



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE HUMANIDADES
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
COORDENAÇÃO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO

PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABERTURA DA POUSADA
TOCA DO TRANQUILO EM PIPA - RN

THYAGO GLEYSON B. DE MORAIS

Campina Grande – PB
2008

THYAGO GLEYSON B. DE MORAIS

PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABERTURA DA POUSADA
TOCA DO TRANQUILO EM PIPA - RN

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado à Coordenação do Curso de Bacharelado em Administração, da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento às exigências parciais para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Patrício Henrique de Vasconcelos, Ms.

Campina Grande – PB
2008

COMISSÃO DE ESTÁGIO

MEMBROS

Thyago Gleyson B. de Morais
Aluno

Patrício Henrique de Vasconcelos
Professor Orientador

Eliane Ferreira Martins
Coordenadora de Estágio Supervisionado

Campina Grande – PB
2008

THYAGO GLEYSON B. DE MORAIS

PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABERTURA DA POUSADA
TOCA DO TRANQUILO EM PIPA - RN

Relatório de Estágio Supervisionado defendido e aprovado em 15/08/2008, pela Banca Examinadora constituída pelos seguintes professores:

BANCA EXAMINADORA

Patrício Henrique de Vasconcelos
Professor Orientador

Paoline Levy Pereira Almeida
Professora Examinadora

Maria Aldano de França Fernandes
Professora Examinadora

Campina Grande – PB
2008

DEDICATÓRIA

A meus avós, que foram exemplos fidedignos
da doce beleza de viver.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, meu guia e conselheiro, pela oportunidade de estar realizando este trabalho nessa fase de minha vida.

Aos meus pais, Maurílio Moraes e Rita Solange, que são motivos de orgulho e que sempre estiveram ao meu lado, nunca medindo esforços para estar onde cheguei.

Aos professores Patrício, Paoline que foram excelentes orientadores, Maria Aldano que é parte importantíssima na banca e os demais que de alguma forma contribuíram para realização deste trabalho.

Meus sinceros agradecimentos.

Aquele que habita no esconderijo do
altíssimo, à sombra do onipotente
descansará.
Salmos 91:1

APRESENTAÇÃO

Este trabalho objetiva elaborar um Plano de Negócios para a abertura da pousada “Toca do Tranquilo”, na praia de Pipa, no Rio Grande do Norte. A elaboração do Plano visa não apenas sistematizar as metas e objetivos da futura empresa, como também calcular a viabilidade de um empreendimento do tipo numa realidade já marcada pelo ramo de hospedagem e pelo intenso fluxo turístico. A realização desta pesquisa se deu em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Campina Grande.

O trabalho é composto por cinco capítulos. No primeiro é realizada a Introdução, onde são lançados os objetivos da pesquisa. Também é demonstrada a relevância da pesquisa e é delineada a especificidade do contexto teórico e objetivo que marca nosso objeto de estudo.

O segundo capítulo trata da Fundamentação Teórica do estudo. Sendo um Plano de Negócios para a abertura de uma empresa, neste ponto do trabalho são discutidos os conceitos de empreendedorismo, empreendedor, planejamento e Plano de Negócios, no intuito de apoiar teoricamente o restante do estudo.

Os Aspectos Metodológicos são apresentados no capítulo três, onde se classifica a pesquisa quanto aos seus fins e seus meios, e onde são classificados os instrumentos de pesquisa utilizados.

O capítulo quatro diz respeito ao Plano de Negócios, objetivo principal de toda a pesquisa, e nele são apresentados desde os aspectos mais básicos da empresa, como seu nome fantasia, localização e instalações, até a análise de mercado da praia de Pipa, as ameaças e oportunidades de negócio no setor de hospedagem e a avaliação econômico-financeira do investimento.

O quinto e último capítulo trata das Considerações Finais, onde avaliaremos o Plano de Negócios elaborado e resumiremos os resultados atingidos, como as potencialidades e fraquezas do empreendimento e seu grau de viabilidade.

MORAIS, Thyago Gleyson B. de. Plano de Negócios para abertura da pousada *Toca do Tranqüilo* em Pipa – RN. 60p. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, 2007.

RESUMO

A busca por competitividade no mercado globalizado vem impulsionando a criação de novas empresas, ancoradas em iniciativas originais e estratégias inovadoras. No entanto, no mundo dos negócios a ousadia e a criatividade devem ser equilibradas com frugalidade e planejamento, para que as idéias não se percam para a desorganização e para a falta de visão de mercado. Neste sentido, é destacada a importância do Plano de Negócios no momento de criação de uma empresa. Este recurso possibilita tanto uma perspectiva realista das possibilidades e limitações no negócio proposto, de maneira a torná-lo resistente às iniciativas concorrentes, como também abre espaço para pensar na própria viabilidade da idéia no contexto em que ela pretende ser concretizada. Diante deste quadro, este trabalho possui como objetivo principal a elaboração de um Plano de Negócios para a abertura da pousada “Toca do Tranqüilo”, na praia de Pipa (RN). Através da pesquisa de campo aliada à pesquisa bibliográfica, detectamos as forças e fraquezas do empreendimento proposto, além de suas potencialidades e ameaças. Foi elaborado também um plano econômico-financeiro para calcular a viabilidade econômica do investimento. Os resultados das pesquisas nos levaram a concluir a inviabilidade do empreendimento, devido ao alto custo de sua implementação, ao mercado hospedeiro saturado da região de Pipa e às baixas taxas de retorno previstas. Estas conclusões atestam a importância do Plano de Negócios enquanto uma ferramenta capaz de estipular a viabilidade econômica de um novo empreendimento.

Palavras Chaves: Empreendedorismo, Plano de Negócios, Pousada.

MORAIS, Thyago Gleyson B. de. Business Plan for opening of the inn *Toca do Tranquilo* in Pipa - RN . 60p. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, 2007.

ABSTRACT

The search for competitiveness in the globalised market is driving the creation of new businesses, anchored at original ideas and innovative strategies. However, in the business world boldness and creativity must be balanced with planning, so that the ideas are not lost to disorganization and lack of vision of the market. In this sense, it's highlighted the importance of the Business Plan at the time to start a business. This feature enables both a realistic prospect of the possibilities and limitations proposed in the business, so as to make it resistant to the initiatives competitors, but also opens space for thinking about the feasibility of the idea in the context in which it aims to be achieved. Given this framework, this work has as its main objective the establishment of a Business Plan for the opening of Hostel "Toca do Tranquilo," on the beach of Pipa (NR). Through field research, coupled with the literature search, we find the strengths and weaknesses of the proposed venture, in addition to its potential and threats. It was also prepared an economic-financial plan to calculate the economic viability of the investment. The results of research led us to conclude the unfeasibility of the venture, due to the high cost of its implementation, the host market saturated the region of Pipa and lower rates of return set. These findings attest to the importance of the Business Plan as a tool able to provide the economic viability of a new venture.

Key Words: Entrepreneurship, Business Plan, Inn.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01- Análise SWOT.....	30
Figura 02- Representação do fluxo de caixa	48

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Investimento Fixo	43
Tabela 02 - Depreciação, Manutenção e Seguro	45
Tabela 03 - Mão-de-obra e Encargos Sociais.....	45
Tabela 04 - Despesas Fixas Operacionais	46
Tabela 05 - Cálculo dos Impostos.....	47
Tabela 06 - Demonstrativo de Resultado	47
Tabela 05 - Cálculo dos Impostos.....	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Análise SWOT da empresa Toca do Tranquilo	42
Quadro 02 - Avaliação econômica do investimento.....	49

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	17
CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 EMPREENDEDORISMO	21
2.1.1 O Empreendedorismo na História.....	21
2.1.2 Conceitos e definições.....	22
2.1.3 O empreendedorismo no Brasil	23
2.2 PLANO DE NEGÓCIO	24
2.2.1 Definições de Plano de Negócio	24
2.2.2 Marketing e Plano de Negócios	25
2.2.3 Tipos de Plano de Negócios	26
2.2.4 Componentes do Plano de Negócios.....	27
2.2.5 Matriz SWOT	29
CAPÍTULO 3 – ASPECTOS METODOLÓGICOS	30
3.1 TIPO DE PESQUISA	31
3.2 FERRAMENTAS DE PESQUISA	32
CAPÍTULO 4 – PLANO DE NEGÓCIO DA <i>TOCA DO TRANQUILO</i>	34
4.1 RESUMO EXECUTIVO	35
4.2 EMPRESA	35
4.2.1 Razão/Denominação Social.....	35
4.2.2 Nome Fantasia	35
4.2.3 Setor de Atividade.....	35
4.2.4 Responsáveis.....	36
4.2.5 Telefone de Contato	36

4.2.6	Endereço	36
4.4.7	Localização e Instalações	36
4.3	CLIENTES	37
4.4	FORNECEDORES	37
4.5	CONCORRENTES	37
4.6	ESTRATÉGIA DE <i>MARKETING</i>	40
4.6.1	Produtos e Serviços	40
4.6.2	Promoção e Publicidade	40
4.6.3	Relacionamento.....	41
4.7	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	41
4.7.1	Missão	41
4.7.2	Foco	41
4.7.3	Visão.....	42
4.7.4	Estratégias Futuras	42
4.7.5	Equipe Dirigente	42
4.8	ANÁLISE DE MERCADO	42
4.8.1	Matriz SWOT	43
4.8.1.1	Pontos Fortes e Pontos Fracos	43
4.8.1.1	Oportunidades e Ameaças	44
4.9	PLANO FINANCEIRO	46
4.9.1	Investimento Fixo	46
4.9.2	Depreciação, Manutenção e Seguro.....	48
4.9.3	Mão-de-obra e Encargos Sociais	48
4.9.4	Despesas Fixas Operacionais.....	49
4.9.5	Cálculo dos Impostos	49
4.9.6	Demonstração de Resultados.....	50

4.9.7	Avaliação Econômico-Financeira	51
	CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
	REFERÊNCIAS	56

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

A busca por competitividade no mercado globalizado vem impulsionando a criação de novas empresas, ancoradas em iniciativas originais e estratégias inovadoras. Diante da fragilização do mundo do trabalho, onde empregos estáveis e duradouros são cada vez mais raros, o empreendedorismo vem tomando corpo como uma alternativa para aqueles que pretendem construir seu próprio futuro com independência e autonomia.

No entanto, no mundo dos negócios a ousadia e a criatividade devem ser equilibradas com frugalidade e planejamento, para que as idéias não se percam para a desorganização e para a falta de visão de mercado. Especialmente no Brasil, onde a mortalidade das empresas alcança metade dos empreendimentos abertos no primeiro ano e até 85% dos empreendimentos abertos após cinco anos (SEBRAE, 2008), sabe-se da importância da elaboração de uma estratégia sólida e de um planejamento consistente no momento de abrir um negócio próprio.

Neste sentido, é destacada a importância do Plano de Negócios no momento de criação de uma empresa. Este recurso possibilita tanto uma perspectiva realista das possibilidades e limitações no negócio proposto, de maneira a torná-lo resistente às iniciativas concorrentes, como também abre espaço para pensar na própria viabilidade da idéia no contexto em que ela pretende ser concretizada. O Plano de Negócios opera, desta maneira, como uma ponte entre as intenções do empreendedor e o cenário objetivo que ele possui diante de si, com suas oportunidades e ameaças.

No caso do trabalho aqui proposto, temos como cenário a praia turística de Pipa, no litoral do Rio Grande do Norte, e a intenção de abrir uma pousada que atenda a uma parte de seu intenso fluxo de visitantes. Entretanto, a praia de Pipa já apresenta visivelmente um forte mercado no ramo de hospedaria, o que põe em questão a viabilidade e a sobrevivência de um novo empreendimento do tipo.

Diante deste quadro, levantamos a seguinte problemática: como utilizar um Plano de Negócios para calcular a viabilidade de um novo empreendimento turístico de pousada e camping na praia de Pipa?

Para responder a esta questão, estabelecemos como objetivo principal a elaboração de um Plano de Negócios para a abertura da pousada “Toca do Tranquilo”, na praia de Pipa (RN). Como objetivos secundários, propomos: identificar as potencialidades, fraquezas, oportunidades e ameaças (matriz SWOT) do empreendimento; esboçar a estratégia de Marketing da empresa; analisar o mercado turístico de Pipa e analisar, finalmente, a viabilidade do negócio proposto.

Além da importância anteriormente destacada do empreendedorismo no mundo atual e do planejamento na germinação de uma empresa, este trabalho se justifica pela enorme potencialidade (que a pesquisa pretende discutir, tomando como base a realidade de Pipa) do mercado turístico no país bem como pela utilização inovadora do Plano de Negócios, enquanto uma ferramenta útil não apenas na organização de uma empresa, mas também no cálculo de viabilidade de um novo empreendimento.

Através desta abordagem diferencial, esperamos contribuir para a área de empreendedorismo e planejamento em administração, demonstrando como uma programação fundamentada em estudos prévios é fundamental para o sucesso de um novo empreendimento.

CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo é um conceito de múltiplas definições e interpretações. Ora pode ser compreendido como uma área de estudos relativa à atividade de empreender, ora como a própria atividade desenvolvida por um administrador ousado e visionário. Para compreender melhor o termo e suas repercussões no cenário atual, é válido traçar um breve histórico e discutir algumas de suas conceituações.

2.1.1. O Empreendedorismo na História

Etimologicamente, o termo empreendedor tem origem francesa (*entrepreneur*), e foi usado provavelmente pela primeira vez no século XVII por Richard Cantillon, economista e empreendedor francês. Cantillon distinguia três agentes econômicos na sociedade: os latifundiários, os funcionários e os empreendedores. Os últimos se distinguiriam dos demais por agir por conta própria, assumindo os riscos e os ônus de seus negócios (GUIMARÃES, 2002).

Cantillon diferenciava, desta maneira, a figura do empreendedor dos demais sujeitos econômicos. O autor também inovou a ser um dos primeiros a diferenciar o empreendedor (como sendo aquele riscos), do capitalista (aquele que fornecia o capital) (OLEIVIRA, 1995).

Ao longo do século XVIII o empreendedor e o capitalista foram diferenciados definitivamente, como consequência do processo de industrialização e a conseqüente especialização das atividades fabris. Durante o século XIX, e especialmente durante o século XX assistiram a consolidação do termo e da atividade, com a introdução de conceitos como o de risco, de Peter Drucker, e o de Intra-empreendedor, de Pinchot (OLIVEIRA, 1995).

Neste início de século XXI, muito embora a figura do empreendedor ainda seja confundida com a do próprio administrador, sua especificidade é melhor delimitada,

assim como sua importância para o desenvolvimento econômico da sociedade é incontestável.

2.1.2. Conceitos e Definições

Conforme Schumpeter, remetendo à noção francesa *entrepreneur*, o empreendedor é alguém que “faz combinações de elementos, introduzindo novos produtos ou processos, identificando novos mercados de exportação ou fontes de suprimento criando novos tipos de organização” (SCHUMPETER *apud* OLIVEIRA, 1995, p. 18). Para o autor, o empreendedor é o responsável pela “destruição criativa” do mercado, ou seja, através de introdução de inovações, ele acaba com o ostracismo de ciclos anteriores e inicia novos.

Já para Chiavenato, “o empreendedor é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois é dotado de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidade” (CHIAVENATO, 2005, p. 5). Nesta visão, o empreendedor é o responsável pela visão diferencial de um negócio e pela capacidade de farejar oportunidades e aproveitá-las. O mesmo autor sugere como características necessárias a um empreendedor a necessidade de realização, a disposição para assumir riscos e a autoconfiança (Idem).

Segundo Hisrich e Peter (2004), por reunir qualidades como agressividade, facilidade para o mando, ousadia e planejamento eficaz, o empreendedor pode tanto ser um enorme aliado para os seus investidores quanto um enorme ameaça para os seus concorrentes. Nesta mesma linha, Degen (2005), discute os custos que os empreendedores precisam pagar pelas suas decisões e ousadias – um risco que nem todos estão dispostos a correr.

Para Dolabela (2006), empreendedorismo e planejamento precisam andar juntos. Segundo o autor, a atividade empreendedora, que já foi considerada um dom de poucos, pode e vê ser ensinada nas universidades através do treinamento na elaboração de planos de negócios, por exemplo, para que futuros empresários sigam para o mercado qualificados para avaliar e realizar investimentos.

Estatísticas do SEBRAE (2007) indicam que mais da metade dos novos postos de trabalho, em qualquer lugar do mundo, são gerados por empresas com menos de cinco anos de existência. No entanto, os mesmos estudos revelam a vida breve da maioria dos negócios, especialmente em países em desenvolvimento como o Brasil. A taxa de mortalidade de micro e pequenas empresas são elevadas nos primeiros anos de existência e, em muitos casos, se deve à falta de preparo, conhecimento e formação administrativa por parte de seus proprietários. Neste sentido, é importante ter em mente que, com uma formação pobre, falta de conhecimento do mercado ou ausência de qualquer planejamento, a ação empreendedora está praticamente fadada ao fracasso.

2.1.3. Empreendedorismo no Brasil

No português, a raiz etimológica de empreender vem do verbo latino *prendere* ou *prehendere*, que significam pegar, segurar, tomar para si. Da mesma forma empresa também pode ganhar significado de empreendimento – espaço onde o empresário toma para si a responsabilidade de realizar ações. Àquele que assume os riscos e realiza cabe a denominação de empreendedor (OLIVEIRA, 2005).

No Brasil, o empreendedorismo foi por muito tempo sufocado pela instabilidade econômica e política. O Estado hipertrofiado, burocrático e desorganizado não oferecia um bom espaço para o investidor, e o empreendedor praticamente não encontrava informações para auxiliá-lo na jornada empreendedora. O Sebrae é um dos órgãos mais conhecidos do pequeno empresário brasileiro, que busca junto a essa entidade todo suporte de que precisa para iniciar sua empresa, bem como consultorias para resolver pequenos problemas pontuais de seu negócio (DORNELAS, 2001)

O cenário mudou nos anos 1990, com o espaço aberto pelas privatizações e com as universidades dedicando-se ao tema das incubadoras de negócios; a presença do SEBRAE, que hoje é uma referência para quem planeja abrir um negócio, também é um marco neste processo. Até então, palavras como plano de negócios eram praticamente desconhecidas e até ridicularizadas pelos pequenos empresários.

De acordo com o SEBRAE (2001), o Brasil está entre os 5 países mais empreendedores do mundo, sendo que aproximadamente 14% da população adulta está criando ou administrando uma nova empresa. Há até mesmo autores que, como Peters

(2002), acreditam que existem melhores empreendedores no Brasil que nos Estados Unidos, devido às várias crises e situações adversas que os brasileiros conseguem superar.

2.2. PLANO DE NEGÓCIO

2.2.1. Definições de Plano de Negócio

O Plano de Negócios é um instrumento muito utilizado na atualidade por pequenas, médias e grandes empresas, empreendedores iniciantes ou gestores consagrados. Sua eficácia é afirmada em muitos âmbitos, desde a capacidade de traçar um perfil de uma empresa até os benefícios trazidos por um Plano no momento de criar um novo negócio. Mas, afinal, o que é um Plano de Negócios?

Como afirmam Longenecker *et al*:

Não existe definição correta para plano de negócios; afinal, nenhum plano funcionará em todas as situações. No entanto, um plano de negócios é, em geral, um documento que descreve a idéia básica que fundamenta um empreendimento e as respectivas considerações necessárias para sua abertura. É o plano de jogo do empreendedor; cristaliza os sonhos e as esperanças que motivam um empreendedor a dar os passos iniciais do empreendimento. O plano de negócios esquematiza a idéia básica do empreendedor em relação ao empreendimento e inclui explicações que indicam onde você se encontra agora, aonde quer chegar e como pretende chegar lá. (LONGENECKER *et al*, 2007, p.103)

Desta maneira, apesar de não existir uma definição única de plano de negócios, entende-se que ele é uma vitrine e ao mesmo tempo um mapa de um empreendimento, servindo a propósitos organizacionais e objetivos. É a “validação de uma idéia”, uma espécie de ponte entre os sonhos do empreendedor e sua concretização (DOLABELA, 2006).

Para o SEBRAE, o Plano de Negócios é

um documento que descreve (por escrito) quais os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados,

diminuindo os riscos e as incertezas. Um Plano de Negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado (SEBRAE, 2008).

Neste sentido o Plano de Negócios é, em suma, uma ferramenta de planejamento que norteia as ações de uma empresa, evitando falhas na operacionalização de estratégias de marketing e de controle financeiro ou mesmo criando estas estratégias, quando elas não existem na empresa.

Para Pereira (1995) o Plano de Negócios é um documento escrito cujo objetivo é sistematizar as idéias, visões e opções que o empreendedor possui à sua disposição no momento de criar uma empresa. Segundo o autor, o principal objetivo do Plano seria orientar o empreendedor quanto às ameaças e potencialidades de um negócio antes dele ser iniciado, de maneira que através do planejamento seja possível não apenas esboçar as linhas de ação da empresa, como também detectar a viabilidade da implantação de uma determinada idéia.

2.2.2. Marketing e Plano de Negócios

O Plano de Negócios é muito associado ao marketing e às estratégias para se conquistar clientes. Um bom Plano de Negócios precisa, na verdade, de um Plano de Marketing mínimo, pois planejar um negócio passa necessariamente pela sondagem das necessidades dos clientes e da atratividade do produto/serviço oferecido.

De acordo com Dolabela (2006, p147), marketing é um processo de planejamento de uma determinada organização que “busca realizar trocas com o cliente, cada um com interesses específicos: o cliente quer satisfazer suas necessidades; uma empresa quer gerar receita.” O autor acrescenta que os elementos principais deste planejamento concentram-se nos “4 As”:

- Análise – compreensão das forças que atuam no mercado da empresa em questão;
- Adaptação – processo de adaptação da empresa às demandas dos clientes;
- Ativação – envolve o composto de comunicação, com a escolha e o controle dos meios de comunicação que a empresa vai usar;

- Avaliação – exame periódico das estratégias de marketing desenvolvidas, visando a melhoria contínua e evitando a perda de lucros.

Longenecker *et al* afirmam que, dentro de um Plano de Negócios, o plano de marketing desempenha o papel de “identificar os benefícios aos usuários e o tipo de mercado existente”, além de “não apenas reconhecer, mas também quantificar os benefícios financeiros percebidos pelo cliente (LONGENECKER *et al*, 2007, p.115).

Nesta mesma linha de pensamento, Lambin (2000) também associa Marketing e Planejamento, destacando como vantagens de uma estratégia de marketing planejada a disseminação de uma visão comum da empresa para os investidores, sua potencialidade como um instrumento de coordenação de atividades e áreas da empresa, a facilidade que um Planejamento empresta ao monitoramento das ações empreendida e o aumento da flexibilidade e da organização da empresa face à situações de risco.

2.2.3. Tipos de Plano de Negócios

Existem alguns tipos de Plano de Negócios, cada um condizente com objetivos diversos e situações operacionais específicas. Conforme Longenecker *et al*, a elaboração do plano de negócios depende das intenções do empreendedor, que “deve considerar seriamente a natureza e a extensão do planejamento que mais se adaptam à sua situação particular” (LONGENECKER *et al*, 2007, p.106). Em algumas situações, o Plano talvez nem seja necessário. No dizer dos autores:

Em algumas situações envolvendo abertura de uma nova empresa, o ambiente é tão turbulento que o planejamento detalhado do negócio deixa de apresentar benefícios. Empreendedores que querem atuar em campos inovadores talvez cheguem à conclusão de que não existem informações suficientes que lhes permita fazer um planejamento. Nessas circunstâncias, a adaptabilidade pode ser mais importante que o planejamento cuidadoso do futuro. (LONGENECKER *et al*, 2007, p.105)

Seguindo a discussão proposta por Gouveia (2008), podemos dizer que existem pelo menos três tipos de Plano de Negócios:

- Completo : composto por uma extensa análise de mercado, planejamento financeiro preciso e detalhada estratégia de marketing. É utilizado normalmente na busca por elevados investimentos ou no intuito de oferecer um panorama fidedigno da visão da empresa.
- Resumido : oferece um panorama simplificado dos objetivos da empresa e de suas linhas de expansão. O Plano de Negócios Resumido serve como uma vitrine do negócio para o investidor, que posteriormente poderá se interessar por um detalhamento das informações encontradas.
- Operacional : direcionado para a parte interna da empresa, com o objetivo de traçar linhas de ação e delimitar a visão da empresa para seus gestores, administradores e colaboradores.

Longenecker *et al* (2007) propõem uma classificação semelhante, ao distinguir entre um Plano Sumário, indicado para quem procura financiamento externo e composto de questões e projeções mais importantes para a empresa, e um Plano Abrangente, plano de negócios completo que fornece uma análise profunda dos elementos que põe em risco ou potencializam o sucesso da empresa.

2.2.4. Componentes do Plano de Negócios

Assim como o tipo de Plano de Negócios varia de acordo com o negócio considerado, não existe uma estrutura rígida para os componentes de um Plano de Negócios: ela também muda de acordo com a empresa e os objetivos do planejamento realizado. Como afirma Dornelas (2001), a elaboração do Plano não possui um modelo universalmente aplicável, variando de acordo com fatores como o tipo de produto ou serviço oferecido pela empresa e o investimento almejado pelo empreendedor.

Existe uma série de tópicos, no entanto, que definitivamente não podem constar num Plano de Negócios. Segundo Longenecker *et al* (2007), é válido pensar no que um empreendedor não deve fazer no momento de elaborar um plano de negócios:

- Deixar de fornecer dados sólidos – as afirmações realizadas devem ser fundamentadas com projeções e dados objetivos, para que os investidores se convençam da resistência do investimento;
- Deixar de descrever o produto de maneira simples – é importante evitar jargões complicados e incompreensíveis, o produto deve ser apresentado da maneira mais direta possível;
- Deixar de analisar plenamente o mercado – deve-se assumir os riscos da concorrência, se possível realizando estimativas da participação no mercado e das margens de lucro das empresas concorrentes;
- Incluir demonstrativos financeiros muito detalhados ou incompletos – os demonstrativos financeiros devem se situar no equilíbrio entre o excesso de informações desnecessárias e a ausência de cálculos importantes;
- Ocultar Fraquezas – um bom Plano de Negócios precisa lidar francamente com as fraquezas da empresa. Os pontos fracos existem em qualquer negócio, o importante é possuir estratégias para superá-los;
- Desconsiderar falhas fatais – muitas oportunidades têm falhas fatais, que põem em risco todo o empreendimento. É preciso visualizar claramente estas falhas e não se perder no deslumbramento da oportunidade posta;
- Uso de gramática deficiente – falha básica e fatal. Um Plano escrito com gramática deficiente indica falta de competência, organização e cuidado do empreendedor;
- Fazer um plano muito extenso – um bom Plano não significa necessariamente um Plano extenso. Se for possível detalhar os objetivos e linhas de ação da empresa em poucas páginas, tanto melhor para os leitores, que não se cansarão com informações inúteis.

Dolabela considera que, apesar da variabilidade estrutural dos Planos de Negócios, é possível pensar numa organização comum (DOLABELA, 2006). Os componentes sugeridos pelos autor são:

- Sumário Executivo – enunciado do projeto, competência dos responsáveis, produtos e tecnologia, previsão de vendas;
- A empresa – missão, foco, objetivos, plano de operações, controle de qualidade e sistemas de gestão;
- Plano de *Marketing* – análise de mercado, estratégia de *marketing*, planos de pesquisa;
- Plano Financeiro – investimento inicial, custos totais, fixos e variáveis, cálculo de viabilidade financeira.

2.2.5. Matriz SWOT

É possível incluir a análise SWOT no Plano de Negócios, no quesito dedicado à análise de mercado. A Matriz SWOT estima, no que refere ao presente da empresa e ao seu ambiente interno, os pontos fortes e fracos, e no que se refere ao ambiente externo à empresa e às perspectivas futuras, as ameaças e oportunidades de negócio (WIKI, 2008). Segue abaixo uma representação de uma análise SWOT.

Figura 01 – Análise SWOT



Fonte: Adaptado de Wikipédia (2008)

CAPÍTULO 3 – ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1. TIPO DE PESQUISA

Vergara (2007), propõe uma taxionomia para os tipos de pesquisa baseada em dois critérios fundamentais: quanto aos fins e quanto aos meios. Os meios da pesquisa são os instrumentos, métodos e técnicas utilizadas na operacionalização do trabalho. Já os fins da pesquisa dizem respeito aos objetivos, finalidades e aspectos teóricos utilizados no tipo de pesquisa escolhida.

Seguindo esta orientação, a presente pesquisa é definida quanto aos fins, em primeiro lugar, como uma pesquisa descritiva, pois busca expor “características de determinada população ou de determinado fenômeno”, podendo também “estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza” (VERGARA, 2007, p.47). Nos propomos, portanto, a descrever as características do mercado de serviços e hospedagem da praia de Pipa e elaborar um Plano de Negócios para um empreendimento do tipo na região.

Também quanto aos fins, podemos definir este trabalho como uma pesquisa exploratória, dado o pouco conhecimento sistematizado acerca do tipo de negócio planejado aqui, bem como do mercado específico no qual o estudo se concentra. Deve-se ter em mente que, apesar da consagração do Plano de Negócios enquanto ferramenta de análise na área de administração, sua utilização para a criação de uma pousada nos moldes aqui propostos é inovadora.

No que se refere aos meios, esta é uma pesquisa bibliográfica e de campo. Segundo Vergara, a pesquisa de campo é uma “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo” (VERGARA, 2007, p.47-48). Neste sentido, esta pesquisa foi composta por visitas ao litoral do Rio Grande do Norte para coleta de dados, complementada por leituras de materiais relevantes para a obtenção dos objetivos sugeridos.

Pode-se denominar ainda este trabalho de pesquisa aplicada, uma vez que os objetivos estabelecidos passam pela aplicação imediata do conhecimento adquirido na

concretização de um negócio, tratando-se de uma intervenção direta na realidade mediante fins específicos (GIL, 1989).

Por fim, a elaboração deste Plano de Negócios contou com a combinação de métodos qualitativos e quantitativos de análise. Segundo Van Maanen, os métodos qualitativos são:

Uma série de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e de outro modo entender o significado, não a frequência, de certos fenômenos que ocorrem com relativa naturalidade no mundo social. (VAN MAANEN *apud* COLLINS e HUSSEY, 2005, p.145)

Já as análises quantitativas são frequentemente baseadas na apresentação estatística dos resultados ou no estabelecimento de previsões a partir de dados coletados numa amostra de determinado universo (COLLINS e HUSSEY, 2005).

Diante destas informações, a presente pesquisa pode receber ambas as denominações porque tanto trabalha com dados de ordem qualitativa, como ameaças e oportunidades de negócio previstas, quanto desenvolve exercícios de ordem quantitativa, a exemplo do cálculo de viabilidade do negócio proposto, com base em estimativas matemáticas de fluxos de capital e métodos determinísticos de análise de investimentos.

3.2. FERRAMENTAS DE PESQUISA

No limite, pode-se considerar o próprio Plano de Negócios como a ferramenta de pesquisa mais importante utilizada aqui, na medida em que é ele quem vai estipular, diante dos recursos objetivos do empreendedor, a viabilidade do negócio proposto. No dizer de Longenecker *et al.*:

Embora o planejamento seja um processo mental, vai além dos limites da especulação. A reflexão sobre a proposta de um novo negócio deve ser mais abrangente do que apenas conceber uma série de idéias relacionadas. Dessa forma, um planejamento escrito ajuda a garantir a consideração sistemática e completa dos fatores importantes que devem ser considerados no início de uma nova empresa. Por identificar as variáveis capazes de influenciar o sucesso ou o fracasso da empresa, o plano de negócios se torna um modelo que auxilia o empreendedor e quaisquer empregados a focar questões e

atividades relevantes ao novo empreendimento. (LONGENECKER *et al*, 2007, p.105)

Assim sendo – e de acordo com as discussões do capítulo anterior – o plano de negócios não é apenas uma vitrine do futuro negócio para atrair investidores, mas também uma ferramenta consistente, útil para que o próprio empreendedor avalie o potencial da empreitada.

Não obstante, como principais ferramentas auxiliares, contidas na própria estrutura do Plano de Negócios desenvolvido, utilizamos a análise SWOT (análise ambiental) aliada à análise econômico-financeira do empreendimento, que objetiva estipular sua viabilidade econômica com base em cálculos como o Valor Presente Líquido (VPL) e a Taxa Interna de Retorno (TIR).

CAPÍTULO 4 – PLANO DE NEGÓCIO DA *TOCA DO TRANQUILO*

4.1. RESUMO EXECUTIVO

Este é o Plano de Negócios para abertura da empresa de serviços de turismo em hospedagem “Toca do Tranquilo”, a ser localizada na praia de Pipa (RN). A “Toca do Tranquilo” é idealizada como uma prestadora de serviços do tipo pousada, dirigido aos visitantes da praia de Pipa e com marketing voltado para a ecologia e os produtos naturais.

Este Plano tem por objetivo, além de esboçar uma estratégia de marketing para a empresa, descrever as características do empreendimento, traçar as estratégias de sua implementação e detectar sua viabilidade face ao concorrido mercado de serviços ligado ao turismo e à hospedaria na localidade de Pipa. Sua estrutura é baseada nas discussões de Cavalcante (2008) e Dolabela (2006), no intuito de combinar elementos que mais se encaixem no perfil da empresa proposta.

4.2. EMPRESA

4.2.1. Razão Social

Thyago Empreendimentos Turísticos

4.2.2. Nome Fantasia

Toca do Tranquilo - Pousada Camping

4.4.3. Setor de atividade

Setor de serviços em turismo, focado no turismo ecológico e oferecendo serviços de hospedagens em quartos e área de camping.

4.4.4. Responsável

Thyago Gleyson B. de Moraes

4.4.5. Telefone Contato

555 – 5278

4.4.6. Endereço

Rua da Tranquilidade astral, N 15, Bairro Onda da Brisa verde PIPA – RN

4.4.7. Localização e instalações

A pousada será construída a aproximadamente 400m da praia de Pipa, próxima ao centro da cidade. A empresa contará inicialmente com seis leitos para duas pessoas cada e área de camping com suporte para 200 barracas. Toda a decoração da pousada seguirá motivos rústicos e regionais, com a máxima utilização de produtos naturais e tecnologias ecologicamente responsáveis. A jardinagem do terreno será amplamente explorada, de modo a criar um ambiente que forneça ao cliente uma experiência com a tranquilidade da natureza aliada aos confortos da modernidade.

Todos os leitos serão equipados com equipamentos de TV, frigobar e ar condicionado. O *layout* e as instalações da empresa seguirão as normas da Agência Nacional de Vigilância Sanitária.

4.3. CLIENTES

O público alvo da empresa será bastante abrangente, haja vista a disponibilidade de duas áreas diferentes de hospedagem. Para jovens interessados no turismo aventureiro haverá a área de camping, menos dispendiosa e que oferece maior contato com a natureza. Os leitos fechados contemplam outros públicos que preferem uma estadia tranqüila e aconchegante. Os preços das diárias serão acessíveis em ambos os formatos de acomodação, por se tratar de uma pousada de pequeno porte que não concorrerá com as redes hoteleiras internacionais presentes na cidade.

4.4. FORNECEDORES

Nossos fornecedores permanentes serão os hortifrutigranjeiros, as mercearias, mercadinhos e padarias locais.

4.5. CONCORRENTES

De acordo com nossa pesquisa, Pipa possui aproximadamente 100 (cem) estabelecimentos que trabalham com serviços de hospedagem, incluindo albergues, campings, casas, hotéis, pousadas e resorts. Para elaborar a lista de concorrentes da Toca do Tranqüilo, escolhemos empresas que possuem perfis semelhantes ao proposto pelo empreendimento, no que se refere ao número reduzido de leitos e ao preço acessível.

- **POUSADA CAVALO DO MAR**

Endereço: Av. Antonio Florêncio, 1038
Praia de Pipa - Tibau do Sul / RN – Brasil

Tel.: 55 84 3246-4169

Cel: 55 84 91098248

reservas@cavalodomar.com

www.cavalodomar.com

▪ **MAGIA DA TERRA**

Endereço: Rua do Pescador, S/N
Praia de Pipa - Tibau do Sul / RN - Brasil
Tel.: 55 84 3246-2266
Cel: 55 84 9984-5342
magia.datterra@uol.com.br

▪ **POUSADA LANDUÁ**

Endereço: Largo de Sao Sebastiao, nº 42 - Beira mar
Praia de Pipa - Tibau do Sul / RN - Brasil
Tel.: 55 84 3246-2309
Cel: 55 84 9985-6203
landuapousada@gmail.com

▪ **POUSADA DA VOVÓ**

Endereço: Rua da Gameleira, s/n
Praia de Pipa - Tibau do Sul / RN - Brasil
Tel.: 55 84 3246-2403
Cel: 55 84 9136-1865
pousadavovo@hotmail.com
www.pousadavovo.com.br

▪ **RECANTO DAS FLORES**

Endereço: Rua do Cruzeiro, nº 13
Praia de Pipa - Tibau do Sul / RN - Brasil
Tel.: 55 84 3246-2424
Cel: 55 84 9103-2780
pousadarecantodasflores@hotmail.com

▪ **POUSADA TERRAÇO**

Endereço: Rua do Cajueiro, 910
Praia de Pipa - Tibau do Sul / RN - Brasil
Tel.: 55 84 3246-2249
Cel: 55 84 9951-6615
terracopipa@yahoo.com.br

▪ **CORAIS DA PIPA**

Endereço: Rua da Albacora, nº 665
Praia de Pipa - Tibau do Sul / RN - Brasil
Tel.: 55 84 3246 2690

55 84 3246 2324
Cel: 55 84 8832-0066
coraisdapipa@hotmail.com

▪ ALBERGUE DA ROSE

Endereço: Rua da Mata, s/n - Proximo a Academia Arnold
Praia de Pipa - Tibau do sul / RN - Brasil
Tel.: 55 84 3246-2538
Cel: 55 84 8844-8371
comsorriso78@yahoo.com.br

▪ POUSADA GAMELEIRA

Endereço: Rua da Gameleira, nº 33
Praia de Pipa - Tibau do Sul / RN - Brasil
Tel.: 55 84 3246-2296
Cel: 55 84 9407-2296
euvoupr@pousadagameleira.com.br
www.pousadagameleira.com.br

▪ VERA MY HOUSE

Endereço: Rua da Mata, s/n
Praia da Pipa - Tibau do Sul / RN - Brasil
Tel.: 55 84 3246-2295
Cel: 55 84 9988 5154/8823-2259
darylham@hotmail.com

▪ REFÚGIO DAS FADAS (FAIRIES PLACE)

Endereço: Rua Albacora (Torre), 536 - (referência torre de celular BCP)
Praia da Pipa - Tibau do Sul / RN - Brasil
Tel.: 55 84 3246-2314
Cel: 55 84 9481-1847 / 9481-1872
refugiodasfadas@yahoo.com.br

▪ POUSADA DA PRAIA

Endereço: Rua Beija-Flor, s/n
Praia de Pipa - Tibau do Sul / RN - Brasil
Tel.: 55 84 3246 2458
Cel: 55 84 9121 1888
marco.taveira@hotmail.com

▪ ALBERGUE ZICATELA

Endereço: Rua Praia do Amor, nº 48
Praia da Pipa - Tibau do Sul / RN - Brasil
Tel.: 55 84 3246-2377
Cel: 55 84 9969-9049
caipuravida@hotmail.com

▪ ALBERGUE PIPA HOSTEL

Endereço: Rua Arara, 105
Praia de Pipa - Tibau do Sul / RN - Brasil
Tel.: 55 84 3246-2151
Cel: 55 84 9101-9867
pipahostel@yahoo.com.br
www.pipahostel.com.br

4.6. ESTRATÉGIA DE MARKETING

4.6.1. Produtos e Serviços

Os preços das diárias serão baseados na política adotada pelos concorrentes, acompanhando as altas (entre outubro e março) e as baixas estações (entre abril e setembro) e com possíveis análises de consumo dos insumos do próprio estabelecimento. Estimamos um preço inicial de R\$ 100,00 do leito duplo durante a alta estação e R\$ 70,00 durante a baixa estação; o preço para a área de camping variará entre R\$15,00 e R\$25,00.

O principal serviço adotado pela empresa será o café da manhã incluso nas diárias, composto por produtos naturais e totalmente regionais. Planejamos estabelecer, após alguns meses de funcionamento, parcerias com escolinhas de surf e passeios ecológicos, com visitas regulares ao Santuário Ecológico de Pipa. Durante feriados específicos, como Carnaval e Ano Novo, serão realizados eventos temáticos no interior da pousada, com bandas e atrações culturais locais.

4.6.2. Promoção e publicidade

Será adotada uma estratégia de promoção maciça via internet, para atingir clientes do Brasil e do exterior. A Toca do Tranquilo terá site próprio e bilíngüe, com

design arrojado e muitas informações e fotos da pousada, dispondo também de uma área onde os clientes poderão registrar suas experiências de hospedagem.

No âmbito local, a publicidade será concentrada na distribuição de panfletos e encartes informativos com mapas, preços e informações básicas do guia do turista; camisetas pintadas com temáticas peculiares ao espírito da pousada e após a instalação da empresa ocorrerá entrega de brindes aos clientes especiais.

4.6.3. Relacionamento

A empresa buscará a melhor forma de comunicação com os clientes, mantendo sempre um diálogo bem aberto e transparente, respeitando e acolhendo as sugestões e comentários. Outro ponto importante a ser considerado será o zelo pelas técnicas e treinamentos dos colaboradores, cuja preparação influencia diretamente na qualidade dos serviços prestados.

4.7. PLANEJAMENTO ESTRATEGICO

4.7.1. Missão

Oferecer serviços de hospedagem de ótima qualidade e custo-benefício, a clientes preocupados com a tranquilidade e comodidade da estadia durante o período de lazer.

4.7.2. Foco

Foco no cliente, destacando a melhoria contínua do bem-estar do público durante todo tempo em que estiver hospedado, estabelecendo assim um forte vínculo de fidelidade.

4.7.3. Visão

A Toca do Tranquilo no horizonte temporal de 04 anos pretende estabelecer-se no mercado turístico Potiguar, obtendo reconhecimento da marca junto ao seu público alvo, tornando possível sua expansão em novos mercados.

4.7.4. Estratégias futuras

Manter sempre uma política de controle nos fluxos de caixa para que a vida financeira da empresa seja saudável e crescente, possibilitando sua sobrevivência atual no mercado local e a conquista de novos mercados no futuro.

4.7.5. Equipe dirigente

A Toca do Tranquilo será dirigida por apenas uma pessoa, o próprio criador do negócio e redator deste relatório, Thyago Gleyson B de Moraes, graduando em administração e com grande habilidade nas relações com o público viajante e mercados praieiros.

4.8. ANÁLISE DE MERCADO

A praia da Pipa tem um histórico de desenvolvimento muito recente, porém muito acelerado. Composta por praias de águas límpidas e mornas, belíssimas reservas naturais, falésias e chapadões a Pipa tem tornado seu nome mundialmente conhecido. É através da contagiante recepção do seu povo, a inspiração proporcionada pelo ecoturismo e suas já reconhecidas noites badaladas que esse balneário movimentou negócios que faturam algo em torno de 40 milhões de dólares e atraíram no último ano cerca de 1 milhão de visitantes (Ministério do Turismo, 2007).

Segundo estudo da Fundação Getúlio Vargas, Pipa é atualmente um dos 65 principais pólos indutores de turismo do país e já oferece cinco mil leitos e cerca de 120 restaurantes, bares e casas noturnas para atender a seus visitantes (FGV, 2007).

Estes atributos fazem de Pipa sem dúvida um dos lugares de maior desenvolvimento turístico do Brasil e aparentemente uma excelente oportunidade de negócio. É importante, todavia, ter em mente o serviço pensando neste Plano e as potencialidades deste serviço diante de um cenário já repleto de empreendimentos voltados para a hospedagem. Neste sentido, uma análise SWOT do negócio proposto pode oferecer um quadro mais fiel da sua viabilidade.

4.8.1. Matriz SWOT

É talvez incomum realizar a análise de SWOT de um empreendimento inexistente. Contudo, é válido desde já pensar nas fraquezas e forças da futura organização, para assim delinear mais claramente os objetivos do empreendimento e as dificuldades que porventura ele encontrará. A análise SWOT de um empreendimento futuro possibilita ainda uma visão mais clara de suas possibilidades de sobrevivência no mercado.

4.8.1.1. Pontos Fortes e Pontos Fracos

Os pontos fracos e fortes da empresa na Matriz SWOT dizem respeito aos aspectos internos da organização. Neste sentido, a Toca do Tranquilo possuirá como pontos fortes uma estratégia de *marketing* inovadora, baseada em publicidade moderna e arrojada, além de preços de diárias bastante acessíveis. Vale destacar também o conhecimento que a gerência possui do mercado em questão, que certamente ajudará na gestão profissional do negócio. Este Plano de Negócios poderá servir de base para as ações organizacionais da empresa.

Entre os pontos fracos da Toca do Tranquilo podemos citar o capital de giro reduzido, o que dificultaria a sobrevivência da empresa em períodos de baixa estação, como também a baixa disponibilidade financeira em geral para aprimoramentos na

estrutura da pousada. A própria estrutura é, aliás, outro dos pontos fracos do empreendimento, uma vez que as instalações da Toca do Tranquilo serão – ao menos a princípio – bastante modestas e com reduzido número de leitos, se a compararmos com outros hotéis presentes na cidade.

4.8.1.2. Oportunidades e Ameaças

As oportunidades e ameaças da análise SWOT se concentram nos aspectos externos do negócio, no ambiente no qual ele é erguido. A praia de Pipa é repleta de oportunidades no setor de turismo: há um fluxo permanente de turistas, muitos deles estrangeiros e com disponibilidade para altos gastos; existem novos nichos de mercado surgindo, explorando atividades como o turismo de aventura e o ecoturismo; existe a possibilidade de ainda mais investimentos estatais na região para divulgar ainda mais seus atrativos e ampliar o mercado interno. A estas oportunidades podemos acrescentar ainda a própria estabilização da economia brasileira, que dá mais solidez a novos e ousados empreendimentos, além do crescimento expressivo do setor de serviços e do Turismo em geral.

Todavia, as ameaças para um novo negócio no setor hoteleiro da região são igualmente significativas. A entrada de grandes redes hoteleiras nacionais e internacionais de hotéis no mercado de Pipa dificulta enormemente a concorrência em períodos de baixa estação, uma vez que estas redes possuem elevadas somas em capital de giro e podem baixar os preços a contento. Mesmo as pousadas de estrutura modesta e poucos leitos, como a idealizada na Toca do Tranquilo, já são muito numerosas, expandindo bastante o leque de concorrentes. Ademais, cabe destacar o alto custo latifundiário da região, que aumenta significativamente o investimento inicial de uma pousada ainda a ser construída, praticamente eliminando expectativas de retorno a curto ou médio prazo.

A análise SWOT da Toca do Tranquilo encontra-se sintetizada no quadro a seguir.

QUADRO 01 – Análise SWOT da empresa Toca do Tranquilo

INTERNAS (ORGANIZAÇÃO)	<p style="text-align: center;">PONTOS FORTES</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Estratégia de <i>marketing</i> inovadora;▪ Conhecimento do mercado;▪ Gestão profissional e planejada;▪ Preços acessíveis.	<p style="text-align: center;">PONTOS FRACOS</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Baixa disponibilidade financeira;▪ Capital de giro reduzido;▪ Pequeno número de acomodações;▪ Instalações modestas.
EXTERNAS (AMBIENTE)	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Fluxo permanente de turistas;▪ Surgimento de novos mercados consumidores (turismo de aventura, ecoturismo);▪ Possibilidade de ampliação da participação no mercado interno;▪ Estabilização da economia Brasileira;▪ Crescimento do setor de serviços e da área do Turismo em geral.	<p style="text-align: center;">AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Entrada de grandes redes nacionais e internacionais de hotéis no mercado;▪ Grande número de pousadas já existentes;▪ Alto custo latifundiário.

Fonte: Elaboração própria, 2008.

4.9. PLANO FINANCEIRO

O Plano Financeiro é uma tradução em números da organização da empresa e possibilita uma previsão dos seus fluxos monetários. Dentro deste Plano de Negócios, o Plano Financeiro é particularmente importante por calcular objetivamente a viabilidade econômica do empreendimento, desde o investimento inicial até os primeiros anos de implementação do negócio.

4.9.1. Investimento Fixo

A Tabela 00 a seguir demonstra o investimento na estrutura fixa da pousada, contando com os valores de construção, aquisição de equipamentos, material de decoração e registro jurídico. Note-se o valor do terreno, que aponta para o já indicado alto custo latifundiário da praia de Pipa, aonde, de acordo com nossas pesquisas, o metro quadrado em terrenos próximos à praia chega a R\$ 1000,00. Para diminuir os custos, foi escolhido um terreno um pouco mais distante do litoral, de cerca de 800m quadrados, porém com preço mais acessível.

Tabela 01 – Investimento Fixo

1 - Investimento	
Fixo	Valor total
Descrição	
Arquiteto	2.000,00
Engenheiro	10.000,00
Terreno	250.000,00
Mão-de-obra (3 pedreiros e 2 ajudantes)	13.000,00
Ferro	2.350,00
Areia, brita, massame e aterro	15.750,00
Esquadilhas	10.000,00
Hidráulico	9.300,00
Elétrico	1.800,00
Eletricista	1.200,00
Madeira	7.500,00
Rejunte, cerâmica e argamassa	4.950,00
Granito	4.000,00
Pintor	5.000,00
Tinta	4.500,00
Material rústico	6.000,00

Bloco	5.670,00
Cimento	6.187,00
Telha	3.750,00
Ferragens	1.800,00
Gesso	150,00
Gesso placa	1.950,00
Gesseiro	1.000,00
Portão	1.500,00
Portas	1.140,00
Forro das portas	900,00
Piscina	8.500,00
Despesas extras	5.000,00
Total da construção	84.897,00
Camas e colchões	7.276,00
Panelas	931,00
Talheres	60,00
Copos	411,00
Mesas	3.599,00
Cama, mesa e banho	3.297,70
Utensílios diversos	3.000,00
Total móveis e utensílios	18.574,00
Fogões industriais	709,00
Liquidificadores	289,00
Geladeira	1.699,00
microondas	299,00
Chapa de grelha	159,90
Ar condicionados	5.334,00
Frigobares	3.594,00
TV's	7.112,00
DVD	100,00
Computador	1.899,00
Total de máquinas e equipamentos	21.194,90
CNPJ	350,00
Firma individual	135,00
Alvará de funcionamento	325,00
Alvará Saúde	110,00
Embratur	100,00
Total Legalização	1.020,00
Total	425.685,90
Capital de Giro	2.500,00
Total de Investimento = (fixo + capital de giro)	428.185,90

Fonte: Elaboração própria, 2008.

4.9.2. Depreciação, Manutenção e Seguro

Os valores indicados na tabela abaixo representam os gastos necessários na manutenção da pousada, calculados com base em percentuais definidos por lei.

Tabela 02 – Depreciação, Manutenção e Seguro

Discriminação	Base de Calculo (R\$)	Depreciação (R\$)	%
Edificações	384.897,00	15.395,88	4
Maquinas e Equipamentos	21.194,90	1.929,50	10
Móveis e Utensílios	18.574,00	1.857,40	10
Outros	1.899,00	379,80	5
Total do investimento fixo	426.564,90		
Valor Anual		19.562,58	
Valor mensal		1.630,21	

Fonte: Elaboração própria, 2008.

4.9.3. Mão-de-obra e Encargos Sociais

A tabela a seguir representa os gastos previstos com recursos humanos, incluindo salários de funcionários e encargos trabalhistas. Os encargos sociais incluem FGTS, férias e 13º salário. Podemos perceber também o reduzido número de funcionários, que significa que a maior parte das responsabilidades administrativas e gerenciais da Toca do tranqüilo ficará por conta do próprio dono da pousada.

Tabela 03 - Mão-de-obra e Encargos Sociais

Discriminação	Quantidade	Valor de Salário (R\$)	Valor anual (R\$)
Mão de obra			
Recepcionista	1	600,00	7.200,00
Serviços Gerais	1	500,00	6.000,00
Pró-Labore	1	600,00	7.200,00
TOTAL	3	1.700,00	20.400,00
Encargos Sociais (%)	27,44%	466,48	5.597,76
Custo Total com salários			25.997,76

Fonte: Elaboração própria, 2008.

4.9.4. Despesas Fixas Operacionais

As despesas fixas operacionais são relativas aos gastos permanentes da empresa, sejam aqueles relacionados aos salários e encargos sociais, sejam os gastos necessários com compra de materiais. As despesas fixas independem das entradas de capital na pousada; assim sendo, seu cálculo tem por base os gastos imprescindíveis ao bom andamento da prestação dos serviços.

Tabela 04 - Despesas Fixas Operacionais

Discriminação	Valor (R\$)	%
Salário dos Funcionários	1.100,00	27,87%
Encargos Sociais dos funcionários	301,84	7.65%
Pró-Labore	600,00	15.20%
Encargos Sociais sobre pró-labore	164,64	4.17%
Material de limpeza/Escritório	150,00	3.80%
Depreciação	1.630,21	41.30%
Total das Despesas fixas operacionais	3.946,69	100%

Fonte: Elaboração própria, 2008.

4.9.5. Cálculo dos Impostos

De acordo com a classificação do SEBRAE (2008), a empresa Toca do Tranquilo se enquadraria na qualificação de microempresa, tanto devido a sua renda bruta anual (inferior a R\$ 433.755,14), quanto por causa do número de funcionários previstos (até 09 funcionários).

Para o cálculo dos impostos é levado em consideração a classificação do regime simplificado de tributação (SIMPLES), uma lei estritamente tributária que adota um critério diferenciado de classificação. A Toca do Tranquilo também se enquadra na classificação de microempresa proposta pelo SIMPLES (renda bruta anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00), estando sujeita, portanto, a uma alíquota de 4,50%. É com base nesse valor que foram calculados os impostos representados na tabela a seguir.

Tabela 05 - Cálculo dos impostos

Impostos	Alíquotas %	Base de Cálculo (R\$)	Valor do imposto (R\$)
CSLL	1,22%	61,440,00	749,56
COFINS	1,28%	61.440,00	786,43
ISS	2,00%	61.440,00	1.228,80
TOTAL			2.764,79

Fonte: Elaboração própria, 2008.

4.9.6. Demonstração de Resultados

Segue abaixo o DRE (Demonstração do Resultado do Exercício) dos cálculos realizados até aqui. O Demonstrativo abaixo sintetiza financeiramente os fluxos da empresa e oferece a disponibilidade anual com a qual a pousada Toca do Tranquilo operará.

Tabela 06 - Demonstrativo de Resultado

Discriminação	Valores
1 – Receita Operacional Bruta	61.440,00
2 - Impostos	2.764,79
2 – Custos Variáveis	
2.1 – Água, Luz e telefone	12.600,00
3 – Margem de Contribuição	46.075,21
4 – Despesas Fixas Operacionais	
4.1 - Salário	13.200,00
4.2 – Encargos Sociais sobre Salário	3.622,08
4.3 – Pró-labore	7.200,00
4.4 – Encargos Sociais sobre Pró-labore	1.975,68
4.6 – Outras despesas fixas	1.800,00
5 – Resultado Operacional	18.277,45
9 – Resultado Líquido	18.277,45
11 - Disponibilidade	18.277,45

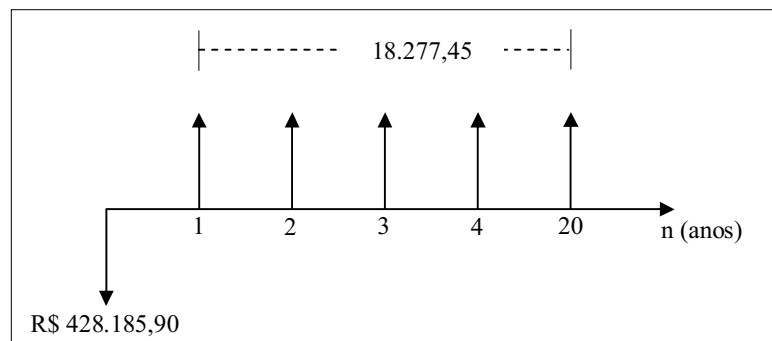
Fonte: Elaboração própria, 2008.

4.9.7. Avaliação Econômico-Financeira

A avaliação econômico-financeira objetiva detectar o grau de atratividade econômica do empreendimento diante de possíveis investidores, ou mesmo calcular o grau de viabilidade financeira do mesmo. Nossa avaliação se concentrou no cálculo do Valor Presente Líquido (VPL), cujo valor menor do que zero é indicativo de um investimento não atrativo), e da Taxa Interna de Retorno (TIR), cujo valor menor do que a Taxa Mínima de Atratividade (TMA) também indica um investimento não atrativo.

Na representação do fluxo de caixa, consideramos um prazo de vinte anos – dado a natureza volumosa do investimento – e considerando uma TMA de 6,75% ao ano, calculada com base nos números disponibilizados para investimentos do Banco do Nordeste. Cabe ressaltar que os valores de entrada de caixa serão considerados uniformes apenas para efeito de análise – a cada disponibilidade o valor sofrerá variações tanto positivas quanto negativas.

Figura 02 - Representação do fluxo de caixa



Fonte: Elaboração própria (2008)

Realizados os cálculos apropriados, chegamos aos valores de VPL e TIR encontrados abaixo. Os valores negativos de ambos os indicadores apontam para a rejeição do investimento e para o baixíssimo grau de atratividade do empreendimento proposto.

Quadro 02 - Avaliação econômica do investimento.

Prazo de retorno do investimento	20 anos
VPL	- R\$ 230.734,22
TIR	- 1,46%

Fonte: Elaboração própria (2008)

CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração de um Plano de Negócios, embora a princípio pareça uma tarefa simples e talvez despreziosa, exige dedicação e organização por parte do empreendedor. O futuro de um negócio já estabelecido, o sucesso de uma nova estratégia administrativa ou mesmo a concretização exitosa de um empreendimento futuro dependem, em grande medida, de um bom Plano de Negócios.

Ao longo deste trabalho, refletimos sobre o papel do empreendedorismo na sociedade contemporânea e sobre o quanto oportunidades e idéias ousadas precisam ser balanceadas por um bom planejamento. No Brasil, onde grandes oportunidades de negócio florescem sob a égide da estabilização da economia, ao mesmo tempo em que as novas empresas apresentam taxas de mortalidade bastante elevadas, o princípio do empreendedorismo planejado adquire singular importância.

Discutimos as várias funções assumidas por um Plano de Negócios, a depender das intenções do empreendedor. No caso da pousada Toca do Tranquilo, utilizamos o Plano de Negócios como uma maneira de visualizar a implementação da empresa e, principalmente, calcular a viabilidade do empreendimento proposto.

O Plano de Negócios da Toca do Tranquilo foi elaborado de maneira abrangente, num combinado de métodos quantitativos e qualitativos de análise, que forneceram um panorama fiel dos limites e possibilidades da empresa.

A análise do mercado turístico de Pipa, localidade onde a Pousada foi idealizada, revelou um cenário turístico vigoroso e em plena expansão. Pipa já é indiscutivelmente um dos destinos turísticos mais procurados do país, apresentando-se enquanto um atraente espaço para investimentos.

Para explorar este mercado, a estratégia de marketing da Toca do Tranquilo foi desenvolvida com base na utilização de novas tecnologias para a publicidade, além da aplicação de preços acessíveis e uma linha de serviços agregados ligados à ecologia e aos produtos naturais, visando nichos emergentes como o ecoturismo e o turismo de aventura.

No entanto, este terreno aparentemente fértil apresenta fortes ameaças para novos negócios no ramo hoteleiro. Nossa análise SWOT da Toca do Tranquilo

indicou a gestão profissional e o conhecimento do mercado como pontos fortes da empresa, ao passo em que apontou para a baixa disponibilidade financeira e para as instalações modestas como pontos fracos. Não obstante, se as oportunidades do negócio, a exemplo do fluxo permanente de turistas e do surgimento de novos nichos de mercado no turismo, são significativas, as ameaças são igualmente patentes, como o grande número de pousadas já existentes, a concorrência de redes hoteleiras nacionais e internacionais, além do altíssimo custo latifundiário – elemento definitivo quando se pretende literalmente construir uma pousada do zero.

Este conjunto de fatores, somados aos resultados da análise econômico-financeira (que apontaram valores de TIR e VPL não-atrativos), nos fizeram concluir a inviabilidade da abertura da Toca do Tranquilo na praia de Pipa-RN. Apesar do intenso fluxo de turistas, o mercado de hospedagem local já se encontra bastante saturado para garantir a sobrevivência de uma pequena pousada nos moldes da Toca do Tranquilo. Nos períodos de baixa estação a viabilidade do empreendimento praticamente se anula diante da disponibilidade financeira das grandes redes hoteleiras. O investimento inicial, alavancado pelo preço latifundiário, expande a expectativa de retornos por um período inaceitável.

Provavelmente a melhor maneira de entrar no ramo turístico de hospedagem em Pipa no momento, com um investimento inicial mediano, seja o arrendamento de uma pousada já existente – alternativa oferecida por vários estabelecimentos hospedeiros da cidade. Uma pousada como a Toca do Tranquilo só é viável economicamente como um complemento de renda para um investidor com um razoável capital inicial livre.

Ao atestar a inviabilidade do empreendimento Toca do Tranquilo, este trabalho comprova a eficácia da ferramenta Plano de Negócios para além de seus usos operacionais: o Plano detalha econômica e analiticamente os passos que nos levaram a concluir a rejeição do negócio proposto, evitando volumosos gastos de retorno lento e duvidoso, desviando o investidor de um fracasso econômico anunciado.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2005.

CAVALCANTE, João Alberto Martins. Plano de Negócio: Uma ferramenta viável para consolidação de um empreendimento na área farmacêutica. Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da UFCG. 2008.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DEGEN, Ronald Jean. O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: Makron Books, 2005.

DOLABELA, Fernando. O segredo de Luísa: uma idéia, uma paixão e um plano de negócios. Como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. São Paulo: Cultura Editora, 2006.

_____. Oficina do Empreendedor: A Metodologia de Ensino que Ajuda a

Transformar Conhecimento em Riqueza . São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

_____. Empreendedorismo: Ciência, técnica e arte . Instituto Euvaldo Lodi, CNI, 2000.

_____. A vez do sonho . São Paulo: Cultura Editores, 2000.

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: transformando idéias em negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

GIL, Antonio Carlos. Metodologia do Ensino Superior. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. Métodos e técnicas de pesquisa social. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1989.

GOUVEIA, Naranda Cabral Souto. Plano de negócios para implementação de uma gestão estratégica competitiva em uma empresa comercial . Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da UFCG. 2008.

GUIMARÃES, Liliane de Oliveira. A Experiência Norte-Americana na Formação de Empreendedores – Contribuições das Universidades de Saint Louis, Indiana e Babson College. São Paulo: EAESP/FGV, 2002.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. Empreendedorismo. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

LAMBIN, J.J. Marketing Estratégico . McGraw Hill: Lisboa, 2000.

LONGENECKER, Justin G *et al.* Administração de pequenas empresas. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

OLIVEIRA, M. A. (Org.) Valeu!: Passos na Trajetória de um Empreendedor . São Paulo: Nobel, 1995.

PEREIRA, Heitor José. Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor . Brasília: SEBRAE, 1995.

PETERS, Tom. Não é hora para conservadorismo . Folha de São Paulo, 1º de setembro de 2002.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Mortalidade das empresas. Disponível em <<http://www.sebrae-sp.com.br/principal/conhecendo%20a%20mpe/mortalidade%20/empresa>>. Acessado em: 15/06/2008.

SOUZA, Eda Castro Lucas; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Empreendedorismo além do plano de negócio. São Paulo: Atlas, 2005.

TARAPANOFF, K. (org). Inteligência Organizacional e Competitiva . Brasilia: Editora UNB, 2001

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007. ISBN 978-85-224-4898-2.

WIKIPÉDIA - A enciclopédia livre. Análise SWOT. Disponível em <pt.wikipedia.org/wiki/Análise_SWOT>. Acessado em: 03/08/2008.