

**UFRRJ**

**INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E  
ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

**DISSERTAÇÃO**

**PLANO DE NEGÓCIOS: INSTRUMENTO EFICAZ PARA O  
SUCESSO DE UM EMPREENDIMENTO**

**JOSÉ HUMBERTO ROSA**

**2004**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA  
EM NEGÓCIOS**

**PLANO DE NEGÓCIOS: INSTRUMENTO EFICAZ PARA O  
SUCESSO DE UM EMPREENDIMENTO**

**JOSÉ HUMBERTO ROSA**

*Sob a Orientação da Professora*  
**Ângela Maria Monteiro da Silva**

*e Co-orientação do Professor*  
**Weudes Sizervíncio Moreira**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão e Estratégia em Negócios, no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios.

Seropédica, RJ  
Abril de 2004

R7101p

**Rosa, José Humberto.**

**Plano de negócios:** instrumento eficaz para o sucesso de um empreendimento / Humberto José Rosa. Rio de Janeiro: UFRRJ, 2004. 89 p.

Orientadora: Ph.D. Ângela Maria Monteiro da Silva.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Instituto de Ciências Humanas e Social, Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios, 2004.

I. Negócios. II. Empreendimento. III. Gestão Estratégica em Negócios. IV. Silva, Ângela Maria Monteiro da. VI. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. VII Instituto de Ciências Humanas e Sociais Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios. VII. Título.

CDU 65.012.2

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS -  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM  
NEGÓCIOS**

**JOSÉ HUMBERTO ROSA**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-graduação em Gestão e Estratégia em Negócios, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Gestão e Estratégia em Negócios**.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 03/05/2004

Ângela Maria Monteiro da Silva. Ph.D. DCAC-UFRRJ  
(Orientadora)

Francisco Paulo de Melo Neto. D.Sc. DCAC-UFRRJ  
(membro)

Luís Carlos Figueira de Melo. D.Sc. UFU-MG  
(membro)

## RESUMO

ROSA, José Humberto. **Plano de negócios: instrumento eficaz para o sucesso de um empreendimento**. 2004. 89 p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégias em Negócios). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ. 2004.

Este trabalho foi realizado tendo em vista o objetivo central de um mestrado profissional que, fundamentalmente, prioriza estudos e técnicas diretamente vinculadas à qualificação profissional. Em vista desta prerrogativa, ele foi elaborado seguindo duas linhas referenciais: uma teórica e outra prática. Na primeira linha – além de se buscar esclarecer o que é um plano de negócios e qual a sua importância num ambiente de negócios cada vez mais competitivo e caracterizado por mudanças inexoráveis e contínuas – sugere-se, também, um modelo e uma estrutura passíveis de serem adotados na elaboração desta ferramenta que pode e deve ser utilizada tanto como instrumento para captação de recursos quanto para apoiar o processo de gerenciamento de qualquer empreendimento. O desiderato elementar desta linha primária, portanto, é evidenciar que atualmente não é apenas importante planejar um negócio, mais do que isto, é necessário. Um bom plano de negócios surge, por conseguinte, como uma excelente opção para aqueles empresários, administradores e empreendedores que desejam não somente aumentar as chances de sucesso do seu empreendimento, mas, ainda, planejar este sucesso. Na segunda linha, que é a prática, desenvolve-se um plano de negócios de um hotel que deverá ser instalado ainda este ano na cidade de Catalão, em Goiás. Objetiva-se com este plano de negócios mostrar ao Banco do Brasil S.A. a viabilidade técnica, econômica e financeira do empreendimento, a fim de se conseguir um financiamento na ordem de R\$ 500.000,00 (quinhentos mil reais), a ser investido na edificação deste hotel, vislumbrando atender a uma demanda real insatisfeita por unidades de hospedagem mais adequadas às necessidades de uma clientela que se tem dirigido cada vez em maior número para essa cidade em franco desenvolvimento. Além do mais, este plano de negócios deve ser utilizado como uma eficiente, eficaz e dinâmica ferramenta de apoio à gestão do Hotel Empresarial de Catalão.

**Palavras-chave:** Negócio, planejamento, empreendedorismo.

## ABSTRACT

ROSA, José Humberto. **Businesses Plan: effective tool to the success of an enterprise.** 2004. 89 p. Dissertation (Master in Management and Strategies in Business). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ. 2004.

This work was accomplished through in view the objective headquarters of a professional master degree that fundamentally it prioritizes studies and techniques directly linked to the professional qualification. In view of this prerogative he was elaborated following two lines: a theoretical one and other practice. In the first line - besides her to look for to clear what is a plan of businesses and which your importance in an atmosphere of businesses more and more competitive and characterized by the relentless and continuous changes - it is suggested also a model and a susceptible to structure be adopted in the elaboration of this tool that can and it should be used as much as instrument for reception of resources as to support the administration process of any enterprise. The elementary desideratum of this primary line therefore it is to demonstrate that now if it is not just important to plan a business, more than this, it is necessary. A good plan of businesses appears consequently as an excellent option for those entrepreneurs, administrators and entrepreneurs that want not only to increase the chances of success of your enterprise, but still to plan this success. In the second line, that is the practice, he grows a plan of businesses of a hotel that should be installed still this year in Catalan's city, in Goiás. It is aimed at with this I glide of businesses to demonstrate to Brasil Bank S.A. the viability technical, economical and financial of the enterprise, in order to get a financing in the order of R\$ 500.000,00 (five hundred thousand real), to be invested in the construction of this hotel shimmering to assist to an unsatisfied real demand for units of lodging more appropriate to the needs of a clientele that she have been driving every time in larger number for that city goiana that is in franc development. Besides this glides of businesses it should be used as an efficient, effective and dynamics support tool to the administration of Hotel Empresarial de Catalão.

**Key Words:** Business, planning, entrepreneurship.

## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1 Pontos que devem ser considerados na elaboração de um plano de negócios.....       | 16 |
| Quadro 2 Perguntas para se elaborar o sumário executivo.....                                | 16 |
| Quadro 3 Alternativas do composto mercadológico.....  | 21 |
| Quadro 4 Formas de distribuição de serviços.....  | 23 |
| Quadro 5 Exemplo projeção do volume de vendas.....  | 24 |
| Quadro 6 Análise SWOT.....  | 27 |
| Quadro 7 Balanço Patrimonial.....   | 29 |
| Quadro 8 Ponto de equilíbrio.....   | 31 |
| Quadro 9 Índices de liquidez.....   | 32 |
| Quadro 10 Índices de atividade.....   | 33 |
| Quadro 11 Índices de endividamento.....   | 33 |
| Quadro 12 Índices de lucratividade.....   | 33 |
| Quadro 13 Dados da empresa e equipe de gestão.....  | 43 |
| Quadro 14 Administração atual.....  | 43 |
| Quadro 15 Equipe de gestão.....   | 44 |
| Quadro 16 Principais fornecedores.....  | 54 |
| Quadro 17 Origem do material de consumo.....  | 54 |
| Quadro 18 Projeção de venda mensal das unidades de hospedagem.....                          | 57 |
| Quadro 19 Análise SWOT.....   | 58 |
| Quadro 20 Equipamentos, móveis e utensílios a realizar.....                                 | 59 |
| Quadro 21 Equipamentos de informática a realizar.....                                       | 61 |
| Quadro 22 Construção civil a realizar.....  | 61 |
| Quadro 23 Cronograma físico-financeiro da construção civil.....                             | 62 |
| Quadro 24 Cronograma físico-financeiro dos equipamentos, móveis e utensílios e projeto..... | 62 |
| Quadro 25 Depreciação do imobilizado.....   | 62 |
| Quadro 26 Manutenção do imobilizado.....  | 63 |
| Quadro 27 Seguro do imobilizado.....  | 63 |
| Quadro 28 Descrição dos investimentos.....  | 63 |
| Quadro 29 Usos e fontes.....  | 65 |
| Quadro 30 Planilha de financiamento.....  | 65 |
| Quadro 31 Resumo do capital de giro.....  | 69 |
| Quadro 32 Pessoal a contratar.....  | 69 |
| Quadro 33 Projeção de receita.....  | 70 |
| Quadro 34 Demonstração de Resultado.....  | 72 |
| Quadro 35 Projeção das necessidades de capital de giro.....                                 | 73 |
| Quadro 36 Recursos.....   | 73 |
| Quadro 37 Resumo dos encargos financeiros e amortizações.....                               | 73 |
| Quadro 38 Projeção de resultado e fluxo de caixa.....                                       | 74 |
| Quadro 39 Projeção dos custos.....  | 75 |
| Quadro 40 Memória de cálculo: custo serviço vendido – café da manhã e lavanderia...         | 77 |
| Quadro 41 Custo serviço vendido – frigar.....   | 78 |
| Quadro 42 Outros custos/despesas.....   | 79 |

|   |    |
|---|----|
| Quadro 43 Análise de sensibilidade – redução de 15% na receita operacional..... | 80 |
| Quadro 44 Análise de sensibilidade – aumento de 15% nos custos fixos.....       | 81 |
| Quadro 45 Ponto de equilíbrio.....  | 83 |
| Quadro 46 Análise resumo do investimento.....                                   | 84 |



## LISTA DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 Causas de fracasso das <i>start-ups</i> americanas.....                | 07 |
| Tabela 2 Tamanhos ideais de planos de negócios.....                             | 12 |
| Tabela 3 Representação societária atual.....                                    | 43 |
| Tabela 4 Projeção da venda mensal dos serviços de hotelaria nos anos do projeto | 52 |
| Tabela 5 Políticas de vendas dos serviços.....                                  | 54 |
| Tabela 6 Política de compras.....   | 55 |
| Tabela 7 Principais concorrentes.....   | 55 |
| Tabela 8 Preços das unidades de hospedagem.....                                 | 56 |
| Tabela 9 Políticas de venda.....  | 56 |
| Tabela 10 Condições do financiamento.....                                       | 64 |
| Tabela 11 Prazo do financiamento.....   | 64 |
| Tabela 12 Encargos financeiros.....   | 64 |
| Tabela 13 Garantias.....  | 64 |
| Tabela 14 Avalistas.....  | 64 |

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 Cursos de ação após a leitura do sumário executivo.....              | 15 |
| Figura 2 Estruturação do processo de planejamento estratégico do negócio..... | 25 |
| Figura 3 Organograma da empresa.....  | 45 |

## SUMÁRIO

|  |      |
|--|------|
| <b>RESUMO</b> .....  | iii  |
| <b>ABSTRACT</b> .....  | iv   |
| <b>LISTA DE QUADROS</b> .....  | v    |
| <b>LISTA DE TABELAS</b> .....  | vii  |
| <b>LISTA DE FIGURAS</b> .....  | viii |
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....  | 1    |
| <b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....                                       | 4    |
| <b>2.1 O que é um plano de negócios?</b> .....                             | 5    |
| <b>2.2 A importância do plano de negócios</b> .....                        | 7    |
| <b>2.3 Informações e modelo de um plano de negócios</b> .....              | 11   |
| <b>2.4 Estrutura do plano de negócios</b> .....                            | 13   |
| 2.4.1 Capa.....  | 13   |
| 2.4.2 Sumário.....   | 14   |
| 2.4.3 Sumário executivo.....   | 14   |
| 2.4.4 Descrição da empresa.....  | 17   |
| 2.4.5 Conceito do negócio.....   | 18   |
| 2.4.6 Estudo de mercado.....   | 19   |
| 2.4.7 Marketing e vendas.....  | 20   |
| 2.4.7.1 Desenvolvendo serviços.....  | 22   |
| 2.4.7.2 Precificando os serviços.....                                      | 22   |
| 2.4.7.3 Distribuindo serviços.....   | 23   |
| 2.4.7.4 Promovendo serviços.....   | 24   |
| 2.4.7.5 Projeção de vendas.....  | 24   |
| 2.4.8 Análise estratégica.....   | 24   |
| 2.4.9 Plano financeiro.....  | 28   |
| 2.4.9.1 Balanço patrimonial.....   | 28   |
| 2.4.9.2 Demonstração de resultado.....                                     | 29   |
| 2.4.9.3 Fluxo de caixa.....  | 30   |
| 2.4.9.4 Ponto de equilíbrio.....   | 31   |
| 2.4.9.5 Índices financeiros.....   | 31   |
| 2.4.9.6 Técnicas de análise de investimentos.....                          | 33   |
| 2.4.9.6.1 Retorno contábil sobre o investimento.....                       | 33   |
| 2.4.9.6.2 Período de recuperação do investimento ( <i>payback</i> ) .....  | 34   |
| 2.4.9.6.3 Valor presente líquido.....                                      | 34   |
| 2.4.9.6.4 Taxa interna de retorno.....                                     | 35   |
| <b>3 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....                                      | 37   |
| <b>3.1 Plano de negócios da empresa Hotel Empresarial de Catalão</b> ..... | 38   |
| 3.1.1 Capa.....  | 38   |
| 3.1.2 Sumário.....   | 39   |
| 3.1.3 Sumário executivo.....   | 40   |
| 3.1.3.1 Descrição da empresa.....  | 40   |
| 3.1.3.2 Conceito do negócio.....   | 40   |
| 3.1.3.3 Mercado e competidores.....  | 41   |
| 3.1.3.4 Marketing e vendas.....  | 41   |

|            |  |           |
|------------|--|-----------|
| 3.1.3.5    | Análise estratégica.....   | 41        |
| 3.1.3.6    | Plano financeiro.....  | 42        |
| 3.1.4      | Descrição da empresa.....  | 42        |
| 3.1.5      | Conceito do negócio: uma breve incursão histórica.....                       | 46        |
| 3.1.5.1    | O negócio Hotel Empresarial de Catalão.....                                  | 48        |
| 3.1.5.2    | O negócio Hotel Empresarial de Catalão: foco nos benefícios dos serviços.... | 49        |
| 3.1.6      | Mercado e competidores.....  | 50        |
| 3.1.6.1    | Análise setorial.....  | 51        |
| 3.1.6.2    | Mercado-alvo.....  | 52        |
| 3.1.6.3    | Projeção de vendas.....  | 52        |
| 3.1.6.4    | Mercado fornecedor.....  | 54        |
| 3.1.6.5    | Mercado concorrente.....   | 55        |
| 3.1.7      | Marketing e vendas.....  | 55        |
| 3.1.7.1    | Serviço.....   | 55        |
| 3.1.7.2    | Preço.....   | 56        |
| 3.1.7.3    | Praça.....   | 56        |
| 3.1.7.4    | Propaganda/comunicação.....  | 57        |
| 3.1.7.5    | Projeção de venda.....   | 57        |
| 3.1.8      | Análise estratégica.....   | 57        |
| 3.1.9      | Plano financeiro: previsões dos resultados financeiros e investimentos ..... | 58        |
| 3.1.9.1    | Investimentos.....   | 58        |
| 3.1.9.2    | Aspectos operacionais.....   | 69        |
| 3.1.9.2.1  | Projeção de receita.....   | 70        |
| 3.1.9.3    | Análise financeira.....  | 80        |
| 3.1.9.3.1  | Ponto de equilíbrio.....   | 83        |
| 3.1.9.3.2  | Análise do retorno do investimento.....                                      | 84        |
| 3.1.9.3.3  | Valor presente líquido.....  | 84        |
| 3.1.9.3.4  | Taxa interna de retorno.....   | 84        |
| 3.1.9.3.5  | Retorno sobre o investimento.....  | 84        |
| <b>3.2</b> | <b>Plano de negócios: considerações finais.....</b>                          | <b>86</b> |
| <b>4</b>   | <b>CONCLUSÃO.....</b>  | <b>87</b> |
| <b>5</b>   | <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>                                       | <b>88</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Em um mercado demasiadamente exigente, como o atual, abrir um negócio, administrar ou ampliar eficazmente um já existente, não é tarefa fácil. Contudo, essa árdua empreitada pode e deve ser enfrentada de maneira planejada e sistemática, aumentando, assim, a probabilidade de sucesso do novo ou do atual negócio. Pesquisas indicam que negócios planejados têm maior probabilidade de sucesso do que aqueles que são frutos da pura improvisação e do simples empirismo (CLEMENTE, 2002, p. 20).

Por quase três décadas o interesse pelo planejamento, segundo publicações nacionais, foi abandonado (CLEMENTE, 2002, p. 20). O resultado disso para uma sociedade como a brasileira, com enormes disparidades inter-regionais e interpessoais de renda, certamente representou grandes perdas decorrentes de aplicações ineficientes de recursos, tanto do ponto de vista dos empresários quanto da sociedade. Nas últimas décadas, muitas empresas encerraram suas atividades simplesmente pela falta de planejamento do negócio (DORNELAS, 2001, p. 57). No entanto, as transformações que vêm ocorrendo no Brasil e no mundo, notadamente após o que se convencionou chamar de globalização, estão despertando novamente o interesse pelo planejamento (CLEMENTE, 2002, p. 21). Tal despertar tem se tornado uma realidade, mais do que isso, um imperativo, porque sem um planejamento adequado aumentam-se expressivamente as dificuldades de se obter êxito no mundo empresarial. Conscientes disso, empresários e empreendedores começaram a buscar, sobretudo na última década, cada vez mais, essa ferramenta que lhes possibilitam a escolha de situações futuras adequadas ao ambiente que envolve a organização e o estudo dos cursos alternativos de ação para alcançá-las (CLEMENTE, 2002, p. 21).

Neste sentido, uma modalidade de planejamento empresarial que, gradualmente, vem ganhando importância no Brasil é o plano de negócios. Nos Estados Unidos há muito é reconhecida a importância dessa forma de planejamento, que é utilizada como ferramenta de gestão e, ou, captação de recursos. Nesse país, inclusive, os planos de negócios constituem uma das áreas que mais tem atraído a atenção dos homens de negócios (SAHLMAN, 1997, p. 32). No Brasil, gradativamente, os planos de negócios vêm ganhando destaque, o que pode ser comprovado pelo aumento no número de publicações nesta área e pelo aumento do número de elaboração de tais peças nos últimos anos.(SEBRAE, 1998, p. 41).

Este trabalho, portanto, vem somar à tendência de crescente aumento do reconhecimento da importância, da necessidade e do uso de plano de negócios. Neste sentido, aliás, encontra-se a justificativa de sua elaboração. Esta lida, que objetiva evidenciar o plano de negócios como uma importante ferramenta para planejar o sucesso de um empreendimento, tem, assim, a considerável função de contribuir em direção à ampliação do reconhecimento da necessidade, que está em desenvolvimento hoje, de se planejar qualquer empreendimento, sobretudo, através de um plano de negócios eficiente e eficaz.

Seguindo uma linha especial, que une teoria e prática, este estudo pretende-se adequar ao objetivo fundamental de um “mestrado profissional”, que deve almejar, conforme especificação dos seus idealizadores, enfatizar “estudos e técnicas diretamente voltadas ao desempenho de um

alto nível de qualificação profissional.”<sup>1</sup> Ou seja, um mestrado profissional deve vincular teoria e prática, aproximando o meio acadêmico do profissional e vice-versa.

Por conseguinte, este trabalho visa destacar a importância do plano de negócios como instrumento de grande efeito para o sucesso de qualquer empreendimento, seja como ferramenta necessária para captação de recursos, seja como ferramenta de apoio à gestão empresarial. Deseja-se ressaltar tal intento em todas as partes desta obra. Primeiro, teoricamente e, posteriormente, na prática. Por isso, esta investigação apresenta, na sua parte final, prática, a elaboração de um plano de negócios de um hotel que deverá ser instalado ainda este ano na cidade de Catalão, no estado de Goiás. Desse modo, busca-se atender, simultaneamente, dois objetivos: um acadêmico e outro profissional. O desafio, então, deste trabalho, mas que não é apenas dele, mas do próprio mestrado profissional, é correlacionar, na forma de um trabalho científico, teoria e prática. Acontece que, se tomada uma boa direção, às vezes, o desafio pode ser mais simples do que se imagina. O caminho encontrado no presente estudo é o de apresentar uma prática fundamentada teoricamente. Por esse motivo, esta dissertação é estruturada basicamente em duas vertentes. A primeira apresenta – sem pretensão de esgotar o assunto, em função do próprio desiderato da modalidade do mestrado – uma “revisão da literatura” existente calcada nos estudos de alguns dos autores mais conceituados sobre o tema específico da pesquisa. A segunda apresenta, sob a denominação “resultados e discussão”, a linha prática do trabalho. A idéia aqui é: teoria e prática são complementares e interdependentes, contudo, a prática deve ser alicerçada pela teoria desenvolvida e exposta anteriormente.

Se a investigação tem duas vertentes como alvo, nada mais natural do que se falar em dois objetivos. Um para cada vertente. Um acadêmico, que visa atender aos propósitos de um trabalho científico e outro profissional, que se traduz na elaboração de um plano de negócios que possa – além de demonstrar ao Banco do Brasil S.A. a viabilidade técnica, econômica e financeira da implantação do empreendimento hoteleiro: Hotel Empresarial de Catalão, solicitando apoio financeiro do FCO (Fundo Constitucional do Centro-Oeste) na ordem de R\$ 500.000,00 (quinhentos mil reais) – servir também como um instrumento eficiente e eficaz de planejamento e de auxílio à gestão do empreendimento hoteleiro destacado, a fim de que este possa ser objeto de maior probabilidade de sucesso.

Os objetivos secundários são:

- a) apresentar os pontos teóricos principais de um plano de negócios;
- b) aplicar esses pontos teóricos principais na prática, elaborando um plano de negócios para o Hotel Empresarial de Catalão;
- c) sugerir que é possível a correlação harmoniosa entre teoria e prática neste tipo de trabalho;
- d) mostrar que o plano de negócios é um instrumento poderoso e necessário de planejamento empresarial, seja como ferramenta de apoio para o gerenciamento de uma empresa seja como meio para a obtenção de recursos com públicos diversos.

As principais hipóteses a serem testadas são as seguintes:

- a) a teoria é muito importante para a elaboração de um bom plano de negócios;

---

<sup>1</sup> “**Mestrado Profissional:** O curso de ‘Mestrado Profissional’ é a designação do Mestrado que enfatiza estudos e técnicas diretamente voltadas ao desempenho de um alto nível de qualificação profissional. Esta ênfase é a única diferença em relação ao mestrado acadêmico. Confere graus e prerrogativas para o exercício da docência e seu diploma tem validade em todo o território nacional. Regulamentação: Portaria nº 80, de 16 de dezembro de 1998.” (Cf. CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. **Mestrado e doutorados novos.** Disponível em : <http://www.cfa.org.br>, acessado em 22/02/2004, às 21h35min).

- b) o plano de negócios pode ser usado tanto como ferramenta de gestão quanto de captação de recursos;
- c) o plano de negócios é um instrumento de planejamento importante para o sucesso de qualquer negócio; e
- d) o Hotel Empresarial de Catalão é um empreendimento viável técnica, econômica e financeiramente, o que torna possível a concessão do empréstimo reivindicado.

Por entender que em Administração de Empresas, quando se procura qualquer tipo de excelência – seja na criação de um novo empreendimento ou na otimização de um já existente, seja em áreas específicas como produção, vendas, marketing, recursos humanos etc. – os métodos quantitativo e qualitativo são imprescindíveis e que uma metodologia adequada também é fundamental, por saber, ainda, que todo trabalho que se executa deve ser feito em conformidade com um método e uma metodologia determinados, sem os quais se torna impossível concretizar os desideratos pretendidos, adota-se, na elaboração desta lida, o método quantitativo coadjuvado com o qualitativo e, como metodologia, a pesquisa bibliográfica aliada à pesquisa de campo (observação, entrevistas não-estruturadas e não-diretivas e levantamento de documentos) procurando, dessa forma, confrontar informações e dados com experiências, a fim de que as conclusões não se percam na valoração e na opinião, possibilitando que se chegue a resultados realmente precisos e benéficos, notadamente, à empresa objeto da segunda parte deste estudo.

A estruturação deste trabalho, conforme indiretamente já esboçado, começa, após esta “Introdução”, com uma “Revisão de Literatura”, capítulo 2, em que se tem como foco as contribuições teóricas de alguns dos mais notáveis estudiosos do assunto, abordando, principalmente, a importância e o conteúdo de cada uma das partes que compõem um plano de negócios. No capítulo 3, “Resultados e Discussão”, elabora-se e apresenta-se o plano de negócios do Hotel Empresarial de Catalão, tendo como suporte para sua composição o conteúdo desenvolvido e apresentado no item anterior. Por fim, capítulo 4, “Conclusão”, expõe-se as inferências principais do estudo.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Esta dissertação objetiva, em função de sua finalidade, como já mencionado, articular teoria e prática, pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, informações, dados e experiências. Isto porque pretende-se chegar a conclusões e resultados práticos que sobressaiam à orbita da pura valoração e da mera opinião. Esse desiderato fez com que se dividisse este trabalho em duas amplas linhas: uma teórica e outra prática. Por ora, ocupa-se com a parte teórica, ou seja, com a fundamentação epistemológica da prática que será desenvolvida em seção posterior. Busca-se, dessa forma, através de uma revisão da literatura existente, apresentar as orientações dos estudos de alguns autores sobre o assunto da pesquisa. Os estudos desses investigadores devem respaldar e nortear a parte prática desta dissertação, para que ela seja desenvolvida em conformidade com teorias já consolidadas e não com base na improvisação e no empirismo, que não respondem mais, há mais de um século, às necessidades e aos problemas empresariais (CHIAVENATO, 2000, p. 39).

Dois fatores, por conseguinte, foram fundamentais para a definição da estruturação apresentada para este trabalho: o primeiro, já apresentado, é o propósito delineado para um mestrado profissional: “ênfatar estudos e técnicas diretamente voltadas ao desempenho de um alto nível de qualificação profissional” (CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO, loc. cit.), e o segundo, a realidade ambiental drasticamente mutável em que as empresas estão inseridas, ou seja, o ambiente de mudanças contínuas e de competição acirrada que tem, entre outras coisas, contribuído para que as empresas se afastem cada vez mais da improvisação e do empirismo simplificado e busquem princípios e teorias que lhes possibilitem planejar o seu negócio, que orientem suas práticas de gestão e lhes capacitem a sobreviver num contexto atualmente caracterizado pela instabilidade.

Não há dúvidas que as organizações, nas últimas décadas, têm se defrontado com um ambiente extremamente instável. Organizações públicas e privadas têm passado a atuar em um ambiente turbulento e caótico, de mudanças contínuas e rápidas, que provocam efeitos de longo alcance em suas estruturas e, sobretudo, nas suas estratégias (MORAES, 2000, p. 22). Neste novo contexto de atuação das empresas, o planejamento – aspecto sobretudo teórico – se tornou não apenas algo útil, mas, acima de tudo, algo necessário para o sucesso de qualquer empreendimento (BANGS, 1998, p. 25). Como bem lembra Dornelas, (op. cit., p. 91) “um negócio bem planejado terá mais chances de sucesso que aquele sem planejamento, na mesma igualdade de condições.”

Nos dias atuais, empresários e empreendedores estão se conscientizando cada vez mais da indispensabilidade de se refletir sobre o seu próprio negócio, de planejar suas ações e de repensar e delinear as suas estratégias empresariais e tecnológicas, de dimensionar os recursos necessários para a sua nova empresa ou para a expansão daquela que já existe. Em função dessa “nova” realidade, uma ferramenta vem se tornando fundamental: o plano de negócios. Seja como guia para a atuação da empresa e ou como veículo para a obtenção de financiamentos e para a aprovação de projetos nas agências de fomento, hoje, essa ferramenta é, praticamente, indispensável para empresários e empreendedores que objetivam êxito nas suas empreitadas (PAVANI *et al*, 1997, p. 7). Esta ferramenta de gestão e captação de recursos pode e deve ser usada por todo e qualquer empreendedor que queira transformar seu sonho em realidade ou por todo e qualquer empresário que almeja aumentar a probabilidade de sucesso do seu negócio, seguindo um caminho lógico e racional que é o que se espera de um bom administrador.



Conforme destaca Williams, (2002, p. 1) “da identificação de uma oportunidade de mercado à consolidação do empreendimento, passando pelos cálculos de crescimento e de ponto de equilíbrio, são muitos os passos que podem determinar o sucesso (ou o fracasso) de um negócio.” O plano de negócios, em se tratando de uma ferramenta de planejamento que objetiva proporcionar segurança e sucesso ao empreendedor e seu empreendimento, contempla todos os principais pontos e passos necessários para o sucesso de um negócio, em outras palavras, aborda todos os aspectos fundamentais para um planejamento consistente. Entre estes pontos, alguns são apontados em seqüência, conforme lembra Williams (op. cit., p. 1-82):

- ◆ Toda empresa precisa definir o que vai fazer e identificar uma oportunidade de mercado;
- ◆ Toda empresa deve ter uma missão;
- ◆ O empreendedor deve identificar os fatores externos que podem influenciar o negócio;
- ◆ O sucesso do empreendimento depende da análise da natureza do negócio e de uma previsão para o futuro;
- ◆ A idéia do negócio determina os principais fatores que resultam em sucesso;
- ◆ Os pontos fortes do negócio devem ser identificados detalhadamente;
- ◆ Os pontos fracos do negócio também devem ser identificados detalhadamente;
- ◆ Os relatórios financeiros são o coração do plano de negócios;
- ◆ Deve-se elaborar um plano estratégico para determinar que produtos ou serviços a empresa vai oferecer;
- ◆ Deve-se elaborar um plano operacional para determinar como a empresa será efetivamente administrada;
- ◆ O crescimento a longo prazo pode depender da capacidade de obter financiamento de longo prazo;
- ◆ Decidir quando e como a empresa alcançará o ponto de equilíbrio é fundamental para o sucesso do empreendimento etc..

Esses pontos não esgotam os que devem ser contemplados num planejamento levado a termo por um plano de negócios consistente. Contudo, eles são elementares.

## **2.1 O Que é um Plano de Negócios?**

Nos últimos anos, diversos livros e artigos têm sido escritos e publicados em diferentes países do mundo sobre planos de negócios. Como destaca o professor Sahlman, da Harvard Business School, poucas áreas têm atraído tanta atenção dos homens de negócios nos Estados Unidos como os planos de negócios (SAHLMAN, op. cit., p. 46). No Brasil, principalmente graças à Sociedade Brasileira para a Exportação de *Software*, Sociedade SOFTEX, os planos de negócios começaram a se popularizar a partir de 1997.

Estudos da SOFTEX constataram que um dos maiores problemas enfrentados pelas empresas brasileiras de *software* era a falta de alternativas concretas de financiamento (PAVANI *et al*, op. cit., p. 6). A partir de 1997, essa entidade sem fins lucrativos, por meio de incansável trabalho de seus colaboradores, deu um grande passo no sentido de romper, juntamente com o BNDES e FINEP, com essa barreira quase intransponível que era a dificuldade de acesso a recursos financeiros subsidiados (PAVANI *et al*, op. cit., p. 7). Em função de algumas reivindicações começaram a ser disponibilizadas, a partir dessa data, então, alternativas reais de financiamento para as empresas (PAVANI *et al*, op. cit., p. 7). Contudo, para se ter acesso a estes recursos disponíveis, as empresas precisavam de diversas coisas, mas, fundamentalmente, de um bom plano de negócios.

Mas, afinal, o que é um plano de negócios? Segundo Pavani *et al* (op. cit.,p.11):

(...) um plano de negócios ou *bussiness plan* é um documento especial, único e vivo que deve refletir a realidade, as perspectivas e a estratégia da empresa, respondendo ao leitor as perguntas:

- Quem sou?
- O que faço?
- Como faço?
- Por que faço?
- O que quero, em particular, de você (leitor)?
- Para onde vou?

No mesmo sentido, Dornelas (op. cit.,p.96), especialista notável na elaboração de plano de negócios, afirma que:

O plano de negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e ainda, permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios. (...) Os aspectos-chave que sempre devem ser focados em qualquer plano de negócios são os seguintes:

- 1 . Em que negócio você está?
- 2 . O que você (realmente) vende?
- 3 . Qual é o seu mercado-alvo?

Um plano de negócios, segundo Williams (op. cit.,p.3), é um documento que se “constitui em inestimável fonte de informação para quem deseja fazer um planejamento com máxima segurança, a fim de obter êxito no mundo empresarial.” Na mesma direção, McLaughlin (1995, prefácio VII) destaca que um plano de negócios é uma ferramenta de planejamento empresarial fundamental para a vida e a saúde de toda empresa, nova ou estabelecida.

Essa ferramenta, que regra geral tem conteúdo amplo, analítico e perscrutativo, que visa refletir a realidade da empresa, descrevendo o empreendimento e o modelo de negócios que lhe sustenta, seus objetivos, estratégias etc., tem sido decisiva para o futuro de muitas empresas, não só no Brasil, mas em todo o mundo.<sup>2</sup> Como destaca Pavani (op. cit.,p.13), o plano de negócios é uma ferramenta que:

(...) ajuda a encontrar um caminho para o futuro da empresa. A idéia é adquirir através da sua elaboração o conhecimento suficiente do tipo de negócio ou serviço que está sendo ofertado, os objetivos perseguidos, os clientes atuais e potenciais, os mercados, os preços, a concorrência, os recursos financeiros disponíveis, as operações e o ambiente externo, de maneira a permitir um melhor gerenciamento das operações, o estabelecimento de estratégias que permitam a consecução de melhores resultados.

---

<sup>2</sup> Como exemplo, pode-se citar a iniciativa de utilização do plano de negócios que vem sendo implementada com sucesso no estado de São Paulo pelas incubadoras de empresas que pertencem à Rede Paulista de Incubadoras de Empresas e seus gerentes. Outro exemplo é o caso da Pipeway, da incubadora PUC-Rio, no rio de Janeiro, entre outras. (Cf. DORNELAS, op. cit.,).

Como se percebe o conteúdo de um plano de negócios é muito amplo e, em muitos casos, profundo. E é justamente sua abrangência e profundidade, no sentido de contemplar desde a identificação de uma oportunidade de mercado, passando pela análise dos ambientes externos e internos da empresa até os relatórios e análises financeiros, buscando prever antecipadamente as principais falhas, riscos e armadilhas que podem fazer um negócio fracassar, que tornam essa ferramenta demasiadamente importante.

## 2.2 A Importância do Plano de Negócios

Como essa ferramenta é abrangente, no sentido de contemplar as variáveis e forças internas e externas à empresa, ela acaba por prevê, no seu processo de elaboração, partes dos riscos e situações operacionais adversas das empresas, o que possibilita a diminuição da probabilidade de morte precoce das organizações. Ora, como o índice de mortalidade das micro e pequenas empresas brasileiras, nos primeiros três anos de existência, atinge percentuais próximos aos 70% ou mais,<sup>3</sup> o plano de negócios acaba sendo objeto do mais elevado mérito, uma vez que pode contribuir para alterar positivamente os índices que hoje fazem parte da nossa realidade. Pesquisa americana da SBA (Small Business Administration) demonstra que esta possibilidade se torna mais real ainda quando se constata que aproximadamente 98% dos casos de fracassos das empresas emergentes se devem praticamente a um fator exclusivo: falha ou falta de planejamento adequado do negócio.<sup>4</sup> A Tabela 1, abaixo, ilustra essa afirmativa.

**Tabela 1** - Causas de fracasso das *start-ups* americanas

| Causas de fracasso               | Em % |
|----------------------------------|------|
| • Incompetência gerencial        | 45   |
| • Inexperiência no ramo          | 9    |
| • Inexperiência no gerenciamento | 18   |
| • <i>Expertise</i> desbalanceada | 20   |
| • Negligência nos negócios       | 3    |
| • Fraudes                        | 2    |
| • Desastres                      | 1    |
| • Total                          | 98   |
| • Fatores desconhecidos          | 2    |

Fonte: SBA - Small Business Administration - ( 1999, *apud* GIBB, 1999, p. 25).

Essas falhas, responsáveis pelo fracasso prematuro de muitas empresas, podem acontecer, segundo Bangs (op. cit.,p.52), devido a algumas armadilhas no gerenciamento das pequenas empresas, tais como: falta de experiência, atitudes erradas, falta de dinheiro, localização errada, expansão inexplicada, gerenciamento de inventário impróprio, excesso de capital em ativos fixos, difícil obtenção de crédito, usar grande parte dos recursos do dono etc..

Mas, como se proteger proativamente dessas ardilosas armadilhas, prever de antemão riscos e situações desfavoráveis, aumentar a eficiência na administração do negócio e conseguir êxito

<sup>3</sup> Pesquisa Sebrae, 1999, demonstra que o índice de mortalidade das pequenas empresas chega, em alguns casos, a até 73% no terceiro ano de existência. (SEBRAE, 1999. p. 92).

<sup>4</sup> As causas de fracasso das pequenas empresas emergentes no Brasil não diferem das americanas, conforme Dornelas (op. cit., p. 94).

no empreendimento? Não há fórmulas mágicas para isso, profere Dornelas (op. cit.,p.93). Contudo, diz ele:

O que se aconselha aos empreendedores é a capacitação gerencial contínua, a aplicação dos conceitos teóricos para que adquiram a experiência necessária, e a disciplina no planejamento periódico das ações que devem ser implementadas na empresa. Resumindo, existe uma importante ação que somente o próprio empreendedor pode e deve fazer pelo seu empreendimento: planejar, planejar e planejar.

O planejamento é fundamental para aqueles que almejam aumentar substancialmente a probabilidade de sucesso do seu empreendimento. A experiência<sup>5</sup>, neste sentido, demonstra que muito do sucesso das empresas em estágio de maturidade é creditado ao empreendedor que planejou corretamente o seu negócio e realizou uma análise de viabilidade criteriosa do empreendimento antes de colocá-lo em prática, antes de transformar o seu sonho em ações concretas, reais e mensuráveis (DORNELAS, op. cit.,p. 93). Neste processo de planejamento, o plano de negócios, que é um poderoso instrumento de planejamento, pode ser o instrumento determinante entre o sucesso ou o fracasso de um empreendimento.<sup>6</sup> Bangs (op. cit.,p.48), utilizando-se de uma pesquisa realizada por ex-alunos de administração da Harvard Business School, nos Estados Unidos, comprova esta afirmativa. Segundo o autor, a pesquisa realizada concluiu que o plano de negócios aumenta em 60% a probabilidade de sucesso dos negócios. E acrescenta: “É óbvio que sempre haverá pessoas de sorte, com sucesso nos negócios, sem o plano, e também aquelas que ganham na loteria! Mas serão casos isolados.”

Infelizmente, no Brasil, não se desenvolveu amplamente ainda a cultura do planejamento. O planejamento não foi convertido ainda em uma espécie de valor universal para os gestores, os empresários e os empreendedores brasileiros. Apesar de serem muito criativos e persistentes, a realidade é que muitos desses homens de negócios continuam concebendo o planejamento, muitas vezes, mais como uma técnica tediosa, cara, demorada e difícil do que uma ferramenta eficiente, eficaz e necessária para o sucesso de um negócio (BANGS, op. cit.,p.49).

No que diz respeito à elaboração de um plano de negócios, a concepção de muitos empresários e empreendedores brasileiros é a de que eles não necessitam dele. Utilizam-se de inúmeras desculpas a fim de dispensar a elaboração e de não reconhecer a importância de tal ferramenta. Muitos alegam que “o plano já está em suas cabeças”, outros sustentam que não sabem como começá-lo, outros declaram que não têm tempo para elaborá-lo, outros dizem que não são bons com números e muitos outros afirmam que têm dinheiro suficiente para não precisar dessa ferramenta, pois já possuem sucesso (MEDEIROS, 2001, vol. 30. n° 1, p. 25). A realidade é que tanto uns quanto outros, com suas distintas desculpas, não escrevem um plano de negócios. E somente lembram desta ferramenta quando se vêm na necessidade de captar recursos financeiros. Neste momento, como o plano é necessário como parte dos requisitos de aprovação de um empréstimo em muitos órgãos, entre eles os do governo, elabora-se, às pressas, sem fundamentação consistente, muitas vezes recheado de números “mágicos”, um plano de negócios sem a preocupação de manter fidelidade do conteúdo do plano com a realidade efetiva da empresa e do mercado.

É por isso, talvez, que o plano de negócios aqui no Brasil continua sendo visto quase que apenas como um instrumento necessário para captação de recursos e pouco, ou quase nada, como

---

<sup>5</sup> Cf. também algumas pesquisas, como a mencionada logo a seguir.

<sup>6</sup> Cf. BANGS, MCLAUGHLIN, WILLIAMS, CLEMENTE, DORNELAS e outros.

um guia otimizado e fundamental para a gestão de todo empreendimento (SEBRAE, op. cit.,p.33). Pesquisa realizada pelo Sebrae, junto a algumas incubadoras, em 1998:

constatou que 67% das empresas incubadas, em um universo de mais de 220 empresas, elaboraram um plano de negócios como requisito básico ao processo de seleção dessas empresas junto à incubadora. Porém, praticamente nenhuma empresa ou incubadora utilizava o plano de negócios como ferramenta de gestão básica de seu negócio. E mais, poucos gerentes de incubadoras de fato conheciam razoavelmente os conceitos que sustentam um plano de negócios. Era uma contradição, mostrando que o plano de negócios estava sendo utilizado apenas como estudo de viabilidade e não como suporte contínuo ao empreendedor. (DORNELAS, op. cit., p. 110).

O fato é que um plano de negócios elaborado “magicamente” e às pressas, apenas com fins de solicitar algum tipo de aporte financeiro, realmente não serve como instrumento de controle gerencial para acompanhamento, avaliação e controle das atividades da empresa. Neste caso, ele não é um instrumento eficaz de apoio ao gerenciamento. Este tipo de plano de negócios, principalmente aqueles elaborados a partir de modelos existentes predeterminados, não convence nem o próprio empreendedor<sup>7</sup>, que passa a pensar que o plano de negócios não serve para nada ou não é uma ferramenta eficiente. Nesta circunstância, pior que não planejar é fazê-lo erroneamente e, pior ainda, conscientemente, alerta Dornelas (op. cit.,p.94).

As conseqüências práticas dos equívocos cometidos sobre a elaboração e também sobre a finalidade e importância de um plano de negócios são um desastre, pois levam empresários e empreendedores a desdenhar uma ferramenta de planejamento demasiadamente importante para o êxito de qualquer empreendimento sério e comprometido com o sucesso. E, assim, negócios que poderiam ser bem-sucedidos – frutos de excelentes idéias e da percepção de singular oportunidade de mercado – acabam resultando em desastrosos fracassos, por falta simplesmente de planejamento.

O ambiente exige que se planeje, planeje e planeje. Planejar torna-se, assim, o segredo do sucesso organizacional e empresarial. Contudo, diferentemente da maioria dos segredos, que geralmente estão ocultos, o do planejamento não está escondido e pode e deve ser aprendido. O planejamento está ao alcance de todos, basta apenas que as pessoas se conscientizem mais da sua importância e necessidade. Pinson e Jinnett (1996, p. 54) destacam que “toda empresa necessita de um planejamento do seu negócio para poder gerenciá-lo e apresentar sua idéia a investidores, bancos, clientes etc.” “Toda entidade provedora de financiamento, fundos e outros recursos financeiros necessita de um plano de negócios da empresa requisitante para poder avaliar os riscos inerentes ao negócio.”(PINSON; JINNETT, loc. cit.). Observam ainda, os mesmos autores, um fato lastimável:

Poucos empresários sabem como escrever adequadamente um bom plano de negócios. A maioria destes são micro e pequenos empresários que não têm conceitos básicos de planejamento, vendas, marketing, fluxo de caixa, ponto de equilíbrio, projeções de faturamento etc. Quando entendem o conceito, geralmente não conseguem colocá-lo objetivamente em um plano de negócios. (PINSON; JINNETT, loc. cit.).

---

<sup>7</sup> E muito menos às mantenedoras das incubadoras, parceiros, bancos, investidores, fornecedores, clientes e sócios.

O plano de negócios, enfatizam especialistas, além de ser um instrumento necessário para captação de recursos, como destacaram Pinson e Jinnett, deve ser visto como uma eficaz e também necessária ferramenta de apoio à gestão. É indispensável para o sucesso das organizações, notadamente das micro e pequenas empresas – as quais atualmente em números elevadíssimos, não conseguem ultrapassar os três primeiros anos de existência – que esta ferramenta se torne mais acessível e conhecida de todos, porque nenhum empresário ou empreendedor deveria se abster da oportunidade de pensar e consolidar em um único documento todas as questões estratégicas que dizem respeito ao que é ou poderá ser a sua empresa, ao ambiente que ela está ou estará inserida, aos riscos e falhas que ela deve evitar, ao caminho que ela deverá trilhar, aonde ela quer chegar e como chegar lá, qual o retorno econômico ela proporcionará etc. Este momento de reflexão, planejamento e consolidação da idéia do negócio é especialíssimo, pois garante no seu processo, conforme enumera Pavani *et al* (op. cit.,p.15):

- 1 . a organização das idéias e propostas do conjunto das pessoas-chave envolvidas na condução da empresa (ou que iniciarão um novo empreendimento) para a visão da empresa, e não das pessoas que individualmente a compõem;
- 2 . a organização da própria empresa, seja dos números que a refletem, seja das funções exercidas pelas pessoas;
- 3 . a comunicação entre os sócios, sócios e principais gerentes, clientes, investidores, fornecedores e parceiros em geral. O fato de ser um documento único que reflete na íntegra a empresa, garante um instrumento de comunicação eficiente entre os envolvidos na operação;
- 4 . o comprometimento de todas as pessoas-chave da empresa no caminho que se delineará para ela;
- 5 . a existência de um instrumento de controle gerencial para acompanhamento, avaliação e controle das fases dos projetos da empresa;
- 6 . a existência de um instrumento eficiente para a captação de recursos, sejam financeiros, humanos ou de parcerias.

No mesmo sentido, Dornelas (op. cit.,p.97) destaca que os empresários e empreendedores deveriam escrever sempre um plano de negócios, pois através dele é possível entender e estabelecer diretrizes para o seu negócio, gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas, monitorar o dia-a-dia da empresa e tomar ações corretivas quando necessário, conseguir financiamentos e recursos junto a bancos, governo, Sebrae, investidores, capitalistas de risco etc., identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para a empresa, estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa e convencer o público externo (fornecedores, parceiros, clientes, bancos, investidores, associações) etc.

O plano de negócios, portanto, é um instrumento sinérgico que busca reunir e integrar pessoas, idéias, forças e capacitações de forma coerente e precisa; é estratégico, pois funciona como um mecanismo facilitador de identificação de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas da empresa; é organizador e orientativo, porque visa estruturar os recursos envolvidos no projeto da empresa; funciona ainda como uma ferramenta eficaz de apresentação e meio de comunicação da empresa com os vários agentes internos e externos: sócios potenciais, parceiros, bancos, intermediários, investidores, agências de financiamento, empresas de capital de risco, gerentes, executivos de alto nível, fornecedores, gente talentosa, a própria empresa e clientes potenciais etc., todos podem encontrar no plano de negócios um meio valioso de conhecimento e comunicação com a empresa (PAVANI *et al*, op. cit., p.13). Além disso, como já apontado, pode ter como principal utilização o provimento de uma ferramenta de suporte à gestão para o planejamento, desenvolvimento e controle inicial de uma empresa emergente ou de uma empresa

em crescimento, além de servir ainda como instrumento para captação de recursos diversos, principalmente financeiros, que é justamente a finalidade que tem tornado o plano de negócios objeto de maior notoriedade, principalmente no Brasil, como já se mencionou.

O plano de negócios, portanto, este excelente documento para o empreendedor expor suas idéias em torno da sua empresa e mostrar a viabilidade e probabilidade de sucesso do seu empreendimento no mercado, deve sintetizar e explorar as potencialidades do negócio, as suas vantagens competitivas, bem como os riscos que lhe são inerentes (MCLAUGHLIN, op. cit., p. 63). Essas características do plano de negócios, que o vincula amplamente ao mercado global, fazem desta peça um documento vivo, isto é, uma ferramenta dinâmica, que uma vez concebida, não pode ser esquecida (CLEMENTE, op. cit., p. 329). Para que se consiga manter sólida a importância dessa ferramenta, faz-se necessário atualizá-la constantemente, pois o próprio ato de planejar é dinâmico e corresponde a um processo cíclico. Pavani (op. cit., p. 11) destaca: “ser um instrumento vivo é a condição necessária para a efetividade de um plano de negócios: mudanças no ambiente econômico, de mercado, tecnológico ou interno à empresa devem estar permanentemente refletidas no *business plan*.” A concorrência muda, o mercado muda, as pessoas mudam. E o plano de negócios, sendo uma ferramenta de planejamento que trata essencialmente de pessoas, oportunidades, contexto e mercado, riscos e retornos, também muda (SAHLMAN, op. cit., p. 96).

A consideração dos pontos apresentados acima deveria ser suficiente para demonstrar para empresários e empreendedores a importância de se ter um plano de negócios, a importância de se elaborar este instrumento eficiente e eficaz de planejamento. O convite desta lida, neste ponto, é para um olhar atento para o próprio mercado que, regra geral, tem permitido prosperar quase que apenas as empresas que se dedicam ao planejamento de suas atividades, operações, estratégias e políticas. Não é muito difícil perceber que, geralmente, uma empresa que dispõe de um planejamento adequado tem resultados mais satisfatórios e otimizados, inclusive nos índices de lucratividade (MCLAUGHLIN, op. cit., p. 64). O que pode ser confirmado pelos resultados da pesquisa levada a termo pelos ex-alunos de Harvard.

### **2.3 Informações e Modelo de um Plano de Negócios**

Um plano de negócio, regra geral, é muito rico em informações. O que pode ser constatado apenas considerando a multiplicidade do seu público-alvo. Esta questão quando correlacionada com os distintos objetivos que se pode almejar com a comunicação expressa no plano conduz à percepção de que as informações devem ser diferenciadas conforme o agente a que se destina. “Um banco requer uma informação diferente daquela exigida por uma empresa de capital de risco; a informação apresentada a um cliente é diferente daquela apresentada a uma agência de financiamento e assim por diante.” (PAVANI *et al*, op. cit., p.14). Neste sentido, é criterioso que se apresente as informações tendo em vista o público-alvo que se deseja comunicar, enfatizando precisamente o que se pretende com o plano de negócio.

O plano de negócios, que será apresentado na segunda parte deste trabalho, por exemplo, tem como objetivo final demonstrar ao Banco do Brasil S.A. a viabilidade técnica, econômica e financeira de implantação do empreendimento hoteleiro: Hotel Empresarial de Catalão, solicitando apoio financeiro do FCO – Fundo Constitucional do Centro Oeste – na ordem de R\$ 500.000,00 (quinhentos mil reais). Por conseguinte, como este plano tem direcionamento exato, as informações contidas no seu interior não devem se afastar do propósito dessa ferramenta que, no caso em pauta, está mais direcionada à captação de recursos do que para um instrumento de gestão. Contudo, como se trata de um documento sério, com dados e informações que são reais e

não "mágicos", este plano, apesar de direcionado a um fim mais específico, isto é, captação de recursos, tem possibilidade efetiva, deve e vai ser utilizado como uma ferramenta eficiente de apoio à gestão do empreendimento.

O plano de negócios, portanto, por ser uma ferramenta que pode e deve ser orientada ao tipo de público e a objetivos específicos, acaba não possuindo, no que diz respeito à sua elaboração, um modelo padrão. Como destaca Dornelas (op. cit., p. 99), "não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um plano de negócios, pois cada negócio tem particularidades e semelhanças, sendo impossível definir um modelo padrão de plano de negócios que seja universal e aplicado a qualquer negócio." Esta peculiaridade do plano de negócios, porém, não faz dele uma peça qualquer que dependa exclusivamente da subjetividade de quem o elabora. Apesar de não ser rígido, de não se ter um padrão único e pré-determinado, "qualquer plano de negócios deve possuir um mínimo de seções as quais proporcionarão um entendimento completo do negócio." (DORNELAS, loc. cit.). Ademais, essas seções devem ser organizadas coerente e logicamente, de forma que o leitor do plano de negócios possa entender como a empresa é organizada, seus objetivos, seus produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de marketing e sua situação financeira atual.

O tamanho ideal de um plano de negócios constitui outro item a ser destacado. Especialistas no assunto afirmam – quanto a esta questão que é muito discutida – que não existe um tamanho ideal ou uma quantidade exata de páginas. Neste ponto, também, deve-se atentar para o público-alvo e dimensionar o plano conforme ele seja orientado, por exemplo, para um gerente de banco ou um investidor, uma instituição de fomento ou governamental, um parceiro, um fornecedor etc..<sup>8</sup> Contudo, existem algumas sugestões quanto ao tamanho de planos de negócios. A Tabela 2 apresenta uma dessas propostas.<sup>9</sup>

**Tabela 2 - Tamanhos ideais de planos de negócios**

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| Plano de negócios completo     | Pode variar de quinze a cinquenta páginas, mais material anexo.  |
| Plano de negócios resumido     | Geralmente varia de dez a quinze páginas.  |
| Planos de negócios operacional | Tamanho variável e dependente das necessidades específicas de cada empresa em termos de divulgação junto aos funcionários. |

Fonte: (DORNELAS, op. cit., p. 105).

No que diz respeito à estrutura do plano de negócios, uma das sugestões de Dornelas (op. cit., p. 95) é a que segue:

- 1 – Capa;
- 2 – Sumário;
- 3 – Sumário executivo;
- 4 – Descrição da empresa;

<sup>8</sup> Um gerente de banco ou um investidor, por exemplo, dará mais ênfase para a parte financeira do plano de negócios, enquanto uma instituição de fomento ou governamental focará por que se está requisitando a quantidade de recursos solicitada, onde será aplicada e como a empresa retornará o capital investido. No mesmo sentido, um parceiro se atentará mais para a análise de mercado e oportunidades de grandes lucros e um fornecedor, por sua vez, se atentará para a saúde financeira da empresa, sua carteira de clientes e a taxa de crescimento do negócio.

<sup>9</sup> Sugestão de Jian (1997 *apud* DORNELAS, p. 105-6).



- 5 – Conceito do negócio;
- 6 – Estudo de mercado;
- 7 – Marketing e vendas;
- 8 – Análise estratégica;
- 9 – Plano financeiro; e
- 10 – Anexos.

Uma outra sugestão que pode ser acatada na elaboração de um plano de negócios é a de Clemente (op. cit., p.330). Segundo este autor um plano de negócios pode compreender as seguintes partes:

- 1 – Carta de abertura;
- 2 – Folha de rosto;
- 3 – Sumário;
- 4 – Resumo executivo;
- 5 – Empresa;
- 6 – Projeto;
- 7 – Orçamento e estrutura de capital;
- 8 – Plano econômico-financeiro; e
- 9 – Documentos complementares.

No que diz respeito à estruturação do plano de negócios, igualmente ao seu tamanho, como já se cogitou, não há também uma estruturação rígida. Às vezes, muda-se mais as nomenclaturas do que o conteúdo. E isto chama a atenção para um fato importante: não há rigidez, contudo, um plano de negócios para ser eficiente e eficaz deve conter um mínimo suficiente de seções capazes de expressar o que realmente se busca com esta ferramenta importantíssima de suporte à gestão e captação de recursos.

Assim, a partir deste ponto, destaca-se a importância e o conteúdo de cada uma das partes que compõem o modelo de plano de negócios sugerido por Dornelas e adotado neste trabalho.

## **2.4 Estrutura do Plano de Negócios<sup>10</sup>**

Um bom plano de negócios pode ser estruturado como segue:

### **2.4.1 Capa**

A capa, que serve como a página de título, é uma das partes mais importantes de um plano de negócios. O que não é difícil de entender, porque o primeiro contato de quem lê o plano se efetiva através da capa. Esta é a primeira a ser visualizada. Por isso, ela deve ser atrativa, clara e objetiva, contendo as informações necessárias e pertinentes do plano de negócios. Conforme Dornelas (op. cit., p. 119), uma capa padrão para um plano de negócios deve conter as informações seguintes:

- Nome da empresa;
- Endereço da empresa;
- Telefone da empresa (incluindo DDD);
- Endereço eletrônico do *site* e *e-mail* da empresa;
- Logotipo (se a empresa tiver um);

---

<sup>10</sup> Como já destacado, não existe um modelo rígido da estrutura de um plano de negócios. Este que ora é apresentado serve apenas como sugestão.

- Nomes, cargos, endereços e telefones dos proprietários da empresa (dados do diretor presidente e principais pessoas-chave da empresa).
- Mês e ano em que o plano foi feito;
- Número da cópia;
- Nome de quem fez o plano de negócios.<sup>11</sup>

Segundo Clemente (op. cit., p.330), esta seção do plano de negócios tem a função de identificar a empresa – através da indicação do seu nome, endereço, telefone e fax – o projeto, o local e a data da sua elaboração. Pode-se ainda, segundo o autor, incluir nesta página o número da cópia para facilitar o controle.

## 2.4.2 Sumário

O sumário é a parte do trabalho que deve descrever, detalhado e ordenadamente, o título de todas as seções do plano, as subseções, se for o caso, e suas respectivas páginas (CLEMENTE, loc. cit.). A importância desse item, a despeito do que muitas pessoas acham, é expressiva. É através dela que se torna mais fácil e rápido localizar uma determinada seção ou subseção desejada. “O sumário ajuda o leitor a localizar facilmente qualquer parte do plano de negócios. (...) Além da indicação das páginas de início dos principais tópicos do plano de negócios, o sumário pode também conter a lista de Tabelas, Quadros e Figuras.” (CLEMENTE, loc. cit.). Esta parte do documento fornece uma idéia geral do conteúdo da obra, no caso específico, do plano. Por isso, ela serve muitas vezes como o primeiro elemento de atração do público leitor do plano de negócios.

Como as pessoas talvez se interessem mais por uma seção específica do plano, com um sumário bem-organizado, a tarefa de encontrá-la acaba sendo menos trabalhosa e requerendo menos tempo, principalmente se se considera que geralmente grande parte das pessoas que irá ler o plano de negócios não tem tempo ocioso para ficar procurando seções em um plano que não possui sumário ou que este não esteja bem-elaborado. É preciso não se esquecer que:

Um plano de negócios que contenha todas as seções pertinentes, mas que esteja desorganizado, dificilmente causará boa impressão no leitor. E isto reflete a imagem que o leitor do plano tem de sua empresa. Tenha sempre em mente que o plano de negócios é o cartão de visitas de sua organização. (DORNELAS, op. cit., p. 120).

Em um plano de negócios – esta espécie de “cartão de visitas” – todas as partes são importantes. Talvez umas mais outras menos, mas nenhuma deve ser negligenciada. Todas devem ser objeto de atenção independente da simplicidade da sua estrutura. Este é o caso do sumário: simples na sua estrutura, porém, rico em indicações sobre o conteúdo da obra e da própria imagem da empresa.

## 2.4.3 Sumário executivo

O sumário executivo, que é uma síntese atraente e clara da empresa, é talvez a parte mais importante do plano de negócios (CLEMENTE, op. cit., p.331). É o lugar onde se deve reunir todas as idéias e planejamentos, transformar as partes soltas da empresa num todo, e resumir tudo

---

<sup>11</sup> A visualização da capa pode ser encontrada na terceira parte deste trabalho.

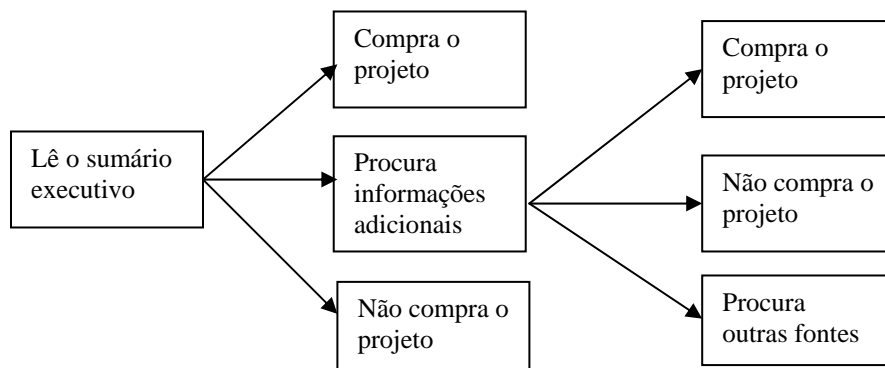
o que se está propondo (PAVANI *et al*, op. cit., p.39). O sumário executivo “deve expressar uma síntese do que será apresentado na seqüência, preparando o leitor e atraindo o mesmo para uma leitura com mais atenção e interesse.” (DORNELAS, op. cit., p. 121). Esta síntese deve conter “as informações mais importantes sobre o plano de negócios, de forma a permitir que o decisor possa fazer rapidamente uma avaliação da oportunidade.” (CLEMENTE, op. cit., p.331). Aliás, um dos principais objetivos do sumário executivo é exatamente o de despertar ao máximo o interesse no leitor e persuadi-lo a “comprar” o seu projeto. Portanto, o sumário executivo é muito importante. Assim sendo, deve-se elaborá-lo de modo suficiente para permitir uma avaliação global correta da empresa.

Conforme destaca Pavani (op. cit., p.39), o sumário executivo “é tão importante que alguns financiadores, investidores e capitalistas de risco optam por receber apenas o sumário executivo e as demonstrações financeiras antes de analisarem o plano todo.” Se estas peças lhes parecer interessantes, recebem as demais partes do plano. Caso contrário, satisfazem-se devolvendo as duas seções que leram.

Segundo Clemente (op. cit., p.331), é fato que:

(...) grande parte dos potenciais leitores do plano de negócios já tomou contato com inúmeros outros planos e que, algumas vezes, analisa vários todos os dias. Essas pessoas são capazes de basear sua decisão apenas no sumário executivo, devido a sua experiência. Essa observação mostra que o sumário executivo deve ser a última seção a ser redigida e que cuidados especiais precisam ser tomados para que efetivamente contenha as informações essenciais, em linguagem equilibrada, com entusiasmo fundamentado.

Acrescenta ainda o mesmo autor que após a leitura do sumário executivo os cursos de ação possíveis são os seguintes, conforme destaca a Figura 1:



**Figura 1** - Cursos de ação após a leitura do sumário executivo.  
Fonte: (CLEMENTE, op. cit., p.331).

Esta seção do plano, portanto, dada a sua importância, deve ser escrita de forma clara e concisa, em aproximadamente duas páginas (CLEMENTE, op. cit., p.331). Esta limitação em termos de espaço ocupado, porém, não deve fazer com que o seu autor esqueça que ela precisa conter todas as informações essenciais do plano de negócios. Por isso, aconselha-se que ela seja elaborada por último, quando se tem realmente condições de contemplar o plano como um todo e oferecer ao leitor o que ele efetivamente precisa, isto é, entender de uma maneira rápida e

objetiva o conceito básico e os pontos mais importantes da empresa, assim como o que se deseja dele, o leitor (PAVANI, op. cit., p.39).

Por isso, é fundamental refletir atentamente sobre o que se deve transmitir no sumário executivo, a fim de contemplar todos os pontos que efetivamente necessitam ser considerados na hora de elaborá-lo. Pavani (op. cit., p.39) destaca, consoante Quadro 1, que se deve transmitir os seguintes pontos:

**Quadro 1 - Pontos considerados na elaboração do sumário executivo**

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que o conceito básico do negócio faz sentido;</li> <li>• Que a empresa foi cuidadosamente planejada;</li> <li>• Que o gerenciamento é competente;</li> <li>• Que existe um mercado bem definido;</li> <li>• Que a empresa apresenta importantes vantagens competitivas;</li> <li>• Que as projeções financeiras são realistas;</li> <li>• O que você deseja do leitor;</li> <li>• Se for dinheiro, que os investidores e agentes financeiros têm excelentes oportunidades de retorno do investimento.</li> </ul> |
|---|

Fonte: Pavani (op. cit., p. 40).

Segundo Dornelas (op. cit., p. 122), os pontos que devem ser transmitidos no sumário executivo podem ser obtidos procurando responder as seguintes perguntas descritas na Quadro 2:

**Quadro 2 - Perguntas para se elaborar o sumário executivo**

|          |   |
|----------|---|
| O quê?   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual o propósito de seu plano?</li> <li>• O que você está apresentando?</li> <li>• O que é sua empresa?</li> <li>• Qual é seu produto/serviço?</li> </ul>  |
| Onde?    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onde sua empresa está localizada?</li> <li>• Onde está seu mercado/clientes?</li> </ul>  |
| Por que? | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por que você precisa do dinheiro requisitado?</li> </ul>   |
| Como?    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Como você empregará o dinheiro na sua empresa?</li> <li>• Como está a saúde financeira de seu negócio?</li> <li>• Como está crescendo sua empresa (faturamento dos últimos três anos etc.)?</li> </ul> |
| Quanto?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• De quanto dinheiro você necessita?</li> <li>• Como se dará o retorno sobre o investimento?</li> </ul>  |
| Quando?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quando seu negócio foi criado?</li> <li>• Quando você precisará dispor do capital requisitado?</li> <li>• Quando ocorrerá o pagamento do empréstimo obtido?</li> </ul>                                 |

Fonte: Dornelas (op. cit., p. 122).

Depois de convidar o leitor para responder as perguntas acima, Dornelas faz uma recomendação. Segundo ele:

[...] o empreendedor deve entender que o sumário executivo do plano de negócios deve ser dirigido ao público-alvo, ou seja, deve ser escrito com ênfase nos assuntos que mais interessam o leitor do plano de negócios. Assim, um plano de negócios destinado a um banco de investimentos ou a *angels*, visando à obtenção de empréstimos ou capital de risco, deve necessariamente dar ênfase à parte financeira, ao retorno do investimento para o investidor, à justificativa da necessidade do dinheiro e onde este será aplicado na empresa [...]. (DORNELAS, op. cit., p. 122).

Além das questões e pontos destacados, os especialistas em elaboração de planos de negócios orientam que, no sumário executivo, cada componente do plano deve ser apresentado e discutido breve e separadamente, porque isto facilitará o entendimento do leitor e, provavelmente, contribuirá para lhe causar melhor impressão.

#### **2.4.4 Descrição da empresa**

Esta seção do plano de negócios, que é descritiva, tem a tarefa de apresentar, resumidamente, a organização da empresa, sua história e seu *status* atual. Deve-se evitar, sempre, nesta apresentação, quaisquer excessos ou faltas. Esta seção é o lugar em que se deve enfatizar os diferenciais do negócio apresentado; é o espaço onde se deve deixar claro o que a empresa pode efetivamente oferecer de benefícios aos clientes que, regra geral, as demais organizações não estão conseguindo proporcionar.

Explicar o porquê da criação da empresa, ou o porquê do montante de recursos que ela está tentando captar, qual o seu propósito, a natureza dos seus serviços, a forma de executá-los, os seus diferenciais etc., tudo isso deve também ser especificado nesta seção do plano de negócios. Isto, entretanto, ainda não é suficiente. Deve-se apresentar, além disso, nesta parte, a “razão social da empresa/nome fantasia, o seu porte e como está enquadrada na legislação: micro, pequena ou média empresa, sociedade civil limitada, sociedade anônima” (DORNELAS, op. cit., p. 124), a equipe gerencial, mostrando que ela possui pessoas qualificadas e experientes, o organograma da empresa, sua localização e infra-estrutura, seus parceiros e aliados estratégicos, consultorias e assessorias, se tiver etc. (PAVANI *et al*, op. cit., p. 55).

Segundo Clemente (op. cit., p. 332), essa seção do plano de negócios deve responder às seguintes questões:

- a) Como a empresa está constituída legalmente?
- b) Quais seus registros, alvarás e licenças?
- c) Qual seu endereço completo?
- d) Qual sua organização interna?
- e) Quem são seus executivos e que qualificações possuem?
- f) Quais parcerias e acordos mais importantes?
- g) Qual sua situação atual (mercado, produtos e serviços, principais clientes, preços, lucratividade, finanças)?
- h) Qual a visão adotada?
- i) Qual a missão da empresa?
- j) Quais as metas da empresa?

Como já foi mencionado anteriormente, tudo em um plano é importante. Contudo, nesta seção, um item merece destaque: a equipe gerencial. E isso é fácil de entender, porque, como lembra Dornelas (op. cit., p. 127): “os investidores normalmente investem em pessoas, que são o principal ativo das empresas nascentes. E quanto mais capacitadas em técnicas de gestão e experientes essas pessoas são, melhores as chances de a empresa conseguir o capital solicitado.” A coisa é mais ou menos assim: um investidor antes de se perguntar por que ele deve investir seu dinheiro numa empresa, pergunta, primariamente, por que deveria investir seu dinheiro nessas pessoas (DORNELAS, loc. cit.). São as pessoas e não a empresa com sua estrutura física e organizacional o fator fundamental de sucesso do empreendimento.

Ainda no mesmo sentido, Pavani (op. cit., p. 56) sugere que a equipe de gestão constitui o aspecto mais importante da descrição do negócio e, sem dúvida, ela é um dos principais pontos observados pelos analistas na hora de definir, por exemplo, se concedem ou não recursos para um empreendimento. Por isso, é bom não se esquecer que os investidores, em muitos casos, antes de avaliar a oportunidade de mercado, o caráter inovador da idéia e as próprias projeções de lucros, focam suas atenções justamente na equipe de gestão. O que é algo meio óbvio e coerente, pois sem “uma equipe de primeira linha, qualquer outra parte do plano de negócios dificilmente se concretizará.” (DORNELAS, op. cit., p. 125).

“O empreendedor é trunfo importante no estabelecimento do negócio”, declara Williams (op. cit., p. 21). O seu conhecimento, sua experiência e energia são fatores vitais e determinantes para o sucesso do negócio. Assim, além de se mostrar a experiência da equipe de gestão é criterioso que se deixe evidente também, se existir é claro, o ardente desejo do empreendedor de vencer, pois com esse desejo é possível transformar uma idéia relativamente fraca em um grande sucesso. E quem vai comprar o projeto vai estar atento à essas questões.

#### **2.4.5 Conceito do negócio**

Esta seção do plano de negócios tem uma função especial (DORNELAS, op. cit., p. 241). Ela deve mostrar ao leitor não somente o que é o negócio em geral que se está almejando, em termos de indústria, setor ou atividade, mas, também, e principalmente, o que é o seu negócio em particular. O que ele tem que o torna diferente dos demais, isto é, seus diferenciais (TOCHI, 2003, p. 45). Este, em verdade, é um momento especial, porque se trata de expor uma idéia inovadora que muitas vezes não é necessariamente a de um novo produto ou serviço, mas uma idéia inusitada que vem agregar valor sobre um negócio já existente, mas que ninguém nunca percebeu ou explorou convenientemente alguns aspectos que lhes são pertinentes e fundamentais para o sucesso do produto ou serviço (TOCHI, op. cit., p. 47). É um momento em que a criatividade, o conhecimento do mercado e o bom-senso estão ativos e são os maiores propulsores do surgimento e do desenvolvimento da idéia. É a ocasião de êxito daqueles que agem em busca de melhorias contínuas em detrimento daqueles que se acomodam em suas posições comodistas e tradicionalistas.

Entender corretamente o que é um negócio é fundamental para o sucesso do empreendimento. Apenas com esta compreensão se torna possível conhecer os principais concorrentes e o que se deve fazer para estar sempre criando diferenciais competitivos para a empresa, haja vista que a definição acertada do negócio faz com que se fixe nos benefícios do produto ou do serviço e não no produto ou no serviço em si (TOCHI, op. cit., p. 48). Se uma empresa como o Boticário, por exemplo, entendesse o seu negócio como sendo o de perfumes, e não o de presentes, provavelmente esta empresa não existiria mais no mercado, pois suas

políticas mercadológicas, suas estratégias e táticas seriam voltadas apenas para os concorrentes que produzem e vendem perfumes. Uma visão míope que lhe conduziria ao fracasso.

Portanto, conceber adequadamente o negócio é o primeiro grande passo para se obter êxito num empreendimento. É o passo que não apenas será responsável por um impulsionamento em direção ao conhecimento preciso do mercado, mas também para a busca criativa de benefícios que o produto ou serviço devem oferecer aos que os consomem ou que poderão lhes consumir, ou não, no futuro (TOCHI, op. cit., p. 48). Conceituar ajustadamente o negócio, então, é necessário para o processo contínuo de agregação de valor ao produto ou serviço. Sem este processo, o futuro promissor de qualquer empresa é demasiadamente incerto.

Esta seção deve servir, então, para que o empreendedor reflita sobre o negócio em perspectiva e estabeleça as suas diretrizes conceituais fundamentais. Assim, aconselha-se que seja objeto de tal reflexão o histórico do setor, a oportunidade identificada, os possíveis e consistentes diferenciais e a capacidade real de a empresa conseguir colocar no mercado produto e ou serviços que ofereçam benefícios percebidos e valorados pelos clientes.

#### **2.4.6 Estudo de mercado**

A análise do mercado, na prática, deve ser a primeira seção a ser elaborada, haja vista que dela dependerão todas as outras etapas, e muitos dos itens mais importantes do plano de negócios, tais como formas de comercialização do produto/serviço da empresa, o seu tamanho, localização, estratégias, políticas de marketing, as receitas etc. todos são influenciados pelos resultados dessa seção (CLEMENTE, op. cit., p. 69). Para muitos, esta é a parte mais complexa e complicada de se fazer, pois é ampla e exige muita dedicação, empenho e criatividade<sup>12</sup> de quem está encarregado de realizá-la. Dornelas (op. cit., p. 139) concorda com esse ponto de vista e destaca que:

A análise do mercado é considerada por muitos a parte mais importante do plano de negócios, e também a mais difícil de se fazer, pois toda a estratégia de negócio depende de como a empresa abordará seu mercado consumidor, sempre procurando se diferenciar da concorrência, agregando maior valor aos seus produtos/serviços, com o intuito de conquistar seus clientes continuamente.

Falando ainda sobre a importância do estudo de mercado, Buarque (op. cit., p. 60) ressalta que este estudo:

Além de ser uma etapa determinante, tem uma importância particular pela quase impossibilidade de ser corrigido, depois que o projeto for executado. Dentro de certos limites, os erros em outras etapas, como por exemplo no dimensionamento do Investimento ou na Engenharia, corrigem-se por um aumento do capital ou mudança de equipamentos, respectivamente. Mas o erro no mercado pode ser crítico para o funcionamento da empresa, se o estudo projeta um procura superior à realidade [...].

Em vista do exposto, o estudo de mercado deve buscar ser realista e objetivar a maior precisão possível nas suas projeções, pois somente assim esta seção terá conseguido atender

---

<sup>12</sup> Por exemplo, para Buarque (1984, p. 41), entre outros.

plenamente a sua finalidade básica que é estimar precisamente em que quantidade, a que preço e quem comprará o produto ou serviço a ser produzido ou prestado pela empresa em estudo (BUARQUE, op. cit., p. 30).

Ao se perguntar, por exemplo, quem comprará o produto/serviço, por qual preço e quanto comprará, deve-se considerar pelo menos os seguintes aspectos implícitos, a fim de se obter respostas satisfatórias (BUARQUE, op. cit., p. 31):

a) Quem comprará?:

Os principais aspectos a serem considerados neste caso são a área geográfica onde se situam os compradores, a situação econômica, a faixa etária, o sexo etc. dos consumidores.

b) Por qual preço?:

O principal aspecto a ser considerado é a determinação do preço que o produto/serviço pode ser vendido, de acordo com a concorrência e com as quantidades possíveis de serem produzidas.

c) Quanto comprará?:

O aspecto principal a ser considerado é o conhecimento da procura do produto/serviço por parte dos consumidores e da oferta da concorrência que produz bens similares ou substitutos.

O estudo de mercado deve ainda:

1. Identificar as tendências ambientais ao redor do negócio (oportunidades e ameaças, de ordem demográfica, econômica, tecnológica, política, legal, social e cultural).
2. Descrever a indústria onde seu negócio está inserido: qual é o tipo de negócio, tamanho atual e futuro (projetado), quais são os segmentos de mercado existentes, qual o seu segmento específico e quais as tendências desse segmento, qual o perfil dos consumidores.
3. Analisar os principais competidores, descrevendo seus produtos/serviços, posicionamento no mercado, suas forças e fraquezas, práticas de marketing utilizadas (política de preços, canais de distribuição, promoção), fatia de mercado que domina e participação de mercado (*market share*).
4. Efetuar comparação com os competidores, mostrando quais os seus diferenciais em relação aos principais competidores (aqueles com os quais sua empresa compete diretamente, de forma mais acirrada). (DORNELAS, op. cit., p. 30).

Com os dados e informações obtidos nesta seção do plano de negócios, torna-se possível seqüenciar o estudo e materializar projeto.

#### **2.4.7 Marketing e vendas**

Esta seção do plano objetiva fornecer uma “maneira estruturada de uma empresa ofertar seus produtos no mercado.” (BUARQUE, op. cit., p. 61). O bom desempenho das vendas da empresa, seja de produtos ou serviços, é um dos principais objetivos almejados por qualquer organização. A otimização deste desempenho depende de estratégias mercadológicas bem refletidas e trabalhadas. As estratégias de marketing são “os meios e métodos que a empresa deverá utilizar para atingir seus objetivos.” (DORNELAS, op. cit., p. 148). Geralmente, essas estratégias se referem composto que são sintetizados nos quatro Ps (pês): produto, preço, praça e propaganda. Como destaca McLaughlin (op. cit., p. 56):



A projeção de vendas da empresa está diretamente ligada à estratégia de marketing estabelecida, pois depende de como o produto será posicionado no mercado, qual será sua política de preços, as promoções e os canais de venda que serão utilizados e, ainda, como o produto chegará ao cliente. No caso de serviços a analogia é a mesma.

Assim, em conformidade com os seus objetivos, uma empresa vai definir sua estratégia mercadológica, a fim de otimizar seus resultados. Depois de ter certeza sobre onde ela quer chegar, em outras palavras, depois de definir a participação desejada no mercado, quanto quer e é capaz de vender, a lucratividade pretendida, os seguimentos e as regiões em que vai atuar, a forma de neles penetrar e em que prazo etc., a empresa deve definir sua estratégia mercadológica e atuar sobre o composto, segundo várias alternativas (DORNELAS, op. cit., p. 149). Algumas podem ser as que seguem abaixo no Quadro 3:

**Quadro 3 - Alternativas do composto mercadológico**

| Produto  | Preço   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover mudanças na combinação/portifólios de produtos;</li> <li>• Retirar, adicionar ou modificar o(s) produto(s);</li> <li>• Mudar <i>design</i>, embalagem, qualidade, desempenho, características técnicas, tamanho, estilo, opcionais;</li> <li>• Consolidar, padronizar ou diversificar os modelos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir preços, prazos e formas de pagamentos para produtos ou grupos de produtos específicos, para determinados segmentos de mercado;</li> <li>• Definir políticas de atuação em mercados seletivos;</li> <li>• Definir políticas de penetração em determinado mercado;</li> <li>• Definir políticas de descontos especiais.</li> </ul> |
| Praça (canais de distribuição)   | Propaganda/comunicação  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Usar canais alternativos;</li> <li>• Melhorar prazo de entrega;</li> <li>• Otimizar logística de distribuição.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir novas formas de vendas;</li> <li>• Mudar equipe e canais de vendas;</li> <li>• Mudar política de relações públicas;</li> <li>• Mudar agência de publicidade e definir novas mídias prioritárias;</li> <li>• Definir feiras/exposições que serão priorizadas.</li> </ul>  |

Fonte: adaptado de Dornelas (op. cit., p.149).

No que diz respeito aos serviços, Churchill (2000, p. 229) ressalta que “o composto de marketing para serviços contém os mesmos quatro elementos encontrados no caso de bens. No entanto, suas características especiais podem tornar o desenvolvimento do composto de marketing mais desafiador.” Algumas observações são destacadas a seguir, sobretudo porque o plano de negócios que consta na segunda parte deste trabalho tem como objeto a prestação de um serviço.

### 2.4.7.1 Desenvolvendo serviços

Os serviços, diferentemente dos produtos, dificilmente são totalmente padronizados. Isto ocorre principalmente porque as empresas precisam, para prestar serviços de qualidade, adequá-los às necessidades, desejos, preferências, expectativas e gostos dos clientes, a fim de criar e aumentar o seu valor (PALADINI, 2004, p. 33). A questão da adequação ou do ajustamento do serviço ao fim a que se destina, isto é, atender o consumidor conforme o seu padrão de qualidade é fundamental para qualquer empresa prestadora de serviços (PALADINI, loc. cit.). Entretanto, esse processo de adequação e, conseqüentemente, de criação de valor, é muito complexo, pois os consumidores podem levar em conta, ao avaliar os serviços, vários critérios (PALADINI, 2004, p. 34).

No que diz respeito à questão acima, Churchill (op. cit., p. 300) comenta que, “como os serviços são intangíveis e individualizados, geralmente é difícil desenvolver padrões para medir sua qualidade. Um bom começo é considerar o que os consumidores procuram ao decidir qual o serviço irão comprar”, ou seja, as razões de consumo, como denominou Garvin (1984, *apud* PALADINI, op. cit., p. 72). Neste ponto, pesquisas contínuas devem ser realizadas para detectar o que o cliente realmente quer, o que está por trás de sua decisão de compra do serviço e para saber se a empresa está efetivamente conseguindo criar ou não valor para os clientes. De posse das respostas a essas questões, portanto, a empresa deverá modelar suas estratégias e táticas de atuação (PALADINI, op. cit., p. 86).

Quando se atenta para qualidade de serviços, o lado humano, responsável pela sua execução, é crucial. E aí surge a pergunta: como uma organização pode certificar-se de que seus funcionários estão prestando serviços de qualidade continuamente? Churchill (op. cit., p. 301) oferece uma sugestão. Neste caso, diz ele:

Uma hipótese é incluir medidas de qualidades nos padrões de avaliação da empresa. A organização também pode fazer com que os funcionários concentrem-se na qualidade definindo o padrão que devem atingir ao atender seus ‘clientes internos’ – aqueles dentro da organização que utilizam o trabalho de outros funcionários.

Independente de qual ou quais alternativas poderão ser usadas para assegurar que um serviço seja prestado com qualidade, um fato é certo: uma empresa que almeja ser competitiva não deve poupar esforços e recursos para treinar os seus funcionários para que eles possam continuamente prestar serviços de qualidade (PALADINI, op. cit., p. 87). O treinamento constante é fundamental para se assegurar a qualidade de serviços (PALADINI, op. cit., p. 86).

### 2.4.7.2 Precificando os serviços

Como os serviços são de natureza intangível, o estabelecimento do preço nem sempre é uma questão fácil. Os lados envolvidos, prestador de um lado e consumidor do outro, podem divergir do preço. Então, deve-se sempre buscar assegurar que ambas as partes entendam o que está incluído na troca.

O vendedor precisa entender o que o cliente quer, e este tem de entender o que o vendedor está oferecendo. Os vendedores podem pedir que os clientes expliquem suas expectativas sobre o que estará incluído no serviço e quanto

eles irão pagar. Isso ajuda a evitar problemas de preços e deixa os clientes mais satisfeitos. (CHURCHILL, op. cit., p. 302).

É interessante notar ainda que o preço pode ter um importante papel como indicador de qualidade. Ele pode influenciar a maneira como os clientes percebem os serviços, principalmente quando considera-se que geralmente é difícil avaliar serviços, como mencionamos. Neste caso, “quando os clientes têm poucas pistas para julgar a qualidade, podem avaliá-la com base no preço.” (CHURCHILL, loc. cit.).

Ademais, os profissionais de marketing podem, devido à natureza perecível dos serviços, usar:

a definição de preços para reduzir a capacidade excedente. Por exemplo, uma organização pode usar preço fora da estação, isto é, cobrar preços mais baixos durante épocas de baixa demanda para estimular as vendas. Por exemplo, (...) muitos hotéis de São Paulo oferecem pacotes especiais em fins de semana, quando as viagens a trabalho são poucas. (CHURCHILL, op. cit., p. 303).

Verifica-se, portanto, que na órbita dos serviços a determinação do preço é um fator demasiadamente estratégico, que as empresas devem estar constantemente atentas no sentido de determiná-lo flexivelmente e consoante as suas necessidades e interesses.

#### 2.4.7.3 Distribuindo serviços

Talvez mais ainda do que quando se trata de produtos, a estratégia de distribuição de serviços deve ser eficiente. Os serviços, em grande parte, devem estar mais facilmente acessíveis do que os produtos. Devem estar em lugares e horários de funcionamento estratégicos (CHURCHILL, loc. cit.). Contudo, é bom lembrar, “nem todos os serviços são projetados com a idéia de ser facilmente acessíveis, dada a sua natureza específica. Exemplos disso são hospitais e clínicas especializadas, eventos esportivos profissionais ou concertos de *rock*, que ficam disponíveis apenas em locais limitados e em datas e horários determinados.” (CHURCHILL, op. cit., p. 302).

Dependendo da natureza do serviço e do que os clientes valorizam, a distribuição do serviço pode se dar da forma expressa na Quadro 4:

**Quadro 4** - Formas de distribuição de serviço

|  |   |
|--|---|
| O cliente vai até a empresa prestadora de serviços | Hotel, teatro, barbearia etc.                           |
| O prestador de serviços vai até o cliente          | Serviços de jardinagem, pinturas de imóveis etc.        |
| O cliente e o prestador interagem a distância      | Empresa de cartões de crédito, estação de TV local etc. |

Fonte: adaptado de Churchill (op. cit., p. 303).

Como se pode observar, não há, nas duas últimas opções, a necessidade de a empresa prestadora de serviços estar instalada em local tão estrategicamente acessível quanto na primeira. Um hotel comum que não esteja em uma boa localidade, por exemplo, provavelmente será um fracasso de negócio.

#### 2.4.7.4 Promovendo serviços

Também, semelhantemente aos produtos, os serviços precisam ser conhecidos pelo seu mercado-alvo. Diferentemente dos produtos, os serviços geralmente não são passíveis de experimentação antes do seu consumo. “Assim, a promoção é necessária para explicar o que é o serviço e como ele irá beneficiar o comprador.” (CHURCHILL, op. cit., p. 304).

Além dos meios indiretos, os serviços podem ser comercializados pessoalmente também. O prestador de serviços, que em alguns casos pode se confundir com o próprio vendedor, sai oferecendo seu serviço ao mesmo tempo que explica os benefícios e os custos, “funcionando como uma representação mais tangível de características do serviço como profissionalismo e atenção aos clientes.” (CHURCHILL, loc. cit..).

#### 2.4.7.5 Projeção de vendas

Nesta seção, ainda, com base no estudo de mercado, na capacidade produtiva e na estratégia de marketing da empresa, realiza-se também a projeção de vendas para tempos vindouros. Muitos fatores podem interferir na projeção de volume de vendas, tais como sazonalidade, atividade da empresa, índices de retenção do cliente, fatores de ordem econômica etc. (DORNELAS, op. cit., p. 157). Contudo, deve-se ser realista e buscar números que representem um grau razoável de segurança, porque são importantíssimos para cálculos posteriores do projeto, como a projeção das receitas. Veja exemplo de projeção mensal de vendas no Quadro :

**Quadro 5** - Exemplo de projeção do volume de vendas (quantidades de sapatos)

| Produto          | JAN  | FEV  | MAR  | ABR  | MAI  | JUN  | JUL  | AGO  | SET  | OUT  | NOV  | DEZ  | Total |
|------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| Sapato feminino  | 1000 | 1000 | 1200 | 1300 | 1400 | 1200 | 1000 | 1000 | 1300 | 1400 | 1500 | 1200 | 14500 |
| Sapato masculino | 800  | 800  | 800  | 900  | 1000 | 800  | 1100 | 1100 | 1200 | 1200 | 1200 | 1000 | 11900 |
| Sapato infantil  | 300  | 200  | 300  | 400  | 300  | 400  | 500  | 500  | 500  | 500  | 400  | 400  | 4700  |
| Total            | 2100 | 2000 | 2300 | 2600 | 2700 | 2400 | 2600 | 2600 | 3000 | 3100 | 3100 | 2600 | 31100 |

Fonte: Dornelas (op. cit., p. 153).

#### 2.4.8 Análise estratégica

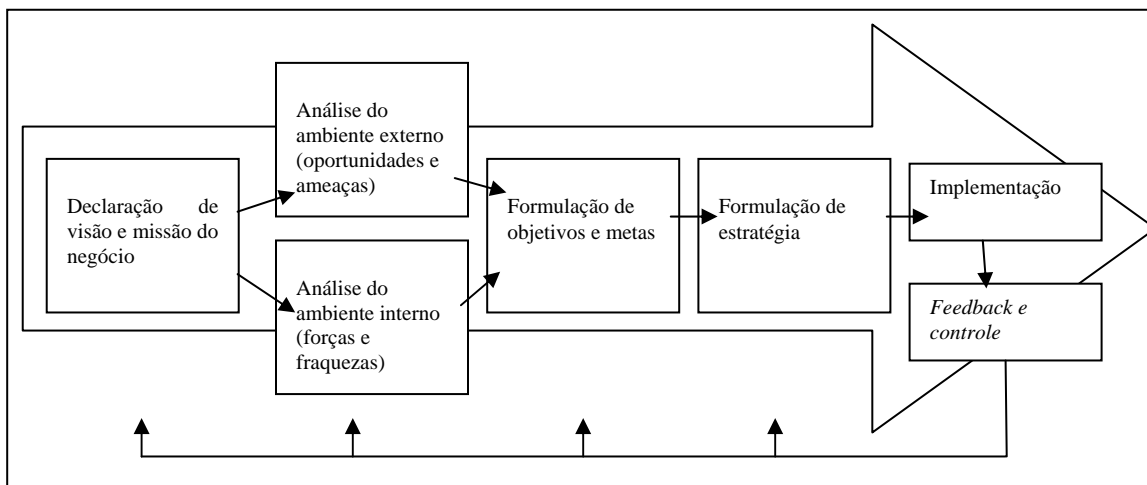
A análise estratégica de uma empresa é um processo que, ao mesmo tempo é muito racional, também é subjetivo (DORNELAS, op. cit., p. 153). Este processo tem como propósito auxiliar o empreendedor a compreender melhor a situação presente de seu negócio e apontar quais as melhores alternativas ou meios para atingir os objetivos e metas definidos. Segundo Dornelas (op. cit., p. 154), o processo de planejamento estratégico do negócio é um ótimo referencial para se efetivar uma análise estratégica. Diz ele:

Inicia-se pela definição da visão e missão da empresa<sup>13</sup>, passando por uma análise dos ambientes externo (oportunidades e ameaças) e interno (forças e fraquezas), e pela definição de objetivos e metas, para então chegar às

<sup>13</sup> Não há, segundo o mesmo autor, a necessidade de elaborar frases com as declarações de visão e missão do negócio para constar no plano de negócios” (DORNELAS, op. cit.,155).

estratégias que serão adotadas. 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.

O processo de planejamento estratégico do negócio segue estruturação, conforme a Figura ilustrativa 2 abaixo:



**Figura 2** - Estruturação do processo de planejamento estratégico do negócio.  
Fonte: Kotler ( *apud* Dornelas, op. cit., p. 154).

Como pode ser visivelmente percebido na Figura supra apresentada, para se poder definir a estratégica da empresa e analisar sua situação atual, é necessário que esteja claro na mente do empreendedor o que ele quer com a sua empresa. Mais especificamente, estar definido a direção que a empresa pretende seguir e o que ela quer ser. Isto é, a sua visão. Além disso, é necessário que esteja claro também a missão da empresa, que, em linhas gerais, deve refletir sua razão de ser, o que ela é, e o que ela faz (TAVARES, 1998, p. 87).

Com relação à visão e à missão de uma empresa, Clemente (op. cit., p. 332) destaca que “a visão refere-se à projeção do futuro da empresa (...)” A visão, orienta o autor, deve ser formulada pelas pessoas que ocupam as mais altas posições na empresa e tem de ser clara e concisa (CLEMENTE, loc. cit.). Já a missão “constitui a forma como a empresa irá atuar para atingir a visão projetada. Descrever a missão da empresa é descrever os esforços que serão desenvolvidos para tornar real a visão.” (CLEMENTE, op. cit., p. 333).

Definidos visão e missão, deve-se buscar estabelecer os objetivos e as metas da empresa. Entretanto, para estabelecê-los, é necessário, antes, analisar os ambientes interno e externo à empresa.

Essa análise é um dos pontos mais importantes do plano de negócios, pois mostrará se a empresa está preparada para seguir em frente, os desafios que se apresentam e os riscos que correrá, com seus executivos estando cientes de tudo. Se o empreendedor não conhece os riscos que envolvem seu negócio, é sinal de que ele não está totalmente preparado para as adversidades futuras. O plano de negócios deve mostrar que o empreendedor conhece sua empresa internamente e o que deve fazer para driblar os fatores

externos, sobre os quais não consegue agir diretamente. (DORNELAS, op. cit., p. 155).

Uma ferramenta muito eficiente e eficaz para realizar o estudo ambiental é a análise SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*), isto é, análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do negócio. Através dessa ferramenta, é possível conhecer realmente a situação do negócio, fator fundamental para o sucesso de qualquer empreendimento. Esta ferramenta facilita e possibilita a investigação dos pontos fortes e fracos da empresa, bem como auxilia esclarecer melhor as ameaças e oportunidades frente ao ambiente externo e face à concorrência (DORNELAS, loc. cit.).

No tocante à identificação de oportunidades para o negócio, Pavani (op. cit., p. 52) destaca que neste ponto o empreendedor deve explicar porque optou por realizar o projeto. Indagar e explicar qual o fato novo que propiciou o surgimento da demanda deste produto ou serviço ou então qual fato novo permitiu a produção ou prestação deste serviço. Por que o produto ou serviço é importante? Que produto ou serviço irá substituir, com que vantagens, custos, velocidade, qualidade? Até que ponto os consumidores estarão dispostos a pagar um pouco mais por estas vantagens? Qual o tamanho do mercado? etc. são perguntas que devem ser feitas.

No que diz respeito às ameaças, a mesma autora sugere que se faça também algumas perguntas, a fim de se perceber nas suas respostas, pelo menos, as principais ameaças ao negócio (PAVANI, op. cit., p. 52) como, por exemplo: quais são os fabricantes dos produtos ou quais são os prestadores de serviços que os novos produtos ou serviços vão substituir? Que tipo de reação é esperada? Qual o ciclo de vida esperado para o projeto? Quais são os principais riscos do mercado? Como a empresa pretende minimizá-los? etc.

Como as oportunidades e as ameaças encontram-se localizadas externamente à empresa, Dornelas (op. cit., p. 155) sugere uma forma prática ou um primeiro ponto de partida para identificá-las. Deve-se, segundo o autor, buscar identificar os cenários de ordem macro-ambiental (demográficos, econômicos, tecnológicos, político-legais, sócio-culturais) e os fatores micro-ambientais importantes (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores) que afetam diretamente a empresa. E ainda diz ele: “use o bom senso para selecionar aqueles fatores que realmente são importantes. Não adianta apenas enumerar uma porção de fatores e não saber o que fazer com eles.” (DORNELAS, op. cit., p. 156).

Uma maneira muito comumente usada para representar a análise SWOT é através da construção de um retângulo dividido em duas partes, análise interna e análise externa, e em quatro subpartes, em que se apresenta separadamente as forças e fraquezas e as oportunidades e as ameaças, como ilustra o exemplo do Quadro 6, na página seguinte:

## Quadro 6 - Análise SWOT

| Análise interna  |  |
|--|--|
| Forças   | Fraquezas  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência dos empreendedores;</li> <li>• Ardente desejo dos empreendedores de vencer;</li> <li>• Conceito diferenciado dos serviços;</li> <li>• As melhores e mais novas instalações da região;</li> <li>• Ambiente agradável, charmoso, requintado, alegre e elegante;</li> <li>• Falta de experiência e de uma postura empreendedora da concorrência;</li> <li>• Os melhores serviços da região: perfeitos e personalizados;</li> <li>• Funcionários treinados e com autoridade para satisfazer rapidamente o cliente.</li> <li>• Preços das diárias moderados e competitivos com os praticados na região;</li> <li>• Programação que inclui lazer, cultura e diversão;</li> <li>• Segurança e confiabilidade.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indisponibilidade de capital próprio suficiente para iniciar o negócio.</li> </ul>  |
| Análise externa  |  |
| Oportunidades  | Ameaças  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento acentuado do número de possíveis consumidores;</li> <li>• Existência de demanda insatisfeita;</li> <li>• Incapacidade momentânea da concorrência em atender a demanda insatisfeita;</li> <li>• Clientes buscando cada vez mais fugir dos padrões impessoais das grandes redes.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilidade de algum concorrente acordar da ‘sonolência’ empresarial e reestruturar o seu negócio.</li> <li>• Impossibilidade de estabelecimento de barreiras para novos ingressantes.</li> </ul> |

Fonte: Cf. Plano de negócios, capítulo 3 deste trabalho.

Completada relativamente a concretização da análise ambiental, a empresa está apta a formular as estratégias que levará a termo a fim de se atingir o seu conjunto de objetivos/metasp. Assim, se os objetivos e as metas indicam o que a empresa deseja atingir – como por exemplo, crescer a taxas superiores à do mercado, manter participação no mercado, priorizar lucros e caixa para investimento em outro setor, consolidar a posição em nicho de mercado<sup>14</sup> – a estratégia indica como a empresa pretende alcançá-los. A maneira como a empresa almeja atingir seus objetivos e metas podem ser de vários tipos. Segundo Westwood (1996, p. 65), podem ser: de ataque,<sup>15</sup> de desenvolvimento,<sup>16</sup> de defesa<sup>17</sup> etc. Já Porter (1980, p. 76) as resumiu em três tipos genéricos: liderança total em custos, diferenciação e foco. Dornelas (op. cit., p. 160) apresenta as seguintes: penetração de mercado, manutenção de mercado, expansão de mercado e diversificação. Na prática, o tipo de classificação das estratégias não é o mais importante. O essencial é que, tendo como referencial uma boa análise ambiental e a definição dos objetivos/metasp, a empresa defina com clareza, de acordo com a sua realidade e a do mercado,

<sup>14</sup> As metas podem ser entendidas como os objetivos detalhados, quantificados e temporalizados (PAVANI, op. cit., p. 49).

<sup>15</sup> Segundo o autor estas estratégias visam a aumentar a participação de mercado da empresa, conquistando novos clientes.

<sup>16</sup> Segundo o autor estas estratégias visam a oferecer mais opções aos clientes atuais.

<sup>17</sup> Segundo o autor estas estratégias visam a manter os clientes existentes.

como ela pretende concretizar de maneira mais coerente e otimizada possível os seus objetivos/metast.

#### **2.4.9 Plano financeiro**

As decisões empresariais são, em geral, tomadas tendo como fundamento informações qualitativas e quantitativas e a experiência do empresário. Neste ponto, agrega-se, às informações qualitativas e à experiência do gestor, as informações quantitativas, peça essencial para a tomada de decisão de qualquer empresário, seja daquele responsável pela gestão da empresa que pretende captar recursos, seja do responsável pela concessão dos recursos pretendidos, que os analisará com expressiva profundidade. Por isso, esta etapa do plano de negócios deve refletir em números toda a realidade da empresa. Tudo o que foi escrito até então nas outras seções do plano, incluindo investimentos, gastos com *marketing*, despesas com vendas, gastos com pessoal, custos fixos e variáveis, projeção de vendas, análises de rentabilidade do negócio etc. devem ser retratados numericamente (DORNELAS, op. cit., p. 161).

Os números devem não apenas expressar os resultados das decisões empresariais executadas, mas informá-los, a fim de que se possa avaliar e corrigir, se necessário, tanto o resultado quanto a própria linha orientadora das decisões que foram tomadas até o momento. Ademais, são por meio dos demonstrativos: Balanço Patrimonial, Demonstrativo de Resultados e demonstrativo de fluxo de caixa, todos projetados, pelo menos, com um horizonte de três anos, que se torna possível realizar a análise de viabilidade do negócio e a determinação do retorno financeiro do mesmo. Para essas análises, geralmente se usam os seguintes métodos: análise do ponto de equilíbrio, prazo de *payback*, taxa interna de retorno (TIR) e o valor presente líquido (VPL).

##### **2.4.9.1 Balanço patrimonial**

O balanço “é a demonstração contábil que tem por finalidade apresentar a situação patrimonial da empresa em dado momento. Por esse motivo é tecnicamente chamado de ‘Balanço Patrimonial’.” (LUDÍCIBUS *et al*, 1986, p. 153).

O Balanço Patrimonial é uma demonstração que relata os bens e direitos e as obrigações e a participação dos acionistas da empresa, dando, dessa forma, ao leitor, a posição patrimonial e financeira da empresa em um momento específico (ALMEIDA, 1996, p. 107). Ele é representado por duas colunas: a do ativo e a do passivo e patrimônio líquido. O ativo, que representa as aplicações de recursos, corresponde a todos os bens e direitos que uma empresa possui. O passivo, que representa suas fontes de recursos, é uma obrigação ou a parcela de financiamento obtido de terceiros. O patrimônio líquido, que também representa as origens de recursos, corresponde aos recursos dos proprietários aplicados na empresa (GITMAN, 1997, p. 72).

O Balanço Patrimonial é dividido, em termos de grandes grupamentos de contas, da forma especificada no Quadro 7, com segue:



## Quadro 7 - Balanço Patrimonial

| ATIVO   | PASSIVO  |
|---|--|
| ◆Circulante: são contas que estão constantemente em giro, sendo que a conversão do dinheiro será, no máximo, no próprio exercício social. | Circulante: são obrigações exigíveis que serão liquidadas no próprio exercício social. |
| ◆Realizável no longo prazo: bens e direitos que se transformarão em dinheiro no próximo exercício.  | Exigível no longo prazo: obrigações liquidadas com prazo superior a um ano.            |
| ◆Permanente: são bens e direitos que não se destinam à venda e têm vida útil; no caso dos bens, vida longa.                               | <b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b><br>São os recursos dos proprietários aplicados na empresa.   |

Fonte: Dornelas, (op. cit., p.164).

O Balanço Patrimonial é uma ferramenta de grande apreço. Como ressalta Sanvicente (1987, p. 166), o Balanço Patrimonial é muito “importante para a análise financeira, pois os valores apresentados num balanço são de natureza distinta da possuída pelos valores de uma Demonstração de Resultados ou de uma Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos.”

A útil singularidade do Balanço Patrimonial pode, em seus aspectos elementares, proporcionar expressivas revelações. A título de constatação do mérito dessa ferramenta, pode-se destacar, por exemplo, no lado do passivo, a estrutura de capital do negócio, que é composto por capital de terceiros e por capital próprio (SANVICENTE, loc. cit.). Analisando tal componente estrutural do balanço pode-se perceber o grau de endividamento da empresa: quanto maior for capital de terceiros, maior o endividamento. Pode-se verificar ainda o prazo do endividamento, o custo, os credores e a qualidade desse endividamento, haja vista que este é julgado a partir dos seus prazos. “Dívidas de longo prazo, normalmente, são melhores que dívidas de curto prazo.” (DORNELAS, op. cit., p. 165).

É importante destacar, ainda, a possibilidade de verificação da flexibilidade financeira da empresa, tendo como referencial o montante do capital de giro ou o seu capital circulante. Essa verificação é concretizada subtraindo o passivo circulante do ativo circulante, uma vez que a partir desse cálculo pode-se saber a parte do ativo que não está comprometida com o passivo circulante. Quanto maior for tal parte do ativo maior será a flexibilidade financeira da empresa (GITMAN, op. cit., p. 72).

Pode-se, ainda, através do Balanço Patrimonial, mais especificamente do ativo permanente, constatar a tendência das decisões do empresário de manter ou aumentar a modernização do parque produtivo da empresa. Como o ativo permanente é usado pela empresa em suas operações, uma análise crescente de sua estrutura revela o interesse do empresário em investir nas atividades produtivas da organização (GITMAN, op. cit., p. 73).

### 2.4.9.2 Demonstração de resultados

A Demonstração do Resultado do Exercício “constitui-se no relatório sucinto das operações realizadas pela empresa, durante determinado período de tempo, onde sobressai um dos valores mais importantes às pessoas nela interessadas: o resultado líquido do período, lucro ou prejuízo.” (LUDÍCIBUS *et al*, op. cit., p. 169). Relatar o lucro ou prejuízo apurado pela empresa em

determinado exercício social, este, como destaca Almeida (op. cit., p. 110), é o objetivo principal dessa demonstração que classifica e ordena resumidamente as receitas e as despesas da empresa em um dado momento.

A estruturação da Demonstração de Resultados, segundo Dornelas (op. cit., p. 165), obedece o seguinte ordenamento:

Da receita total obtida devem ser subtraídos impostos, abatimentos e devoluções concedidas, resultando na receita líquida. Dessa receita líquida, deduzem-se os custos dos produtos vendidos (comércio), dos produtos fabricados (indústria), ou dos serviços prestados (serviços), para se chegar ao lucro bruto. Em seguida, subtraem-se do lucro bruto as despesas operacionais. Essa denominação de despesas operacionais se dá pelo fato de representarem os gastos necessários para que as receitas sejam alcançadas. Como uma empresa pode obter receita ou ter despesa que não são provenientes de suas operações, é convenção separá-las das atividades operacionais. Finalmente, é calculado o valor do imposto de renda, contabilizando-se no final a soma de lucros ou prejuízos que, se não forem distribuídos aos sócios, serão incorporados ao patrimônio líquido, alterando por consequência o próprio balanço.

Assim, a partir de valores acumulados, entre duas datas, das receitas e das despesas, pode-se conhecer o resultado financeiro: lucro ou prejuízo das atividades da empresa no período especificado (GITMAN, op. cit., p. 71).

### **2.4.9.3 Fluxo de caixa**

O fluxo de caixa – que é o resumo dos fluxos de caixa de uma empresa em um dado período – é a principal ferramenta de planejamento financeiro do empreendedor ou do empresário (DORNELAS, op. cit., p. 167). “Essa demonstração, que às vezes é chamada de ‘demonstração de fontes e usos’, fornece uma visão dos fluxos de caixa da empresa relativos às atividades operacionais, de investimento e de financiamento, e reconcilia-os com as variações em seu caixa e títulos negociáveis, durante o período em questão (GITMAN, op. cit., p. 75).”

No dia-a-dia das empresas, há uma série de variáveis que se vinculam e determinam diretamente o posicionamento do seu fluxo de caixa. O empresário ou empreendedor se depara periodicamente com a necessidade, por exemplo, de honrar compromissos com fornecedores, credores, gastos com pessoal, impostos, de definir as melhores formas de venda do produto ou serviço (à vista com desconto, à prazo), para que a empresa não fique com o caixa negativo e não precise recorrer a empréstimos bancários continuamente etc. (DORNELAS, op. cit., p. 167). Assim, continuamente apresentam-se uma série de itens relacionados à entrada e à saída de caixa que o empresário ou empreendedor precisa gerenciar, a fim de otimizar a gestão dos recursos que lhe estão disponíveis e conseguir honrar os compromissos que são assumidos em função das atividades efetivas da empresa. O fluxo de caixa, por conseguinte, como é uma ferramenta que fornece uma visão instantânea do fluxo de caixa da empresa em um determinado período, destaca-se como um instrumento útil e estratégico que auxilia o empreendedor ou o empresário no gerenciamento e no planejamento das ações que devem ser tomadas no dia-a-dia e também no futuro da empresa (GITMAN, op. cit., p. 81).

#### 2.4.9.4 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio “é o ponto no qual a receita proveniente das vendas equivale à soma dos custos fixos e variáveis.” (DORNELAS, op. cit., p. 169). Ou, como indica Sanvicente (op. cit., p. 193), é aquele “nível ou volume de produção (ou atividade, em caso de empresa não-industrial) em que o resultado operacional é nulo, ou seja, as receitas operacionais são exatamente iguais ao valor total das despesas operacionais”. No ponto de equilíbrio, portanto, não há lucro nem prejuízo.

Segundo ainda Sanvicente (loc. cit.), o ponto de equilíbrio “é uma das técnicas mais úteis e facilmente aplicáveis da qualidade do desempenho de uma empresa, bem como do planejamento de suas atividades”. A sua maior utilidade, como uma importante ferramenta gerencial, está na indicação do momento em que um determinado empreendimento ou atividade começa a obter lucro. O ponto de equilíbrio pode ser obtido através do cálculo especificado no Quadro 8 abaixo:

#### Quadro 8 - Ponto de equilíbrio

$$PE = (\text{Custos Fixos Totais} / \text{Margem de Contribuição}) \times \text{Receita}$$

$$\text{Onde Margem de Contribuição} = \text{Receita} - \text{Custos Variáveis}$$

Então:

$$PE = \frac{\text{Custo fixo}}{1 - (\text{custo variável} / \text{receita total})}$$

Fonte: Dornelas (op. cit., p.169).

#### 2.4.9.5 Índices financeiros

As demonstrações contábeis e financeiras de uma empresa, notadamente o Balanço Patrimonial e as Demonstrações de Resultado, podem servir para a construção de índices destinados a medir a posição financeira e os níveis de desempenho da empresa em aspectos distintos (SANVICENTE, op. cit. p. 177). Esses índices financeiros indicam, dessa forma, como está a situação financeira da empresa e a sua capacidade de honrar seus compromissos no prazo (DORNELAS, op. cit., p. 169).

Segundo Dornelas (op. cit., p. 169) existem quatro grupos básicos de indicadores: liquidez, atividade, endividamento e lucratividade. Gitman (op. cit., p. 107) esclarece que:

os índices de liquidez, de atividade e de endividamento medem, fundamentalmente, risco; os índices de lucratividade medem retorno. Para prazos curtos, os elementos importantes são a liquidez, a atividade e a lucratividade, visto que eles fornecem informações críticas para as operações de curto prazo da empresa. (...) Os índices de endividamento são úteis fundamentalmente quando o analista tem certeza de que a empresa será bem-sucedida no curto prazo.

Ainda sobre tais indicadores ou índices financeiros, Dornelas (op. cit., p. 167) acrescenta que os de liquidez (capital circulante líquido, liquidez corrente, liquidez seco) expressam quanto a empresa possui para saldar o passivo circulante, ou seja, mostra se a empresa é capaz de saldar suas dívidas ou não e em que proporção. E é por isso, segundo esse autor que os credores ficam de olhos neles (DORNELAS, op. cit., p. 170). Já os índices de atividade (giro do estoque e giro do ativo total) “podem ser usados para medir a rapidez com que as contas circulantes – estoques, duplicatas a receber e duplicatas a pagar são convertidas em caixa.” (GITMAN, op. cit., p. 114).

Os índices de endividamento (participação de terceiros e relação exigível/patrimônio líquido)<sup>18</sup> indicam a situação de endividamento da empresa, auferindo tanto o seu grau de endividamento quanto sua capacidade para pagar as dívidas (GITMAN, op. cit., p. 115). Como o próprio nome sugere, lembra Dornelas (op. cit., p. 170), esses índices:

demonstram o grau de endividamento da empresa, ou seja, quanto do total de ativos é financiado pelos credores da empresa (denominado de índice de participação de terceiros), e o total de recursos que são fornecidos pelos credores e pelos proprietários da empresa (denominado índice exigível-patrimônio líquido).

Por sua vez, os índices de lucratividade (margem bruta, margem operacional, margem líquida e retorno sobre o ativo total - ROI)<sup>19</sup> “mostram quanto uma empresa é atrativa do ponto de vista de um investidor, pois esses índices são usados para justificar os investimentos.” (DORNELAS, op. cit., p. 170). Essas medidas estão, todas, relacionadas com os retornos da empresa. Conforme destaca Gitman (op. cit., p. 120):

Cada uma delas relaciona os retornos da empresa a suas vendas, a seus ativos, ao seu patrimônio, ou ao valor da ação. Como um todo, essas medidas permitem ao analista avaliar os lucros da empresa em confronto com um dado nível de vendas, um certo nível de ativos, o investimento dos proprietários, ou o valor da ação. Sem lucros, uma empresa não atrairá capital de terceiros; ademais, seus atuais credores e proprietários poderão ficar preocupados com o futuro da empresa e tentar reaver seus fundos. Os credores, proprietários e a administração estão sempre atentos ao incremento dos lucros da empresa, devido à sua grande importância para o mercado.

Os índices destacados nessa seção podem ser calculados da seguinte forma, conforme especificado nos Quadros 9, 10, 11 e 12 respectivamente:

#### **Quadro 9 - Índices de liquidez**

| Índices de liquidez        |   |
|----------------------------|---|
| Capital circulante líquido | = Ativo circulante – Passivo circulante             |
| Liquidez corrente          | = Ativo circulante / Passivo circulante             |
| Liquidez seco              | = (Ativo circulante – estoque) / Passivo circulante |

Fonte: Sanvicente, (op. cit., p. 177).

<sup>18</sup> GITMAN acrescenta ainda como índices de endividamento: índice de cobertura de juros e índices de cobertura de pagamentos fixos. (Cf.: GITMAN, op. cit., p.117-8).

<sup>19</sup> GITMAN acrescenta ainda como índices de lucratividade: taxa de retorno sobre o patrimônio líquido, lucro por ação e índice preço/lucro. (Cf.: GITMAN, op. cit., p.123-4).

### Quadro 10 - Índices de atividade

| Índices de atividade |                                    |
|----------------------|------------------------------------|
| Giro do estoque      | = custo das mercadorias / estoques |
| Giro do Ativo total  | = vendas / Ativo total             |

Fonte: Sanvicente, (op. cit., p. 181).

### Quadro 11 - Índices de endividamento

| Índices de endividamento              |                                 |
|---------------------------------------|---------------------------------|
| Participação de terceiros             | = Passivo total / Ativo total   |
| Relação Exigível / Patrimônio líquido | = Exigível / Patrimônio líquido |

Fonte: Sanvicente, (op. cit., p.185).

### Quadro 12 - Índices de lucratividade

| Índices de lucratividade |                               |
|--------------------------|-------------------------------|
| Margem bruta             | = Lucro bruto / vendas        |
| Margem operacional       | = Lucro operacional / vendas  |
| Margem líquida           | = Lucro líquido / vendas      |
| ROI                      | = Lucro líquido / ativo total |

Fonte: Sanvicente, (op. cit., p. 179).

#### 2.4.9.6 Técnicas de análise de investimentos

Quando se discute sobre um projeto de investimento, independente de se tratar de um novo ou de um negócio já existente, inúmeras perguntas podem e devem ser feitas em busca de respostas mais precisas possível. Algumas são mais fundamentais do que outras. Por exemplo: “quantos reais em média são gerados por real médio de investimento?” (SANVICENTE, loc. cit.). “Qual o prazo em que será recuperado o desembolso do investimento original?” (SANVICENTE, loc. cit.). “De que modo o valor presente dos benefícios futuros do investimento se compara com o desembolso do investimento?” (SANVICENTE, loc. cit.). etc. Somente por meio de técnicas específicas torna-se possível responder a perguntas como as enumeradas. Entre tais técnicas, pode-se enumerar as seguintes: Retorno contábil sobre o investimento, prazo de *payback*, valor presente líquido e taxa interna de retorno.

##### 2.4.9.6.1 Retorno contábil sobre o investimento

O retorno contábil sobre o investimento mede a rentabilidade anual média do investimento. Esse retorno é calculado dividindo-se o lucro anual médio pelo valor declarado médio do investimento (SANVICENTE, loc. cit.). Segundo Dornelas (op. cit., p. 171-2), a deficiência desse método “encontra-se no fato de que a medição do retorno ignora o valor do dinheiro em relação ao tempo. Portanto, apesar de ser extremamente simples de ser calculado, não consegue satisfazer a regra de se dar preferência por mais dinheiro recebido mais cedo e com menos risco.”

#### 2.4.9.6.2 Período de recuperação do investimento (*payback*)

O *payback* ou período de recuperação do investimento é uma técnica de avaliação muito simples. O *payback* é definido “como sendo aquele número de anos ou meses, dependendo da escala utilizada, necessários para que o desembolso correspondente ao investimento inicial seja recuperado, ou ainda, igualado e superado pelas entradas líquidas acumuladas.” (SANVICENTE, *op. cit.*, p. 44). Ou, em termos mais formais, “o espaço de tempo entre o início do projeto e o momento em que o fluxo de caixa acumulado torna-se positivo” (SANVICENTE, *loc. cit.*).

No sentido da própria definição, um projeto de investimento se torna mais atraente quanto menor for o tempo necessário para a recuperação do capital inicialmente investido, ou seja, quanto menor for o seu prazo de *payback*. Assim, para empresas que estão preocupadas mais com a “velocidade” de retorno do investimento ou com a exigência de dispor de certos montantes em datas nas quais devam ser feitos alguns pagamentos importantes, essa técnica é de grande valia. Entretanto, como adverte Dornelas (*op. cit.*, p. 172), apesar de essa técnica se basear em fluxos de caixa em vez de lucros, ela “apresenta duas fraquezas fundamentais: não leva em consideração o aspecto tempo em relação ao valor do dinheiro, e não leva em consideração os fluxos de caixa recebidos após o prazo de *payback*.” No mesmo sentido, reforça Sanvicente (*op. cit.*, p. 44):

Algumas objeções básicas costumam ser feitas ao método do período de recuperação do investimento. Uma delas, talvez a principal, já foi apresentada: o método não leva em conta a distribuição dos fluxos de caixa no tempo dentro do próprio período calculado. Além disso, o método não se interessa pelos fluxos que ocorrem após a recuperação do investimento, não proporcionando assim uma visão do projeto como um todo.

Apesar das advertências e objeções, a utilidade do método do *payback*, notadamente nos casos em há maior preocupação com os efeitos do projeto sobre a liquidez da empresa, é considerável, principalmente se usado complementarmente com as técnicas de fluxo de caixa descontado<sup>20</sup> que “são as melhores formas de se avaliar as decisões de investimento.” (DORNELAS, *loc. cit.*).

#### 2.4.9.6.3 Valor presente líquido

O valor presente líquido é uma técnica considerada sofisticada, contudo especialíssima. Ela é considerada superior a outras técnicas porque leva em “consideração tanto a magnitude dos fluxos previstos para cada período quanto a sua distribuição efetiva durante o projeto analisado.” (SANVICENTE, *op. cit.*, p. 46). Sua importância, por conseguinte, reside no fato de ela considerar explicitamente o valor do dinheiro no tempo. Esse tipo de técnica, destaca Gitman (*op. cit.*, p. 329):

de uma forma ou de outra, desconta os fluxos de caixa da empresa a uma taxa especificada. Essa taxa, freqüentemente chamada ‘taxa de desconto, custo de oportunidade ou custo de capital’, refere-se ao retorno mínimo que

---

<sup>20</sup> Cf. Dornelas, “técnicas de fluxo de caixa descontado são as técnicas que comparam o valor presente dos futuros fluxos de caixa com o montante inicial investido. Essa análise pode ser feita através de dois métodos: valor presente líquido (VPL) e taxa interna de retorno (TIR).” (Cf. DORNELAS, *op. cit.*, p. 172).

deve ser obtido por um projeto, de forma a manter inalterado o valor de mercado da empresa.

O valor presente líquido é obtido subtraindo-se o investimento inicial do valor presente das entradas de caixa, descontadas a uma taxa igual ao custo de capital da empresa. Ou, em outras palavras:

[...] faz-se uma estimativa do valor atual para futuros fluxos de reais que estarão sendo gerados pelo projeto, e deduz-se o investimento feito inicialmente. Para isso, descontam-se os futuros fluxos de caixa após impostos para o seu valor presente, e depois se subtrai o investimento inicial. Se o VPL for positivo, o projeto é viável, pois o valor presente dos futuros fluxos de caixa é maior que o investimento inicial. Caso contrário, o projeto deve ser rejeitado. (GITMAN, *op.cit.*, p. 330).

O cálculo do valor presente líquido obedece a seguinte fórmula, segundo Dornelas (*op. cit.*, p. 172):

$$VPL = \left[ \frac{F1}{(1+K)^1} + \frac{F2}{(1+K)^2} + \frac{F3}{(1+K)^3} + \dots + \frac{Fn}{(1+K)^n} \right] - INV$$

onde:

VPL = valor presente líquido;

Fn = fluxo de caixa após imposto no ano n;

N = vida do projeto em anos;

K = taxa de desconto (taxa de retorno exigida para o projeto);

INV = investimento inicial.

#### 2.4.9.6.4 Taxa interna de retorno.

A taxa interna de retorno (TIR) “é a taxa de desconto que iguala o valor presente das entradas de caixa ao investimento inicial referente a um projeto” (GITMAN, *op. cit.*, p. 330), resultando, desse modo, em um valor presente líquido igual a zero. “Em outras palavras, é a taxa de desconto que faz com que o VPL (valor presente líquido) de uma oportunidade de investimento iguale-se a zero (já que o valor presente das entradas de caixa é igual ao investimento inicial). (GITMAN, *loc. cit.*).

Como destaca Dornelas (*op. cit.*, p. 173):

Para o cálculo da TIR deve-se descobrir a taxa de desconto (K) que fornece um valor presente líquido igual a zero. Quando isso ocorre, o valor presente dos futuros fluxos de caixa é exatamente igual ao investimento efetuado. Assim, a TIR é obtida da fórmula do VPL igualando-se essa a zero e procurando-se o valor para K, que nesse caso será a TIR do projeto.

O cálculo da TIR à mão não é tarefa fácil, pois deve ser feito por tentativa-e-erro. No entanto, pode-se recorrer a uma calculadora financeira sofisticada ou a um computador que poderão efetivar este cálculo rapidamente.

No que diz respeito à utilização da TIR como critério de decisão do tipo “aceitar-rejeitar” o projeto, a linha de raciocínio é a seguinte, conforme destaca Gitman (*op. cit.*, p. 330): “se a TIR for maior que o custo de capital, aceita-se o projeto; se for menor, rejeita-se o projeto.” Acrescenta ainda o mesmo autor: “Esse critério garante que a empresa esteja obtendo, pelo menos, sua taxa requerida de retorno. Tal resultado deveria aumentar o valor de mercado da empresa e, conseqüentemente, a riqueza dos seus proprietários.” (GITMAN, loc. cit.).



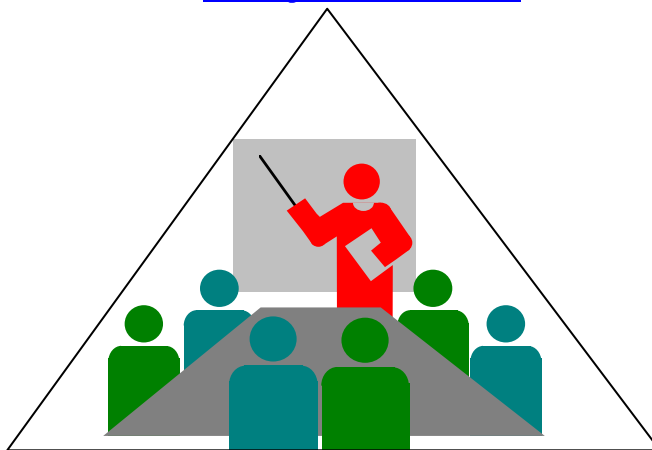
### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Depois de se abordar os principais aspectos teóricos de um plano de negócios, entre eles, a importância e a composição desta ferramenta de planejamento útil e poderosa que deve servir tanto como guia para a atuação da empresa quanto como instrumento para a obtenção de financiamentos e para a aprovação de projetos nas agências de fomento, passa-se, agora, para a parte prática deste trabalho, em que se objetiva aplicar o conteúdo exposto nos itens anteriores.

Nas próximas páginas, portanto, encontra-se elaborado um plano de negócios completo de uma empresa hoteleira: Hotel empresarial de Catalão. Este plano, como foi proposto na própria temática desta investigação, objetiva constituir-se num fator fundamental e planejado para o sucesso do empreendimento objeto do estudo, haja vista que este documento é indispensável como requisito para a captação dos recursos financeiros necessários para a concretização da empresa idealizada e, também, como reconhece os seus proponentes, como uma eficiente e eficaz ferramenta de planejamento que deve ser usada para apoiar a gestão do empreendimento, aumentando, consistentemente, as suas chances reais de sucesso.

Antes de se começar a parte prática, porém, acredita-se ser criterioso fazer três observações. Primeiramente, pretende-se esclarecer que a teoria apresentada anteriormente constitui o fundamento e o referencial para a elaboração do plano de negócios que segue nas próximas páginas. Contudo, por necessidades práticas, em função da atividade e das especificidades da empresa objeto de estudo, pode ser que haja a necessidade de se fazer pequenos acréscimos ou decréscimos nesta parte do trabalho em relação à anterior, mas nada tão significativo. Em segundo lugar, deseja-se ressaltar mais uma vez que este plano de negócios não é uma obra de ficção ou resultado apenas de um trabalho acadêmico. Trata-se de um documento com dados, informações, análises e projeções fidedignos à empresa e ao mercado. Em terceiro lugar, acha-se interessante antecipar que o estudo de mercado, cuja cópia das principais conclusões encontra-se no anexo, não foi realizado por quem está elaborando este plano, mas pelo Sebrae-Go, a convite dos idealizadores da empresa Hotel Empresarial de Catalão.

**PLANO DE NEGÓCIOS**  
**HOTEL EMPRESARIAL DE CATALÃO**  
Rua Marcelino José da Silva, nº 485, Centro, Catalão, Goiás  
[www.hotelempresarial.com.br](http://www.hotelempresarial.com.br)  
[hotelempresarial@bol.com.br](mailto:hotelempresarial@bol.com.br)



**Hotel Empresarial de Catalão**

**A sua casa fora do lar**

**Weudes Sizervíncio Moreira: CEO – Chief executive officer**  
Avenida Goiás, nº 368, Centro, Catalão, Goiás

**Viviane Abadia Silva: diretora administrativa / financeira**  
Rua 227, nº 284, Vila Nova, Goiânia - Goiás

**José Humberto Rosa: diretor de marketing / Recursos Humanos**  
Rua Dona Gercina, Q. 17, Lt. 1/20, Bl. G, Aptº. 61, Negrão de Lima, Setor Negrão de Lima,  
Goiânia, Goiás

Este plano de negócios foi elaborado no primeiro trimestre de 2004  
por José Humberto Rosa

### **3.1.2 Sumário**

|  |    |
|--|----|
| 3.1.3 Sumário executivo.....                     | 40 |
| 3.1.4 Descrição da empresa.....                  | 42 |
| 3.1.5 Conceito do negócio.....                   | 46 |
| 3.1.6 Mercado e competidores.....                | 50 |
| 3.1.7 Marketing e vendas.....                    | 55 |
| 3.1.8 Análise estratégica.....                   | 57 |
| 3.1.9 Plano financeiro.....                      | 59 |
| 3.2 Plano de negócios: considerações finais..... | 86 |

### **3.1.3 Sumário executivo**

#### **3.1.3.1 Descrição da empresa**

O Hotel Empresarial de Catalão é uma empresa que pretende iniciar suas atividades no ano de 2004 na cidade de Catalão, Goiás, buscando aproveitar uma oportunidade de negócio que fora identificada intuitivamente e por pesquisa nessa região. A empresa, que está sendo instalada em local estratégico e privilegiado, contará com uma área construída de 1.870 m<sup>2</sup> disposta numa área total de 5.890 m<sup>2</sup>. Suas instalações, que reunirão elegância, comodidade e conforto, aliados à economicidade, serão distribuídas entre suítes master, casal e solteiro, sala de espera, recepção, escritórios, restaurante, lavanderia, setor de estoque, salas de televisão e salão de reunião.

Através de sua estrutura arquitetônica que visa proporcionar um ambiente extremamente agradável e de um conceito moderno de hospedagem, que incluem sobretudo talentos humanos qualificados para prestar serviços perfeitos e pessoais, coadjuvados por preços justos, a empresa deseja satisfazer a demanda crescente por serviços diferenciados de hotelaria, que tem aumentado nos últimos anos em função do número de empresários, executivos, turistas, estudantes e viajantes que dirigem-se para a cidade de Catalão, em função de seu “boom” econômico nos últimos anos.

A equipe de gestão é um dos pontos fortes do Hotel Empresarial de Catalão, sendo composta por três profissionais altamente qualificados e experientes, inclusive no seguimento hoteleiro. Além da ótima formação e conhecimento do seguimento em que pretendem atuar, outras características demasiadamente importantes em empreendedores de sucesso são expressivas e encontradas em todos eles: dinamismo, seriedade, comprometimento, honestidade, motivação para enfrentar e superar desafios, objetivando resultados positivos etc. São vários os adjetivos qualificativos que constituem marcas indelévels das pessoas que compõem a equipe de gestão da empresa.

#### **3.1.3.2 Conceito do negócio**

O Hotel Empresarial de Catalão surge da oportunidade identificada da necessidade de serviços de hotelaria diferenciados na cidade de Catalão e região. As grandes e inúmeras empresas que têm migrado para a cidade goiana nos últimos anos têm contribuído para alterar o Quadro de exigência na prestação dos serviços de hotelaria. Mais do que um simples banho e uma cama para dormir, é o que os executivos e empresários vinculados à essas empresas exigem quando se propõem a hospedar em um hotel nas suas viagens de negócios, que podem durar horas, dias, semanas ou meses. Mais do que isso é justamente o que o Hotel Empresarial de Catalão surge para proporcionar, pois está consciente de que as pessoas procuram um ambiente que lhes ofereça o conforto, a privacidade e a segurança do lar, porém com atrativos novos e inesperados, como a possibilidade de lazer, entretenimento e cultura.

O negócio Hotel Empresarial de Catalão parte do moderno conceito de hospedagem, em que se tem claro que os hóspedes estão buscando substituir o luxo pela elegância, o impessoal e técnico das grandes redes hoteleiras pelo pessoal e sensível de empresas inovadoras e perceptivas às mudanças e necessidades efetivas dos clientes, a formalidade pela criatividade e originalidade, a indiferença pela atenção especialmente dirigida, o abusivamente caro pelo justamente moderado, a confiança em lugar do sentimento posterior de exploração etc. O negócio do Hotel

Empresarial de Catalão, portanto, fundamenta-se em diferenciais modernos que objetivam continuamente agregar valor aos serviços prestados aos clientes, buscando, sempre, adequar-se às suas necessidades, desejos, expectativas e gostos, aumentando, portanto, substancialmente, os benefícios que os serviços podem proporcionar aos consumidores e clientes.

### **3.1.3.3 Mercado e competidores**

O mercado de hospedagem em geral é altamente promissor no país, indicam pesquisas. Na região onde se situa o Hotel Empresarial de Catalão não é diferente. Estima-se um crescimento linear ascendente no futuro, com evolução projetada em torno de 12% ao ano, seja motivado pelo número crescente de novas empresas que se espera instalar na região, em função dos benefícios e atratividades governamentais e geográficos, seja em função do próprio desenvolvimento contínuo ou do avanço do turismo que é uma realidade na região. Contudo, independentemente do crescimento previsto, o mercado hoteleiro catalano é promissor, não somente no sentido de haver uma demanda atual maior que a oferta, mas, sobretudo, por constituir-se num nicho de mercado claramente expressivo de serviços diferenciados de hotelaria. Explorar adequadamente esta oportunidade de mercado, é o que o Hotel Empresarial de Catalão quer fazer, porque assim estará não apenas concretizando o seu sucesso, como também contribuindo para o desenvolvimento desta região promissora do Centro-Oeste.

Analisado profundamente os concorrentes não se constatou nenhum prenúncio de perigo significativo para o Hotel Empresarial de Catalão para um futuro pelo menos mediano. Em número reduzido, as empresas hoteleiras existentes atualmente na região não têm estrutura física, de pessoal e financeira para evoluírem rapidamente e ameaçar o sucesso do empreendimento objeto deste projeto.

### **3.1.3.4 Marketing e vendas**

A estratégia de marketing do Hotel Empresarial de Catalão objetiva, gradual e consistentemente, expandir mercado e ganhos, fundamentalmente porque o mercado regional no seguimento almejado é propício à concretização da estratégia visualizada. Atuando sobre o composto mercadológico, que contempla uma política de preços acessíveis ao público-alvo, que são os empresários e executivos, estudantes e seus familiares, turistas e viajantes, uma prestação de serviços prioritariamente diferenciada, uma ótima localização e com uso eficiente de canais de publicidade/propaganda junto aos consumidores e clientes na região adotada como mercado-alvo, a empresa espera crescer solidamente a taxas anuais em torno de 15% ao ano.

### **3.1.3.5 Análise estratégica**

Muitas são as vantagens competitivas do Hotel Empresarial de Catalão em relação aos concorrentes. No entanto, merece destaque a qualidade dos serviços. Este diferencial é resultante da estratégia central da empresa: superar os concorrentes oferecendo um nível de serviços de causar inveja no setor. A concretização desta estratégia, portanto, somente é possível porque o Hotel Empresarial de Catalão conta com uma excelente equipe de trabalho e com uma equipe de gestão de primeira linha que, além de dinâmica e criativa, possui amplo conhecimento do negócio e do mercado. Suas instalações inovadoras e modernas, charmosas e elegantes, cômodas e confortáveis, aliadas a serviços rápidos, eficientes e eficazes, personalizados e exclusivos, higiênicos e seguros e, sobretudo, a definição correta do negócio, que não se trata apenas de

proporcionar um mero banho e uma simples cama para dormir, mas, acima de tudo, condições perfeitas de repouso coadjuvadas com possibilidades de lazer, cultura e entretenimento, contribuem para tornar possível, real e concretizada a estratégia idealizada. Assim, são múltiplos os pontos fortes da empresa, que sabiamente aproveitará as oportunidades existentes e identificadas.

### **3.1.3.6 Plano financeiro: previsões dos resultados financeiros e investimentos**

A implantação desta empresa conforme as condições especificadas e contempladas no planejamento, resultará num empreendimento de sucesso, com benefícios múltiplos. Os sócios terão seguras oportunidades de retorno dos seus investimentos, a sociedade se beneficiará com serviços de hotelaria de qualidade, sendo praticados com preços moderados e justos, e a instituição fornecedora do crédito terá seguramente o retorno do empréstimo concedido. A operacionalização da empresa resultará num Lucro Líquido atualizado, descontado à uma taxa de mínima de atratividade de 15% ao ano, equivalente a R\$ 641.328,56, uma Taxa Interna de Retorno de 34,49 % ao ano e um Período de Retorno do Capital Investido igual a 3 anos e 10 meses.

### **3.1.4 Descrição da empresa**

O Hotel Empresarial de Catalão é uma empresa que está sendo criada no ano de 2004 na cidade de Catalão, Goiás, a fim de atender uma demanda insatisfeita de serviços diferenciados de hotelaria. Nos últimos anos, essa cidade, que está estrategicamente localizada e que possui significativos potenciais econômicos, tem sido objeto de intenso desenvolvimento, atraindo muito rapidamente expressivos investimentos realizados por empresas nacionais e estrangeiras, tais como a MMC Automotores do Brasil S.A., montadora de caminhonetes Mitsubishi, a Cameco do Brasil, montadora de colheitadeiras de cana-de-açúcar, entre inúmeras outras.<sup>21</sup>

A vinda, ultimamente, de várias empresas para a cidade de Catalão, além das já existentes, fizeram emergir uma nova realidade: a falta de um hotel com serviços diferenciados para atender as pessoas de localidades outras que vêm a essa cidade em função de algum tipo de relacionamento com tais empresas.<sup>22</sup> Esse Quadro tem indicado uma demanda crescente pelo tipo de serviço especial que o Hotel Empresarial de Catalão surge para atender.

Assim, o Hotel Empresarial de Catalão está sendo instalado estrategicamente numa área total de 5.890 m<sup>2</sup> e área construída de 1.870 m<sup>2</sup>, distribuídos entre suítes master, casal e solteiro, sala de espera, recepção, escritórios, restaurante, lavanderia (inicialmente terceirizada), setor de estoque, salas de televisão e salão de reunião, conforme projeto de arquitetura em anexo. Com essa estrutura e com um conceito moderno de hospedagem, que incluem entre outras variáveis, talentos humanos qualificados para prestar serviços perfeitos e pessoais e arquitetura que proporciona um ambiente que reúne elegância, comodidade e conforto, aliados à economicidade, a empresa deseja satisfazer a demanda crescente pelo tipo de serviço que ela prestará.

O Hotel Empresarial de Catalão está sendo edificado em terreno próprio estimado em R\$ 400.000,00 (quatrocentos mil reais). O local é ideal para a finalidade hoteleira: reúne concomitantemente proximidade dos principais pontos empresariais e comerciais, tranquilidade e fácil acesso em relação às principais vias de passagem pela cidade, ampliando, assim, a

---

<sup>21</sup> Serão mencionadas várias outras empresas, na seção deste documento que trata da análise do mercado.

<sup>22</sup> Tais como executivos, consumidores, enfim, clientes, na acepção ampla desse termo, além de turistas, estudantes e viajantes que passam pelas rodovias que cruzam a cidade.

possibilidade de oferta de serviços que concilia conforto e comodidade com preços moderados. As obras do empreendimento já foram iniciadas, sendo realizado até a presente data o valor de R\$ 114.173,00, que serão considerados como a contrapartida dos recursos próprios dos proponentes. As máquinas e equipamentos, móveis e utensílios serão realizados, também, com recursos próprios.

O prazo previsto para execução da obra é de 10 meses.

Conheça um pouco mais da empresa e sua equipe de gestão, através dos dados apresentados nos Quadros e Tabelas a seguir:

### Quadro 13 - Dados da empresa e equipe de gestão

|                            |  |
|----------------------------|--|
| • Denominação social       | Sizervíncio Moreira & Silva Ltda   |
| • Nome fantasia            | Hotel Empresarial de Catalão   |
| • Endereço                 | Rua Marcelino José da Silva, nº 485, Centro, Catalão, Goiás  |
| • Telefone / fax – contato | 62 – 247 05 40 / 62 9998 10 05 Weudes Sizervíncio Moreira<br>62 – 202 38 34 / 62 8116 83 02 Viviane Abadia Silva<br>62 – 261 3321 / 62 8116 83 03 José Humberto Rosa |
| • Objetivo social          | A sociedade terá por objetivo social o serviço de hotelaria  |
| • Data da fundação         | Janeiro de 2004  |
| • Forma jurídica           | Sociedade por cotas de responsabilidade limitada   |
| • Porte da empresa         | Pequena empresa  |
| • Registros                | JUCEG ....<br>C.N.P.J ....<br>Inscrição estadual ....<br>Inscrição municipal ....  |

Fonte: dados do projeto

### Tabela 3 Representação societária atual

| Sócios / quotistas         | participação |            |       |
|----------------------------|--------------|------------|-------|
|                            | Quotas       | R\$        | %     |
| Weudes Sizervíncio Moreira | 58.500       | 58.500,00  | 45,0  |
| Viviane Abadia Silva       | 58.500       | 58.500,00  | 45,0  |
| José Humberto Rosa         | 13.000       | 13.000,00  | 10,0  |
| Totais                     | 130.000      | 130.000,00 | 100,0 |

Fonte: dados do projeto

### Quadro 14 - Administração atual

| Administradores            | Qualificação |                           |   |
|----------------------------|--------------|---------------------------|---|
|                            | Estado civil | Profissão                 | Cargo                                   |
| Weudes Sizervíncio Moreira | Solteiro     | Administrador de empresas | CEO                                     |
| Viviane Abadia Silva       | Solteira     | Contadora                 | diretora administrativa / financeira    |
| José Humberto Rosa         | Solteiro     | Administrador de empresas | diretor de marketing / Recursos Humanos |

Fonte: dados do projeto

**Quadro 15 - Equipe de gestão (continua)****CEO – Chief executive officer****Weudes Sizervíncio Moreira**

|                          |   |
|--------------------------|---|
| Endereço                 | Avenida Goiás, nº 368, Centro   |
| Cidade                   | Catalão   |
| Telefone                 | 62 247 05 40 / 62 9998 10 05  |
| Data de nascimento       | 25/07/1969  |
| Naturalidade             | Jataí   |
| Nacionalidade            | Brasileira  |
| Estado civil             | Solteiro  |
| Documentação             | Carteira de identidade nº 1720752 – SSPGO<br>C.P.F. (MF) nº 425 327 361 00  |
| Grau de instrução        | Pós-graduação   |
| Experiência profissional | <ul style="list-style-type: none"><li>• Ocupou cargos de direção no setor de hotelaria por mais de 10 anos;</li><li>• Consultorias de empresas há mais de cinco anos, muitas delas em hotéis, tais como Vanarti Hotel, Serro Park Hotel Fazenda Ltda, Pousada do Relicário, Hotel Caicó etc..</li><li>• Professor da graduação em diversos cursos, entre eles, turismo, gestão ambiental e administração de empresas;</li><li>• Pós-graduado em Gestão de Turismo e Hotelaria – FACH, Gestão Ambiental, UCG. Graduado em Administração de Empresas, UNIVERSO.</li></ul> |

**Diretora administrativa / financeira****Viviane Abadia Silva**

|                          |  |
|--------------------------|--|
| Endereço                 | Rua 227, nº 284, Vila Nova   |
| Cidade                   | Goiânia  |
| Telefone                 | 62 202 38 34 / 62 8116 83 02   |
| Data de nascimento       | 04 / 08 / 1975   |
| Naturalidade             | Goiânia  |
| Nacionalidade            | Brasileira   |
| Estado civil             | Solteira   |
| Documentação             | Carteira de identidade nº 3433580 – SSPGO<br>C.P.F. (MF) nº 765 111 461 20   |
| Grau de instrução        | Pós-graduação  |
| Experiência profissional | <ul style="list-style-type: none"><li>• Proprietária de lojas no seguimento de modas, onde é responsável por suas administrações;</li><li>• Realiza auditorias em empresas há mais de dois anos;</li><li>• Professora na graduação nos cursos de Ciências Contábeis e Administração de empresas.</li><li>• Pós-graduada em Finanças e Auditoria – FACH. Graduada em Ciências Contábeis – FACH.</li></ul> |

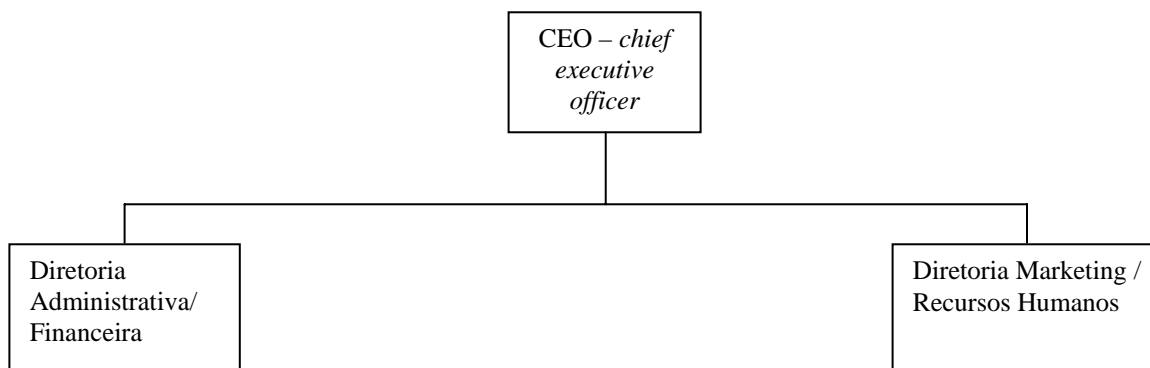


**Tabela 9.** (continuação)

| <b>Diretor de marketing / Recursos Humanos</b> |   |
|--|---|
| <b>José Humberto Rosa</b>                      |   |
| Endereço                                       | Rua Dona Gercina, Q. 17, Lt. 1/20, Bl. G, Aptº. 61, Negrão de Lima, Setor Negrão de Lima, Goiânia, Goiás  |
| Cidade   | Goiânia   |
| Telefone                                       | 62 – 202 38 34 / 62 - 8116 83 02  |
| Data de nascimento                             | 22/09/1973  |
| Naturalidade                                   | Gurinhata   |
| Nacionalidade                                  | Brasileira  |
| Estado civil                                   | Solteiro  |
| Documentação                                   | Carteira de identidade nº 751 730 – SSPMT<br>C.P.F. (MF) nº 999 183 746 91  |
| Grau de instrução                              | Pós-graduação   |
| Experiência profissional                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência na elaboração de planos de negócios, sendo ainda responsável pela criação e administração das empresas BR Díesel auto peças, Goiânia II auto peças e Goiás transporte;</li> <li>• Consultor de empresas há mais de três anos. Consultorias em empresas como: Universal transportes, Super Truck's Molas e Serviços Ltda, Arroz Saboroso e Transportadora Sol nascente.</li> <li>• Professor na graduação nos cursos de Administração de Empresas, Ciências Contábeis e Filosofia;</li> <li>• Mestre em Filosofia – UFG, mestrando em Gestão e Estratégias em Negócios – UFRRJ e especialista em Filosofia Moderna. Graduado em Administração de Empresas – FACH –, graduado em Filosofia – UFG – e graduando em Direito – UNIVERSO.</li> </ul> |

Fonte: dados do projeto

◆ **Organograma da empresa**



**Figura 3** Organograma

Fonte: dados do projeto

### 3.1.5 Conceito do negócio: uma breve incursão histórica

Ninguém sabe precisar exatamente quando e como surgiu a atividade hoteleira no mundo. Mas, os indícios levam a crer que esta atividade tenha se iniciado em função da necessidade natural que os viajantes têm em procurar abrigo, apoio e alimentação durante suas viagens. De acordo com algumas literaturas,<sup>23</sup> a primeira notícia sobre a criação de um espaço destinado especificamente à hospedagem vem de alguns séculos antes da era cristã, quando na Grécia Antiga, no santuário de Olímpia, eram realizados os jogos olímpicos. Para esses eventos, foram construídos o estádio e o pódio, onde se homenageavam os vencedores e ficava a chama olímpica. Mais tarde, foram acrescentados os balneários e uma hospedaria, com cerca de 10 mil metros quadrados, com o objetivo de abrigar os visitantes. Essa hospedaria teria sido o primeiro hotel que se tem notícia.

Já as termas romanas, embora não se destinassem propriamente à hospedagem e sim ao lazer, dispunham de água quente, instalações de até 100 mil metros quadrados e cômodos para os usuários descansarem. Dependendo do *status* do cliente, esses aposentos podiam ser luxuosos e de grandes dimensões, ou mais simples, menores, até mesmo de uso coletivo, para as pessoas comuns.

A evolução da hotelaria sofreu grande influência dos gregos e especialmente dos romanos, que tendo sido ótimos construtores de estradas, propiciaram a expansão das viagens por todos os seus domínios e, conseqüentemente, o surgimento de abrigos para os viajantes. A Bretanha, por exemplo, durante muitos séculos dominada por Roma, incorporou à sua cultura a arte de hospedar, e ao longo de suas estradas se multiplicavam as pousadas. Essa mesma tendência era comum a quase todos os países europeus, igualmente influenciados pelos romanos.

Como naquela época os meios de transportes não percorriam mais do que 60 quilômetros diários, as viagens quase sempre duravam alguns dias. Disso resultou o estímulo à criação das hospedarias que, em Roma, obedeciam a regras muito rígidas; por exemplo, um hoteleiro não poderia receber um hóspede que não tivesse uma carta assinada por uma autoridade, estivesse ele viajando a negócios ou a serviço do imperador.

Nas grandes e refinadas *mansiones*, amplos "hotéis" situados ao longo das principais vias, tais normas eram seguidas à risca, o que não acontecia nas pequenas pousadas que proliferavam nas redondezas das *mansiones*. Essas hospedarias eram muito numerosas e chegavam a dar nome a certas regiões e a alguns locais de entretenimento, como os *circus*.

A famosa *Via Appia*, por exemplo, era um local repleto de pequenas pousadas, ao tempo do Império Romano e naqueles estabelecimentos ocorria toda a sorte de orgias, crimes e desordens.

Nessa época de intrigas políticas e intensa luta pelo poder, os magistrados mantinham essas pousadas sob vigilância, já que civis e militares, além dos funcionários dos correios, ali se hospedavam. Isso levava as autoridades a colocarem os donos de pousada em sua 'folha de pagamento', para que eles relatassem tudo que ouvissem de seus hóspedes. A lei obrigava a manter vigília à noite, visando à segurança dos hóspedes, de quem era obrigatório anotar os nomes, a procedência e a nacionalidade. Esse panorama continuou mais ou menos inalterado até o final da Idade Antiga. Com a queda do Império Romano, as estradas vieram a ser menos usadas, em razão da falta de segurança. Esse fato diminuiu o número de hóspedes, prejudicando seriamente as pousadas. Desse modo, a hospedagem passou a ser oferecida pelos mosteiros e outras instituições religiosas, bem mais seguras e confiáveis. De início tratava-se de um serviço informal. Contudo, essa hospitalidade dispensada pelos religiosos tornou-se, mais tarde, uma

---

<sup>23</sup> Entre elas o livro **Introdução a turismo e hotelaria**, 2001, editado pelo SENAC.

atividade organizada, com a construção de quartos e refeitórios separados, e monges dedicados ao atendimento dos viajantes. Posteriormente, foram construídos prédios próximos aos monastérios, destinados exclusivamente aos hóspedes dando origem às pousadas.

Nesses abrigos, os hóspedes eram obrigados a cuidar da própria alimentação, da iluminação (velas, lampiões, etc.) e das roupas de dormir. Além disso, os viajantes dependiam da boa vontade e da acolhida dos responsáveis pelas pousadas.

No século XII, as viagens na Europa voltavam a se tornar mais seguras, e rapidamente as hospedarias se estabeleceram ao longo das estradas. Aos poucos, diversos países implantavam leis e normas para regulamentar a atividade hoteleira, especialmente a França e a Inglaterra.

A França, por exemplo, já dispunha de leis reguladoras dos estabelecimentos e dos serviços hoteleiros no ano de 1254 (século XIII), enquanto na Inglaterra isso aconteceu em 1446 (século XV). No ano de 1514 (século XVI), os hoteleiros de Londres foram reconhecidos legalmente, passando de *hostelers* (hospedeiros) para *innholders* (hoteleiros).

Em 1589 foi editado pelos ingleses o primeiro guia de viagens de que se tem notícia, definindo de modo claro os diferentes tipos de acomodações disponíveis para viajantes a negócio ou passeio.

No interior da Inglaterra, muitas pousadas se desenvolveram a partir dos monastérios que fechavam suas portas. Alguns modernos hotéis ingleses, sem dúvida, tiveram essa origem, a exemplo do *New Inn*, em *Gloucester*, e o *George*, em *Glastonbury*.

Em 1650 (século XVII), consolidou-se na Europa um meio de transporte que teve grande influência na expansão da hotelaria: as diligências, carruagens puxadas por cavalos.

Durante quase 200 anos, esses veículos circularam pelas estradas européias, garantindo um fluxo constante de hóspedes para as pousadas e hotéis. Convém notar que muitos serviços de diligências foram estabelecidos pelos próprios hoteleiros, que assim conseguiam assegurar clientela para seus estabelecimentos.

Até o fim da era das diligências, em torno do ano de 1840 - quando surgiram as ferrovias -, os terminais de trota e os estábulos ficavam instalados nas pousadas. Velhos estabelecimentos foram reformados ou reconstruídos, outros novos surgiram em estradas que levavam às capitais, devido ao intenso tráfego das diligências. Algumas das maiores pousadas daquele período foram projetadas especificamente para se integrar com esse meio de transporte, fazendo o papel de estação de chegadas e partidas. Disponham de escritório de reservas e salas de espera; além disso, muitas dessas “estações” possibilitavam ao viajante fazer reservas e comprar passagens de diligências, de várias rotas, a partir da pousada. o Hotel *Royal*, na Inglaterra, por exemplo, tinha um total de 23 linhas.

Com a chegada das ferrovias, as diligências praticamente desapareceram, e a rede hoteleira que delas dependia sofreu um golpe rude, já que as ferrovias eram um meio de transporte muito mais rápido, o que resultava em viagens de menor duração. Muitos hoteleiros não conseguiram se adaptar aos novos tempos, já que estavam habituados com determinadas regras de hospedagem.

Dessa maneira, muitos hotéis fecharam suas portas ou reduziram seu tamanho, enquanto outros estabelecimentos conseguiram acompanhar as novas regras e se ambientar com o novo meio de transporte. Novos hotéis foram construídos, próximos às estações ferroviárias, a exemplo de *Euston*, em Londres.

No final do século XIX, os hóspedes tinham se tornado mais exigentes e surgiram então hotéis de grande luxo, como os famosos *Savoy*, *Ritz*, *Claridge*, *Carlton* e outros, acompanhando a tendência dos fabulosos trens e navios de passageiros da época.

O ano de 1872 trouxe uma novidade: a primeira viagem turística em grupo, organizada por Thomas Cook. Daí para frente, o seguimento de hotelaria foi cada vez mais ampliado, chegando

aos níveis que se tem hoje. Ocorre, contudo, que – tal como as ferrovias inauguraram uma nova realidade para o seguimento hoteleiro em anos passados, onde muitos fecharam por não conseguir se adaptar às mudanças ambientais – vários fatores surgem na nossa época impondo ao seguimento adaptações e mudanças violentas. É o caso da realidade, hoje, em Catalão. O progresso, propiciado notadamente pela vinda de grandes e inúmeras empresas, tem exigido do setor hoteleiro respostas, adaptações e mudanças que os hotéis da região não conseguem efetivar. É neste ponto que entra o Hotel Empresarial de Catalão, com um novo conceito de hotel e de hospedagem.

### 3.1.5.1 O negócio Hotel Empresarial de Catalão

Seguindo a dinâmica da coevidade, os idealizadores do Hotel Empresarial de Catalão sabem que os novos projetos de hotéis devem ser mais sensíveis que técnicos, pois neste momento atual estaria havendo um retrocesso dentro da história da arquitetura ao século XIV quando o renascimento floresceu dentro dos estilos arquitetônicos tendo o homem como peça chave e centro do universo. A construção era destinada ao homem. Diante da sobrecarga de responsabilidades do homem atual, está surgindo o ‘estilo minimalista’, onde o ‘*minimum minimum*’, ou o mínimo necessário, parecem definir e marcar o perfil das construções e estende-se aos empreendimentos.

Isso significa dizer que formas puras como o quadrado, círculo, pirâmides, ambientes grandes, limpos e despoluídos, livres de peças ou ambientes sem função, poucas paredes, cores pensadas, claras, quando próprias à função que se propõe, e tênues, pastéis, quando se pretende quebrar o poluído do visual externo das grandes metrópoles, constituem a tendência arquitetônica do setor.

Baseado nesses indícios, os propositores deste projeto parte do princípio que se pode afirmar que o luxo ou os mega-empreendimentos hoteleiros com aspectos copiados dos hotéis já existentes é que nos dão a sensação de estarmos em qualquer lugar – e na maioria das vezes em lugares que não queremos – pois são completamente impessoais. Tal realidade deve mudar e os hotéis do passado devem dar lugar aos hotéis concebidos com criatividade, originalidade, elegância, mas controlado, pois seriam mais adequados à definição da arquitetura hoteleira moderna, isto é, ‘fino e elegante’, com *design* e com preços moderados. Esta é a proposta do Hotel Empresarial de Catalão.

O novo conceito do Hotel Empresarial de Catalão é claro em alguns aspectos:

- O hóspede deve sentir-se em casa, no que concerne à segurança do lar, porém com todos os atrativos de algo novo, inesperado, moderno.
- O visual da construção deverá ser moderno, atual, com formas limpas, poucas paredes, muita transparência. O uso de água como as fontes dará um toque leve e limpo.
- Charme e elegância serão os substitutos para o luxo.
- Os ambientes serão amplos e claros no geral, mais graciosos do que luxuosos, criativos e originais;
- Os elementos construtivos regionais são excelentes produtos para serem utilizados.
- Os preços das diárias serão controlados, moderados. O hóspede precisa confiar no local em que se hospeda, e não se sentir explorado.
- Os serviços deverão ser perfeitos e pessoais. Por exemplo: uma arrumadeira que deverá arrumar o quarto do hóspede também poderá em casos especiais desarrumar sua bagagem e acomodar suas roupas nos armários, ou fornecer secador, barbeador, bombons, entre outros.

- O hotel deverá ser um grande anfitrião. Receberá seus convidados da melhor maneira possível, com sutilezas e agrados para que saiam muito satisfeitos.
- O *Staff* deverá ser preparado pela gerência e operadora. Os empregados que terão contato com o hóspede deverão estar preparados para atendê-lo em até pequenos serviços, como fazer uma bainha de calças ou pregar botões, ou até ir buscar uma encomenda.
- Todo o *Staff* deverá estar preparado para receber o hóspede com requinte e alegria.
- Os hotel deverá traduzir um estilo de vida fugindo dos padrões impessoais das redes internacionais.
- Trazer ao hóspede algo mais que um banho e uma simples cama para dormir.
- Lazer e Cultura. Ter uma ampla e vasta programação que possa atender não só o hóspede que pernoita ou o de fim de semana, como também aquele que passa uma semana ou mais.
- Lembrar-se sempre de que o homem precisa se divertir. O hóspede deverá alegrar-se e sentir-se bem ao chegar, ao entrar e ao sair do hotel, sendo sua estadia com fins de negócios ou lazer. Assim uma vasta programação deverá estar pronta a ser acionada, mesmo que o hóspede não a utilize. Como por exemplo: sala para leitura, bar com local para fumar um bom charuto, *fitness* com massagistas deverão estar à postos para trazer ao hóspede a sensação de bem estar.
- Multiplicidade de serviços e funções num só ambiente. Exemplo: os ambientes deverão estar preparados para funcionarem com mais de uma função como salas de leitura com estações de vídeo-games, computadores, jogos de cartas, bar, drinks, ou neste mesmo local poderá ser feito um coquetel com música ao vivo ou ambiente.
- A gestão do hotel deverá ser criativa.
- Segurança da construção e da pessoa física. Segurança individual do hóspede deve ser uma preocupação de cada membro do *staff* hoteleiro, assim como é máxima nos atuais projetos arquitetônicos que tem sua hidráulica, elétrica, sensores de incêndio, detectores de fumaça, alto limpeza nos serviços de ar, higiene na filtragem das águas em geral, detalhados nos mínimos detalhes. O hóspede deverá sentir-se seguro dentro do edifício.
- Construção sólida, mobiliário adequado, fácil manutenção.
- Todo o trabalho da construção e decoração deverá estar de comum acordo com os idealizadores do projeto, que ditarão as normas operacionais hoteleiras imprescindíveis ao sucesso dos projetos arquitetônicos, porque sem as mesmas o resultado pode ser o desastre do empreendimento como um todo.
- Assim, desde o projeto de construção, estarão sempre presentes as mesmas preocupações, ou seja, tornar a estadia do hóspede o mais agradável possível, dando-lhe atendimento diferenciado e exclusivo. Oferecendo-lhes ambientes agradáveis com múltiplas e variáveis funções, apresentando serviços eficientes, através de automação do hotel, tornando alguns serviços mais eficientes e mais rápidos.

### **3.1.5.2 O negócio Hotel Empresarial de Catalão: foco nos benefícios dos serviços**

O Hotel Empresarial de Catalão tem como objetivo oferecer à sociedade serviços diferenciados de hotelaria. A preocupação principal dos responsáveis por essa empresa é a de conseguir proporcionar aos hóspedes algo mais que um mero banho e uma simples cama para dormir, comumente oferecidos pela rede hoteleira de Catalão e região.

Neste sentido, a empresa proporcionará, nas modalidades de hospedagem que serão oferecidas: suítes *master*, suítes casal e suítes solteiro, juntamente com a opção de frigobar, serviços diferenciados, incluindo, dentre os diversos itens que serão contemplados na sua prestação de serviço: ambiente agradável, charmoso e elegante, amplo, claro, arejado e seguro,

mobília adequada e moderna, com serviços e atendimento receptivos, alegres, requintados, perfeitos, pessoais e com preços moderados, enfim, tudo direcionado ao cliente, no sentido de totalmente atender, e ainda superar, as suas necessidades, desejos, preferências, gostos e expectativas.

### **3.1.6 Mercados e competidores**

A origem do mercado de hospedagem na região central do país está ligada à penetração das Entradas e Bandeiras, no início do Século XVIII. Estas tinham por objetivo a captura de mão-de-obra indígena para escravizar e ajudar na busca de riquezas minerais. Dados históricos demonstram que Bartolomeu Bueno veio em 1722, em demanda dos sertões dos índios goyazes, passando pelo lugar onde hoje está edificada a cidade de Catalão, tendo aberto, na ocasião, o Porto Velho no Rio Paranaíba e plantando, nas proximidades da margem direita do Ribeirão Ouvidor, um marco (Cruzeiro, transferido posteriormente para a cidade de Goiás) designando, dessa forma, sua passagem por este lugar. O povoamento iniciou-se por volta de 1728, com a construção de um rancho para apoio, por um padre da Catalunha, apelidado de “Catalão”, derivando daí o nome da cidade.

A comarca do Rio Paranaíba, com sede na cidade de Catalão, foi criada pela Lei Provincial de 06 de Julho de 1850, sendo elevada a categoria de cidade pela Lei Provincial de 20 de Agosto de 1859, apesar de certa autonomia política que a cidade desfrutava desde meados de 1770. O primeiro surto de progresso da cidade ocorreu com a chegada da estrada de ferro, na década de 1910, quando Catalão se tornou um dos municípios mais populosos do Estado.

Após a transferência da capital para Goiânia, a cidade começou a entrar em declínio, só vindo a recuperar-se economicamente com a construção de Brasília, pondo fim ao período do coronelismo, em que a cidade era marcada pela violência política, mas também por uma efervescência cultural marcante, chegando a residir na cidade Bernardo Guimarães e Fagundes Varela.

Contemporaneamente, a vida da cidade foi marcada pela instalação de mineradoras na cidade, nos anos finais da década de 1980, período que também foi marcada pela modernização da agricultura.

A década de 1990 foi marcada por um processo vertiginoso de industrialização na cidade, sobretudo nos setores de confecção, minero-metalúrgico, mecânico, fabril e alimentícios. Atualmente, a cidade conta com três instituições de ensino superior, a Universidade Federal de Goiás - UFG -, o Centro de Ensino Superior de Catalão - CESUC - além do pólo avançado da Universidade Estadual de Goiás - UEG -, que congregam mais de dois mil universitários, sendo que aproximadamente 2/3 são de outras cidades, levando cerca de 1.500 pessoas por semestre a procurar hospedagem na cidade, entre professores e parentes, para as formaturas.

Possui também uma fundação cultural das mais ativas do estado, bem como três hospitais e inúmeras clínicas e laboratórios das mais variadas especialidades, inclusive o trabalho ancológico.

A malha de transporte é muito variada sendo a cidade servida por rodovias federais e estaduais, que a ligam às principais cidades do estado e do país, estando, porém, mais ligada economicamente com a cidade mineira de Uberlândia. Além disso, a cidade é servida por ferrovia e aeroporto. O índice de alfabetização bem como o percentual da população com curso superior é

inferior apenas ao da capital, sendo que, via de regra, os indicadores sociais podem ser considerados bons.<sup>24</sup>

As indústrias da cidade encontram-se em áreas distintas: próximo a divisa com o município de Ouvidor situa-se as transnacionais: Mineração Catalão S/A e Copebrás S/A (ambas de capital Sul-Africano), bem como a Ultrafértil S/A, sendo que a primeira é mínero-metalúrgica (exploração de nióbio) e as duas últimas extraem e industrializam o fosfato.

Entretanto, é no DIMIC (Distrito Mínero-industrial de Catalão) criado na década de 80 e administrado pela Goiás Industrial, que se concentra maior parte das indústrias da cidade. O DIMIC abriga empresas como Mitsubishi (montadora de veículos), Agroquímica, Aducat, Fertilvel, ADM (fertilizantes), Cerâmica Catalão, Líder (armazenamento de grãos); Inagro (sal mineral), Oliveira Mello (implantação de rede de esgoto pluvial, reservatórios d'água), Cameco do Brasil (montadora de colheitadeira), HHJ (recuperadora de resíduos industriais) e diversas outras.

Na agropecuária destaca-se o cultivo de trigo, milho, soja, alho e feijão irrigado, tendo também um rebanho com mais de cem mil cabeças de gado bovino, animais de grande potencial genético.

O município de Catalão está situado no sudeste do estado de Goiás, economicamente, compreende um complexo industrial e agropecuário de extrema importância para o estado. Embora a cidade apresente indicadores sócio-econômicos superiores à média estadual, as opções públicas são bastante limitadas. Os investimentos da administração estadual, em suas várias gestões, têm tido direcionamento muitas vezes equivocados, como é o caso da ênfase em construções de ginásios poliesportivos. É o caso, por exemplo, do grande complexo esportivo construído em 1990, que, superdimensionado, vem sendo sub-utilizado pela população do município de Catalão.

Portanto, Catalão é uma cidade com grandes potenciais econômicos e encontra-se em franco desenvolvimento, sendo que a cada dia atrai novos investimentos, ultimamente estrangeiros, os quais estão ligados a interesses políticos e do próprio sistema capitalista, que impulsionam as empresas a buscarem toda e qualquer condição que possa otimizar os seus lucros.

### **3.1.6.1 Análise setorial**

O setor de hotelaria tem crescido muito nos últimos anos. No Brasil as taxas de crescimento tem sido em torno de 10% a.a. Em Goiás, segundo dados do Sebrae esse crescimento tem alcançado índices em torno de 15% a.a. A elevação dos índices de procura por hotéis se deve a vários fatores, sendo que o crescimento do turismo e as viagens de negócios são os dois principais fatores do aumento pela demanda dos serviços de hotelaria.

Nos últimos anos, conforme indicam fontes da Agência Nacional de Turismo, as pessoas tem, em função da vida agitada dos grandes centros e do relativo melhoramento da situação financeira, realizado pelo menos cinco vezes mais viagens que há 10 ou 15 anos atrás. No que diz respeito à viagens de negócios, o Quadro não é diferente, principalmente quando se adiciona aos negócios as viagens ligadas a estudos e eventos correlacionados.

Na cidade de Catalão, conforme dados de pesquisa realizada pelo Sebrae-Goiás, existem três fatores básicos que têm contribuído para a atração temporária de pessoas de outras localidades: o número crescente de empresas, a educação, impulsionada notadamente pelas três

---

<sup>24</sup> Indicadores econômicos e sociais da cidade podem ser encontrados no anexo.

instituições de ensino superior e o turismo regional, em especial, quando se considera a proximidade da cidade turística de Três Ranchos.

### 3.1.6.2 Mercado-alvo<sup>25</sup>

O público-alvo do Hotel Empresarial de Catalão é o consumidor hoje enquadrado nas classes A e B, abrangendo, além de estudantes e familiares, turista e transeuntes, empresários e executivos que fazem parte do Quadro efetivo das grandes empresas atualmente em funcionamento na cidade ou que vêm para ela a fim de participar de reuniões, fechamentos de contratos ou eventos diversos e não encontram no momento atual hotel, pelo menos, razoável para se hospedarem.

Segundo pesquisa do Sebrae-Goiás<sup>26</sup>, existe atualmente em Catalão uma demanda insatisfeita no setor de hospedagem que atinge números próximos aos 70%. O que quer dizer que a cada cem pessoas hospedadas nessa cidade aproximadamente setenta delas não ficam satisfeitas com o serviço que recebeu, por um ou vários motivos.

Pela diversidade dos consumidores dos serviços de hotelaria na cidade goiana, que vai de estudantes e seus familiares a empresários e executivos passando por turistas e viajantes profissionais, a faixa etária ou perfil global do consumidor é muito ecléticos, dificultando, assim, qualquer especificação precisa, seja por idade, sexo ou renda.

### 3.1.6.3 Projeção de vendas

Após pesquisa realizada pelos proponentes e pelo autor deste projeto, considerando não somente a demanda insatisfeita por hospedagens mais “adequadas ao uso”, mas, também, a taxa de ocupação, os preços dos concorrentes e a disponibilidade de oferta, chegou-se à conclusão da seguinte projeção de venda dos serviços mensais de hotelaria do Hotel Empresarial de Catalão, conforme Tabela 4 abaixo, nos 12 primeiros anos da empresa:

**Tabela 4 - Projeção de venda mensal dos serviços de hotelaria nos anos do projeto (continua)**

| Ano I                     | Quantidade / mês | Valor unitário (R\$) |
|---------------------------|------------------|----------------------|
| Hospedagem suíte máster   | 180              | 70,00                |
| Hospedagem suíte casal    | 120              | 50,00                |
| Hospedagem suíte solteiro | 540              | 40,00                |
| Receita com frigobar      | -                | 54,00                |
| Ano II                    | Quantidade / mês | Valor unitário (R\$) |
| Hospedagem suíte máster   | 210              | 70,00                |
| Hospedagem suíte casal    | 180              | 50,00                |
| Hospedagem suíte solteiro | 750              | 40,00                |
| Receita com frigobar      | -                | 70,20                |
| Ano III                   | Quantidade / mês | Valor unitário (R\$) |
| Hospedagem suíte máster   | 214              | 70,00                |
| Hospedagem suíte casal    | 184              | 50,00                |
| Hospedagem suíte solteiro | 765              | 40,00                |
| Receita com frigobar      | -                | 71,60                |

<sup>25</sup> Não se precisou para elaboração deste trabalho realizar um estudo de mercado completo da cidade de Catalão e região, haja vista que o Sebrae-Goiás, a pedido dos proprietários do Hotel Empresarial de Catalão, realizou este estudo recentemente. Apenas tivemos a atenção de verificar *in loco* a conformidade de alguns desses dados.

<sup>26</sup> Obs.: a mesma que já foi referenciada.



Tabela 4. Continuação

| Ano IV                    | Quantidade / mês | Valor unitário (R\$) |
|---------------------------|------------------|----------------------|
| Hospedagem suíte máster   | 218              | 70,00                |
| Hospedagem suíte casal    | 187              | 50,00                |
| Hospedagem suíte solteiro | 780              | 40,00                |
| Receita com frigobar      | -                | 73,04                |
| Ano V                     | Quantidade / mês | Valor unitário (R\$) |
| Hospedagem suíte máster   | 223              | 70,00                |
| Hospedagem suíte casal    | 191              | 50,00                |
| Hospedagem suíte solteiro | 796              | 40,00                |
| Receita com frigobar      | -                | 74,50                |
| Ano VI                    | Quantidade / mês | Valor unitário (R\$) |
| Hospedagem suíte máster   | 227              | 70,00                |
| Hospedagem suíte casal    | 195              | 50,00                |
| Hospedagem suíte solteiro | 812              | 40,00                |
| Receita com frigobar      | -                | 75,99                |
| Ano VII                   | Quantidade / mês | Valor unitário (R\$) |
| Hospedagem suíte máster   | 232              | 70,00                |
| Hospedagem suíte casal    | 199              | 50,00                |
| Hospedagem suíte solteiro | 828              | 40,00                |
| Receita com frigobar      | -                | 77,51                |
| Ano VIII                  | Quantidade / mês | Valor unitário (R\$) |
| Hospedagem suíte máster   | 236              | 70,00                |
| Hospedagem suíte casal    | 203              | 50,00                |
| Hospedagem suíte solteiro | 845              | 40,00                |
| Receita com frigobar      | -                | 79,06                |
| Ano IX                    | Quantidade / mês | Valor unitário (R\$) |
| Hospedagem suíte máster   | 241              | 70,00                |
| Hospedagem suíte casal    | 207              | 50,00                |
| Hospedagem suíte solteiro | 862              | 40,00                |
| Receita com frigobar      | -                | 80,64                |
| Ano X                     | Quantidade / mês | Valor unitário (R\$) |
| Hospedagem suíte máster   | 246              | 70,00                |
| Hospedagem suíte casal    | 211              | 50,00                |
| Hospedagem suíte solteiro | 879              | 40,00                |
| Receita com frigobar      | -                | 82,25                |
| Ano XI                    | Quantidade / mês | Valor unitário (R\$) |
| Hospedagem suíte máster   | 251              | 70,00                |
| Hospedagem suíte casal    | 215              | 50,00                |
| Hospedagem suíte solteiro | 896              | 40,00                |
| Receita com frigobar      | -                | 83,90                |
| Ano XII                   | Quantidade / mês | Valor unitário (R\$) |
| Hospedagem suíte máster   | 256              | 70,00                |
| Hospedagem suíte casal    | 219              | 50,00                |
| Hospedagem suíte solteiro | 914              | 40,00                |
| Receita com frigobar      | -                | 85,57                |

Fonte: dados do projeto

A partir de pesquisa junto aos consumidores e concorrentes, o Hotel Empresarial de Catalão definiu que as vendas dos seus serviços obedecerão a seguinte política, consoante Tabela 5, a seguir:

**Tabela 5** - Política de vendas dos serviços

| Política de vendas dos serviços | Percentual |
|---------------------------------|------------|
| Venda à vista                   | 30,00%     |
| Venda à prazo                   | 70,00%     |
| Prazo médio em dias             | 30 dias    |

Fonte: dados do projeto

### 3.1.6.4 Mercado fornecedor

Para efeito de captação de fornecedores, a empresa chegou à conclusão, após visitas a vários estabelecimentos, que todo o material de consumo do Hotel Empresarial de Catalão pode ser adquirido localmente, haja vista que se trata de material básico de limpeza, escritório, alimentação e bebidas, todos facilmente encontrados no comércio do Centro-Oeste e, especificamente, no de Catalão, com preços competitivos e de boa qualidade.

A título inicial, a empresa elegeu momentaneamente alguns fornecedores, segundo mostra o Quadro 16:

**Quadro 16** - Principais fornecedores

| Fornecedores                       | Local                                  |
|------------------------------------|--|
| Distribuidora de Bebidas Catalunha | Av. Goiás, 756, centro, Catalão        |
| Supermercado Marcelino             | Av. Marcelino, 245, Centro, Catalão    |
| Supermercado São João              | Rua Santo Antônio, 1152, Jardim Europa |
| Sacolão Central                    | Rua Floriano Peixoto, 345, Vila Aurora |

Fonte: dados do projeto

Assim sendo, a origem regional do material de consumo técnico se enquadra como segue no Quadro 17:

**Quadro 17** - Origem do material de consumo

| Discriminação          | Estados fornecedores |           |            |         |                |
|------------------------|----------------------|-----------|------------|---------|----------------|
|                        | Sul %                | Sudeste % | Nordeste % | Norte % | Centro-Oeste % |
| Alimentos              | -                    | -         | -          | -       | 100,00         |
| Bebidas                | -                    | -         | -          | -       | 100,00         |
| Material de limpeza    | -                    | -         | -          | -       | 100,00         |
| Material de escritório | -                    | -         | -          | -       | 100,00         |

Fonte: dados do projeto

Conforme negociação já iniciada, constatou-se que as compras à vista contribuirão para otimizar os resultados financeiros da empresa, de maneira que a política de compras será da forma apresentada na Tabela 6, como segue:

**Tabela 6 - Política de compras**

| Política de compras | Forma de pagamento |
|---------------------|--------------------|
| Compra à vista      | 100,00%            |
| Compra à prazo      | 0,00%              |
| Prazo médio em dias | 0 dias             |

Fonte: dados do projeto

### 3.1.6.5 Mercado concorrente

O Hotel Empresarial de Catalão tem, no momento, 11 concorrentes diretos, que oferecem aproximadamente 250 acomodações, em sua maioria extremamente inadequadas ao uso dos consumidores, conforme constatou pesquisa já destacada neste trabalho. Os cinco principais concorrentes, suas quantidades de acomodações e respectivos preços são os seguintes destacados na Tabela 7:

**Tabela 7 - Principais concorrentes**

| Empresas           | Unidades de hospedagem | Preços médios (R\$) |
|--------------------|------------------------|---------------------|
| Mara Turismo Hotel | 80                     | 70,00               |
| Alcalá Plaza Hotel | 50                     | 80,00               |
| Marina Hotel       | 30                     | 50,00               |
| Hotel Catalão      | 20                     | 20,00               |
| Triângulo Hotel    | 20                     | 15,00               |

Fonte: dados do projeto

### 3.1.7 Marketing e vendas

O plano de Marketing do Hotel Empresarial de Catalão explicita a estratégia a ser adotada para que a empresa possa atingir seus objetivos, tendo como foco de atuação o composto de marketing: produto, preço, praça e propaganda.

#### 3.1.7.1 O serviço

O serviço do Hotel Empresarial de Catalão deve ser padronizado, no sentido de dispensar sempre deferência ao consumidor, e personalizado, a fim de atender e superar todas as expectativas, preferências, gostos, necessidades e desejos dos clientes do hotel. Isso assegurará a possibilidade real de a empresa ajustar totalmente o seu serviço ao consumidor, e contribuirá para o alcance da estratégia gradual de expansão e ganhos do hotel.

Algumas considerações que constituirão em diferencial no serviço prestado:

- Serviços perfeitos e pessoais, sempre prestados com charme, elegância e presteza. Aqui destaca a possibilidade já citada de, por exemplo, uma arrumadeira que incumbida de arrumar o quarto do hóspede também, em casos especiais, desarrumar sua bagagem e acomodar suas roupas nos armários, ou fornecer secador, barbeador, bombons, entre outros.
- Empregados preparados para prestar um serviço que atenda os hóspedes inclusive nos pequenos detalhes, como fazer uma bainha de calças, pregar botões ou até, ocasionalmente, buscar alguma encomenda;

- Serviços prestados com receptividade, alegria, sutilezas e agrados;
- Serviços que incluam a possibilidade de proporcionar ao cliente lazer, diversão e cultura;
- Serviços eficientes e rápidos etc..

### 3.1.7.2 Preço

A estratégia de ganho do Hotel Empresarial de Catalão contempla uma política de preços acessíveis ao público-alvo, que são os empresários e executivos, estudantes e seus familiares, turistas e viajantes profissionais que sempre passam pelas rodovias que cruzam a cidade de Catalão. Com base em estudo de mercado, que considerou o preço médio e as condições de oferta do serviço da concorrência, além das possíveis quantidades que a empresa é capaz de ofertar e, principalmente, a situação econômica dos possíveis consumidores, o Hotel Empresarial de Catalão definiu a seguinte estratégia de preços, como mostra a Tabela 8 a seguir :

**Tabela 8** - Preços das unidades de hospedagens

| Tipo de unidade de hospedagem  | Valor unitário (R\$) |
|--------------------------------|----------------------|
| Hospedagem suíte <i>máster</i> | 70,00*               |
| Hospedagem suíte casal         | 50,00*               |
| Hospedagem suíte solteiro      | 40,00*               |
| Receita com frigobar           | 5,40**               |

Fonte: dados do projeto

\*Estes valores, no projeto, são mantidos do primeiro ao décimo segundo ano;

\*\* Para o consumo do frigobar foi considerado, no primeiro ano, tendo como base a suíte *master*, o valor de R\$ 5,40 por hóspede e acrescentado 2% para os anos seguintes.

A empresa definiu, também com base no estudo de mercado, que as vendas dos serviços seguirão o seguinte critério, conforme apresenta Tabela 9:

**Tabela 9** - Política de vendas

|                     |         |
|---------------------|---------|
| Venda à vista       | 30,00%  |
| Venda à prazo       | 70,00%  |
| Prazo médio em dias | 30 dias |

Fonte: dados do projeto

### 3.1.7.3 Praça

Tendo como referencial os resultados apontados pelo estudo de mercado e em consonância com a estratégia de marketing definida, o mercado-alvo do Hotel Empresarial de Catalão será Catalão e região, vale dizer, as pessoas de outras regiões do país que se destinam ou para o município de Catalão ou para as cidades vizinhas, como é o caso dos turistas de Três Ranchos.

### 3.1.7.4 Propaganda / comunicação

O Hotel Empresarial de Catalão pretende utilizar vários canais de publicidade para se promover junto aos consumidores e clientes, entre eles:

- Contatos diretos com as empresas da região, a fim de se estabelecer parcerias;
- Contatos com empresas e consumidores via *e-mail* direto;
- *Telemarketing*;
- Vendas diretas e parcerias com agências de turismo;
- Vendas pessoais com alunos das universidades e faculdades, notadamente, junto as comissões de formaturas;
- *Outdoors*;
- Adesivos;
- Lista telefônica etc..

### 3.1.7.5 Projeção de venda

Tendo como referencial a análise de mercado, a capacidade de oferta da empresa e a sua estratégia de marketing, pode-se definir a projeção do volume médio de vendas mensais das unidades de hospedagem do Hotel Empresarial de Catalão, como segue no Quadro 18:

**Quadro 18** - Projeção de venda mensal das unidades de hospedagens

| Unidade de hospedagem | meses |      |      |      |     |      |      |      |      |      |      |      |
|-----------------------|-------|------|------|------|-----|------|------|------|------|------|------|------|
|                       | Jan.  | Fev. | Mar. | Abr. | Mai | Jun. | Jul. | Ago. | Set. | Out. | Nov. | Dez. |
| Suíte máster          | 180   | 210  | 214  | 218  | 223 | 227  | 232  | 236  | 241  | 246  | 251  | 256  |
| Suíte casal           | 120   | 180  | 184  | 187  | 191 | 195  | 199  | 203  | 207  | 211  | 215  | 219  |
| Suíte solteiro        | 540   | 750  | 765  | 780  | 796 | 812  | 828  | 845  | 862  | 879  | 896  | 914  |

Fonte: dados do projeto

### 3.1.8 Análise estratégica

Analisando os ambientes interno externo do negócio do Hotel Empresarial de Catalão, chegou-se a seguinte análise SWOT, conforme Quadro 19 apresentado na página seguinte:

## Quadro 19 - Análise SWOT

| Análise interna  |  |
|--|--|
| Forças   | Fraquezas  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência dos empreendedores;</li> <li>• Ardente desejo dos empreendedores de vencer;</li> <li>• Conceito diferenciado dos serviços;</li> <li>• As melhores e mais novas instalações da região;</li> <li>• Ambiente agradável, charmoso, requintado, alegre e elegante;</li> <li>• Os melhores serviços da região: perfeitos e personalizados;</li> <li>• Funcionários treinados e com autoridade para satisfazer rapidamente o cliente.</li> <li>• Preços das diárias moderados e competitivos com os praticados na região;</li> <li>• Programação que inclui lazer, cultura e diversão;</li> <li>• Segurança e confiabilidade.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indisponibilidade de capital próprio suficiente para iniciar o negócio.</li> </ul>  |
| Análise externa  |  |
| Oportunidades  | Ameaças  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento acentuado do número de possíveis consumidores;</li> <li>• Existência de demanda insatisfeita;</li> <li>• Incapacidade momentânea da concorrência em atender a demanda insatisfeita;</li> <li>• Falta de experiência e de uma postura empreendedora da concorrência;</li> <li>• Clientes buscando cada vez mais fugir dos padrões impessoais das grandes redes.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilidade de algum concorrente acordar da 'sonolência' empresarial e reestruturar o seu negócio.</li> <li>• Impossibilidade de estabelecimento de barreiras para novos ingressantes.</li> </ul> |

Fonte: dados do projeto

Perscrutando os pontos destacados na análise SWOT, foi possível determinar os fatores críticos para o sucesso do negócio Hotel Empresarial de Catalão:

- Conhecimento do negócio e do mercado;
- Excelente equipe de trabalho;
- Ambiente inovador e moderno, charmoso e elegante;
- Instalações que proporcionam conforto e comodidade;
- Preços moderados;
- Serviços rápidos, eficientes e eficazes;
- Higiene e segurança totais;
- Atendimento personalizado e exclusivo;
- Possibilidade de lazer, cultura e entretenimento;
- Gestão dinâmica e criativa.

Regionalmente, é visível que o Hotel Empresarial de Catalão tem várias vantagens competitivas comparativamente aos concorrentes. No entanto, uma delas é prioritária: o nível da qualidade dos serviços. Por isso, ele tem claro sua estratégia que pode ser traduzida da seguinte forma: superar os competidores oferecendo um nível de serviços de causar inveja no setor. Qualidade é questão chave para o sucesso da empresa, e ela está totalmente consciente disso.

### 3.1.9 Plano financeiro: previsões dos resultados financeiros e investimentos

Destaca-se, nesta seção, os aspectos principais referentes aos resultados financeiros e investimentos do empreendimento hoteleiro, tais como investimentos, despesas em geral, custos fixos e variáveis, projeção de vendas, receitas, análises de rentabilidade do negócio etc..

#### 3.1.9.1 Investimentos

O Quadro 20 apresenta a descrição, as quantidades, os valores unitários e os valores totais dos investimentos que devem ser realizados no empreendimento. Veja a seguir:

**Quadro 20** - Equipamentos, móveis e utensílios a realizar (continua)

| Descrição                         | Quantidade | Valor unitário (em R\$) | Valor total (em R\$) |
|-----------------------------------|------------|-------------------------|----------------------|
| Abridor de lata                   | 4          | 2,00                    | 8,00                 |
| Açucareiro (vidro c/ inox)        | 2          | 11,50                   | 23,00                |
| Armário/guarda roupa/móveis/mesas | -          | -                       | 14.700,43            |
| Aspirador de pó Arno              | 1          | 162,00                  | 162,00               |
| Assadeira grande                  | 3          | 13,40                   | 40,20                |
| Assadeira média                   | 3          | 8,40                    | 25,20                |
| Bandeja inox grande               | 6          | 39,00                   | 234,00               |
| Bandeja inox média                | 6          | 37,00                   | 222,00               |
| Bule para chá inox                | 5          | 18,00                   | 90,00                |
| Bule para leite inox              | 5          | 18,00                   | 90,00                |
| Caldeirão médio nº 30             | 2          | 35,00                   | 70,00                |
| Cama casal                        | 14         | 170,00                  | 2.380,00             |
| Cama solteiro                     | 28         | 130,00                  | 3.640,00             |
| Chaleira 2 Lt.                    | 2          | 27,00                   | 54,00                |
| Chávena com pires                 | 80         | 2,50                    | 200,00               |
| Cobertor casal                    | 14         | 79,00                   | 1.106,00             |
| Cobertor solteiro                 | 28         | 69,00                   | 1.932,00             |
| Colchão casal                     | 14         | 350,00                  | 4.900,00             |
| Colchão solteiro                  | 28         | 240,00                  | 6.720,00             |
| Colher para café                  | 80         | 0,45                    | 36,00                |
| Colher para chá                   | 80         | 0,50                    | 40,00                |
| Colher para sobremesa             | 80         | 0,70                    | 56,00                |
| Colher para cozinha               | 6          | 4,00                    | 24,00                |
| Concha para cozinha               | 3          | 3,00                    | 9,00                 |
| Copo grande                       | 80         | 1,05                    | 84,00                |
| Copo médio                        | 80         | 1,00                    | 80,00                |
| Espátula para torta               | 3          | 3,41                    | 10,23                |
| Espremedor de frutas              | 1          | 121,00                  | 121,00               |
| Espumadeira                       | 2          | 3,90                    | 7,80                 |
| Faca para cozinha                 | 4          | 4,00                    | 16,00                |
| Faca para pão                     | 3          | 3,00                    | 9,00                 |
| Faca para refeição                | 80         | 0,75                    | 60,00                |
| Faca para sobremesa               | 80         | 0,75                    | 60,00                |
| Fax                               | 1          | 400,00                  | 400,00               |

Quadro 20. Continuação

|                            |     |        |                  |
|----------------------------|-----|--------|------------------|
| Ferro elétrico             | 2   | 23,00  | 46,00            |
| Fogão 04 bocas com forno   | 1   | 506,00 | 506,00           |
| Forno elétrico             | 1   | 250,00 | 250,00           |
| Freezer horizontal 420 Lt. | 1   | 791,00 | 791,00           |
| Freezer vertical 260 Lt.   | 1   | 700,00 | 700,00           |
| Frigideira média           | 3   | 10,00  | 30,00            |
| Frigideira pequena         | 2   | 6,00   | 12,00            |
| Frigobar 80 Lt.            | 14  | 390,00 | 5.460,00         |
| Garfo para cozinha         | 3   | 3,70   | 11,10            |
| Geladeira 340 Lt.          | 1   | 672,00 | 672,00           |
| Guardanapo                 | 160 | 0,50   | 80,00            |
| Jarra para suco inox 2 Lt. | 6   | 68,00  | 408,00           |
| Jogo de lençol – casal     | 42  | 37,00  | 1.554,00         |
| Jogo de lençol – solteiro  | 84  | 25,00  | 2.100,00         |
| Leiteira grande            | 1   | 20,00  | 20,00            |
| Leiteira pequena           | 2   | 18,00  | 36,00            |
| Liquidificador             | 1   | 293,00 | 293,00           |
| Lixo (cesto)               | 50  | 5,50   | 275,00           |
| Mesa para computador       | 1   | 150,00 | 150,00           |
| Panela média               | 3   | 45,00  | 135,00           |
| Pegador para pão           | 10  | 2,00   | 20,00            |
| Pirex oval G               | 4   | 10,54  | 42,16            |
| Pirex retangular 39 Cm     | 4   | 11,32  | 45,28            |
| Prato para pão             | 80  | 4,50   | 360,00           |
| Prato raso                 | 80  | 5,00   | 400,00           |
| Sacarolha                  | 1   | 15,00  | 15,00            |
| Tábua para picar           | 4   | 5,35   | 21,40            |
| Taça grande                | 80  | 2,05   | 164,00           |
| Taça média                 | 80  | 1,80   | 144,00           |
| Telefone                   | 32  | 29,00  | 928,00           |
| Toalha de banho            | 126 | 17,00  | 2.142,00         |
| Toalha de mesa             | 60  | 10,00  | 600,00           |
| Toalha de rosto            | 126 | 6,00   | 756,00           |
| Travessa inox nº 450       | 10  | 30,00  | 300,00           |
| Travessa inox nº 500       | 10  | 32,00  | 320,00           |
| Travesseiro                | 56  | 15,00  | 840,00           |
| Tulipa                     | 80  | 1,14   | 91,20            |
| TV Philips 14"             | 28  | 338,00 | 9.464,00         |
| Xícara com pires           | 80  | 2,30   | 184,00           |
| <b>TOTAL</b>               |     |        | <b>67.976,00</b> |

Fonte: dados do projeto



O Quadro 21 a seguir, detalha o investimento que deve ser concretizado em equipamentos de informática.

**Quadro 21** - Equipamentos de informática a realizar

| Descrição                   | Quantidade | Valor unitário (em R\$) | Valor total (em R\$) |
|-----------------------------|------------|-------------------------|----------------------|
| Computador Toshiba completo | 1          | 1.780,00                | 1.780,00             |
| Estabilizador               | 1          | 50,00                   | 50,00                |
| Impressora                  | 1          | 300,00                  | 300,00               |
| <b>TOTAL</b>                |            |                         | <b>2.130,00</b>      |

Fonte: dados do projeto

No Quadro 22, encontram-se especificados os investimentos a realizar em construção civil:

**Quadro 22** - Construção civil a realizar

| Descrição                     | %             | Valor total       |
|-------------------------------|---------------|-------------------|
| 1 - Serviços Preliminares     | 2,50          | 15.250,00         |
| 2 - Infra-estrutura           | 10,54         | 64.263,00         |
| 3 - Supra-estrutura           | 25,19         | 153.640,00        |
| 4 - Paredes e painéis         | 22,72         | 138.552,00        |
| . Alvenaria                   | 9,22          | 56.258,00         |
| . Esquadrias Metálicas        | 6,44          | 39.300,00         |
| . Esquadrias Madeira          | 2,06          | 12.550,00         |
| . Ferragens                   | 0,61          | 3.700,00          |
| . Vidros                      | 4,39          | 26.744,00         |
| 5 – Cobertura e proteções     | 2,54          | 15.503,00         |
| . Telhado                     | 2,27          | 13.850,00         |
| . Impermeabilizações          | 0,27          | 1.653,00          |
| 6 – Revestimento e pintura    | 12,21         | 74.444,00         |
| . Revestimento Interno        | 4,02          | 24.510,00         |
| . Azulejos                    | 0,54          | 3.300,00          |
| . Revestimento Externo        | 0,97          | 5.900,00          |
| . Forros                      | 0,71          | 4.320,00          |
| . Pintura                     | 5,97          | 36.414,00         |
| 7 – Pavimentação              | 6,87          | 41.928,00         |
| . Cerâmica                    | 5,81          | 35.460,00         |
| . Cimentados                  | 0,57          | 3.500,00          |
| . Rodapés, Soleiras, Peitoris | 0,49          | 2.968,00          |
| 8 – Instalações e aparelhos   | 15,33         | 93.510,00         |
| . Elétricas                   | 7,31          | 44.600,00         |
| . Hidráulicas/Gás/Incêndio    | 5,07          | 30.950,00         |
| . Sanitárias                  | 1,05          | 6.400,00          |
| . Aparelhos                   | 1,90          | 11.560,00         |
| 9 – Complementações           | 2,10          | 12.794,00         |
| . Calafate e Limpeza          | 0,33          | 2.000,00          |
| . Ligações e Habite-se        | 0,25          | 1.500,00          |
| . Outros                      | 1,52          | 9.294,00          |
| <b>Total</b>                  | <b>100,00</b> | <b>609.884,00</b> |

Fonte: dados do projeto

Apresenta-se, agora, no Quadro 23, o cronograma físico-financeiro da construção civil, que será efetivado como segue:

**Quadro 23 - Cronograma físico-financeiro da construção civil**

| Discriminação         | realizado |         |        |        |        |        |        |        |        |        |        |         |
|-----------------------|-----------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
|                       | Total     | 30/6    | 1º Mês | 2º Mês | 3º Mês | 4º Mês | 5º Mês | 6º Mês | 7º Mês | 8º Mês | 9º Mês | 10º Mês |
| Serviços Preliminares | 15.250    | 13.725  | 153    | 153    | 153    | 153    | 153    | 153    | 153    | 153    | 153    | 153     |
| Infra-estrutura       | 64.263    | 51.410  | 1.285  | 1.285  | 1.285  | 1.285  | 1.285  | 1.285  | 1.285  | 1.285  | 1.285  | 1.285   |
| Supra-estrutura       | 153.640   | 30.728  | 30.728 | 30.728 | 15.364 | 15.364 | 7.682  | 7.682  | 7.682  | 7.682  |        |         |
| Paredes e Painéis     | 138.552   | 14.212  | 5.626  | 11.252 | 16.134 | 28.089 | 5.626  | 2.813  | 14.895 | 22.563 | 13.229 | 4.114   |
| Cobertura             | 15.503    |         |        |        | 5.540  | 3.431  | 4.816  | 1.716  |        |        |        |         |
| Revestimento          | 74.444    |         |        |        |        | 3.771  | 13.319 | 7.908  | 14.660 | 13.607 | 12.382 | 8.796   |
| Pavimentação          | 41.928    |         |        |        |        | 1.400  | 16.474 | 3.896  | 3.896  | 4.436  | 4.436  | 7.389   |
| Instalações           | 93.510    | 4.098   | 2.153  | 2.153  | 2.217  | 16.040 | 14.159 | 10.827 | 10.507 | 9.351  | 8.773  | 13.233  |
| Complementações       | 12.794    |         |        |        |        |        | 1.859  | 1.859  | 1.859  | 1.859  | 2.679  | 2.679   |
| %                     | 100,00%   | 18,72%  | 6,55%  | 7,47%  | 6,67%  | 11,40% | 10,72% | 6,25%  | 9,01%  | 9,99%  | 7,04%  | 6,17%   |
| Total                 | 609.884   | 114.173 | 39.945 | 45.570 | 40.692 | 69.533 | 65.373 | 38.138 | 54.937 | 60.936 | 42.938 | 37.650  |

Fonte: dados do projeto

Já o Quadro 24 apresenta o cronograma físico-financeiro dos equipamentos, móveis e utensílios e do projeto.

**Quadro 24 - Cronograma físico-financeiro dos equipamentos, móveis e utensílios e projeto**

| Discriminação        | Realizado |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |         |
|----------------------|-----------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
|                      | Total     | 30/6  | 1º Mês | 2º Mês | 3º Mês | 4º Mês | 5º Mês | 6º Mês | 7º Mês | 8º Mês | 9º Mês | 10º Mês |
| Equip./móveis/utens. | 70.106    |       |        |        |        |        |        |        |        | 17.527 | 31.548 | 21.032  |
| Projeto              | 7.560     | 1.512 | 1.512  | 1.512  | 1.512  | 1.512  |        |        |        |        |        |         |
| %                    | 100,00%   | 1,95% | 1,95%  | 1,95%  | 1,95%  | 1,95%  | 0,00%  | 0,00%  | 0,00%  | 22,57% | 40,62% | 27,08%  |
| Total                | 77.666    | 1.512 | 1.512  | 1.512  | 1.512  | 1.512  | 0      | 0      | 0      | 17.527 | 31.548 | 21.032  |

Fonte: dados do projeto

O Quadro 25, a seguir, apresenta os itens e os valores referentes à depreciação do imobilizado da empresa:

**Quadro 25 - Depreciação do imobilizado**

| Descrição             | Alíquota | Realizado |            |           | A realizar |            |           |
|-----------------------|----------|-----------|------------|-----------|------------|------------|-----------|
|                       |          | Valor R\$ | Mensal R\$ | Anual R\$ | Valor R\$  | Mensal R\$ | Anual R\$ |
| Construção civil      | 4%       | 0,00      | 0,00       | 0,00      | 609.884,00 | 2.032,95   | 24.395,36 |
| Máq. E equipamento    | 10%      | 0,00      | 0,00       | 0,00      | 0,00       | 0,00       | 0,00      |
| Móveis e utensílios   | 10%      | 0,00      | 0,00       | 0,00      | 67.976,00  | 566,47     | 6.797,60  |
| Equip. de informática | 20%      | 0,00      | 0,00       | 0,00      | 2.130,00   | 35,50      | 426,00    |
| Total                 |          | 0,00      | 0,00       | 0,00      | 679.990,00 | 2.634,91   | 31.618,96 |

Fonte: dados do projeto

Já o Quadro 26, destacado abaixo, descreve os itens e valores relacionados à manutenção do imobilizado.

#### Quadro 26 - Manutenção do imobilizado

| Descrição             | Alíquota | Realizado   |             |             | A realizar        |               |                 |
|-----------------------|----------|-------------|-------------|-------------|-------------------|---------------|-----------------|
|                       |          | Valor R\$   | Mensal R\$  | Anual R\$   | Valor R\$         | Mensal R\$    | Anual R\$       |
| Construção civil      | 0,5%     | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 609.884,00        | 254,12        | 3.049,42        |
| Máq. E equipamento    | 0,5%     | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00              | 0,00          | 0,00            |
| Móveis e utensílios   | 0,5%     | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 67.976,00         | 28,32         | 339,88          |
| Equip. de informática | 0,5%     | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 2.130,00          | 0,89          | 10,65           |
| <b>Total</b>          |          | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>679.990,00</b> | <b>283,33</b> | <b>3.399,95</b> |

Fonte: dados do projeto

O Quadro 27, por sua vez, apresenta os valores relacionados ao seguro do imobilizado.

#### Quadro 27 - Seguro do imobilizado

| Descrição             | Alíquota | Realizado   |             |             | A realizar        |               |                 |
|-----------------------|----------|-------------|-------------|-------------|-------------------|---------------|-----------------|
|                       |          | Valor R\$   | Mensal R\$  | Anual R\$   | Valor R\$         | Mensal R\$    | Anual R\$       |
| Construção civil      | 0,5%     | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 609.884,00        | 254,12        | 3.049,42        |
| Máq. E equipamento    | 0,2%     | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00              | 0,00          | 0,00            |
| Móveis e utensílios   | 0,5%     | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 67.976,00         | 28,32         | 339,88          |
| Equip. de informática | 0,5%     | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 2.130,00          | 0,89          | 10,65           |
| <b>Total</b>          |          | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>679.990,00</b> | <b>283,33</b> | <b>3.399,95</b> |

Fonte: dados do projeto

A seguir, o Quadro 28, discrimina os investimentos do empreendimento.

#### Quadro 28 - Descrição dos investimentos

| Descrição                           | Realizado<br>Total | A realizar        |               |                   |              |                   |               |
|-------------------------------------|--------------------|-------------------|---------------|-------------------|--------------|-------------------|---------------|
|                                     |                    | Rec. próprio      | %             | Rec. terc.        | %            | Total             | %             |
| <b>1 – INVESTIMENTO</b>             | <b>0,00</b>        | <b>187.550,00</b> | <b>27,28</b>  | <b>500.000,00</b> | <b>72,72</b> | <b>687.550,00</b> | <b>100,00</b> |
| A – Investimento Fixo               | 0,00               | 179.990,00        | 26,47         | 500.000,00        | 73,53        | 679.990,00        | 100,00        |
| . Construção                        | 0,00               | 109.884,00        | 18,02         | 500.000,00        | 81,98        | 609.884,00        | 100,00        |
| . Máquinas e Equipamentos           | 0,00               | 0,00              | -             | 0,00              | -            | 0,00              | -             |
| . Móveis e Utensílios               | 0,00               | 67.976,00         | 100,00        | 0,00              | -            | 67.976,00         | 100,00        |
| . Equipamentos Informática          | 0,00               | 2.130,00          | 100,00        | 0,00              | -            | 2.130,00          | 100,00        |
| B – Investimentos Pré-Operacionais  | 0,00               | 7.560,00          | 100,00        | 0,00              | -            | 7.560,00          | 100,00        |
| . Projetos Engenharia               | 0,00               | 7.560,00          | 100,00        | 0,00              | -            | 7.560,00          | 100,00        |
| <b>2 – INVESTIMENTO CIRCULANTE</b>  | <b>0,00</b>        | <b>15.910,00</b>  | <b>100,00</b> | <b>0,00</b>       | <b>-</b>     | <b>15.910,00</b>  | <b>100,00</b> |
| A – Capital de Giro                 | 0,00               | 15.910,00         | 100,00        | 0,00              | -            | 15.910,00         | 100,00        |
| . Capital de Giro                   | 0,00               | 15.910,00         | 100,00        | 0,00              | -            | 15.910,00         | 100,00        |
|                                     |                    |                   | -             |                   | -            |                   | -             |
| <b>3 – INVESTIMENTO TOTAL (1+2)</b> | <b>0,00</b>        | <b>203.460,00</b> | <b>28,92</b>  | <b>500.000,00</b> | <b>71,08</b> | <b>703.460,00</b> | <b>100,00</b> |

Fonte: dados do projeto

As Tabelas 10, 11, 12, 13 e 14 abaixo, destacam, respectivamente, as condições do financiamento desejado: origem e modalidade, prazo, encargos, garantias e avalistas.

**Tabela 10** - Condições do financiamento

|            |  |
|------------|--|
| Origem     | F.C.O.(Fundo Constitucional do Centro-Oeste) |
| Modalidade | Implantação                                  |

Fonte: dados do projeto

**Tabela 11** - Prazo do financiamento

| Investimento fixo |         |    |           |
|-------------------|---------|----|-----------|
| Prazo             |         |    |           |
| Carência          | 3 Anos  | ou | 36 meses  |
| Amortização       | 9 Anos  | ou | 108 meses |
| Total             | 12 Anos | ou | 144 meses |

Fonte: dados do projeto

**Tabela 12** - Encargos financeiros

| Encargos financeiros |                |    |               |
|----------------------|----------------|----|---------------|
| Juros                | 10,00 % ao ano | ou | 0,80 % ao mês |

Fonte: dados do projeto

**Tabela 13** - Garantias

| Discriminação  |
|--|
| Imóvel residencial com 143,00 m2 e terreno com 264,00 m2 |
| Imóvel residencial com 143,00 m2 e terreno com 300,00 m2 |
| Lote de terreno com 264,00 m2                            |
| Lote de terreno com 253,00 m2                            |
| Lote de terreno com 5.890,66 m2                          |

Fonte: dados do projeto

**Tabela 14** - Avalistas

| AVALISTAS                  | C.P.F.         |
|----------------------------|----------------|
| Leonardo Abadia Silva      | 125.388.681-49 |
| Adenilson Andrade da Silva | 133.928.401-49 |
| Raul Francisco Rosa        | 842.852.301-00 |

Fonte: dados do projeto

O Quadro 29, seguinte, apresenta os usos e fontes do investimento.

**Quadro 29** - Usos e fontes

| Discriminação                          | Realizado | A Realizar        |
|--|-----------|-------------------|
| <i>Usos</i>                            |           |                   |
| 1 - Investimentos                      |           |                   |
| 1.1 – Fixo                             | -         | 679.990,00        |
| . Construção                           | -         | 609.884,00        |
| . Máquinas e equipamentos              | -         | -                 |
| . Móveis e utensílios                  | -         | 67.976,00         |
| . Equipamentos informática             | -         | 2.130,00          |
| 1.2 - Pré-operacional                  | -         | 7.560,00          |
| . Projetos engenharia                  | -         | 7.560,00          |
| 1.3 – Circulante                       | -         | 15.910,00         |
| . Capital de giro                      | -         | 15.910,00         |
| <b>Total dos usos</b>                  | <b>-</b>  | <b>703.460,00</b> |
| <i>Fontes</i>                          |           |                   |
| . Recursos próprios                    | -         | 203.460,00        |
| . Recursos do F.C.O: Investimento fixo | -         | 500.000,00        |
| . Recursos do F.C.O: Capital de giro   | -         | -                 |
| . Outros                               | -         | -                 |
| <b>Total das fontes</b>                | <b>-</b>  | <b>703.460,00</b> |

Fonte: dados do projeto

A origem dos recursos próprios: reservas dos sócios, comprovada pela declaração de imposto de renda, sendo que já foi realizado na obra, R\$ 114.173,00, como comprovação do recursos próprio.

O Quadro 30, a seguir, apresenta a planilha de financiamento do projeto.

**Quadro 30** - Planilha de financiamento: investimento fixo (continua)

| Mês | Saldo devedor | Juro devido | Juro pago | Correção dev. | Correção pg. | Amortização | Prestação | Média | Acumulado |
|-----|---------------|-------------|-----------|---------------|--------------|-------------|-----------|-------|-----------|
| 0   | 500.000,00    |             |           |               |              |             |           |       |           |
| 1   | 500.000,00    | 3.987,07    | 3.987,07  | -             | -            | -           | 3.987,07  |       |           |
| 2   | 500.000,00    | 3.987,07    | 3.987,07  | -             | -            | -           | 3.987,07  |       |           |
| 3   | 500.000,00    | 3.987,07    | 3.987,07  | -             | -            | -           | 3.987,07  |       |           |
| 4   | 500.000,00    | 3.987,07    | 3.987,07  | -             | -            | -           | 3.987,07  |       |           |
| 5   | 500.000,00    | 3.987,07    | 3.987,07  | -             | -            | -           | 3.987,07  |       |           |
| 6   | 500.000,00    | 3.987,07    | 3.987,07  | -             | -            | -           | 3.987,07  |       |           |
| 7   | 500.000,00    | 3.987,07    | 3.987,07  | -             | -            | -           | 3.987,07  |       |           |
| 8   | 500.000,00    | 3.987,07    | 3.987,07  | -             | -            | -           | 3.987,07  |       |           |

Quadro 30. Continuação

|    |            |          |          |   |   |          |          |                 |                   |
|----|------------|----------|----------|---|---|----------|----------|-----------------|-------------------|
| 9  | 500.000,00 | 3.987,07 | 3.987,07 | - | - | -        | 3.987,07 |                 |                   |
| 10 | 500.000,00 | 3.987,07 | 3.987,07 | - | - | -        | 3.987,07 |                 |                   |
| 11 | 500.000,00 | 3.987,07 | 3.987,07 | - | - | -        | 3.987,07 |                 |                   |
| 12 | 500.000,00 | 3.987,07 | 3.987,07 | - | - | -        | 3.987,07 | <b>3.987,07</b> | <b>47.844,84</b>  |
| 13 | 500.000,00 | 3.987,07 | 3.987,07 | - | - | -        | 3.987,07 |                 |                   |
| 14 | 500.000,00 | 3.987,07 | 3.987,07 | - | - | -        | 3.987,07 |                 |                   |
| 15 | 500.000,00 | 3.987,07 | 3.987,07 | - | - | -        | 3.987,07 |                 |                   |
| 16 | 500.000,00 | 3.987,07 | 3.987,07 | - | - | -        | 3.987,07 |                 |                   |
| 17 | 500.000,00 | 3.987,07 | 3.987,07 | - | - | -        | 3.987,07 |                 |                   |
| 18 | 500.000,00 | 3.987,07 | 3.987,07 | - | - | -        | 3.987,07 |                 |                   |
| 19 | 500.000,00 | 3.987,07 | 3.987,07 | - | - | -        | 3.987,07 |                 |                   |
| 20 | 500.000,00 | 3.987,07 | 3.987,07 | - | - | -        | 3.987,07 |                 |                   |
| 21 | 500.000,00 | 3.987,07 | 3.987,07 | - | - | -        | 3.987,07 |                 |                   |
| 22 | 500.000,00 | 3.987,07 | 3.987,07 | - | - | -        | 3.987,07 |                 |                   |
| 23 | 500.000,00 | 3.987,07 | 3.987,07 | - | - | -        | 3.987,07 |                 |                   |
| 24 | 500.000,00 | 3.987,07 | 3.987,07 | - | - | -        | 3.987,07 | <b>3.987,07</b> | <b>47.844,84</b>  |
| 25 | 500.000,00 | 3.987,07 | 3.987,07 | - | - | -        | 3.987,07 |                 |                   |
| 26 | 500.000,00 | 3.987,07 | 3.987,07 | - | - | -        | 3.987,07 |                 |                   |
| 27 | 500.000,00 | 3.987,07 | 3.987,07 | - | - | -        | 3.987,07 |                 |                   |
| 28 | 500.000,00 | 3.987,07 | 3.987,07 | - | - | -        | 3.987,07 |                 |                   |
| 29 | 500.000,00 | 3.987,07 | 3.987,07 | - | - | -        | 3.987,07 |                 |                   |
| 30 | 500.000,00 | 3.987,07 | 3.987,07 | - | - | -        | 3.987,07 |                 |                   |
| 31 | 500.000,00 | 3.987,07 | 3.987,07 | - | - | -        | 3.987,07 |                 |                   |
| 32 | 500.000,00 | 3.987,07 | 3.987,07 | - | - | -        | 3.987,07 |                 |                   |
| 33 | 500.000,00 | 3.987,07 | 3.987,07 | - | - | -        | 3.987,07 |                 |                   |
| 34 | 500.000,00 | 3.987,07 | 3.987,07 | - | - | -        | 3.987,07 |                 |                   |
| 35 | 500.000,00 | 3.987,07 | 3.987,07 | - | - | -        | 3.987,07 |                 |                   |
| 36 | 500.000,00 | 3.987,07 | 3.987,07 | - | - | -        | 3.987,07 | <b>3.987,07</b> | <b>47.844,84</b>  |
| 37 | 495.370,37 | 3.987,07 | 3.987,07 | - | - | 4.629,63 | 8.616,70 |                 |                   |
| 38 | 490.740,74 | 3.950,15 | 3.950,15 | - | - | 4.629,63 | 8.579,78 |                 |                   |
| 39 | 486.111,11 | 3.913,24 | 3.913,24 | - | - | 4.629,63 | 8.542,87 |                 |                   |
| 40 | 481.481,48 | 3.876,32 | 3.876,32 | - | - | 4.629,63 | 8.505,95 |                 |                   |
| 41 | 476.851,85 | 3.839,40 | 3.839,40 | - | - | 4.629,63 | 8.469,03 |                 |                   |
| 42 | 472.222,22 | 3.802,48 | 3.802,48 | - | - | 4.629,63 | 8.432,11 |                 |                   |
| 43 | 467.592,59 | 3.765,57 | 3.765,57 | - | - | 4.629,63 | 8.395,20 |                 |                   |
| 44 | 462.962,96 | 3.728,65 | 3.728,65 | - | - | 4.629,63 | 8.358,28 |                 |                   |
| 45 | 458.333,33 | 3.691,73 | 3.691,73 | - | - | 4.629,63 | 8.321,36 |                 |                   |
| 46 | 453.703,70 | 3.654,81 | 3.654,81 | - | - | 4.629,63 | 8.284,44 |                 |                   |
| 47 | 449.074,07 | 3.617,90 | 3.617,90 | - | - | 4.629,63 | 8.247,53 |                 |                   |
| 48 | 444.444,44 | 3.580,98 | 3.580,98 | - | - | 4.629,63 | 8.210,61 | <b>8.413,65</b> | <b>100.963,86</b> |
| 49 | 439.814,81 | 3.544,06 | 3.544,06 | - | - | 4.629,63 | 8.173,69 |                 |                   |
| 50 | 435.185,19 | 3.507,15 | 3.507,15 | - | - | 4.629,63 | 8.136,77 |                 |                   |
| 51 | 430.555,56 | 3.470,23 | 3.470,23 | - | - | 4.629,63 | 8.099,86 |                 |                   |
| 52 | 425.925,93 | 3.433,31 | 3.433,31 | - | - | 4.629,63 | 8.062,94 |                 |                   |
| 53 | 421.296,30 | 3.396,39 | 3.396,39 | - | - | 4.629,63 | 8.026,02 |                 |                   |
| 54 | 416.666,67 | 3.359,48 | 3.359,48 | - | - | 4.629,63 | 7.989,11 |                 |                   |
| 55 | 412.037,04 | 3.322,56 | 3.322,56 | - | - | 4.629,63 | 7.952,19 |                 |                   |
| 56 | 407.407,41 | 3.285,64 | 3.285,64 | - | - | 4.629,63 | 7.915,27 |                 |                   |

Quadro 30. Continuação

|     |            |          |          |   |   |          |          |                 |                  |
|-----|------------|----------|----------|---|---|----------|----------|-----------------|------------------|
| 57  | 402.777,78 | 3.248,72 | 3.248,72 | - | - | 4.629,63 | 7.878,35 |                 |                  |
| 58  | 398.148,15 | 3.211,81 | 3.211,81 | - | - | 4.629,63 | 7.841,44 |                 |                  |
| 59  | 393.518,52 | 3.174,89 | 3.174,89 | - | - | 4.629,63 | 7.804,52 |                 |                  |
| 60  | 388.888,89 | 3.137,97 | 3.137,97 | - | - | 4.629,63 | 7.767,60 | <b>7.970,65</b> | <b>95.647,76</b> |
| 61  | 384.259,26 | 3.101,05 | 3.101,05 | - | - | 4.629,63 | 7.730,68 |                 |                  |
| 62  | 379.629,63 | 3.064,14 | 3.064,14 | - | - | 4.629,63 | 7.693,77 |                 |                  |
| 63  | 375.000,00 | 3.027,22 | 3.027,22 | - | - | 4.629,63 | 7.656,85 |                 |                  |
| 64  | 370.370,37 | 2.990,30 | 2.990,30 | - | - | 4.629,63 | 7.619,93 |                 |                  |
| 65  | 365.740,74 | 2.953,39 | 2.953,39 | - | - | 4.629,63 | 7.583,01 |                 |                  |
| 66  | 361.111,11 | 2.916,47 | 2.916,47 | - | - | 4.629,63 | 7.546,10 |                 |                  |
| 67  | 356.481,48 | 2.879,55 | 2.879,55 | - | - | 4.629,63 | 7.509,18 |                 |                  |
| 68  | 351.851,85 | 2.842,63 | 2.842,63 | - | - | 4.629,63 | 7.472,26 |                 |                  |
| 69  | 347.222,22 | 2.805,72 | 2.805,72 | - | - | 4.629,63 | 7.435,35 |                 |                  |
| 70  | 342.592,59 | 2.768,80 | 2.768,80 | - | - | 4.629,63 | 7.398,43 |                 |                  |
| 71  | 337.962,96 | 2.731,88 | 2.731,88 | - | - | 4.629,63 | 7.361,51 |                 |                  |
| 72  | 333.333,33 | 2.694,96 | 2.694,96 | - | - | 4.629,63 | 7.324,59 | <b>7.527,64</b> | <b>90.331,67</b> |
| 73  | 328.703,70 | 2.658,05 | 2.658,05 | - | - | 4.629,63 | 7.287,68 |                 |                  |
| 74  | 324.074,07 | 2.621,13 | 2.621,13 | - | - | 4.629,63 | 7.250,76 |                 |                  |
| 75  | 319.444,44 | 2.584,21 | 2.584,21 | - | - | 4.629,63 | 7.213,84 |                 |                  |
| 76  | 314.814,81 | 2.547,29 | 2.547,29 | - | - | 4.629,63 | 7.176,92 |                 |                  |
| 77  | 310.185,19 | 2.510,38 | 2.510,38 | - | - | 4.629,63 | 7.140,01 |                 |                  |
| 78  | 305.555,56 | 2.473,46 | 2.473,46 | - | - | 4.629,63 | 7.103,09 |                 |                  |
| 79  | 300.925,93 | 2.436,54 | 2.436,54 | - | - | 4.629,63 | 7.066,17 |                 |                  |
| 80  | 296.296,30 | 2.399,63 | 2.399,63 | - | - | 4.629,63 | 7.029,26 |                 |                  |
| 81  | 291.666,67 | 2.362,71 | 2.362,71 | - | - | 4.629,63 | 6.992,34 |                 |                  |
| 82  | 287.037,04 | 2.325,79 | 2.325,79 | - | - | 4.629,63 | 6.955,42 |                 |                  |
| 83  | 282.407,41 | 2.288,87 | 2.288,87 | - | - | 4.629,63 | 6.918,50 |                 |                  |
| 84  | 277.777,78 | 2.251,96 | 2.251,96 | - | - | 4.629,63 | 6.881,59 | <b>7.084,63</b> | <b>85.015,57</b> |
| 85  | 273.148,15 | 2.215,04 | 2.215,04 | - | - | 4.629,63 | 6.844,67 |                 |                  |
| 86  | 268.518,52 | 2.178,12 | 2.178,12 | - | - | 4.629,63 | 6.807,75 |                 |                  |
| 87  | 263.888,89 | 2.141,20 | 2.141,20 | - | - | 4.629,63 | 6.770,83 |                 |                  |
| 88  | 259.259,26 | 2.104,29 | 2.104,29 | - | - | 4.629,63 | 6.733,92 |                 |                  |
| 89  | 254.629,63 | 2.067,37 | 2.067,37 | - | - | 4.629,63 | 6.697,00 |                 |                  |
| 90  | 250.000,00 | 2.030,45 | 2.030,45 | - | - | 4.629,63 | 6.660,08 |                 |                  |
| 91  | 245.370,37 | 1.993,54 | 1.993,54 | - | - | 4.629,63 | 6.623,16 |                 |                  |
| 92  | 240.740,74 | 1.956,62 | 1.956,62 | - | - | 4.629,63 | 6.586,25 |                 |                  |
| 93  | 236.111,11 | 1.919,70 | 1.919,70 | - | - | 4.629,63 | 6.549,33 |                 |                  |
| 94  | 231.481,48 | 1.882,78 | 1.882,78 | - | - | 4.629,63 | 6.512,41 |                 |                  |
| 95  | 226.851,85 | 1.845,87 | 1.845,87 | - | - | 4.629,63 | 6.475,50 |                 |                  |
| 96  | 222.222,22 | 1.808,95 | 1.808,95 | - | - | 4.629,63 | 6.438,58 | <b>6.641,62</b> | <b>79.699,48</b> |
| 97  | 217.592,59 | 1.772,03 | 1.772,03 | - | - | 4.629,63 | 6.401,66 |                 |                  |
| 98  | 212.962,96 | 1.735,11 | 1.735,11 | - | - | 4.629,63 | 6.364,74 |                 |                  |
| 99  | 208.333,33 | 1.698,20 | 1.698,20 | - | - | 4.629,63 | 6.327,83 |                 |                  |
| 100 | 203.703,70 | 1.661,28 | 1.661,28 | - | - | 4.629,63 | 6.290,91 |                 |                  |
| 101 | 199.074,07 | 1.624,36 | 1.624,36 | - | - | 4.629,63 | 6.253,99 |                 |                  |
| 102 | 194.444,44 | 1.587,44 | 1.587,44 | - | - | 4.629,63 | 6.217,07 |                 |                  |
| 103 | 189.814,81 | 1.550,53 | 1.550,53 | - | - | 4.629,63 | 6.180,16 |                 |                  |
| 104 | 185.185,19 | 1.513,61 | 1.513,61 | - | - | 4.629,63 | 6.143,24 |                 |                  |
| 105 | 180.555,56 | 1.476,69 | 1.476,69 | - | - | 4.629,63 | 6.106,32 |                 |                  |

Quadro 30. Continuação

|                            |            |          |          |   |   |          |          |                 |                  |
|----------------------------|------------|----------|----------|---|---|----------|----------|-----------------|------------------|
| 106                        | 175.925,93 | 1.439,78 | 1.439,78 | - | - | 4.629,63 | 6.069,40 |                 |                  |
| 107                        | 171.296,30 | 1.402,86 | 1.402,86 | - | - | 4.629,63 | 6.032,49 |                 |                  |
| 108                        | 166.666,67 | 1.365,94 | 1.365,94 | - | - | 4.629,63 | 5.995,57 | <b>6.198,62</b> | <b>74.383,39</b> |
| 109                        | 162.037,04 | 1.329,02 | 1.329,02 | - | - | 4.629,63 | 5.958,65 |                 |                  |
| 110                        | 157.407,41 | 1.292,11 | 1.292,11 | - | - | 4.629,63 | 5.921,74 |                 |                  |
| 111                        | 152.777,78 | 1.255,19 | 1.255,19 | - | - | 4.629,63 | 5.884,82 |                 |                  |
| 112                        | 148.148,15 | 1.218,27 | 1.218,27 | - | - | 4.629,63 | 5.847,90 |                 |                  |
| 113                        | 143.518,52 | 1.181,35 | 1.181,35 | - | - | 4.629,63 | 5.810,98 |                 |                  |
| 114                        | 138.888,89 | 1.144,44 | 1.144,44 | - | - | 4.629,63 | 5.774,07 |                 |                  |
| 115                        | 134.259,26 | 1.107,52 | 1.107,52 | - | - | 4.629,63 | 5.737,15 |                 |                  |
| 116                        | 129.629,63 | 1.070,60 | 1.070,60 | - | - | 4.629,63 | 5.700,23 |                 |                  |
| 117                        | 125.000,00 | 1.033,68 | 1.033,68 | - | - | 4.629,63 | 5.663,31 |                 |                  |
| 118                        | 120.370,37 | 996,77   | 996,77   | - | - | 4.629,63 | 5.626,40 |                 |                  |
| 119                        | 115.740,74 | 959,85   | 959,85   | - | - | 4.629,63 | 5.589,48 |                 |                  |
| 120                        | 111.111,11 | 922,93   | 922,93   | - | - | 4.629,63 | 5.552,56 | <b>5.755,61</b> | <b>69.067,29</b> |
| 121                        | 106.481,48 | 886,02   | 886,02   | - | - | 4.629,63 | 5.515,65 |                 |                  |
| 122                        | 101.851,85 | 849,10   | 849,10   | - | - | 4.629,63 | 5.478,73 |                 |                  |
| 123                        | 97.222,22  | 812,18   | 812,18   | - | - | 4.629,63 | 5.441,81 |                 |                  |
| 124                        | 92.592,59  | 775,26   | 775,26   | - | - | 4.629,63 | 5.404,89 |                 |                  |
| 125                        | 87.962,96  | 738,35   | 738,35   | - | - | 4.629,63 | 5.367,98 |                 |                  |
| 126                        | 83.333,33  | 701,43   | 701,43   | - | - | 4.629,63 | 5.331,06 |                 |                  |
| 127                        | 78.703,70  | 664,51   | 664,51   | - | - | 4.629,63 | 5.294,14 |                 |                  |
| 128                        | 74.074,07  | 627,59   | 627,59   | - | - | 4.629,63 | 5.257,22 |                 |                  |
| 129                        | 69.444,44  | 590,68   | 590,68   | - | - | 4.629,63 | 5.220,31 |                 |                  |
| 130                        | 64.814,81  | 553,76   | 553,76   | - | - | 4.629,63 | 5.183,39 |                 |                  |
| 131                        | 60.185,19  | 516,84   | 516,84   | - | - | 4.629,63 | 5.146,47 |                 |                  |
| 132                        | 55.555,56  | 479,93   | 479,93   | - | - | 4.629,63 | 5.109,55 | <b>5.312,60</b> | <b>63.751,20</b> |
| 133                        | 50.925,93  | 443,01   | 443,01   | - | - | 4.629,63 | 5.072,64 |                 |                  |
| 134                        | 46.296,30  | 406,09   | 406,09   | - | - | 4.629,63 | 5.035,72 |                 |                  |
| 135                        | 41.666,67  | 369,17   | 369,17   | - | - | 4.629,63 | 4.998,80 |                 |                  |
| 136                        | 37.037,04  | 332,26   | 332,26   | - | - | 4.629,63 | 4.961,89 |                 |                  |
| 137                        | 32.407,41  | 295,34   | 295,34   | - | - | 4.629,63 | 4.924,97 |                 |                  |
| 138                        | 27.777,78  | 258,42   | 258,42   | - | - | 4.629,63 | 4.888,05 |                 |                  |
| 139                        | 23.148,15  | 221,50   | 221,50   | - | - | 4.629,63 | 4.851,13 |                 |                  |
| 140                        | 18.518,52  | 184,59   | 184,59   | - | - | 4.629,63 | 4.814,22 |                 |                  |
| 141                        | 13.888,89  | 147,67   | 147,67   | - | - | 4.629,63 | 4.777,30 |                 |                  |
| 142                        | 9.259,26   | 110,75   | 110,75   | - | - | 4.629,63 | 4.740,38 |                 |                  |
| 143                        | 4.629,63   | 73,83    | 73,83    | - | - | 4.629,63 | 4.703,46 |                 |                  |
| 144                        | 0,00       | 36,92    | 36,92    | - | - | 4.629,63 | 4.666,55 | <b>4.869,59</b> | <b>58.435,11</b> |
| Prestação média do período |            |          |          |   |   |          |          | <b>5.977,99</b> |                  |

Fonte: dados do projeto



Veja no Quadro 31, a seguir, o resumo dos encargos financeiros e amortizações.

### Quadro 31 - Resumo dos encargos financeiros e amortizações

| Ano   | Discriminação                   | CAPITAL DE GIRO |             |           | INVESTIMENTO FIXO |             |            | TOTAL      |
|-------|---------------------------------|-----------------|-------------|-----------|-------------------|-------------|------------|------------|
|       |                                 | Juros           | Amortização | Sub Total | Juros             | Amortização | Sub Total  |            |
| 1     | Carência (Investimento Fixo)    | -               | -           | -         | 47.844,84         | -           | 47.844,84  | 47.844,84  |
| 2     | Carência (Investimento Fixo)    | -               | -           | -         | 47.844,84         | -           | 47.844,84  | 47.844,84  |
| 3     | Carência (Investimento Fixo)    | -               | -           | -         | 47.844,84         | -           | 47.844,84  | 47.844,84  |
| 4     | Amortização (Investimento Fixo) | -               | -           | -         | 45.408,30         | 55.555,56   | 100.963,86 | 100.963,86 |
| 5     | Amortização (Investimento Fixo) | -               | -           | -         | 40.092,21         | 55.555,56   | 95.647,76  | 95.647,76  |
| 6     | Amortização (Investimento Fixo) | -               | -           | -         | 34.776,11         | 55.555,56   | 90.331,67  | 90.331,67  |
| 7     | Amortização (Investimento Fixo) | -               | -           | -         | 29.460,02         | 55.555,56   | 85.015,57  | 85.015,57  |
| 8     | Amortização (Investimento Fixo) | -               | -           | -         | 24.143,93         | 55.555,56   | 79.699,48  | 79.699,48  |
| 9     | Amortização (Investimento Fixo) | -               | -           | -         | 18.827,83         | 55.555,56   | 74.383,39  | 74.383,39  |
| 10    | Amortização (Investimento Fixo) | -               | -           | -         | 13.511,74         | 55.555,56   | 69.067,29  | 69.067,29  |
| 11    | Amortização (Investimento Fixo) | -               | -           | -         | 8.195,64          | 55.555,56   | 63.751,20  | 63.751,20  |
| 12    | Amortização (Investimento Fixo) | -               | -           | -         | 2.879,55          | 55.555,56   | 58.435,11  | 58.435,11  |
| TOTAL |                                 | -               | -           | -         | 360.829,85        | 500.000,00  | 860.829,85 | 860.829,85 |

Fonte: dados do projeto

### 3.1.9.2 Aspectos operacionais

Após apresentar as questões relacionadas aos investimentos necessários para o empreendimento hoteleiro, passa-se, a seguir, à descrição dos itens diretamente envolvidos com a parte operacional da empresa.

Veja no Quadro 32 o número de pessoas a contratar, os salários que serão praticados e seus respectivos encargos.

### Quadro 32 - Pessoal a contratar

| Descrição         | Quantidade | Unitário |          | Mensal   |          | Anual     |           |
|-------------------|------------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|
|                   |            | Salários | Encargos | Salários | Encargos | Salários  | Encargos  |
| Recepcionista     | 2          | 400,00   | 140,00   | 800,00   | 280,00   | 9.600,00  | 3.360,00  |
| Manobrista        | 2          | 300,00   | 105,00   | 600,00   | 210,00   | 7.200,00  | 2.520,00  |
| Cozinheira        | 2          | 300,00   | 105,00   | 600,00   | 210,00   | 7.200,00  | 2.520,00  |
| Garçon            | 2          | 200,00   | 70,00    | 400,00   | 140,00   | 4.800,00  | 1.680,00  |
| Roupeira          | 2          | 300,00   | 105,00   | 600,00   | 210,00   | 7.200,00  | 2.520,00  |
| Arrumadeira       | 3          | 300,00   | 105,00   | 900,00   | 315,00   | 10.800,00 | 3.780,00  |
| Guarda noturno    | 1          | 300,00   | 105,00   | 300,00   | 105,00   | 3.600,00  | 1.260,00  |
| Total a contratar | 14         |          |          | 4.200,00 | 1.470,00 | 50.400,00 | 17.640,00 |

Fonte: dados do projeto

Obs. Base de cálculo dos encargos sociais sobre os salários: 35,0%.

### 3.1.9.2.1 Projeção de receita

O Quadro 33 projeta a receita da empresa para os anos do projeto.

**Quadro 33** - Projeção de receita\* (continua)

| Serviço                   | Ano I   |       |         |           |            | Ano II   |       |         |           |            |
|---------------------------|---------|-------|---------|-----------|------------|----------|-------|---------|-----------|------------|
|                           | UND     | QTD   | VR UNIT | VR MENS   | VR ANUAL   | UND      | QTD   | VR UNIT | VR MENS   | VR ANUAL   |
| Hospedagem Suite Máster   | UH      | 180   | 70,00   | 12.600,00 | 151.200,00 | UH       | 210   | 70,00   | 14.700,00 | 176.400,00 |
| Hospedagem Suite Casal    | UH      | 120   | 50,00   | 6.000,00  | 72.000,00  | UH       | 180   | 50,00   | 9.000,00  | 108.000,00 |
| Hospedagem Suite Solteiro | UH      | 540   | 40,00   | 21.600,00 | 259.200,00 | UH       | 750   | 40,00   | 30.000,00 | 360.000,00 |
| Receita Frigobar          | UND     | -     | 54,00   | 1.620,00  | 19.440,00  | UND      | -     | 70,20   | 2.106,00  | 25.272,00  |
| Total                     |         | 840   |         | 41.820,00 | 501.840,00 |          | 1.140 |         | 55.806,00 | 669.672,00 |
| Serviço                   | Ano III |       |         |           |            | Ano IV   |       |         |           |            |
|                           | UND     | QTD   | VR UNIT | VR MENS   | VR ANUAL   | UND      | QTD   | VR UNIT | VR MENS   | VR ANUAL   |
| Hospedagem Suite Máster   | UH      | 214   | 70,00   | 14.994,00 | 179.928,00 | UH       | 218   | 70,00   | 15.293,88 | 183.526,56 |
| Hospedagem Suite Casal    | UH      | 184   | 50,00   | 9.180,00  | 110.160,00 | UH       | 187   | 50,00   | 9.363,60  | 112.363,20 |
| Hospedagem Suite Solteiro | UH      | 765   | 40,00   | 30.600,00 | 367.200,00 | UH       | 780   | 40,00   | 31.212,00 | 374.544,00 |
| Receita Frigobar          | UND     | -     | 71,60   | 2.148,12  | 25.777,44  | UND      | -     | 73,04   | 2.191,08  | 26.292,99  |
| Total                     |         | 1.163 |         | 56.922,12 | 683.065,44 |          | 1.186 |         | 58.060,56 | 696.726,75 |
| Serviço                   | ANO V   |       |         |           |            | Ano VI   |       |         |           |            |
|                           | UND     | QTD   | VR UNIT | VR MENS   | VR ANUAL   | UND      | QTD   | VR UNIT | VR MENS   | VR ANUAL   |
| Hospedagem Suite Máster   | UH      | 223   | 70,00   | 15.599,76 | 187.197,09 | UH       | 227   | 70,00   | 15.911,75 | 190.941,03 |
| Hospedagem Suite Casal    | UH      | 191   | 50,00   | 9.550,87  | 114.610,46 | UH       | 195   | 50,00   | 9.741,89  | 116.902,67 |
| Hospedagem Suite Solteiro | UH      | 796   | 40,00   | 31.836,24 | 382.034,88 | UH       | 812   | 40,00   | 32.472,96 | 389.675,58 |
| Receita Frigobar          | UND     | -     | 74,50   | 2.234,90  | 26.818,85  | UND      | -     | 75,99   | 2.279,60  | 27.355,23  |
| Total                     |         | 1.210 |         | 59.221,77 | 710.661,28 |          | 1.234 |         | 60.406,21 | 724.874,51 |
| Serviço                   | ANO VII |       |         |           |            | Ano VIII |       |         |           |            |
|                           | UND     | QTD   | VR UNIT | VR MENS   | VR ANUAL   | UND      | QTD   | VR UNIT | VR MENS   | VR ANUAL   |
| Hospedagem Suite Máster   | UH      | 232   | 70,00   | 16.229,99 | 194.759,85 | UH       | 236   | 70,00   | 16.554,59 | 198.655,05 |
| Hospedagem Suite Casal    | UH      | 199   | 50,00   | 9.936,73  | 119.240,73 | UH       | 203   | 50,00   | 10.135,46 | 121.625,54 |
| Hospedagem Suite Solteiro | UH      | 828   | 40,00   | 33.122,42 | 397.469,09 | UH       | 845   | 40,00   | 33.784,87 | 405.418,47 |
| Receita Frigobar          | UND     | -     | 77,51   | 2.325,19  | 27.902,33  | UND      | -     | 79,06   | 2.371,70  | 28.460,38  |
| Total                     |         | 1.259 |         | 61.614,33 | 739.372,00 |          | 1.284 |         | 62.846,62 | 754.159,44 |
| Serviço                   | ANO IX  |       |         |           |            | Ano X    |       |         |           |            |
|                           | UND     | QTD   | VR UNIT | VR MENS   | VR ANUAL   | UND      | QTD   | VR UNIT | VR MENS   | VR ANUAL   |
| Hospedagem Suite Máster   | UH      | 241   | 70,00   | 16.885,68 | 202.628,15 | UH       | 246   | 70,00   | 17.223,39 | 206.680,71 |

Quadro 33 - Continuação

|                           |        |       |         |           |            |         |       |         |           |            |
|---------------------------|--------|-------|---------|-----------|------------|---------|-------|---------|-----------|------------|
| Hospedagem Suite Casal    | UH     | 207   | 50,00   | 10.338,17 | 124.058,05 | UH      | 211   | 50,00   | 10.544,93 | 126.539,21 |
| Hospedagem Suite Solteiro | UH     | 862   | 40,00   | 34.460,57 | 413.526,84 | UH      | 879   | 40,00   | 35.149,78 | 421.797,38 |
| Receita Frigobar          | UND    | -     | 80,64   | 2.419,13  | 29.029,58  | UND     | -     | 82,25   | 2.467,51  | 29.610,18  |
| Total                     |        | 1.310 |         | 64.103,55 | 769.242,63 |         | 1.336 |         | 65.385,62 | 784.627,48 |
| Serviço                   | ANO XI |       |         |           |            | Ano XII |       |         |           |            |
|                           | UND    | QTD   | VR UNIT | VR MENS   | VR ANUAL   | UND     | QTD   | VR UNIT | VR MENS   | VR ANUAL   |
| Hospedagem Suite Máster   | UH     | 251   | 70,00   | 17.567,86 | 210.814,33 | UH      | 256   | 70,00   | 17.919,22 | 215.030,62 |
| Hospedagem Suite Casal    | UH     | 215   | 50,00   | 10.755,83 | 129.070,00 | UH      | 219   | 50,00   | 10.970,95 | 131.651,40 |
| Hospedagem Suite Solteiro | UH     | 896   | 40,00   | 35.852,78 | 430.233,32 | UH      | 914   | 40,00   | 36.569,83 | 438.837,99 |
| Receita Frigobar          | UND    | -     | 83,90   | 2.516,86  | 30.202,38  | UND     | -     | 85,57   | 2.567,20  | 30.806,43  |
| Total                     |        | 1.362 |         | 66.693,34 | 800.320,03 |         | 1.390 |         | 68.027,20 | 816.326,43 |

Fonte: dados do projeto

**\* Comentários / memória de cálculo das projeções**

- A capacidade total de leitos disponíveis para o primeiro ano será de 40 UH's, sendo 08 suites master, 06 suites casal e 26 suites solteiro. A ocupação está sendo projetada para 06 suites master, 04 suites casal e 18 suites solteiro, diariamente, representando 36,84% da capacidade total.
- Para o segundo ano, considerou-se a ocupação (leitos) de 07 suites master, 06 suites casal e 25 suites solteiro, representando 50% da capacidade total por dia.
- Para os anos seguintes foi considerado um acréscimo de 2% ao ano, sendo que no 12º ano a ocupação total representará 61% da disponibilidade da empresa.
- Foi considerado o consumo (frigobar) de R\$ 5,40 por hóspede (suite master e casal), e um acréscimo de 2% para os anos seguintes, conforme projeção de ocupação.

O Quadro 34, na próxima página, apresenta a Demonstração do Resultado projetada da empresa.

**Quadro 34 - Demonstração do Resultado – projetada**

| Descrição                                       | Valor            |                   | %              |
|---|------------------|-------------------|----------------|
|   | Mês              | Ano               |                |
| <b>1-Receita operacional bruta</b>              | <b>41.820,00</b> | <b>501.840,00</b> | <b>100,00%</b> |
| <b>1.1 – Receita de vendas</b>                  | <b>41.820,00</b> | <b>501.840,00</b> | <b>100,00%</b> |
| . Hospedagem suite máster                       | 12.600,00        | 151.200,00        | 30,13%         |
| . Hospedagem suite casal                        | 6.000,00         | 72.000,00         | 14,35%         |
| . Hospedagem suite solteiro                     | 21.600,00        | 259.200,00        | 51,65%         |
| . Receita frigobar                              | 1.620,00         | 19.440,00         | 3,87%          |
| <b>(-) 2-Custos variáveis</b>                   | <b>10.368,18</b> | <b>124.418,16</b> | <b>47,48%</b>  |
| <b>2.1 - Custo do serviço vendido (C.S.V.)</b>  | <b>5.250,00</b>  | <b>63.000,00</b>  | <b>37,03%</b>  |
| . Café da manhã                                 | 2.730,00         | 32.760,00         | 6,53%          |
| . Lavanderia                                    | 2.520,00         | 30.240,00         | 6,03%          |
| <b>2.2 – Custos de mercadoria vendida (CMV)</b> | <b>750,06</b>    | <b>9.000,72</b>   | <b>22,68%</b>  |
| . Frigobar                                      | 750,06           | 9.000,72          | 1,79%          |
| <b>2.3 – Custos de comercialização</b>          | <b>4.368,12</b>  | <b>52.417,44</b>  | <b>10,45%</b>  |
| . Simples                                       | 2.760,12         | 33.121,44         | 6,60%          |
| . ISSQN   | 1.608,00         | 19.296,00         | 3,85%          |
| . ICMS  | 0,00             | 0,00              | 0,00%          |
| <b>(=) 3-Margem de contribuição (1 - 2)</b>     | <b>31.451,82</b> | <b>377.421,84</b> | <b>52,52%</b>  |
| <b>(-) 4-Custos operacionais (fixos)</b>        | <b>19.101,57</b> | <b>229.218,86</b> | <b>45,68%</b>  |
| Salário fixos                                   | 4.200,00         | 50.400,00         | 10,04%         |
| Encargos s/ salário fixo                        | 1.470,00         | 17.640,00         | 3,52%          |
| Retirada dos sócios + encargos sociais          | 3.000,00         | 36.000,00         | 7,17%          |
| Água  | 800,00           | 9.600,00          | 1,91%          |
| Energia elétrica                                | 2.000,00         | 24.000,00         | 4,78%          |
| Telefone  | 200,00           | 2.400,00          | 0,48%          |
| Material de limpeza e escritório                | 1.500,00         | 18.000,00         | 3,59%          |
| Sindicato e associações                         | 200,00           | 2.400,00          | 0,48%          |
| Alimentação e lanche                            | 630,00           | 7.560,00          | 1,51%          |
| Despesas com veículos                           | 300,00           | 3.600,00          | 0,72%          |
| Despesas bancárias                              | 200,00           | 2.400,00          | 0,48%          |
| Despesas com viagens                            | 500,00           | 6.000,00          | 1,20%          |
| Honorários contábeis                            | 200,00           | 2.400,00          | 0,48%          |
| Propaganda e publicidade                        | 200,00           | 2.400,00          | 0,48%          |
| Manutenção                                      | 283,33           | 3.399,95          | 0,68%          |
| Seguro  | 283,33           | 3.399,95          | 0,68%          |
| Depreciação                                     | 2.634,91         | 31.618,96         | 6,30%          |
| Outros  | 500,00           | 6.000,00          | 1,20%          |
| <b>(=) 5-Lucro antes do I.R. (3 - 4)</b>        | <b>12.350,25</b> | <b>148.202,98</b> | <b>6,85%</b>   |
| <b>(-) 6-Prov. P/ I.R. - C.S.</b>               | <b>0,00</b>      | <b>0,00</b>       | <b>0,00%</b>   |
| <b>(=) 7-Lucro líquido (5 - 6)</b>              | <b>12.350,25</b> | <b>148.202,98</b> | <b>29,53%</b>  |
| <b>6-Ponto de equilíbrio (4 / 3)</b>            | <b>25.398,46</b> | <b>304.781,50</b> | <b>60,73%</b>  |

Fonte: dados do projeto

Veja, agora, a projeção das necessidades de capital de giro, que se apresenta conforme o Quadro 35.

### Quadro 35 - Projeção das necessidades de capital de giro

| <b>Necessidades</b>   | <b>Ano I</b> |
|---|--------------|
| 1.1 – Caixa mínimo – CM<br>CM = [ (Custo total - Depreciação) x P.M. em Dias ] / 360 =                          | 2.683,48     |
| 1.2 – Financiamento das vendas – FV<br>FV = [ ((Custo total - Dep) x % Vendas a prazo) x P.M. em dias ] / 360 = | 18.784,39    |
| 1.3 – Estoque mercadoria (café da manhã)<br>Em = (Custo da mercadoria x P.M. em dias) / 360 =                   | 637,00       |
| 1.4 - Estoque mercadoria (frigobar)<br>Em = (Custo da mercadoria x P.M. em dias) / 360 =                        | 750,06       |

Fonte: dados do projeto

O Quadro 36, abaixo, destaca os recursos necessários:

### Quadro 36 - Recursos

|  |           |
|--|-----------|
| 2.1 – Crédito de fornecedores – CF<br>CF = {[CMV x % compra a prazo] x P.M. em dias} / 360 = | 0,00      |
| 2.2 – Contas a pagar – CP<br>CP = [(C.F. - dep.) + comercial.] x P.M. em dias} / 360 =       | 6.944,93  |
| 2.3 – Capital de giro próprio – CGP<br>CGP = AC - PC =                                       | 0,00      |
| 2.4- Capital de giro incremental – CGI<br>CGI = (1.1+1.2+1.3+1.4) - (2.1+2.2+2..3) =         | 15.910,00 |

Fonte: dados do projeto

Veja, portanto, o resumo do capital de giro necessário no Quadro 37:

### Quadro 37 - Resumo do capital de giro

| <b>Discriminação</b>                   | <b>P.M. em dias</b> | <b>Ano I</b>     |
|--|---------------------|------------------|
| <b>1. Necessidades</b>                 |                     |                  |
| 1.1 – Caixa mínimo – CM                | 3                   | 2.683,48         |
| 1.2 – Financiamento das vendas – FV    | 30                  | 18.784,39        |
| 1.3 – Estoque mercadoria (café manhã)  | 7                   | 637,00           |
| 1.4 – Estoque mercadoria (frigobar)    | 30                  | 750,06           |
| <b>Total das necessidades</b>          |                     | <b>22.854,93</b> |
| <b>2. Recursos</b>                     |                     |                  |
| 2.1 – Crédito de fornecedores – CF     | 0                   | 0,00             |
| 2.2 – Contas a pagar – CP              | 10                  | 6.944,93         |
| 2.3 – Capital de giro próprio – CGP    |                     | 0,00             |
| 2.4- Capital de giro incremental – CGI |                     | 15.910,00        |
| <b>Total dos recursos</b>              |                     | <b>22.854,93</b> |

Fonte: dados do projeto

Passa-se, agora, para as projeções e análises financeiras.

### 3.1.9.3 Projeções e análises financeiras

Segue abaixo, Quadro 38, a projeção de resultado e fluxo de caixa do Hotel Empresarial de Catalão para os anos do projeto.

**Quadro 38** - Projeção de resultado e fluxo de caixa (continua)

| Discriminação                             | Ano 0        | Ano 1      | Ano 2      | Ano 3      | Ano 4       | Ano 5      |            |
|---|--------------|------------|------------|------------|-------------|------------|------------|
| 1- Investimento fixo                      | (679.990,00) | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00        | 0,00       |            |
| 2- Investimento pré-operacional           | (7.560,00)   | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00        | 0,00       |            |
| 3- Capital de giro                        | (15.910,00)  | 15.910,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00        | 0,00       |            |
| 4- Entradas / saídas (1+2+3)              | (703.460,00) | 15.910,00  | 0,00       | 0,00       | 0,00        | 0,00       |            |
| 5- Receita operacional bruta              |              | 501.840,00 | 669.672,00 | 683.065,44 | 696.726,75  | 710.661,28 |            |
| 6- (-) Custos variáveis totais            |              | 124.418,16 | 172.897,78 | 179.590,52 | 186.620,67  | 194.008,35 |            |
| 6.1- Custo do serviço vendido - C.S.V.    |              | 63.000,00  | 88.543,80  | 93.549,47  | 98.858,79   | 104.491,23 |            |
| 6.2- Custo da mercadoria vendida - C.M.V. |              | 9.000,72   | 11.700,94  | 11.934,95  | 12.173,65   | 12.417,13  |            |
| 6.3- Custo de comercialização             |              | 52.417,44  | 72.653,04  | 74.106,10  | 75.588,22   | 77.099,99  |            |
| 7- (=) Margem de contribuição             |              | 377.421,84 | 496.774,22 | 503.474,92 | 510.106,08  | 516.652,94 |            |
| 8- (-) Custos operacionais                |              | 229.218,86 | 242.067,30 | 253.146,13 | 265.120,23  | 278.072,28 |            |
| 9- (=) Lucro operacional líquido          |              | 148.202,98 | 254.706,92 | 250.328,78 | 244.985,85  | 238.580,65 |            |
| 10- (-) Provisão p/ I.R.                  |              | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00        | 0,00       |            |
| 11- (=) Lucro líquido exercício           |              | 148.202,98 | 254.706,92 | 250.328,78 | 244.985,85  | 238.580,65 |            |
| 12- (+) Depreciação                       |              | 31.618,96  | 31.618,96  | 31.618,96  | 31.618,96   | 31.618,96  |            |
| 13- Fluxo de caixa (11+12 + 4)            | (703.460,00) | 195.731,94 | 286.325,88 | 281.947,74 | 276.604,81  | 270.199,61 |            |
| 14- Capacidade de pagto. (11+12)          |              | 179.821,94 | 286.325,88 | 281.947,74 | 276.604,81  | 270.199,61 |            |
| 15- (-) Amortização financeira            |              | 47.844,84  | 47.844,84  | 47.844,84  | 100.963,86  | 95.647,76  |            |
| 16- (-) Outros financiamentos             |              | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00        | 0,00       |            |
| 17- Saldo para investimento               |              | 131.977,10 | 238.481,04 | 234.102,90 | (58.461,94) | 174.551,85 |            |
| 18- Saldo acumulado                       |              | 131.977,10 | 370.458,14 | 604.561,04 | 546.099,10  | 720.650,95 |            |
| Discriminação                             | Ano 6        | Ano 7      | Ano 8      | Ano 9      | Ano 10      | Ano 11     | Ano 12     |
| 1- Investimento fixo                      | 0,00         | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00        | 0,00       | 0,00       |
| 2- Investimento Pré-operacional           | 0,00         | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00        | 0,00       | 0,00       |
| 3- Capital de giro                        | 0,00         | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00        | 0,00       | 0,00       |
| 4- Entradas / saídas (1+2+3)              | 0,00         | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00        | 0,00       | 0,00       |
| 5- Receita operacional bruta              | 724.874,51   | 739.372,00 | 754.159,44 | 769.242,63 | 784.627,48  | 800.320,03 | 816.326,43 |
| 6- (-) Custos variáveis Totais            | 204.674,52   | 212.901,03 | 221.554,90 | 230.662,09 | 240.250,30  | 250.349,01 | 260.989,67 |
| 6.1- Custo do serviço vendido - C.S.V.    | 110.467,56   | 116.809,94 | 123.541,98 | 130.688,92 | 138.277,66  | 146.336,92 | 154.897,34 |
| 6.2- Custo da mercadoria vendida - C.M.V. | 12.665,47    | 12.918,78  | 13.177,15  | 13.440,70  | 13.709,51   | 13.983,70  | 14.263,38  |
| 6.3- Custo de comercialização             | 81.541,49    | 83.172,31  | 84.835,76  | 86.532,48  | 88.263,13   | 90.028,39  | 91.828,96  |
| 7- (=) Margem de contribuição             | 520.199,99   | 526.470,97 | 532.604,54 | 538.580,53 | 544.377,18  | 549.971,02 | 555.336,76 |
| 8- (-) Custos operacionais                | 292.092,99   | 307.281,82 | 323.747,90 | 341.610,93 | 361.002,28  | 382.066,09 | 404.960,56 |
| 9- (=) Lucro operacional líquido          | 228.107,00   | 219.189,15 | 208.856,64 | 196.969,60 | 183.374,90  | 167.904,93 | 150.376,20 |
| 10- (-) Provisão P/ I.R.                  | 0,00         | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00        | 0,00       | 0,00       |

### Quadro 38. Continuação

|                                     |            |              |              |              |              |              |              |
|-------------------------------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 11- (=) Lucro líquido exercício     | 228.107,00 | 219.189,15   | 208.856,64   | 196.969,60   | 183.374,90   | 167.904,93   | 150.376,20   |
| 12- (+) Depreciação                 | 31.618,96  | 31.618,96    | 31.618,96    | 31.618,96    | 31.618,96    | 31.618,96    | 31.618,96    |
| 13- Fluxo de caixa (11+12 + 4)      | 259.725,96 | 250.808,11   | 240.475,60   | 228.588,56   | 214.993,86   | 199.523,89   | 181.995,16   |
| 14- Capacidade de pagamento (11+12) | 259.725,96 | 250.808,11   | 240.475,60   | 228.588,56   | 214.993,86   | 199.523,89   | 181.995,16   |
| 15- (-) Amortização financeira      | 90.331,67  | 85.015,57    | 79.699,48    | 74.383,39    | 69.067,29    | 63.751,20    | 58.435,11    |
| 16- (-) Outros financiamentos       | 0,00       | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00         | 0,00         |
| 17- Saldo para investimento         | 169.394,29 | 165.792,53   | 160.776,12   | 154.205,17   | 145.926,57   | 135.772,69   | 123.560,05   |
| 18- Saldo acumulado                 | 890.045,24 | 1.055.837,77 | 1.216.613,89 | 1.370.819,06 | 1.516.745,63 | 1.652.518,33 | 1.776.078,38 |

Fonte: dados do projeto

Veja, agora, conforme Quadro 39 a projeção dos custos do Hotel Empresarial de Catalão para os anos do projeto.

### Quadro 39 - Projeção dos custos (continua)

| Discriminação                         | Ano 0       |        | Ano 1       | Ano 2       | Ano 3       | Ano 4       | Ano 5       |
|---------------------------------------|-------------|--------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                                       | valor - R\$ | %      | valor - R\$ | valor - R\$ | valor - R\$ | valor - R\$ | valor - R\$ |
| *Receita operacional                  | -           | 100,00 | 501.840,00  | 669.672,00  | 683.065,44  | 696.726,75  | 710.661,28  |
| 1- Custos variáveis:                  | -           | 24,79  | 124.418,16  | 172.897,78  | 179.590,52  | 186.620,67  | 194.008,35  |
| 1.1- Custo do serviço vendido         | -           | 12,55  | 63.000,00   | 88.543,80   | 93.549,47   | 98.858,79   | 104.491,23  |
| 1.1.1- Café da manhã                  | -           | 6,53   | 32.760,00   | 46.683,00   | 49.997,49   | 53.547,32   | 57.349,17   |
| 1.1.2- Lavanderia                     | -           | 6,03   | 30.240,00   | 41.860,80   | 43.551,98   | 45.311,48   | 47.142,06   |
| 1.2- Custo da mercadoria vendida      | -           | 27,47  | 9.000,72    | 11.700,94   | 11.934,95   | 12.173,65   | 12.417,13   |
| 1.2.1- Frigorifer                     | -           | 27,47  | 9.000,72    | 11.700,94   | 11.934,95   | 12.173,65   | 12.417,13   |
| 1.3- Custo de comercialização         | -           | 10,45  | 52.417,44   | 72.653,04   | 74.106,10   | 75.588,22   | 77.099,99   |
| 1.3.1- ISSQN                          | -           | 3,85   | 19.296,00   | 25.776,00   | 26.291,52   | 26.817,35   | 27.353,70   |
| 1.3.2- SIMPLES                        | -           | 6,60   | 33.121,44   | 46.877,04   | 47.814,58   | 48.770,87   | 49.746,29   |
| 1.3.3- PIS                            | -           | 0,00   | -           | -           | -           | -           | -           |
| 1.3.4- COFINS                         | -           | 0,00   | -           | -           | -           | -           | -           |
| 1.3.5- Contribuição social            | -           | 0,00   | -           | -           | -           | -           | -           |
| 1.3.6- I R P J                        | -           | 0,00   | -           | -           | -           | -           | -           |
| 1.3.7- ICMS                           | -           | 0,00   | -           | -           | -           | -           | -           |
| 2- CUSTOS FIXOS:                      | -           | 45,68  | 229.218,86  | 242.067,30  | 253.146,13  | 265.120,23  | 278.072,28  |
| 2.1- Salários                         | -           | 10,04  | 50.400,00   | 55.440,00   | 60.984,00   | 67.082,40   | 73.790,64   |
| 2.2- Encargos s/ salário              | -           | 3,52   | 17.640,00   | 19.404,00   | 21.344,40   | 23.478,84   | 25.826,72   |
| 2.3- Pró-labore + encargos            | -           | 7,17   | 36.000,00   | 37.800,00   | 39.690,00   | 41.674,50   | 43.758,23   |
| 2.4- Água / esgoto                    | -           | 1,91   | 9.600,00    | 9.792,00    | 9.987,84    | 10.187,60   | 10.391,35   |
| 2.5- Energia elétrica                 | -           | 4,78   | 24.000,00   | 24.480,00   | 24.969,60   | 25.468,99   | 25.978,37   |
| 2.6- Telefone                         | -           | 0,48   | 2.400,00    | 2.640,00    | 2.904,00    | 3.194,40    | 3.513,84    |
| 2.7- Material de limpeza / Escritório | -           | 3,59   | 18.000,00   | 18.180,00   | 18.361,80   | 18.545,42   | 18.730,87   |

Quadro 39. Continuação

|                                  |             |             |             |             |             |             |             |
|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 2.8- Sindicato / associação      | -           | 0,48        | 2.400,00    | 2.424,00    | 2.448,24    | 2.472,72    | 2.497,45    |
| 2.9- Alimentação / lanche        | -           | 1,51        | 7.560,00    | 7.711,20    | 7.865,42    | 8.022,73    | 8.183,19    |
| 2.10- Despesa veículo            | -           | 0,72        | 3.600,00    | 3.672,00    | 3.745,44    | 3.820,35    | 3.896,76    |
| 2.11- Despesa bancária           | -           | 0,48        | 2.400,00    | 3.202,64    | 3.266,69    | 3.332,03    | 3.398,67    |
| 2.12- Despesa viagem             | -           | 1,20        | 6.000,00    | 8.006,60    | 8.166,73    | 8.330,07    | 8.496,67    |
| 2.13- Honorário contábil         | -           | 0,48        | 2.400,00    | 2.424,00    | 2.448,24    | 2.472,72    | 2.497,45    |
| 2.14- Propaganda / publicidade   | -           | 0,48        | 2.400,00    | 2.400,00    | 2.400,00    | 2.400,00    | 2.400,00    |
| 2.15- Manutenção                 | -           | 0,68        | 3.399,95    | 3.399,95    | 3.399,95    | 3.399,95    | 3.399,95    |
| 2.16- Seguro                     | -           | 0,68        | 3.399,95    | 3.399,95    | 3.399,95    | 3.399,95    | 3.399,95    |
| 2.17- Depreciação                | -           | 6,30        | 31.618,96   | 31.618,96   | 31.618,96   | 31.618,96   | 31.618,96   |
| 2.18-Outros                      | -           | 1,20        | 6.000,00    | 6.072,00    | 6.144,86    | 6.218,60    | 6.293,23    |
| 3- Custo total                   | -           | 70,47       | 353.637,02  | 414.965,08  | 432.736,66  | 451.740,90  | 472.080,63  |
| Discriminação                    | Ano 6       | Ano 7       | Ano 8       | Ano 9       | Ano 10      | Ano 11      | Ano 12      |
|                                  | valor - R\$ | valor - R\$ | valor - R\$ | valor - R\$ | valor - R\$ | valor - R\$ | valor - R\$ |
| *Receita operacional             | 724.874,51  | 739.372,00  | 754.159,44  | 769.242,63  | 784.627,48  | 800.320,03  | 816.326,43  |
| 1- Custos variáveis:             | 204.674,52  | 212.901,03  | 221.554,90  | 230.662,09  | 240.250,30  | 250.349,01  | 260.989,67  |
| 1.1- Custo do Serviço Vendido    | 110.467,56  | 116.809,94  | 123.541,98  | 130.688,92  | 138.277,66  | 146.336,92  | 154.897,34  |
| 1.1.1- Café da manhã             | 61.420,97   | 65.781,85   | 70.452,37   | 75.454,48   | 80.811,75   | 86.549,39   | 92.694,39   |
| 1.1.2- Lavanderia                | 49.046,60   | 51.028,08   | 53.089,62   | 55.234,44   | 57.465,91   | 59.787,53   | 62.202,95   |
| 1.2- Custo da mercadoria vendida | 12.665,47   | 12.918,78   | 13.177,15   | 13.440,70   | 13.709,51   | 13.983,70   | 14.263,38   |
| 1.2.1- Frigobar                  | 12.665,47   | 12.918,78   | 13.177,15   | 13.440,70   | 13.709,51   | 13.983,70   | 14.263,38   |
| 1.3- Custo de comercialização    | 81.541,49   | 83.172,31   | 84.835,76   | 86.532,48   | 88.263,13   | 90.028,39   | 91.828,96   |
| 1.3.1- ISSQN                     | 27.900,77   | 28.458,79   | 29.027,96   | 29.608,52   | 30.200,69   | 30.804,71   | 31.420,80   |
| 1.3.2- Simples                   | 53.640,71   | 54.713,53   | 55.807,80   | 56.923,95   | 58.062,43   | 59.223,68   | 60.408,16   |
| 1.3.3- PIS                       | -           | -           | -           | -           | -           | -           | -           |
| 1.3.4- Cofins                    | -           | -           | -           | -           | -           | -           | -           |
| 1.3.5- Contribuição Social       | -           | -           | -           | -           | -           | -           | -           |
| 1.3.6- IR P J                    | -           | -           | -           | -           | -           | -           | -           |
| 1.3.7-ICMS                       | -           | -           | -           | -           | -           | -           | -           |
| 2- Custos fixos:                 | 292.092,99  | 307.281,82  | 323.747,90  | 341.610,93  | 361.002,28  | 382.066,09  | 404.960,56  |
| 2.1- Salários                    | 81.169,70   | 89.286,67   | 98.215,34   | 108.036,88  | 118.840,56  | 130.724,62  | 143.797,08  |
| 2.2- Encargos s/ salário         | 28.409,40   | 31.250,34   | 34.375,37   | 37.812,91   | 41.594,20   | 45.753,62   | 50.328,98   |
| 2.3- Pró-labore + encargos       | 45.946,14   | 48.243,44   | 50.655,62   | 53.188,40   | 55.847,82   | 58.640,21   | 61.572,22   |



Quadro 39. Continuação

|                                       |            |            |            |            |            |            |            |
|---------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 2.4- Água / esgoto                    | 10.599,18  | 10.811,16  | 11.027,38  | 11.247,93  | 11.472,89  | 11.702,35  | 11.936,39  |
| 2.5- Energia elétrica                 | 26.497,94  | 27.027,90  | 27.568,46  | 28.119,83  | 28.682,22  | 29.255,87  | 29.840,98  |
| 2.6- Telefone                         | 3.865,22   | 4.251,75   | 4.676,92   | 5.144,61   | 5.659,07   | 6.224,98   | 6.847,48   |
| 2.7- Material de limpeza / escritório | 18.918,18  | 19.107,36  | 19.298,44  | 19.491,42  | 19.686,33  | 19.883,20  | 20.082,03  |
| 2.8- Sindicato / associação           | 2.522,42   | 2.547,65   | 2.573,12   | 2.598,86   | 2.624,84   | 2.651,09   | 2.677,60   |
| 2.9- Alimentação / lanche             | 8.346,85   | 8.513,79   | 8.684,06   | 8.857,74   | 9.034,90   | 9.215,60   | 9.399,91   |
| 2.10- Despesa veículo                 | 3.974,69   | 4.054,18   | 4.135,27   | 4.217,97   | 4.302,33   | 4.388,38   | 4.476,15   |
| 2.11- Despesa bancária                | 3.466,64   | 3.535,97   | 3.606,69   | 3.678,83   | 3.752,40   | 3.827,45   | 3.904,00   |
| 2.12- Despesa viagem                  | 8.666,60   | 8.839,93   | 9.016,73   | 9.197,07   | 9.381,01   | 9.568,63   | 9.760,00   |
| 2.13- Honorário contábil              | 2.522,42   | 2.547,65   | 2.573,12   | 2.598,86   | 2.624,84   | 2.651,09   | 2.677,60   |
| 2.14- Propaganda / publicidade        | 2.400,00   | 2.400,00   | 2.400,00   | 2.400,00   | 2.400,00   | 2.400,00   | 2.400,00   |
| 2.15- Manutenção                      | 3.399,95   | 3.399,95   | 3.399,95   | 3.399,95   | 3.399,95   | 3.399,95   | 3.399,95   |
| 2.16- Seguro                          | 3.399,95   | 3.399,95   | 3.399,95   | 3.399,95   | 3.399,95   | 3.399,95   | 3.399,95   |
| 2.17- Depreciação                     | 31.618,96  | 31.618,96  | 31.618,96  | 31.618,96  | 31.618,96  | 31.618,96  | 31.618,96  |
| 2.18- Outros                          | 6.368,74   | 6.445,17   | 6.522,51   | 6.600,78   | 6.679,99   | 6.760,15   | 6.841,27   |
| 3- Custo total                        | 496.767,51 | 520.182,85 | 545.302,80 | 572.273,03 | 601.252,58 | 632.415,10 | 665.950,23 |

Fonte: dados do projeto

Acompanhe memória de cálculo dos custos acima, conforme demonstram os Quadros apresentados a seguir:

**Quadro 40** - Memória de cálculo: custo do serviço vendido – café da manhã e lavanderia (continua)

|                                       |  |                |                      |
|---------------------------------------|--|----------------|----------------------|
| Custo do serviço vendido – CSV:       | Conforme projeção do proponente, o custo do serviço representa: café da manhã e lavanderia (terceirizada). |                |                      |
| <b>Café da manhã: custo por leito</b> |  |                |                      |
| <b>Discriminação</b>                  | <b>Preço P/ Kg</b>   | <b>Consumo</b> | <b>Custo</b>         |
| Frutas                                | 2,00   | 0,30           | 0,60                 |
| Laticínios                            | 5,00   | 0,15           | 0,75                 |
| Panificação                           | 2,00   | 0,10           | 0,20                 |
| Frios                                 | 10,00  | 0,10           | 1,00                 |
| Pratos quentes                        | 3,00   | 0,10           | 0,30                 |
| Café                                  | 4,00   | 0,10           | 0,40                 |
| <b>Total por leito / dia</b>          |  |                | <b>3,25</b>          |
| <b>Café da manhã: custos anuais</b>   |  |                |                      |
| Período                               | Custo<br>valor – R\$   | Ocupação       | Total<br>valor - R\$ |
| Ano 0                                 | -  | -              | -                    |
| Ano 1                                 | 3,25   | 10.080         | 32.760,00            |

Quadro 40. Continuação

| Ano 2                               | 3,41        | 13.680   | 46.683,00   |
|-------------------------------------|-------------|----------|-------------|
| Ano 3                               | 3,58        | 13.954   | 49.997,49   |
| Ano 4                               | 3,76        | 14.233   | 53.547,32   |
| Ano 5                               | 3,95        | 14.517   | 57.349,17   |
| Ano 6                               | 4,15        | 14.808   | 61.420,97   |
| Ano 7                               | 4,36        | 15.104   | 65.781,85   |
| Ano 8                               | 4,57        | 15.406   | 70.452,37   |
| Ano 9                               | 4,80        | 15.714   | 75.454,48   |
| Ano 10                              | 5,04        | 16.028   | 80.811,75   |
| Ano 11                              | 5,29        | 16.349   | 86.549,39   |
| Ano 12                              | 5,56        | 16.676   | 92.694,39   |
| <b>Lavanderia (custo por leito)</b> |             |          |             |
| Período                             | Custo       | Ocupação | Total       |
|                                     | valor – R\$ |          | valor - R\$ |
| Ano 0                               | -           | -        | -           |
| Ano 1                               | 3,00        | 10.080   | 30.240,00   |
| Ano 2                               | 3,06        | 13.680   | 41.860,80   |
| Ano 3                               | 3,12        | 13.954   | 43.551,98   |
| Ano 4                               | 3,18        | 14.233   | 45.311,48   |
| Ano 5                               | 3,25        | 14.517   | 47.142,06   |
| Ano 6                               | 3,31        | 14.808   | 49.046,60   |
| Ano 7                               | 3,38        | 15.104   | 51.028,08   |
| Ano 8                               | 3,45        | 15.406   | 53.089,62   |
| Ano 9                               | 3,51        | 15.714   | 55.234,44   |
| Ano 10                              | 3,59        | 16.028   | 57.465,91   |
| Ano 11                              | 3,66        | 16.349   | 59.787,53   |
| Ano 12                              | 3,73        | 16.676   | 62.202,95   |

Fonte: dados do projeto

Obs.: considerou-se aumento nos custos de 5% ao ano para o café da manhã e custo de R\$ 3,00 por conjunto de cama e banho, este com aumento de 2% ao ano..

Quadro 41 - Custo do serviço vendido: frigobar (continua)

| Custo da mercadoria vendida - CMV: | Conforme projeção do proponente, o custo da receita com frigobar representa 46,30% da receita do item. |       |             |
|------------------------------------|--|-------|-------------|
| <b>Custo com frigobar</b>          |  |       |             |
| Período                            | Receita  | % CMV | CMV         |
|                                    | valor - R\$  |       | valor - R\$ |
| Ano 0                              | -  | -     | -           |
| Ano 1                              | 19.440,00  | 46,30 | 9.000,72    |
| Ano 2                              | 25.272,00  | 46,30 | 11.700,94   |
| Ano 3                              | 25.777,44  | 46,30 | 11.934,95   |
| Ano 4                              | 26.292,99  | 46,30 | 12.173,65   |
| Ano 5                              | 26.818,85  | 46,30 | 12.417,13   |
| Ano 6                              | 27.355,23  | 46,30 | 12.665,47   |
| Ano 7                              | 27.902,33  | 46,30 | 12.918,78   |
| Ano 8                              | 28.460,38  | 46,30 | 13.177,15   |

Quadro 41. Continuação

|        |           |       |           |
|--------|-----------|-------|-----------|
| Ano 9  | 29.029,58 | 46,30 | 13.440,70 |
| Ano 10 | 29.610,18 | 46,30 | 13.709,51 |
| Ano 11 | 30.202,38 | 46,30 | 13.983,70 |
| Ano 12 | 30.806,43 | 46,30 | 14.263,38 |

Fonte: dados do projeto

Quadro 42 - Outros custo/despesas (continua)

|                   |   |                             |                                   |
|-------------------|---|-----------------------------|-----------------------------------|
| ICMS a recolher   | A empresa não terá ICMS a recolher, visto que a mercadoria vendida refere-se aos itens do frigobar, sendo que as bebidas são por substituição tributária. A empresa ainda tem como crédito os itens do café da manhã, com exceção das frutas. |                             |                                   |
| Imposto federal   | A empresa está enquadrada no Simples.   |                             |                                   |
|                   | <b>Imposto federal nos anos do projeto</b>  |                             |                                   |
|                   | Período   | Receita<br>valor – R\$      | % Simples<br>Total<br>valor – R\$ |
|                   | Ano 0   | -                           | -                                 |
|                   | Ano 1   | 501.840,00                  | 6,60                              |
|                   | Ano 2   | 669.672,00                  | 7,00                              |
|                   | Ano 3   | 683.065,44                  | 7,00                              |
|                   | Ano 4   | 696.726,75                  | 7,00                              |
|                   | Ano 5   | 710.661,28                  | 7,00                              |
|                   | Ano 6   | 724.874,51                  | 7,40                              |
|                   | Ano 7   | 739.372,00                  | 7,40                              |
|                   | Ano 8   | 754.159,44                  | 7,40                              |
|                   | Ano 9   | 769.242,63                  | 7,40                              |
|                   | Ano 10  | 784.627,48                  | 7,40                              |
|                   | Ano 11  | 800.320,03                  | 7,40                              |
|                   | Ano 12  | 816.326,43                  | 7,40                              |
| Imposto municipal | Incidido sobre a venda de serviços, ou seja, receita com hospedagem.  |                             |                                   |
|                   | <b>Imposto municipal nos anos do projeto</b>  |                             |                                   |
|                   | Período   | Receita UH's<br>valor - R\$ | % ISSQN<br>Total<br>valor - R\$   |
|                   | Ano 0   | -                           | -                                 |
|                   | Ano 1   | 482.400,00                  | 4,00                              |
|                   | Ano 2   | 644.400,00                  | 4,00                              |
|                   | Ano 3   | 657.288,00                  | 4,00                              |
|                   | Ano 4   | 670.433,76                  | 4,00                              |
|                   | Ano 5   | 683.842,44                  | 4,00                              |
|                   | Ano 6   | 697.519,28                  | 4,00                              |
|                   | Ano 7   | 711.469,67                  | 4,00                              |
|                   | Ano 8   | 725.699,06                  | 4,00                              |
|                   | Ano 9   | 740.213,04                  | 4,00                              |
|                   | Ano 10  | 755.017,31                  | 4,00                              |
|                   | Ano 11  | 770.117,65                  | 4,00                              |
|                   | Ano 12  | 785.520,00                  | 4,00                              |

Quadro 42. Continuação

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| Salários                          | Serão contratados 14 funcionários, conforme Quadro de pessoal a contratar, já apresentado.<br>Considerou para os demais anos, um acréscimo de 10%.<br>Representa 35% do salário, para empresa enquadrada no Simples. |
| Pró-labore e encargos             | Projeção de aumento 5% ao ano.   |
| Água e esgoto                     | Projeção de aumento 2% ao ano.   |
| Energia                           | Projeção de aumento 2% ao ano.   |
| Material de limpeza/escritório    | Projeção de aumento 1% ao ano.   |
| Telefone                          | Projeção de aumento 10% ao ano.  |
| Sindicato/Associação              | Projeção de aumento 1% ao ano.   |
| Alimentação/lanche                | Projeção de aumento 2% ao ano.   |
| Despesa de veículo                | Projeção de aumento 2% ao ano.   |
| Despesa bancária                  | Projeção de 0,48% sobre a receita, para pagamento de CPMF e taxas.   |
| Despesa de viagem                 | Projeção de 1,20% sobre a receita.   |
| Honorários de contador            | Projeção de aumento 1% ao ano.   |
| Manutenção / seguro e depreciação | Valores correspondem ao percentual dos investimentos fixos, aprovados para projetos de viabilidade econômico-financeiro.   |

Fonte: dados do projeto

**3.1.9.3 Análise financeira**

Os dois Quadros, 43 e 44, abaixo, demonstram a sensibilidade da empresa em relação a possíveis alterações na sua receita ou nos seus custos fixos:

**Quadro 43 - Análise de sensibilidade – redução de 15% na receita operacional (continua)**

| Descrição                      | Redução de 15,00% na receita operacional |            |            |            |            |            |
|--------------------------------|--|------------|------------|------------|------------|------------|
|                                | Ano 1                                    | Ano 2      | Ano 3      | Ano 4      | Ano 5      | Ano 6      |
| 1- Receita operacional         | 426.564,00                               | 569.221,20 | 580.605,62 | 592.217,74 | 604.062,09 | 616.143,33 |
| (-) 2- Custos variáveis        | 104.070,30                               | 144.691,65 | 150.335,05 | 156.264,33 | 164.912,85 | 171.514,63 |
| . Custo do serviço vendido     | 53.550,00                                | 75.262,23  | 79.517,05  | 84.029,97  | 88.817,55  | 93.897,43  |
| . Custo da mercadoria vendida  | 7.650,61                                 | 9.945,80   | 10.144,71  | 10.347,61  | 10.554,56  | 10.765,65  |
| . Custo de comercialização     | 42.869,68                                | 59.483,62  | 60.673,29  | 61.886,75  | 65.540,74  | 66.851,55  |
| (=) 3- Margem de contribuição  | 322.493,70                               | 424.529,55 | 430.270,58 | 435.953,41 | 439.149,25 | 444.628,70 |
| (-) 4- Custos operacionais     | 229.218,86                               | 242.067,30 | 253.146,13 | 265.120,23 | 278.072,28 | 292.092,99 |
| (=) 5- Lucro líquido           | 93.274,84                                | 182.462,25 | 177.124,45 | 170.833,18 | 161.076,96 | 152.535,71 |
| (+) Depreciação                | 31.618,96                                | 31.618,96  | 31.618,96  | 31.618,96  | 31.618,96  | 31.618,96  |
| (-) 6- Capacidade de pagamento | 124.893,80                               | 214.081,21 | 208.743,41 | 202.452,14 | 192.695,92 | 184.154,67 |
| (-) Amortização e encargos     | 47.844,84                                | 47.844,84  | 47.844,84  | 100.963,86 | 95.647,76  | 90.331,67  |
| (-) Outros financiamentos      | -  | -          | -          | -          | -          | -          |
| (=) 7- Disponibilidade anual   | 77.048,96                                | 166.236,37 | 160.898,56 | 101.488,29 | 97.048,16  | 93.823,00  |
| (=) 8- Disponibilidade mensal  | 6.420,75                                 | 13.853,03  | 13.408,21  | 8.457,36   | 8.087,35   | 7.818,58   |

Quadro 43. Continuação

|                                |  |            |            |              |              |              |
|--------------------------------|--|------------|------------|--------------|--------------|--------------|
| 9 – Acumulado anual            | 77.048,96                                | 243.285,33 | 404.183,89 | 505.672,18   | 602.720,34   | 696.543,34   |
| 10 – Acumulado mensal          | 6.420,75                                 | 20.273,78  | 33.681,99  | 42.139,35    | 50.226,69    | 58.045,28    |
| Descrição                      | Redução de 15,00% na receita operacional |            |            |              |              |              |
|                                | Ano 7                                    | Ano 8      | Ano 9      | Ano 10       | Ano 11       | Ano 12       |
| 1- Receita operacional         | 628.466,20                               | 641.035,52 | 653.856,23 | 666.933,36   | 680.272,03   | 693.877,47   |
| (-) 2- Custos variáveis        | 178.457,99                               | 185.763,62 | 193.453,58 | 201.551,36   | 210.082,04   | 219.072,31   |
| . Custo do serviço vendido     | 99.288,45                                | 105.010,68 | 111.085,58 | 117.536,01   | 124.386,38   | 131.662,74   |
| . Custo da mercadoria vendida  | 10.980,96                                | 11.200,58  | 11.424,59  | 11.653,08    | 11.886,15    | 12.123,87    |
| . Custo de comercialização     | 68.188,58                                | 69.552,36  | 70.943,40  | 72.362,27    | 73.809,51    | 75.285,70    |
| (=) 3- Margem de contribuição  | 450.008,21                               | 455.271,90 | 460.402,65 | 465.382,00   | 470.189,99   | 474.805,16   |
| (-) 4- Custos operacionais     | 307.281,82                               | 323.747,90 | 341.610,93 | 361.002,28   | 382.066,09   | 404.960,56   |
| (=) 5- Lucro líquido           | 142.726,39                               | 131.524,00 | 118.791,72 | 104.379,72   | 88.123,90    | 69.844,59    |
| (+) Depreciação                | 31.618,96                                | 31.618,96  | 31.618,96  | 31.618,96    | 31.618,96    | 31.618,96    |
| (-) 6- Capacidade de pagamento | 174.345,35                               | 163.142,96 | 150.410,68 | 135.998,68   | 119.742,86   | 101.463,55   |
| (-) Amortização e encargos     | 85.015,57                                | 79.699,48  | 74.383,39  | 69.067,29    | 63.751,20    | 58.435,11    |
| (-) Outros financiamentos      | -  | -          | -          | -            | -            | -            |
| (=) 7- Disponibilidade anual   | 89.329,78                                | 83.443,48  | 76.027,29  | 66.931,38    | 55.991,66    | 43.028,45    |
| (=) 8- Disponibilidade mensal  | 7.444,15                                 | 6.953,62   | 6.335,61   | 5.577,62     | 4.665,97     | 3.585,70     |
| 9 – Acumulado anual            | 785.873,11                               | 869.316,59 | 945.343,89 | 1.012.275,27 | 1.068.266,93 | 1.111.295,38 |
| 10 – Acumulado mensal          | 65.489,43                                | 72.443,05  | 78.778,66  | 84.356,27    | 89.022,24    | 92.607,95    |

Fonte: dados do projeto

Quadro 44 - Análise de sensibilidade – aumento de 15% nos custos fixos (continua)

| Descrição                     | Aumento de 15,00% nos custos fixos |            |            |            |            |            |
|-------------------------------|------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                               | Ano 1                              | Ano 2      | Ano 3      | Ano 4      | Ano 5      | Ano 6      |
| 1- Receita operacional        | 501.840,00                         | 669.672,00 | 683.065,44 | 696.726,75 | 710.661,28 | 724.874,51 |
| (-) 2- Custos variáveis       | 124.418,16                         | 172.897,78 | 179.590,52 | 186.620,67 | 194.008,35 | 204.674,52 |
| . Custo do serviço vendido    | 63.000,00                          | 88.543,80  | 93.549,47  | 98.858,79  | 104.491,23 | 110.467,56 |
| . Custo da mercadoria vendida | 9.000,72                           | 11.700,94  | 11.934,95  | 12.173,65  | 12.417,13  | 12.665,47  |
| . Custo de comercialização    | 52.417,44                          | 72.653,04  | 74.106,10  | 75.588,22  | 77.099,99  | 81.541,49  |
| (=) 3- Margem de contribuição | 377.421,84                         | 496.774,22 | 503.474,92 | 510.106,08 | 516.652,94 | 520.199,99 |
| (-) 4- Custos operacionais    | 258.858,85                         | 273.634,55 | 286.375,21 | 300.145,42 | 315.040,28 | 331.164,10 |
| (=) 5- Lucro líquido          | 118.563,00                         | 223.139,67 | 217.099,71 | 209.960,66 | 201.612,65 | 189.035,89 |
| (+) Depreciação               | 31.618,96                          | 31.618,96  | 31.618,96  | 31.618,96  | 31.618,96  | 31.618,96  |

## Quadro 44. Continuação

|                                |                                    |              |              |              |              |              |
|--------------------------------|------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| (-) 6- Capacidade de pagamento | 150.181,96                         | 254.758,63   | 248.718,67   | 241.579,62   | 233.231,61   | 220.654,85   |
| (-) Amortização e encargos     | 47.844,84                          | 47.844,84    | 47.844,84    | 100.963,86   | 95.647,76    | 90.331,67    |
| (-) Outros financiamentos      | -                                  | -            | -            | -            | -            | -            |
| (=) 7- Disponibilidade anual   | 102.337,11                         | 206.913,79   | 200.873,82   | 140.615,77   | 137.583,85   | 130.323,19   |
| (=) 8- Disponibilidade mensal  | 8.528,09                           | 17.242,82    | 16.739,49    | 11.717,98    | 11.465,32    | 10.860,27    |
| 9 – Acumulado anual            | 102.337,11                         | 309.250,90   | 510.124,73   | 650.740,50   | 788.324,35   | 918.647,53   |
| 10 – Acumulado mensal          | 8.528,09                           | 25.770,91    | 42.510,39    | 54.228,37    | 65.693,70    | 76.553,96    |
| Descrição                      | Aumento de 15,00% nos custos fixos |              |              |              |              |              |
|                                | Ano 7                              | Ano 8        | Ano 9        | Ano 10       | Ano 11       | Ano 12       |
| 1- Receita operacional         | 739.372,00                         | 754.159,44   | 769.242,63   | 784.627,48   | 800.320,03   | 816.326,43   |
| (-) 2- Custos variáveis        | 212.901,03                         | 221.554,90   | 230.662,09   | 240.250,30   | 250.349,01   | 260.989,67   |
| . Custo do serviço vendido     | 116.809,94                         | 123.541,98   | 130.688,92   | 138.277,66   | 146.336,92   | 154.897,34   |
| . Custo da mercadoria vendida  | 12.918,78                          | 13.177,15    | 13.440,70    | 13.709,51    | 13.983,70    | 14.263,38    |
| . Custo de comercialização     | 83.172,31                          | 84.835,76    | 86.532,48    | 88.263,13    | 90.028,39    | 91.828,96    |
| (=) 3- Margem de contribuição  | 526.470,97                         | 532.604,54   | 538.580,53   | 544.377,18   | 549.971,02   | 555.336,76   |
| (-) 4- Custos operacionais     | 348.631,25                         | 367.567,24   | 388.109,73   | 410.409,78   | 434.633,16   | 460.961,80   |
| (=) 5- Lucro líquido           | 177.839,72                         | 165.037,30   | 150.470,81   | 133.967,41   | 115.337,86   | 94.374,96    |
| (+) Depreciação                | 31.618,96                          | 31.618,96    | 31.618,96    | 31.618,96    | 31.618,96    | 31.618,96    |
| (-) 6- Capacidade de pagamento | 209.458,68                         | 196.656,26   | 182.089,77   | 165.586,37   | 146.956,82   | 125.993,92   |
| (-) Amortização e encargos     | 85.015,57                          | 79.699,48    | 74.383,39    | 69.067,29    | 63.751,20    | 58.435,11    |
| (-) Outros financiamentos      | -                                  | -            | -            | -            | -            | -            |
| (=) 7- disponibilidade anual   | 124.443,10                         | 116.956,78   | 107.706,38   | 96.519,07    | 83.205,62    | 67.558,81    |
| (=) 8- Disponibilidade mensal  | 10.370,26                          | 9.746,40     | 8.975,53     | 8.043,26     | 6.933,80     | 5.629,90     |
| 9 – Acumulado anual            | 1.043.090,63                       | 1.160.047,41 | 1.267.753,79 | 1.364.272,86 | 1.447.478,49 | 1.515.037,30 |
| 10 – Acumulado mensal          | 86.924,22                          | 96.670,62    | 105.646,15   | 113.689,41   | 120.623,21   | 126.253,11   |

Fonte: dados do projeto

## Comentários

a) No caso de ocorrer redução na receita bruta da empresa:

A projeção do resultado operacional demonstra que no caso de ocorrer redução na receita bruta da empresa, no percentual pressuposto, a empresa mesmo assim revela capacidade de pagamento para honrar o financiamento pleiteado.

A empresa apresenta um bom desempenho financeiro, sendo que o menor resultado projetado será no último ano, que irá apresentar uma disponibilidade anual de R\$ 43.028,45,

sendo que a margem de contribuição representa 68,43%, restando 31,57% para cobrir despesas operacionais e amortização do financiamento.

b) No caso de ocorrer aumento no custo operacional da empresa:

A projeção do resultado operacional demonstra que no caso de ocorrer aumento no custo operacional (fixo) da empresa, no percentual pressuposto, a empresa mesmo assim revela capacidade de pagamento para honrar o financiamento pleiteado.

A empresa apresenta um bom desempenho financeiro, sendo que o menor resultado projetado será no último ano, que irá apresentar uma disponibilidade anual de R\$ 67.558,81, sendo que a margem de contribuição representa 68,03%, restando 31,97% para cobrir despesas operacionais e amortização do financiamento.

### 3.1.9.3.1 Ponto de equilíbrio financeiro

O ponto de equilíbrio é entendido como o ponto obtido quando a soma das Margens de Contribuição totalizar o montante suficiente para cobrir todos os custos fixos, inclusive as amortizações relativas ao financiamento. Neste caso, indica a receita mínima que a empresa deverá realizar para garantir um lucro igual a zero.

$$\text{PEF} = \frac{\text{Custo Fixo} + \text{Amortização} - \text{Depreciação}}{\text{Margem de Contribuição}}$$

O Quadro 45, a seguir, indica o ponto de equilíbrio nos 12 anos do projeto.

#### Quadro 45 - Ponto de equilíbrio

| Descrição                        | Em %   | Em R\$        |
|----------------------------------|--------|---------------|
| Ano 1                            | 65,03% | 326.356,29    |
| Ano 2                            | 51,99% | 348.189,79    |
| Ano 3                            | 53,50% | 365.457,56    |
| Ano 4                            | 65,57% | 456.828,11    |
| Ano 5                            | 66,21% | 470.563,47    |
| Ano 6                            | 67,44% | 488.831,44    |
| Ano 7                            | 68,51% | 506.534,18    |
| Ano 8                            | 69,81% | 526.503,05    |
| Ano 9                            | 71,37% | 548.994,80    |
| Ano 10                           | 73,19% | 574.299,05    |
| Ano 11                           | 75,31% | 602.743,06    |
| Ano 12                           | 77,75% | 634.697,30    |
| <b>Ponto de Equilíbrio Médio</b> |        | <b>67,14%</b> |

Fonte: dados do projeto

### 3.1.9.3.2 Análise do retorno do investimento

O Quadro 46, abaixo, demonstra análise do investimento, tendo em vista os métodos do Fluxo de Caixa Descontado, do Valor Presente Líquido e do Prazo de Recuperação do Investimento (*payback*).

#### Quadro 46 - Análise do investimento

| Ano   | Investimentos | Fluxos de Cx. | Fator de Desconto | Fluxo de Caixa Descontado Atual | Valor Presente Líquido - VPL | Prazo de PAYBACK |
|-------|---------------|---------------|-------------------|---------------------------------|------------------------------|------------------|
| 0     | (703.460,00)  |               |                   |                                 | (703.460,00)                 |                  |
| 1     |               | 195.731,94    | 1,1500            | 170.201,69                      | (533.258,31)                 |                  |
| 2     |               | 286.325,88    | 1,3225            | 216.503,50                      | (316.754,81)                 |                  |
| 3     |               | 281.947,74    | 1,5209            | 185.385,22                      | (131.369,59)                 |                  |
| 4     |               | 276.604,81    | 1,7490            | 158.149,70                      | 26.780,11                    |                  |
| 5     |               | 270.199,61    | 2,0114            | 134.336,96                      | 161.117,07                   |                  |
| 6     |               | 259.725,96    | 2,3131            | 112.286,70                      | 273.403,77                   |                  |
| 7     |               | 250.808,11    | 2,6600            | 94.288,06                       | 367.691,82                   |                  |
| 8     |               | 240.475,60    | 3,0590            | 78.611,90                       | 446.303,72                   |                  |
| 9     |               | 228.588,56    | 3,5179            | 64.979,14                       | 511.282,86                   |                  |
| 10    |               | 214.993,86    | 4,0456            | 53.143,19                       | 564.426,06                   |                  |
| 11    |               | 199.523,89    | 4,6524            | 42.886,31                       | 607.312,36                   |                  |
| 12    |               | 181.995,16    | 5,3503            | 34.016,20                       | 641.328,56                   |                  |
| Total | (703.460,00)  | 2.886.921,14  |                   | 1.344.788,56                    | 641.328,56                   | 3a 10m           |

Fonte: dados do projeto

### 3.1.9.3.3 Valor Presente Líquido

Mostra o valor atual dos fluxos de caixa, descontados a uma taxa mínima de atratividade (remuneração mínima que a empresa espera obter), durante o período em que estiver empregado, deduzido o investimento inicial. Neste caso, a taxa mínima de atratividade da empresa é de 15% ao ano.

Assim, conforme pode ser observado acima, o Valor Presente Líquido do investimento realizado é R\$ 641.328, 56

### 3.1.9.3.4 Taxa Interna de Retorno

É a taxa que permite igualar um fluxo de caixa descontado em certa época ao investimento inicialmente realizado, ou seja, mostra a que taxa o fluxo futuro de caixa retorna o capital inicialmente realizado pela empresa. Neste caso, a Taxa Interna de Retorno é 34,49% ao ano, ou ainda, 2,50% ao mês.

### 3.1.9.3.5 Retorno Sobre o Investimento ( RSI ou ROI)

Mede a taxa de lucro obtida na utilização do investimento nas atividades operacionais da empresa, ou seja, mede quanto em reais (R\$) de lucro é obtido na utilização de determinado investimento. Neste caso, a taxa de retorno proporcionada pelo investimento inicial é de 1,10% ao mês, ou, 13,26% ao ano.



### **3.1.9.3.5.1 Considerações sobre o retorno do investimento**

A análise de investimento é um processo de traduzir em termos monetários, as conseqüências esperadas de uma decisão que se pretende tomar relativa a ações futuras.

A análise pelo método *PayBack*, que leva em consideração o fluxo de caixa descontado, indica o risco do financiamento em relação ao prazo máximo de pagamento, ou seja, como o *PayBack* é menor que o período máximo fixado, então o projeto poderá ser aceito. Quanto menor o *Payback* maior é a atratividade do projeto.

O Retorno Sobre o Investimento (ROI) indica que a taxa de lucro obtida com o investimento é de 13,02% ao ano. Como o lucro é utilizado para amortizar investimento, temos um retorno calculado em 7 anos e 08 meses. Porém, somos favorável ao prazo de 12 anos, tendo em vista que a implantação da atividade demanda tempo para dar o resultado projetado, sendo seguro obter tempo maior para a consolidação do empreendimento proposto.

### **3.2 Plano de Negócios: considerações finais**

Vários são os fatores importantes para o sucesso do empreendimento ora apresentado. Contudo, talvez o fator mais essencial, e que deve ser levado em consideração na análise da concessão do aporte financeiro ao Hotel Empresarial de Catalão, é a visão empreendedora dos seus idealizadores, notadamente do *Chief executive officer*, o Sr. Weudes Sizervíncio Moreira que – através do conhecimento adquirido pelas várias viagens nacionais e internacionais e contatos realizados com turistas, visitantes e diretores das empresas multinacionais localizadas na região, e que encontram restrições de hospedagem na cidade de Catalão – detectou a oportunidade de negócio resultante da carência existente por serviços de hotelaria diferenciados na cidade de Catalão e região.

Vale ressaltar ainda que a demanda hoteleira tende a ser crescente na cidade goiana, uma vez que a política dos governos Estadual, Federal e Municipal está investindo no pólo industrial e mineral da região, o que desencadeia um desenvolvimento econômico global sustentável na região.

Conforme verificado no desenvolvimento do presente projeto, os indicadores financeiros situam-se dentro da normalidade para o segmento em análise, apresentando viabilidade econômica e financeira. Diante disto, portanto, somos favoráveis ao apoio financeiro ao empreendimento Hotel Empresarial de Catalão, no valor de R\$ 500.000,00 (quinhentos mil reais), no prazo anteriormente solicitado.

Catalão, 23 de março de 2004.

José Humberto Rosa

## 4 CONCLUSÃO

A proposta fundamental deste trabalho foi vincular teoria e prática. O que foi feito. Partindo da prerrogativa de que o sucesso de qualquer empreendimento empresarial, independente do tamanho ou atividade, passa necessariamente pelo planejamento, apresentou-se uma ferramenta ou uma modalidade de planejamento que vem ganhando cada vez mais importância no Brasil e no mundo: o plano de negócios. Assim, na primeira parte desta pesquisa, além de apresentar o que é essa ferramenta necessária para a captação de recursos e importantíssima como meio de apoio à gestão de todo empreendimento, buscou-se enfatizar a importância de um plano de negócios para as empresas que hoje se deparam com um contexto ambiental extremamente dinâmico, de mudanças rápidas e contínuas, o qual dificulta indubitavelmente a administração de praticamente todas as organizações. Além disso, ainda nesta mesma parte, procurou-se destacar muito especialmente os aspectos fundamentais envolvidos na elaboração de um plano de negócios eficiente e eficaz.

Assim, seguindo sugestões de alguns especialistas em elaboração de planos de negócios, foi abordado, priorizado e enfatizado na vertente teórica, na tentativa de construir um plano de negócios efetivamente adequado às necessidades empresariais, as preocupações com a confecção da capa do plano de negócios, passando pela construção do sumário e do sumário executivo, pela descrição da empresa e seus produtos/serviços, pela análise do mercado e dos competidores, pela elaboração de uma estratégia de marketing e pela análise estratégica da empresa, até os aspectos financeiros do plano de negócios.

Na sua vertente prática, elaborou-se um plano de negócios para o Hotel Empresarial de Catalão que contempla todos os aspectos fundamentais apresentados e explicitados na parte teórica deste trabalho. Tendo como objetivo primário obter um financiamento na ordem de R\$500.000,00 (quinhentos mil reais), a ser utilizado na edificação das instalações físicas do empreendimento, este plano procurou demonstrar – e demonstrou – a viabilidade técnica e econômico-financeira do empreendimento hoteleiro. Assim, espera-se que seja concedido o aporte financeiro para que a empresa possa efetivamente cumprir com as suas funções econômica e social na cidade de Catalão e região. Ademais, presume-se que este plano cumpra também com a sua outra finalidade especialíssima de servir como um instrumento de controle gerencial para acompanhamento, avaliação e controle dos resultados das atividades do empreendimento hoteleiro, principalmente porque o que se buscou efetivamente foi nada mais nada menos do que planejar o sucesso do Hotel Empresarial de Catalão, desde a captação dos recursos necessários para a transformação de um sonho em realidade até a gestão da própria empresa.

## 5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, Marcelo Cavalcante. **Auditoria**: um curso moderno e completo. 5ªed. São Paulo: Atlas, 1996.
- BANGS, D. H. **The Business planning guide**. Chicago: Upstart Publishing Company, 1998.
- BUARQUE, Cristovam. **Avaliação econômica de projetos**. 8ª ed. Trad. Maria do Carmo Duarte de Oliveira. Rio de Janeiro: Campus, 1984.
- CLEMENTE, Ademir (organizador). **Projetos empresariais e públicos**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHURCHILL, Gilbert A. **Marketing**: criando valor para o cliente. 2ª ed. Trad. Cecília Camargo Bartalotti e Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.
- CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. **Mestrado e doutorados novos**. Disponível em : <http://www.cfa.org.br>.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- GIBB, Michel. **Small business Administration**. In: Review Business. Boston: 1999.
- GITMAN, Lawrence J.. **Princípios de administração financeira**. 7ª ed. Trad. Jean Jacques Salim. 7ª ed. São Paulo: HARBRA, 1997.
- LUDÍCIBUS, Sérgio *et al.* **Contabilidade introdutória**. 7ªed. São Paulo: Atlas, 1986.
- MEDEIROS, José. **Incubadoras de empresas**: balanço da experiência brasileira. São Paulo: Revista de Administração, vol. 30, nº 1.
- MCLAUGHLIN, Harold J.. **Como montar seu plano de negócios**. Trad. Cláudio Costa. Rio de Janeiro: Infobook, 1995, prefácio VII.
- MORAES, Anna Maris Pereira de. **Iniciação ao estudo da administração**. São Paulo: MAKRON Books, 2000.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2004.
- PAVANI, Cláudia *et al.* **Planos de negócios**: planejando o sucesso de seu empreendimento. Rio de Janeiro: Lexikon, 1997.
- PINSON, L. e JINNETT, J. **Anatomy of a business plan**. Chicago: Upstart Publishing Company, 3ª ed., 1996.
- PORTER, M. **Competitive Strategies**: techniques for analyzing industries and competitors. Nova York: Free Press, 1980.
- SANVICENTE, Antônio Zorato. **Administração financeira**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- SAHLMAN, W. A. **How to write a great business plan**. Boston: Harvard Business Review, julho/agosto de 1997.
- SEBRAE. **Indicadores da mortalidade das MPEs paulistas**. Relatório preliminar. Região metropolitana de São Paulo. Pesquisas econômicas, São Paulo: dezembro de 1999.
- SEBRAE. **Avaliação das incubadoras**. Divisão de marketing/pesquisas mercadológicas. São paulo: dezembro de 1998.
- SENAC. **Introdução a turismo e hotelaria**. São Paulo: Senac, 2001.
- TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento estratégico**: a opção entre o sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Harbra, 1998.
- TOCHI, José Pedro. **Qual é o seu negócio?**. Goiânia: Alternativa, 2003.

WESTWOOD, J. **O plano de marketing.** 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

WILLIAMS, Edward E. *et al.* **Plano de negócios:** 25 princípios para um planejamento consistente. Trad. Eliana Rocha. São Paulo: Publifolha, 2002.