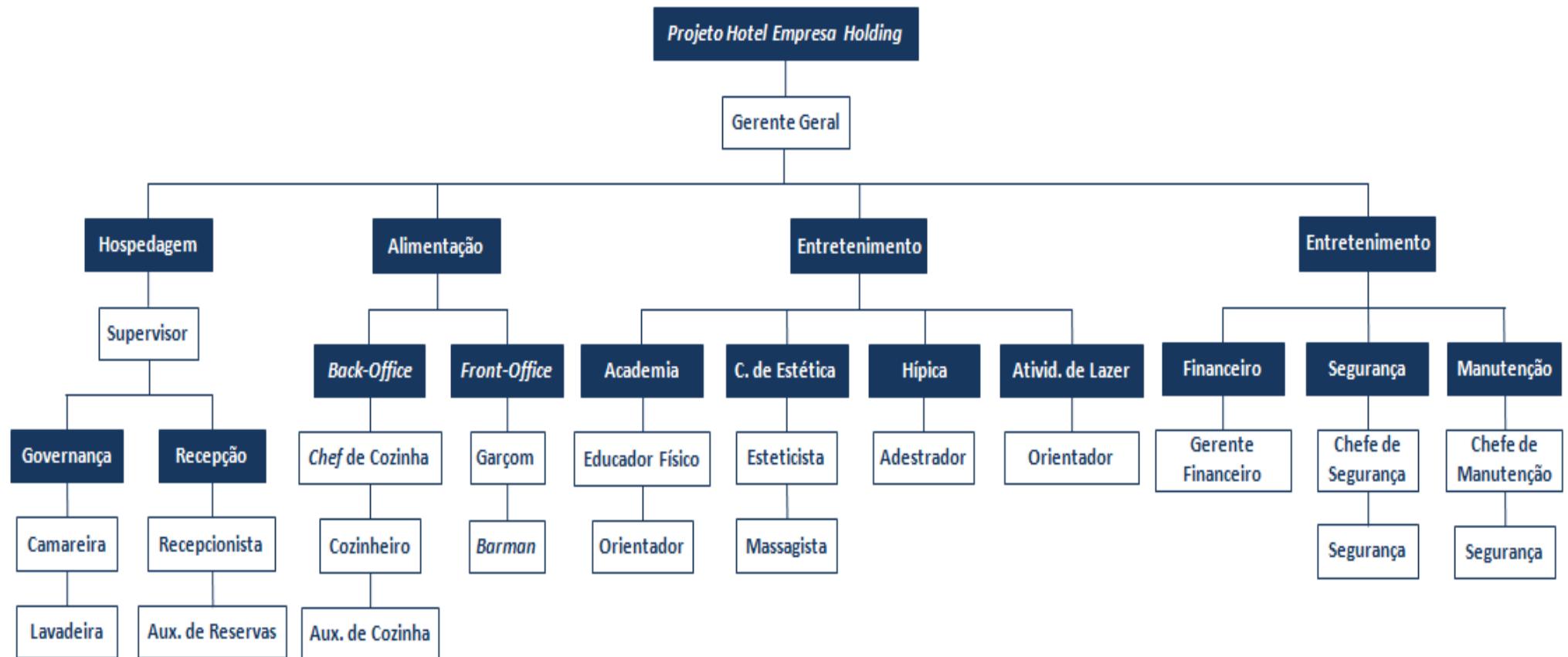


Ilustração 32 – Estrutura Organizacional do *Projeto Hotel Empresa Holding*

7.3. Pesquisa de Mercado

Após a escolha do público alvo específico, composto por clientes pessoas física de alta e média classe e clientes corporativos (grandes empresas, associações, grupos econômicos), o próximo passo é entender melhor o perfil dos hóspedes, o que pode ser feito através de uma pesquisa cuidadosa para identificar quais são as suas necessidades, expectativas e ansiedades, ou seja, quais são os *drivers* (fatores competitivos, diferenciais) que afetam diretamente as escolhas do público alvo em estudo. Esta é uma das etapas mais importantes da elaboração do Plano de Negócios do *Projeto Hotel Empresa Holding*, pois como já detalhado no tópico referente à análise das Forças de Porter, os clientes do empreendimento compõem o principal requisito de influência e poder sobre a indústria hoteleira de alto padrão de serviços. Somente através da análise profunda das necessidades dos clientes é que o *Projeto Hotel Empresa Holding* conseguirá alcançar elevados patamares de taxas de ocupação e níveis competitivos de diárias.

O intuito da análise dos potenciais clientes do projeto hoteleiro é ter uma visão inicial do comportamento dos potenciais consumidores dos serviços hoteleiros do *Projeto Hotel Empresa Holding* para reafirmar a viabilidade mercadológica do empreendimento. Considerando, entretanto, que existem outras diversas variáveis que podem influenciar o sucesso ou não do projeto hoteleiro, não se faz necessário obter uma medida extremamente exata do comportamento dos consumidores, mas apenas alcançar através de pesquisas de opinião diretrizes gerais sobre as necessidades que o projeto deve contemplar e diretrizes para o estudo de viabilidade do empreendimento. Assim, o formulário apresentado abaixo foi utilizado para a realização da pesquisa de mercado com potenciais clientes (notadamente pessoas física de alta e média classe) do *Projeto Hotel Empresa Holding* e sua aplicação teve como principal objetivo entender melhor os principais requisitos necessários de serem inseridos no projeto do *Projeto Hotel Empresa Holding* devido à relevância relativa dada pelos clientes potenciais.

<u>QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA DE MERCADO – EMPREENDIMENTO HOTELEIRO DE ALTO PADRÃO (CLASSE RESORT/BOUTIQUE)</u>

Este questionário é de cunho acadêmico e visa contribuir para a elaboração do Trabalho de Formatura do aluno Guilherme Zamith Chequetto, graduando em Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Tal questionário visa entender as expectativas de potenciais clientes de hotéis resorts de alto padrão de qualidade nos serviços prestados.

1) A qual classe social você pertence?

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

Obs: Conforme o IBGE, pessoas da classe A tem renda mensal acima de 30 salários mínimos, pessoas da classe B tem renda entre 15 e 30 salários mínimos, pessoas da classe C tem renda entre 6 e 15 salários mínimos, pessoas da classe D tem renda entre 2 e 6 salários mínimos e pessoas da classe E tem renda mensal abaixo de 2 salários mínimos.

2) Você costuma frequentar hotéis resorts? Com qual frequência?

- | | |
|----|-------------------------------------------|
| a) | Não frequento. |
| b) | Frequento, uma vez a cada 2 anos. |
| c) | Frequento, uma vez a cada ano. |
| d) | Frequento, duas vezes a cada ano. |
| e) | Frequento, mais de duas vezes a cada ano. |

3) Dentro os métodos listados abaixo, quais são os que você considera mais relevante para conhecer/divulgar um hotel? (marque com um X em quantos julgar necessário)

Sites especializados em <i>booking</i> de hotéis.
<i>Home Page</i> própria dos hotéis.
Comunicação boca a boca de amigos e familiares.
Material publicitário em agências de turismo.
Divulgação em jornais, revistas e/ou televisão.
Apresentações em eventos e/ou congressos.

Para as questões 4 à 28 abaixo, relacionadas a fatores que são importantes para a escolha de hotéis por hóspedes, por favor, responder conforme a tabela de notas apresentada abaixo.

NOTAS	1	Extremamente importante, sendo vantagem competitiva
	2	Muito importante, sendo vantagem competitiva
	3	Importante, sendo vantagem competitiva
	4	Precisa estar conforme os melhores da indústria
	5	Precisa estar conforme o padrão da indústria
	6	Pode estar ligeiramente distante do padrão da indústria
	7	Não é fator determinante, mas pode tornar-se no futuro
	8	Muito raramente é levado em consideração
	9	Nunca é e nunca será levado em consideração

Qual a relevância de cada um dos fatores listados abaixo para a seleção de um hotel *resort* de alto padrão?

4) Localização afastada de regiões metropolitanas.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

5) Infraestrutura regional de acesso de ótima qualidade.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

6) Possibilidade de realizar as reservas via telefone, *internet* e/ou agência de turismo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

7) Variedade dos serviços oferecidos aos clientes (alimentação, lazer, acomodações, passeios programados, etc.).

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

8) Valor das diárias de hospedagem.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

9) Prazo e formas de pagamento.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

10) Programa de fidelidade com descontos nos valores das diárias.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

11) Sistema de refeição “pensão completa” incluso no valor das diárias.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

12) Mais de uma opção interna de restaurante e bar para a realização das refeições.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

13) Refeições com grande variedade de pratos e bebidas.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

14) Refeições preparadas por *chefs* de cozinha altamente capacitados.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

15) Flexibilidade de horário para a realização das refeições.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

16) Grande variedade de atrações/facilidades de lazer.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

17) Flexibilidade de horário para a realização das atividades de lazer.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

18) Equipe capacitada para monitorar a realização das atividades de lazer.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

19) Qualidade do atendimento dispensado ao cliente (rapidez, educação, prestatividade, etc).

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

20) Funcionários com boa aparência e uniformes adequados.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

21) Funcionários capazes de responder a questões relacionadas a assuntos diversos.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

22) Canal de comunicação para reclamações e sugestões sempre disponível com a gerência.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

23) Flexibilidade de horário para a realização *check in* e *check out*.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

24) Qualidade do projeto arquitetônico do hotel.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

25) Ambientes equipados com equipamentos modernos e de alta tecnologia.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

26) Ambiente interno das instalações coletivas (decoração, limpeza, higiene, etc).

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

27) Ambiente interno dos quartos (decoração, limpeza, higiene, mobílias, tecnologias, etc).

1	2	3	4	5	6	7	8	9
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

28) Hotel de marca internacional e/ou forte marca nacional.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

29) Considerando as opções de diárias listadas abaixo, assinale aquela a partir da qual você deixaria de se interessar por se hospedar no hotel em períodos de baixa temporada.

a)	R\$ 600,00	e)	R\$ 800,00	i)	R\$ 1.000,00
b)	R\$ 650,00	f)	R\$ 850,00	j)	R\$ 1.050,00
c)	R\$ 700,00	g)	R\$ 900,00	k)	R\$ 1.100,00
d)	R\$ 750,00	h)	R\$ 950,00		

30) Considerando as opções de diárias listadas abaixo, assinale aquela a partir da qual você deixaria de se interessar por se hospedar no hotel em períodos de alta temporada.

a)	R\$ 600,00	e)	R\$ 800,00	i)	R\$ 1.000,00
b)	R\$ 650,00	f)	R\$ 850,00	j)	R\$ 1.050,00
c)	R\$ 700,00	g)	R\$ 900,00	k)	R\$ 1.100,00
d)	R\$ 750,00	h)	R\$ 950,00		

Esta foi a última questão do questionário. Muito obrigado pela atenção e pelo tempo disponibilizado. Tais respostas serão de enorme utilidade para a elaboração do Trabalho de Formatura do aluno Guilherme Zamith Chequetto.

Para a coleta de dados sobre o perfil dos potenciais consumidores, o questionário exposto acima foi aplicado a 493 pessoas para no final se alcançar uma amostra de potenciais clientes de 237 pessoas. A amostra obtida é menor do que o número total de pessoas que responderam o questionário, pois foram eliminadas da amostra as pessoas que responderam pertencer às classes sociais D ou E na questão nº 1 e/ou responderam que não frequentam hotéis *resorts* na questão nº 2. A eliminação de tais pessoas da amostra se deu, pois o intuito da pesquisa efetuada é a de analisar o comportamento de verdadeiramente potenciais clientes do *Projeto Hotel Empresa Holding*. A coleta dos dados foi feita tanto pela *internet*, através do envio dos questionários *on-line*, quanto pela aplicação do questionário pessoalmente (face a face). Os parágrafos abaixo detalham os principais resultados obtidos na pesquisa realizada.

Para compatibilizar o emprego e a utilidade final do questionário ao público alvo em questão do *Projeto Hotel Empresa Holding* foi elaborada a questão nº 1, sendo que do total de pessoas que responderam o questionário, 21,30% (105 respondentes) foram eliminadas, pois responderam pertencer à classe D ou E. Optou-se por manter na amostra as pessoas que responderam pertencer à classe C, pois é crescente a procura do público da classe C para este tipo de serviço de hotelaria de alto padrão de serviços. A questão nº 2 também serviu para

eliminar mais um percentual das pessoas que responderam ao questionário da amostra final de potenciais clientes do *Projeto Hotel Empresa Holding*. Do total de pessoas que responderam o questionário, 46,04% (227 respondentes) foram eliminadas, pois responderam não frequentar hotéis *resorts*. No total, foram eliminados da amostra final de potenciais clientes do *Projeto Hotel Empresa Holding* 51,93% das pessoas que responderam ao questionário (256 respondentes). As ilustrações abaixo detalham, respectivamente, os motivos da eliminação das pessoas da amostra final de potenciais clientes do *Projeto Hotel Empresa Holding* e as respostas para as questões nº 1 e nº 2 do questionário.

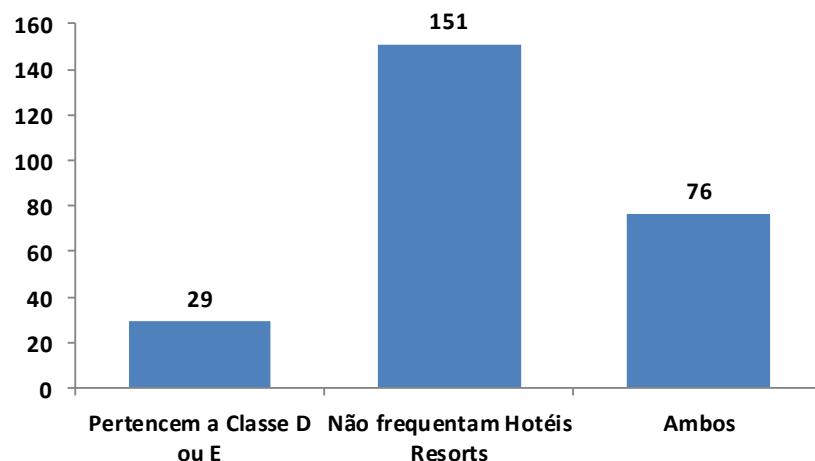


Ilustração 33 – Motivos de Eliminação de Pessoas da Amostra Final

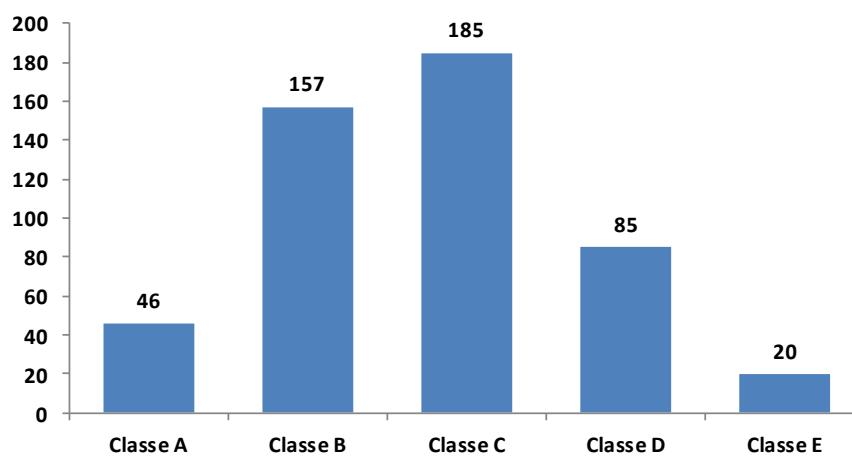


Ilustração 34 – Respostas para a Questão Nº 1

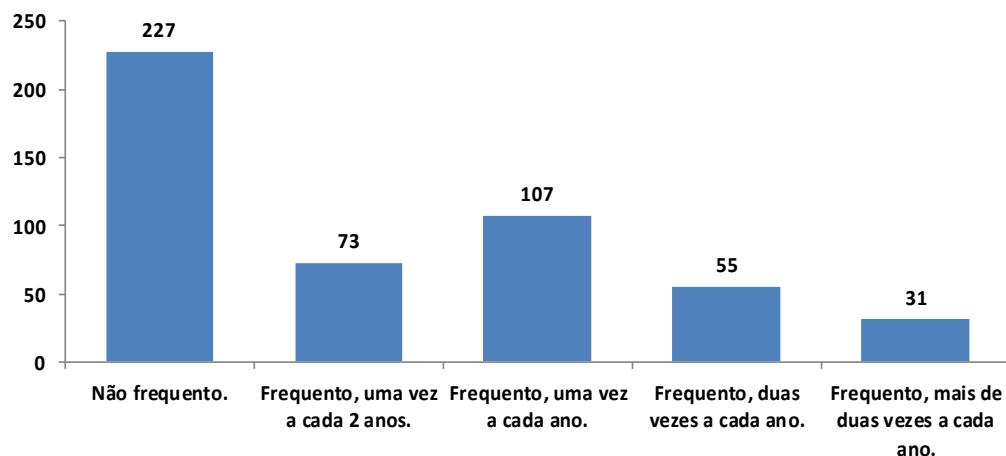


Ilustração 35 – Respostas para a Questão Nº 2

Dentro do universo de 237 pessoas que não foram eliminadas da amostra final é que foram retiradas as principais conclusões para as questões de nº 3 a nº 30 do questionário. A ilustração abaixo detalha os principais métodos de divulgação de hotéis de acordo com a visão dos clientes através das respostas para a questão nº 3 do questionário. Já a tabela 64 detalha a média da pontuação alcançada por cada um dos quesitos de serviço analisados das perguntas de nº 4 a nº 28. Quanto mais próxima de 1 a média do quesito, maior a sua importância para o sucesso do empreendimento e quanto mais próxima de 9 a média do quesito, menor a sua importância para o sucesso do projeto.

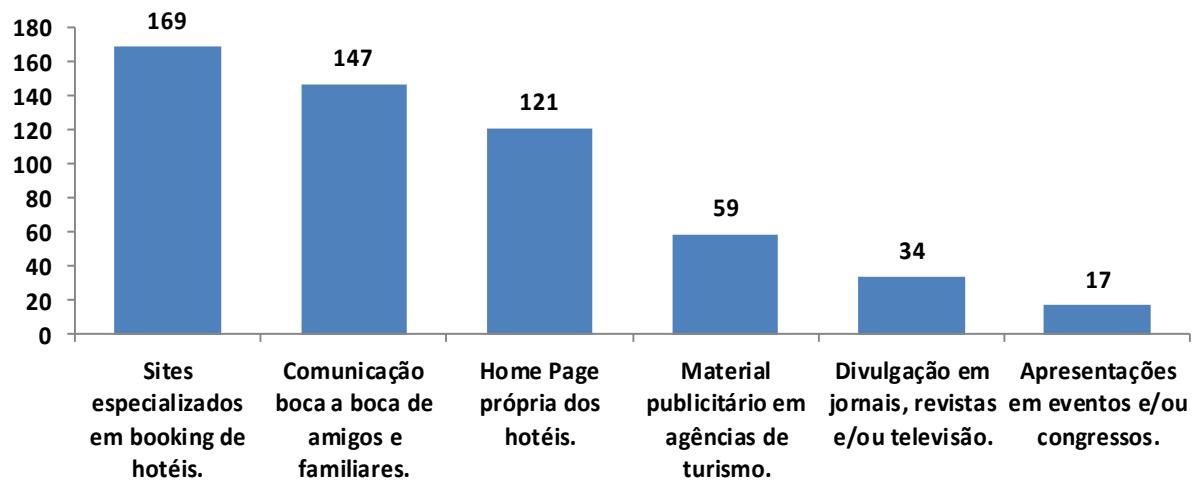


Ilustração 36 – Principais Métodos de Divulgação de Hotéis Conforme Respondentes

Questão Nº	Requisito	Nota Média
4	Localização afastada de regiões metropolitanas	2,43
5	Infraestrutura regional de acesso de ótima qualidade	4,14
6	Possibilidade de realizar as reservas via telefone, <i>internet</i> e/ou agência de turismo	4,07
7	Variedade dos serviços oferecidos aos clientes (alimentação, lazer, acomodações, passeios programados, etc)	2,30
8	Valor das diárias de hospedagem	4,25
9	Prazo e formas de pagamento	4,36
10	Programa de fidelidade com descontos nos valores das diárias	4,49
11	Sistema de refeição “pensão completa” incluso no valor das diárias	2,22
12	Mais de uma opção interna de restaurante e bar para a realização das refeições	2,59
13	Refeições com grande variedade de pratos e bebidas	3,73
14	Refeições preparadas por <i>chefs</i> de cozinha altamente capacitados	5,56
15	Flexibilidade de horário para a realização das refeições	5,08
16	Grande variedade de atrações/facilidades de lazer	2,27
17	Flexibilidade de horário para a realização das atividades de lazer	4,86
18	Equipe capacitada para monitorar a realização das atividades de lazer	4,87
19	Qualidade do atendimento dispensado ao cliente (rapidez, educação, prestatividade, etc)	2,04
20	Funcionários com boa aparência e uniformes adequados	6,14
21	Funcionários capazes de responder a questões relacionadas a assuntos diversos	6,98
22	Canal de comunicação para reclamações e sugestões sempre disponível com a gerência	6,59
23	Flexibilidade de horário para a realização <i>check in</i> e <i>check out</i>	4,49
24	Qualidade do projeto arquitetônico do hotel	4,43
25	Ambientes equipados com equipamentos modernos e de alta tecnologia	2,92
26	Ambiente interno das instalações coletivas (decoração, limpeza, higiene, etc)	3,05
27	Ambiente interno dos quartos (decoração, limpeza, higiene, mobílias, tecnologias, etc)	2,73
28	Hotel de marca internacional e/ou forte marca nacional	6,16

Tabela 64 – Grau de Relevância de Fatores Competitivos Conforme Respondentes

O principal objetivo do levantamento dos requisitos mais relevantes (fatores competitivos) é dar subsídios ao projeto físico e financeiro do empreendimento. Assim, os requisitos devem ser desdobrados em políticas e processos da operação que irão auxiliar a

empresa a alcançar a excelência sob a perspectiva de seus clientes, os quais compõem o principal fator de influência e poder sobre a indústria hoteleira de alto padrão de serviços. Dessa forma, os principais requisitos elencados na tabela anterior devem refletir a elaboração de políticas e de processos no plano operacional do *Projeto Hotel Empresa Holding*.

Já as questões nº 29 e 30 procuram determinar a disposição do público alvo com relação ao quanto pretendem gastar para desfrutar dos serviços do *Projeto Hotel Empresa Holding*. Tais questões são de enorme relevância para a especificação de diárias cobradas pelo hotel e os resultados obtidos servem para que se obtenha um preço de referência de diárias, acima do qual a demanda pelos serviços é muito baixa e/ou sofre redução acentuada. Os resultados obtidos para as questões nº 29 e 30 são expostos nas ilustrações 23 e 24, respectivamente, item “4.4.5.1.”.

Por fim, deve-se destacar, principalmente para os resultados obtidos nas questões de nº 4 a nº 28, que o número de questionários respondidos obtidos garante a representatividade da amostra de acordo com estudo demonstrado na tabela 65 abaixo. Para determinar a representatividade de uma amostra coletada faz-se necessário a aplicação da equação 8 abaixo para o dimensionamento adequado de amostras.

$$n = \left(\frac{s * t_{n'-1,\alpha/2}}{e_0} \right)^2$$

Equação 8 – Cálculo da Amostra Necessária

Onde:

- n: tamanho necessário da amostra
- s: desvio padrão dentro da amostra coletada
- t: valor da distribuição de T-Student
- n': tamanho da amostra coletada
- α : grau de significância do estudo
- e_0 : semi-amplitude do intervalo de confiança

Para a realização do estudo em questão foi determinado o grau de significância de 5% (ou seja, grau de confiança de 95%) e a semi-amplitude do intervalo de confiança como 0,25. Vale lembrar que o número de questionários aplicados foi de 237 e para tais parâmetros o valor da distribuição de T-Student obtido é de 1,645.

Questão Nº	Desvio Padrão	N Calculado	Tamanho da Amostra
4	1,10	53	237 (OK)
5	1,36	80	237 (OK)
6	1,24	68	237 (OK)
7	0,92	37	237 (OK)
8	1,47	94	237 (OK)
9	1,55	104	237 (OK)
10	1,83	146	237 (OK)
11	1,01	44	237 (OK)
12	1,03	46	237 (OK)
13	1,40	86	237 (OK)
14	1,72	128	237 (OK)
15	1,60	111	237 (OK)
16	0,83	30	237 (OK)
17	1,85	148	237 (OK)
18	1,28	71	237 (OK)
19	0,85	32	237 (OK)
20	1,48	95	237 (OK)
21	1,47	93	237 (OK)
22	1,75	133	237 (OK)
23	1,32	76	237 (OK)
24	1,71	127	237 (OK)
25	1,30	73	237 (OK)
26	1,12	55	237 (OK)
27	0,84	31	237 (OK)
28	1,67	121	237 (OK)

Tabela 65 – Representatividade da Amostra para os Fatores Competitivos

Assim, é possível afirmar para os parâmetros de grau de significância de 5% (grau de confiança de 95%) e semi-amplitude do intervalo de confiança como 0,25, que a amostra utilizada para a pesquisa realizada com potenciais consumidores do *Projeto Hotel Empresa Holding* é representativa da população total de potenciais consumidores do *Projeto Hotel Empresa Holding*.

7.4. Estrutura Física

Esta seção objetiva detalhar a macro estrutura das principais áreas do *Projeto Hotel Empresa Holding*. A gestão de evidências físicas consiste na análise e no levantamento de todos aqueles elementos físicos que devem fazer parte do hotel. Para definir tal estrutura, deve-se ter em mente que o fundamento conceitual do *Projeto Hotel Empresa Holding* será a formatação de uma comunidade composta de indivíduos que partilhem de um estilo de vida, atividades e interesses comuns. O hotel não será apenas um estabelecimento que oferece hospedagem e refeições, mas sim um clube que oferece, além dos quesitos acima, várias atividades de entretenimento, sendo ideal para se usufruir com a família e amigos. Com essa formatação, buscar-se-á assegurar uma sólida atratividade para o mesmo, transformando-o em um verdadeiro destino. O *Projeto Hotel Empresa Holding* será, assim, um local que oferecerá e promoverá exatamente o tipo e a variedade de atividades e instalações que seu público alvo busca e, por isso, será o local em que os hóspedes passarão grande parte de suas temporadas e fins de semana. Os principais vetores para tornar possível essa conceituação são:

- Instalações físicas, equipamentos e acabamentos de padrão médio-alto a alto;
- Extensa variedade de facilidades de lazer e eventos com foco em tecnologia de ponta e acessórios atuais, atraentes e estimulantes;
- Atendimento cortês, eficiente, intensamente personalizado e precisamente focado nas necessidades, expectativas e ansiedades do público alvo.

Pode-se observar que dois dos três vetores mencionados acima são diretamente relacionados com a estrutura física do hotel, assim pode-se determinar que o sucesso do empreendimento está diretamente relacionado com a capacidade dos responsáveis pela operacionalização do hotel de identificar as principais necessidades de recursos do público alvo pretendido pelo hotel. Essa etapa de determinação da estrutura física é importante principalmente pela influência que elementos tangíveis exercem sobre a percepção da

qualidade que os clientes possuem sobre o serviço realizado, uma vez que muitos hóspedes precisam se apoiar fortemente em tal tangibilidade para auxiliá-los no julgamento do serviço. Por exemplo, nos diferentes tipos de hotéis que existem, o *lobby* (sala de espera, em geral) caracteriza-se como o principal espaço do hotel que transmite ao hóspede a primeira sensação do ambiente em que ele irá permanecer por um ou vários dias, sobretudo devido aos aspectos tangíveis do ambiente. Nesse sentido, deve-se destacar que o *lobby* deve refletir a própria imagem do *Projeto Hotel Empresa Holding*, através da decoração moderna e luxuosa, de móveis de elevado conforto e de serviços de alta eficiência, fatos que transmitirão aos hóspedes uma sensação mais acolhedora.

Basicamente, pode-se dividir todas as instalações do hotel em macro setores, entre os quais estão: área social, área de hospedagem, área de alimentação, área de lazer interno, área de lazer externo, área de eventos, área administrativa, área de governança. Como o conceito do empreendimento é fundamentado no convívio, todas as áreas do hotel, com exceção da área de hospedagem, devem ser estruturadas em torno de tal conceito. Assim, as áreas que abrigam a recepção, bares, restaurante, área de lazer, dentre outras, devem estar combinadas de tal forma que haja apenas divisões ou separações simbólicas entre as mesmas com o intuito de maximizar as oportunidades de convívio entre os hóspedes e entre os hóspedes e funcionários do hotel. Já com relação à área de hospedagem, esta deve propiciar o maior nível possível de privacidade para os hóspedes e, por isso, deve-se estruturá-la em espaço não muito próximo dos outros setores. Segue abaixo, breve descriptivo das principais acomodações que compõem cada uma das áreas:

- Área social: portaria, recepção, estacionamento e sala de espera;
- Área de hospedagem: chalés e apartamentos;
- Área de alimentação: restaurante central, cozinha, depósitos e bares;
- Área de lazer interno: sala de leitura, sala de jogos de mesa, academia, dentre outras;
- Área de lazer externo: campo de futebol, campo de golfe, piscina, tirolesa, dentre outras;
- Área de eventos: salas de convenções, business center, sala de computadores, etc.
- Área administrativa: setor de reservas, almoxarifado, setor financeiro.
- Área de governança: lavanderia, passadeira, depósitos, setor de serviços.

Os itens abaixo disponibilizam um maior detalhamento da composição das áreas de hospedagem, de lazer interno e externo e de eventos.

7.4.1. Equipamentos das Unidades Habitacionais

Com a intenção de propiciar uma excelente estadia aos hóspedes do *Projeto Hotel Empresa Holding*, cada hospedagem deve oferecer banheiro superlativo, cama espaçosa e de excelente qualidade, móveis de estilo moderno e em perfeitas condições e eletrodomésticos funcionais e de última geração. O objetivo é de oferecer um cômodo bastante espaçoso, confortável e que possua todas as necessidades vislumbradas pelos clientes. Assim, as hospedagens deverão incluir os seguintes equipamentos e acessórios:

- Cartão magnético de acesso;
- Cofre eletrônico, com espaço interno adequado para se guardar pertences, como *laptop*, celulares, relógios, jóias, etc;
- Televisor de LCD, com tamanho mínimo de 32”;
- Aparelho *home theater* com DVD ou *blue-ray*;
- Frigobar, com volume mínimo de 80 litros.
- Sistema telefônico de última geração com *voice mail* (em português e inglês);
- Sistema que disponibilize conexão direta a *internet* banda larga *wireless*;
- Poltrona de leitura reclinável com apoio para os pés;
- Cama do tipo *box spring* de tamanho *king size*, com roupas de cama e banho em puro algodão egípcio e travesseiros de plumas de ganso;
- Jogo de mesa e quatro cadeiras em madeira maciça;
- Cômoda em madeira maciça;
- Armário de madeira maciça embutido;
- Chuveiro de padrão internacional com pelo menos três regulagens de temperatura;
- Vaso sanitário de descarga rápida (bomba hidráulica);
- Ducha higiênica (bidê) com misturador para água quente e fria;

- Secador de cabelo de alta potência;
- Banheira de hidromassagem para duas pessoas;
- Pia em bancada de mármore;
- Ar condicionado (sistema central de ar condicionado VRV do tipo *multi-split*);

Os apartamentos e chalés devem ser decorados (*design* de interiores) de forma que a temática seja moderna e elegante. Como as unidades habitacionais são elementos que se repetem centenas de vezes, representando parcela significativa do investimento no hotel, os apartamentos e chalés devem ser objeto detalhados estudos para, dentro de parâmetros de economia, adequar-se ao tipo de hotel de elevado padrão, ao segmento de mercado de alta classe e até mesmo aos altos padrões adotados internacionalmente. O projeto detalhado do apartamento e/ou chalé padrão, o qual inclui acabamentos, instalações (elétricas, hidráulicas, condicionadores de ar, etc) e mobiliário, deve ser complementado por um protótipo modelo onde as soluções poderão ser testadas e eventuais erros poderão ser corrigidos.

7.4.2. Facilidades de Lazer e Eventos

O *Projeto Hotel Empresa Holding* deverá oferecer um conjunto de instalações de lazer o mais abrangente possível, com o objetivo de manter os hóspedes o maior tempo possível fora dos apartamentos e chalés, realizando algumas das inúmeras atividades disponibilizadas. Como facilidades de lazer, sugere-se:

- Campos de grama de futebol;
- Campo de golfe com área de *driving range* e *putting green*;
- Quadra de futebol de areia;
- Quadra de vôlei de areia;
- Quadra de basquete;
- Quadras de tênis de piso rápido;
- Piscina ornamental de alto padrão;
- Sauna;
- Lagos para pesca;

- Pista de corrida ao redor de lagos;
- *Decks* com área para relaxamento distribuídos no entorno dos lagos;
- Marina com caiaques;
- Tirolesa;
- Sala para massagens e tratamentos estéticos;
- Centro de fisioterapia e academia;
- Sala para leitura, incluindo uma biblioteca e DVDteca;
- Sala de computadores com acesso a *internet* de banda larga;
- Sala de jogos de mesa;
- Hípica;
- Área de *playground*;

Já as facilidades de eventos serão de extrema importância para incorporar a demanda do turismo de negócios. Como facilidades a serem incorporadas no *Projeto Hotel Empresa Holding*, sugere-se:

- Espaço para atividades sociais e culturais;
- Salas de convenções com capacidade mínima de 150 lugares;
- Pequeno *business center* com salas de reuniões bem equipadas;
- Estruturas de chapelaria, sanitários e copa ou cozinha para distribuição de alimentos.

7.5. Características do Programa BNDES ProCopa Turismo

Seguem abaixo as principais características do Programa BNDES ProCopa Turismo:

- Objetivo: Financiar a construção, reforma, ampliação e modernização de hotéis, de forma a aumentar a capacidade de hospedagem em função da Copa do Mundo de 2014.
- Empreendimentos Apoiáveis: 1) Investimentos em construção, reforma, ampliação e modernização; e 2) Investimentos socioambientais;

- Valor Mínimo para a Operação: 1) R\$ 3 milhões para Cidades-sede e demais capitais; e 2) R\$ 10 milhões para outros municípios;
- Participação Máxima do BNDES: 1) 80% dos itens financiáveis para Grandes Empresas; e 2) 100% dos itens financiáveis para Micro, Pequena e Média Empresas;
- Taxa de Juros: 1) para operações diretas com o BNDES é de Custo Financeiro (80% TJLP + 1% a.a. e 20% TJ6) + Remuneração Básica do BNDES (1,8% a.a.) + Taxa de Risco de Crédito (até 4,18% a.a.); e 2) para operações indiretas é de Custo Financeiro + Remuneração Básica do BNDES + Taxa de Intermediação Financeira (isenta para Micro, Pequena e Média Empresas e 0,5% a.a. para Grandes Empresas) + Taxa de Risco de Crédito;
- Prazo Total: 1) até 10 anos para projetos de construção de novos empreendimentos; e 2) até 8 anos para projetos de ampliação, reforma e modernização;
- Garantias: 1) definidas na análise da operação para o apoio direto; e 2) negociadas entre o agente financeiro e o cliente para o apoio indireto;
- Subprogramas: O BNDES ProCopa Turismo conta com dois subprogramas com condições especiais de financiamento para empreendimentos hoteleiros que obtenham certificações de sustentabilidade ou de eficiência energética: BNDES ProCopa Turismo - Hotel Sustentável (exige certificado de construção sustentável) e BNDES ProCopa Turismo - Hotel Eficiência Energética (exige certificado de eficiência energética).

7.6. Demonstrações Financeiras

Seguem abaixo as Demonstrações Financeiras do *Projeto Hotel Empresa Holding* conforme as premissas delineadas no item “4.5.2.”.

DESCRÍÇÃO	% ROB	1 2013	2 2014	3 2015	4 2016	5 2017	6 2018	7 2019	8 2020	9 2021	10 2022	11 2023	12 2024	13 2025	14 2026	15 2027
HOSPEDAGEM	86,14%	0	17.967	13.584	18.182	26.666	38.228	41.062	43.364	45.378	46.452	47.536	47.711	47.536	47.536	47.536
ALIMENTAÇÃO (EXTRA SERVICE)	7,86%	0	1.738	1.568	1.773	2.760	3.873	4.154	4.168	4.154	4.154	4.154	4.168	4.154	4.154	4.154
LOJA DE ARTIGOS	2,50%	0	524	403	531	783	1.120	1.203	1.264	1.317	1.346	1.375	1.380	1.375	1.375	1.375
LAVANDERIA	3,50%	0	734	564	743	1.096	1.568	1.684	1.770	1.844	1.884	1.925	1.932	1.925	1.925	1.925
RECEITA BRUTA	100,00%	0	20.963	16.119	21.229	31.305	44.789	48.102	50.566	52.694	53.836	54.990	55.190	54.990	54.990	54.990
IMPOSTOS SOBRE O FATURAMENTO	-9,30%	0	-1.955	-1.515	-1.981	-2.928	-4.185	-4.495	-4.715	-4.903	-5.005	-5.108	-5.126	-5.108	-5.108	-5.108
PIS	-0,73%	0	-153	-118	-155	-229	-327	-351	-368	-383	-391	-399	-400	-399	-399	-399
COFINS	-3,35%	0	-705	-546	-714	-1.055	-1.508	-1.620	-1.699	-1.767	-1.803	-1.840	-1.847	-1.840	-1.840	-1.840
ISS	-4,43%	0	-925	-699	-936	-1.372	-1.967	-2.113	-2.231	-2.335	-2.390	-2.446	-2.455	-2.446	-2.446	-2.446
ICMS	-0,79%	0	-173	-151	-176	-272	-383	-411	-416	-419	-421	-423	-424	-423	-423	-423
RECEITA LÍQUIDA	90,70%	0	19.007	14.604	19.248	28.377	40.603	43.607	45.851	47.790	48.831	49.882	50.064	49.882	49.882	49.882
CUSTOS	-53,27%	-629	-13.278	-11.537	-13.596	-19.368	-24.693	-27.276	-27.575	-27.786	-27.920	-28.041	-28.076	-28.041	-28.041	-28.041
PESSOAL	-25,04%	-424	-6.129	-5.090	-6.389	-9.188	-11.225	-13.173	-13.173	-13.173	-13.173	-13.173	-13.173	-13.173	-13.173	-13.173
ALIMENTOS (PENSÃO COMPLETA)	-4,43%	0	-980	-884	-999	-1.556	-2.183	-2.341	-2.349	-2.341	-2.341	-2.341	-2.349	-2.341	-2.341	-2.341
ALIMENTOS (EXTRA SERVICE)	-2,75%	0	-608	-549	-620	-966	-1.356	-1.454	-1.459	-1.454	-1.454	-1.454	-1.459	-1.454	-1.454	-1.454
MARKETING	-5,62%	-41	-1.173	-892	-1.182	-1.812	-2.495	-2.669	-2.832	-2.950	-3.026	-3.090	-3.101	-3.090	-3.090	-3.090
SEGUROS	-0,73%	-13	-154	-154	-154	-289	-385	-385	-385	-385	-385	-385	-385	-385	-385	-385
ENERGIA E TELECOMUNICAÇÕES	-4,21%	-150	-1.878	-1.870	-1.879	-1.923	-1.974	-1.986	-1.986	-1.986	-1.986	-1.986	-1.986	-1.986	-1.986	-1.986
LOJA DE ARTIGOS	-1,00%	0	-210	-161	-212	-313	-448	-481	-506	-527	-538	-550	-552	-550	-550	-550
OUTROS	-4,77%	-1	-1.009	-799	-1.022	-1.526	-2.174	-2.332	-2.431	-2.515	-2.561	-2.607	-2.616	-2.607	-2.607	-2.607
MANUTENÇÃO ESTRUTURA	-3,75%	0	-914	-914	-914	-1.432	-1.950	-1.950	-1.950	-1.950	-1.950	-1.950	-1.950	-1.950	-1.950	-1.950
MANUTENÇÃO EQUIPAMENTOS	-0,97%	0	-224	-224	-224	-364	-504	-504	-504	-504	-504	-504	-504	-504	-504	-504
LUCRO BRUTO	37,42%	-629	5.730	3.067	5.652	9.008	15.910	16.331	18.276	20.004	20.912	21.841	21.988	21.841	21.841	21.841
Margem Bruta	41,26%	#DIV/0!	30,15%	21,00%	29,36%	31,75%	39,18%	37,45%	39,86%	41,86%	42,82%	43,78%	43,92%	43,78%	43,78%	43,78%
DESPESAS	-2,97%	-34	-651	-536	-639	-976	-1.381	-1.398	-1.476	-1.545	-1.581	-1.618	-1.624	-1.618	-1.618	-1.618
PESSOAL	-0,48%	-14	-173	-173	-173	-209	-235	-235	-235	-235	-235	-235	-235	-235	-235	-235
INSTALAÇÕES	-0,86%	-15	-180	-180	-180	-338	-450	-450	-450	-450	-450	-450	-450	-450	-450	-450
OUTROS	-1,63%	-5	-298	-183	-286	-430	-696	-713	-791	-860	-896	-934	-940	-934	-934	-934
LUCRO OPERACIONAL (EBITDA)	34,46%	-663	5.079	2.531	5.013	8.032	14.529	14.934	16.800	18.460	19.331	20.222	20.364	20.222	20.222	20.222
Margem Operacional	37,99%	#DIV/0!	26,7%	17,3%	26,0%	28,3%	35,8%	34,2%	36,6%	38,6%	39,6%	40,5%	40,7%	40,5%	40,5%	40,5%
DEPRECIAÇÃO	-5,81%	0	-1.727	-1.727	-1.727	-2.728	-3.729	-3.356	-3.356	-3.122						
LAJIR (EBIT)	28,64%	-663	3.352	804	3.286	5.304	10.800	11.205	13.071	14.730	15.602	16.493	17.007	16.866	16.866	17.100
RESULTADO FINANCEIRO	-1,54%	-460	-1.157	-1.105	-1.290	-1.880	-1.941	-1.692	-1.418	-1.143	-866	-589	-354	-174	6	170
Receitas Financeiras Caixa	0,18%	0	28	63	48	73	117	117	106	97	89	82	95	128	160	192
FINANCIAMENTO 1	-0,81%	-460	-1.185	-1.169	-1.032	-895	-758	-621	-485	-348	-211	-74	0	0	0	0
FINANCIAMENTO 2	-0,90%	0	0	0	-307	-1.058	-1.300	-1.188	-1.040	-892	-745	-597	-449	-302	-154	-22
LAIR (EBT)	27,11%	-1.123	2.195	-301	1.996	3.424	8.859	9.512	11.652	13.587	14.735	15.905	16.653	16.692	16.873	17.271
IR e CSLL	-9,17%	0	-848	-183	-612	-1.064	-2.332	-3.210	-3.938	-4.596	-4.986	-5.384	-5.638	-5.651	-5.713	-5.848
LUCRO LÍQUIDO	17,94%	-1.123	1.347	-484	1.383	2.360	6.527	6.302	7.715	8.992	9.749	10.521	11.015	11.041	11.160	11.423
Margem Líquida	19,78%	#DIV/0!	7,1%	-3,3%	7,2%	8,3%	16,1%	14,5%	16,8%	18,8%	20,0%	21,1%	22,0%	22,1%	22,4%	22,9%

Tabela 66 – Demonstração do Resultado

DESCRÍÇÃO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
ATIVIDADES OPERACIONAIS	-663	3.807	2.044	3.960	5.977	10.433	10.674	11.882	12.948	13.516	14.089	14.053	13.962	13.962	13.882															
RECEITA BRUTA	0	20.963	16.119	21.229	31.305	44.789	48.102	50.566	52.694	53.836	54.990	55.190	54.990	54.990	54.990															
IMPOSTOS SOBRE O FATURAMENTO	0	-1.955	-1.515	-1.981	-2.928	-4.185	-4.495	-4.715	-4.903	-5.005	-5.108	-5.126	-5.108	-5.108	-5.108															
CUSTOS	-629	-13.278	-11.537	-13.596	-19.368	-24.693	-27.276	-27.575	-27.786	-27.920	-28.041	-28.076	-28.041	-28.041	-28.041															
DESPESAS	-34	-651	-536	-639	-976	-1.381	-1.398	-1.476	-1.545	-1.581	-1.618	-1.624	-1.618	-1.618	-1.618															
IR e CSLL	0	-1.086	-329	-844	-1.785	-3.648	-3.786	-4.420	-4.984	-5.281	-5.584	-5.759	-5.711	-5.711	-5.790															
INADIMPLÊNCIA	0	-186	-158	-208	-269	-448	-474	-498	-527	-534	-550	-552	-550	-550	-550															
VARIAÇÃO NO CG & OUTROS	663	-1.410	-234	-290	-2.115	125	-391	-476	12	-232	12	24	8	8	25															
FLUXO DAS ATIVIDADES	0	2.397	1.810	3.670	3.862	10.558	10.283	11.406	12.960	13.283	14.101	14.077	13.970	13.970	13.908															
INVESTIMENTOS	-26.035	0	0	-15.347	-12.351	0	0	0	0																					
Terreno INVESTIMENTO FASE 1	-2.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0															
Estrutura INVESTIMENTO FASE 1	-20.305	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0															
Equipamentos INVESTIMENTO FASE 1	-3.729	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0															
Estrutura INVESTIMENTO FASE 2	0	0	0	-15.347	-7.674	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0															
Equipamentos INVESTIMENTO FASE 2	0	0	0	0	-4.677	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0															
FLUXO APÓS INVESTIMENTOS	-26.035	2.397	1.810	-11.677	-8.488	10.558	10.283	11.406	12.960	13.283	14.101	14.077	13.970	13.970	13.908															
FLUXO DO CAPITAL DE TERCEIROS	15.621	0	-3.087	6.258	4.597	-4.361	-5.798	-5.513	-5.229	-4.944	-4.660	-4.250	-2.372	-2.224	-1.057															
RETIRADA FINANCIAMENTO 1	15.621	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0															
Amortização FINANCIAMENTO 1	0	0	-1.918	-1.918	-1.918	-1.918	-1.918	-1.918	-1.918	-1.918	-1.918	-1.918	-1.918	-1.918	-1.918															
Juros FINANCIAMENTO 1	0	0	-1.169	-1.032	-895	-758	-621	-485	-348	-211	-74	0	0	0	0															
RETIRADA FINANCIAMENTO 2	0	0	0	9.208	7.410	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0															
Amortização FINANCIAMENTO 2	0	0	0	0	0	-1.035	-2.071	-2.071	-2.071	-2.071	-2.071	-2.071	-2.071	-2.071	-2.071															
Juros FINANCIAMENTO 2	0	0	0	0	0	-649	-1.188	-1.040	-892	-745	-597	-449	-302	-154	-22															
FLUXO APÓS FINANCIAMENTOS	-10.414	2.397	-1.277	-5.419	-3.891	6.197	4.485	5.892	7.731	8.339	9.441	11.557	11.598	11.745	12.851															
APORTES	10.414	1.280	0	6.139	4.940	0	0	0	0																					
SHAREHOLDER FASE DE INVESTIMENTO	10.414	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0															
SHAREHOLDER FASE DE INVESTIMENTO	0	0	0	6.139	4.940	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0															
Capital de Giro	0	1.280	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0															
FLUXO APÓS APORTES	0	3.677	-1.277	720	1.049	6.197	4.485	5.892	7.731	8.339	9.441	11.557	11.598	11.745	12.851															
RESULTADO FINANCEIRO	0	266	209	280	795	1.433	692	588	485	384	282	215	187	158	134															
Receita Financeira	0	28	63	48	73	117	117	106	97	89	82	95	128	160	192															
IR e CSLL+Eficiência Com Dívida	0	238	145	232	721	1.316	575	482	389	295	200	120	59	-2	-58															
FLUXO APÓS RES. FIN	0	3.943	-1.068	1.000	1.844	7.630	5.177	6.481	8.217	8.723	9.723	11.773	11.784	11.903	12.985															
DISTRIBUIÇÃO DO RESULTADO	0	-1.009	0	0	-990	-6.327	-5.663	-6.927	-8.513	-9.046	-9.966	-10.405	-10.470	-10.583	-11.292															
FLUXO DE CAIXA FINAL	0	2.933	-1.068	1.000	854	1.304	-486	-446	-297	-323	-243	1.368	1.314	1.320	1.693															
FLUXO ACUMULADO	0	2.933	1.865	2.866	3.719	5.023	4.537	4.091	3.794	3.471	3.228	4.595	5.910	7.230	8.923															
SALDO CONTA VINCULADA	0	772	738	703	669	1.449	1.378	1.307	1.236	1.165	630	593	556	264	0															
FLUXO ACUMULADO LIVRE	0	2.162	1.128	2.162	3.050	3.573	3.158	2.783	2.558	2.306	2.598	4.002	5.354	6.966	8.923															

Tabela 67 – Fluxo de Caixa

DESCRÍÇÃO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027			
ATIVO TOTAL	26.035	29.818	27.492	42.723	57.834	55.857	52.794	49.896	46.397	43.269	39.847	38.410	36.918	35.432	34.552																		
Ativo Circulante	0	5.511	4.911	6.521	12.009	13.761	14.428	15.258	15.489	16.089	16.396	18.316	20.180	22.050	24.292																		
Caixa e Equivalentes de Caixa	0	2.933	1.865	2.866	3.719	5.023	4.537	4.091	3.794	3.471	3.228	4.595	5.910	7.230	8.923																		
Saldo de Caixa	0	2.933	1.865	2.866	3.719	5.023	4.537	4.091	3.794	3.471	3.228	4.595	5.910	7.230	8.923																		
Clientes	0	2.577	3.046	3.655	8.290	8.738	9.891	11.168	11.695	12.618	13.168	13.720	14.270	14.820	15.370																		
Contas A Receber	0	2.391	2.702	3.103	7.468	7.468	8.147	8.926	8.926	9.315	9.315	9.315	9.315	9.315	9.315																		
Provisão Devedores Dúvidosos	0	186	344	552	821	1.269	1.744	2.241	2.768	3.303	3.853	4.405	4.955	5.504	6.054																		
Ativo Não Circulante	26.035	24.308	22.581	36.202	45.825	42.096	38.367	34.638	30.909	27.180	23.451	20.095	16.738	13.382	10.260																		
Partes Relacionadas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0																		
Mútuos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0																		
Imobilizado	26.035	24.308	22.581	36.202	45.825	42.096	38.367	34.638	30.909	27.180	23.451	20.095	16.738	13.382	10.260																		
Imobilizado	26.035	26.035	26.035	41.382	53.733	53.733	53.733	53.733	53.733	53.733	53.733	53.733	53.733	53.733	53.733																		
Depreciação Acumulada	0	-1.727	-3.453	-5.180	-7.908	-11.637	-15.366	-19.095	-22.824	-26.553	-30.282	-33.638	-36.994	-40.350	-43.473																		
PASSIVO TOTAL	26.035	29.818	27.492	42.723	57.834	55.857	52.794	49.896	46.397	43.269	39.847	38.410	36.918	35.432	34.552																		
Passivo Circulante	663	4.732	4.671	4.646	8.444	10.006	10.009	10.027	9.754	9.627	7.499	7.375	7.235	6.075	5.044																		
Fornecedores	663	1.645	1.721	1.832	4.083	4.208	4.495	4.798	4.810	4.967	4.979	5.003	5.011	5.018	5.044																		
Contas a Pagar	663	1.645	1.721	1.832	4.083	4.208	4.495	4.798	4.810	4.967	4.979	5.003	5.011	5.018	5.044																		
Empréstimos e Financiamentos	0	3.087	2.950	2.813	4.361	5.798	5.513	5.229	4.944	4.660	2.520	2.372	2.224	1.057	0																		
FINANCIAMENTO 1	0	3.087	2.950	2.813	2.677	2.540	2.403	2.266	2.129	1.992	0	0	0	0	0																		
FINANCIAMENTO 2	0	0	0	0	1.684	3.258	3.110	2.963	2.815	2.667	2.520	2.372	2.224	1.057	0																		
Passivo Não Circulante	16.080	14.178	12.397	20.131	25.134	21.394	17.689	13.985	10.281	6.576	4.727	2.804	881	-22	0																		
Empréstimos e Financiamentos	16.080	14.178	12.397	20.131	25.134	21.394	17.689	13.985	10.281	6.576	4.727	2.804	881	-22	0																		
FINANCIAMENTO 1	16.080	14.178	12.397	10.615	8.834	7.052	5.271	3.489	1.707	-74	0	0	0	0	0																		
FINANCIAMENTO 2	0	0	0	9.516	16.300	14.342	12.419	10.496	8.573	6.650	4.727	2.804	881	-22	0																		
Patrimônio Líquido	9.291	10.908	10.424	17.946	24.257	24.457	25.096	25.884	26.363	27.066	27.621	28.231	28.802	29.379	29.509																		
Capital Social	10.414	11.694	11.694	17.833	22.773	22.773	22.773	22.773	22.773	22.773	22.773	22.773	22.773	22.773	22.773																		
Equity 1	10.414	10.414	10.414	10.414	10.414	10.414	10.414	10.414	10.414	10.414	10.414	10.414	10.414	10.414	10.414																		
Equity 2	0	0	0	6.139	11.079	11.079	11.079	11.079	11.079	11.079	11.079	11.079	11.079	11.079	11.079																		
Capital de Giro	0	1.280	1.280	1.280	1.280	1.280	1.280	1.280	1.280	1.280	1.280	1.280	1.280	1.280	1.280																		
Redução de Capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0																		
Res. Luc. / Prej. Acumulados	-1.123	-785	-1.270	114	1.484	1.684	2.323	3.111	3.590	4.293	4.848	5.458	6.029	6.606	6.736																		
Resultado Líquido Livre	-1.123	86	-429	856	3.067	9.264	15.260	22.599	31.142	40.410	50.405	60.871	71.360	81.963	93.373																		
Dividendos Distribuídos	0	-1.009	-1.009	-1.009	-1.999	-8.326	-13.989	-20.916	-29.429	-38.475	-48.441	-58.846	-69.316	-79.899	-91.191																		
Reserva Legal	0	138	169	267	416	746	1.053	1.428	1.876	2.358	2.883	3.433	3.984	4.542	4.555																		
Check Ativo (-) Passivo =>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0																		

Tabela 68 – Balanço Patrimonial