



Universidade de Brasília - UnB
Centro de Excelência em Turismo – CET

Pós-graduação *Lato Sensu*

Curso de Especialização em Gestão Hoteleira Sustentável

PROJETO PARA IMPLANTAÇÃO DE EMPREENDIMENTO HOTELEIRO
POUSADA “RETIRO BOA VISTA”

LELIA ELEONORA DE ABREU MALTA

Brasília/DF
2008



Universidade de Brasília - UnB
Centro de Excelência em Turismo – CET

Pós-graduação *Lato Sensu*

Curso de Especialização em Gestão Hoteleira Sustentável

PROJETO PARA IMPLANTAÇÃO DE EMPREENDIMENTO HOTELEIRO
POUSADA “RETIRO BOA VISTA”

LELIA ELEONORA DE ABREU MALTA

Orientador: Doutor Gilson Zehetmeyer Borda

“Trabalho apresentado ao Centro de Excelência em Turismo da Universidade de Brasília – CET-UNB, como requisito inicial à obtenção do Grau de Especialista em Gestão Hoteleira Sustentável”

Brasília/DF
2008

**Universidade de Brasília - UnB
Centro de Excelência em Turismo – CET**

Pós-graduação *Lato Sensu*

Curso de Especialização em Gestão Hoteleira Sustentável

**PROJETO PARA IMPLANTAÇÃO DE EMPREENDIMENTO HOTELEIRO
POUSADA “RETIRO BOA VISTA”**

Lelia Eleonora de Abreu Malta

Aprovado por:

Professor Orientador: Doutor Gilson Zehetmeyer Borda - Doutor

Professor avaliador:

Professor avaliador:

Brasília, 25 de agosto de 2008

RESUMO

Atualmente, os pequenos empreendimentos hoteleiros, por suas características, denominados, de pousadas, possibilitam um melhor atendimento ao turista, seja ele de lazer, de negócios ou de eventos. A construção e a proposta deste tipo de empreendimento possibilitam um aumento da oferta turística como novo destino a ser demandado, evitando assim uma maior concentração em regiões já fortemente exploradas pelo turista deste perfil. A implantação, operação e manutenção da pousada “Retiro Boa Vista”, localizada em Colinas do Sul no Estado de Goiás com capacidade para 144 (cento e quarenta e quatro) leitos, antevê a comercialização de serviços de hospedagem, restaurante, lavanderia, atividades recreativas e esportivas, e ainda a promoção de eventos com foco em turismo sustentável, contribuindo para o desenvolvimento do turismo sustentável da região. O empreendimento prevê em sua estrutura geral: portaria, sala de estar, gerência, cozinha e despensa, sala de café da manhã, banheiro social, lavanderia/rouparia, área de circulação, hospedagem, lazer e estacionamento. De acordo com o cronograma estabelecido e acertado com o Ministério do Turismo, a EMBRATUR e as Instituições parceiras, o prazo total de execução para este empreendimento é de findar em fevereiro de 2010. O total dos recursos necessários para a implantação do empreendimento remonta o valor de R\$ 930.415,00 e sua receita bruta para o primeiro ano é de R\$ 1.334.160,00.

Palavras chave: Turismo sustentável, Hotelaria sustentável, Planejamento estratégico e Viabilidade econômica

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 APRESENTAÇÃO DO PROJETO..... | 4 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 7 |
| 2.1 Turismo, Hospitalidade e o Meio Ambiente..... | 7 |
| 2.2 Turismo Sustentável..... | 10 |
| 2.3 Hotelaria Sustentável..... | 12 |
| 2.4 Pequena Hotelaria..... | 15 |
| 2.5 Planejamento do Turismo..... | 17 |
| 2.6 Planejamento Estratégico..... | 18 |
| 3 OBJETO DE ESTUDO..... | 22 |
| 3.1 Problema a Investigar..... | 22 |
| 3.2 Conceito do Negócio Proposto..... | 22 |
| 3.2.1 Público Alvo..... | 23 |
| 3.2.2 Infra-Estrutura..... | 24 |
| 3.2.3 Detalhamento das instalações..... | 25 |
| 3.2.4 Área Física..... | 27 |
| 3.2.5 Arranjo Físico..... | 27 |
| 3.2.6 Layout das instalações..... | 28 |
| 4 AÇÕES E RESULTADOS A SEREM ALCANÇADOS | 29 |
| 4.1 Planejamento Estratégico do Negócio..... | 29 |
| 4.1.1 Missão | 29 |
| 4.1.2 Visão | 30 |
| 4.1.3 Princípios e Valores | 31 |
| 4.1.4 Fatores Críticos de Sucesso | 31 |
| 4.1.5 Análise SWOT..... | 32 |
| 4.1.6 Objetivos Estratégicos..... | 33 |
| 4.1.7 Estratégias..... | 34 |
| 4.1.8 Metas..... | 36 |

| | |
|---|-----------|
| 4.1.9 Marketing Mix | 36 |
| 4.1.10 Identificação dos Impactos Socioambientais..... | 44 |
| 4.1.11 Identificação e Mitigação de Riscos..... | 47 |
| 4.2 Ações a Serem Implementadas pelo Projeto..... | 48 |
| 4.3 Resultados Esperados..... | 48 |
| 5 PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO..... | 51 |
| 5.1 Projeções Econômico-Financeiras..... | 54 |
| 5.1.1 Abastecimento de Insumos..... | 54 |
| 5.1.2 Compras e Prazos..... | 55 |
| 5.1.3 Preço de Referência para Hospedagem..... | 55 |
| 5.1.4 Preço de referência para Eventos..... | 56 |
| 5.1.5 Preço de Referência para Serviços e hospedagem..... | 56 |
| 5.1.6 Estimativa de ocupação..... | 57 |
| 5.1.7 Preço de Referência para Vendas por Produto..... | 57 |
| 5.1.8 Condições de Vendas..... | 58 |
| 5.1.9 Inversões Fixas..... | 58 |
| 5.2 Plano de Investimento..... | 61 |
| 5.2.1 Estimativa do Investimento Fixo..... | 61 |
| 5.2.2 Prazos de vendas/compras/estoque..... | 62 |
| 5.2.3 Estimativa do Capital de Giro..... | 63 |
| 5.2.4 Estimativa dos Investimentos pré-operacionais..... | 63 |
| 5.2.5 Investimento Total – Resumo..... | 64 |
| 5.3 Estimativa do Faturamento Mensal..... | 65 |
| 5.4 Custos de comercialização..... | 66 |
| 5.5 Apuração do custo dos materiais diretos e mercadorias vendidas..... | 67 |
| 5.6 Estimativa dos Custos com mão-de-obra..... | 68 |
| 5.7 Estimativa do Custo com Depreciação..... | 68 |
| 5.8 Estimativa dos Custos Fixos Operacionais Mensais..... | 70 |

| | |
|--|------------|
| 5.9 Demonstrativo de Resultados..... | 71 |
| 5.10 Indicadores de Viabilidade..... | 72 |
| 5.11 Análise de Viabilidade Econômica do Projeto..... | 74 |
| 5.11.1 Investimento..... | 74 |
| 5.11.2 Estrutura de Custos..... | 75 |
| 5.11.3 Faturamento..... | 78 |
| 5.11.4 Indicadores primários de viabilidade financeira..... | 79 |
| 6 CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO DO PROJETO..... | 82 |
| 7 METODOLOGIA..... | 84 |
| 8 CONCLUSÃO..... | 88 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 89 |
| ANEXOS:..... | 93 |
| ANEXO A – Decreto Lei Nº 6.505..... | 94 |
| ANEXO B – Deliberação Normativa Nº 070..... | 98 |
| ANEXO C – Resolução - Deliberação Normativa Nº 416..... | 101 |
| ANEXO D – Mapa Estado de Goiás..... | 103 |
| ANEXO E – Mapa das Regiões da Reserva..... | 104 |
| ANEXO F - Fotos..... | 105 |

1 APRESENTAÇÃO DO PROJETO

O Município de Colinas do Sul está localizado no Estado de Goiás entre a Chapada dos Veadeiros e o Lago da Serra da Mesa a nordeste de Goiás com uma área de 1.708,02km². Limita-se ao norte com o Município de Cavalcante, ao sul com o Município de Niquelândia, a leste com os municípios de Campinaçu e Minaçu e a oeste com o município de Alto Paraíso. Está a cerca de 480 quilômetros de Goiânia e a 280 quilômetros de Brasília. Possui cerca de 3.855 habitantes e sua economia é baseada na agricultura, na pecuária, na pesca e no turismo.

A intenção real que se busca nesse estudo é de implantar uma pousada criando-se um ambiente nas dimensões da sustentabilidade, unindo-se os aspectos culturais e sociais, tendo como consequência, o aspecto econômico e ambiental.

O projeto para implantação da pousada “Retiro Boa Vista será desenvolvido no município de Colinas do sul localizado no Estado de Goiás. A região está integrada a Reserva Biosfera de Goyaz onde se localiza a região da Chapada dos Veadeiros. Distante 280 quilômetros de Brasília fica situada entre os Municípios de Colinas do Sul e Cavalcante, sendo mais fácil o acesso pela rodovia que liga Alto Paraíso à Colinas do Sul. O terreno dispõe de uma área de 63 alqueires, possuidora de recursos hídricos e recursos naturais em abundância, estando localizado à 60KM da barragem da Serra da Mesa, no vão do Rio Preto, é formada pela Bacia do Tocantins e pelos córregos Guará e Gameleira. É uma Unidade de Conservação (UC) para uso sustentável rica em fauna e flora do cerrado, atendendo a proposta do projeto e do desenvolvimento do turismo sustentável

Através deste projeto foram identificadas junto às comunidades dos Municípios, várias oportunidades de investimento, dentre as quais a implantação da pousada sustentável, agregando valor à indústria turística local, gerando conseqüentemente, mais trabalho, renda e arrecadação, em benefício dos municípios e do Estado de Goiás.

A intenção deste estudo tem como objetivo geral elaborar um projeto para implantação de um empreendimento hoteleiro sustentável no município de Colinas do Sul– GO.

Para que se atinja o objetivo geral do estudo, serão atendidos os seguintes objetivos específicos:

- verificar os diversos riscos envolvidos na construção do empreendimento hoteleiro;
- identificar oportunidades e ameaças;
- estabelecer ações e metas voltadas para o desenvolvimento do turismo sustentável;
- investigar a viabilidade socioambiental;
- analisar a viabilidade econômico-financeira do projeto.

O planejamento para implantação do empreendimento hoteleiro proposto será conduzido por meio de uma parceria com o turismo da região da Chapada dos Veadeiros.

A proposta do empreendimento envolverá a participação de vários atores possibilitando a integração dos agentes locais e o desenvolvimento econômico com o objetivo de conscientizar a comunidade, o poder público municipal e empresarial para a prática de um turismo profissional e sustentável, onde ações de execução imediata se combinem com ações de médio e longo prazo, tornando possível viabilizar o desenvolvimento e a consolidação do empreendimento no mercado turístico inicialmente nacional e posteriormente internacional.

As ações do empreendimento, como um todo, estão baseadas, portanto em pressupostos para um turismo sustentável que resultem no desenvolvimento social e econômico aliado à preservação de valores e culturas locais e ao meio ambiente. O respeito pela natureza na sua essência traz como propósito, distanciar o hóspede da vida agitada dos grandes centros urbanos

Dentro das diversas estratégias previstas, o empreendimento projetado almeja aumentar sua demanda em 20% ao ano, a partir do primeiro ano após a implantação, em função das estratégias de marketing a serem realizadas e ainda alcançar um financiamento de 60% do investimento inicial pelo programa FUNGETUR da EMBRATUR e pelo BNDES, para um pagamento em 5 anos. Quanto ao seu crescimento construtivo ficará ainda limitado por ocasião dos regulamentos de proteção ambiental.

O empreendimento gerará cerca de 17 empregos diretos na sua fase inicial de operação, os mesmos serão recrutados na região em sua maioria.

Prevê-se um investimento inicial calculado em R\$ 930.415,00 onde o ponto de equilíbrio projeta o empreendimento fora do risco de prejuízo com uma lucratividade de 13,81% em relação ao faturamento e uma rentabilidade mensal de 4,05%%, garantindo ao investidor através do lucro obtido o retorno do investimento total realizado após dois anos e sete meses. Um retorno muito melhor que muitas aplicações do mercado.

O prazo de duração do projeto será de 17 (dezessete) meses, com a data prevista para seu início no terceiro trimestre de 2008.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Turismo, Hospitalidade e o Meio Ambiente

Pensar o turismo no cenário natural, cultural, social, entre outros, passa a ser necessário tendo como característica importante de interação entre turismo e meio ambiente a existência de fortes mecanismos de re-alimentação.

Considerando que a atividade de turismo faz uso da maior parte dos recursos naturais existentes no planeta, faz uso até seu total esgotamento ou parte dele, acabando por exterminar em termos quantitativos e qualitativos. Casos como esse são constatados em diversas regiões do Brasil e, particularmente em regiões onde a natureza se expõe e o valor de mercado passa a ser diferenciado de acordo com as questões de qualidade e quantidade de ofertas de atrativos.

“Restam poucos cenários naturais ou regiões desertas no mundo. Quase todas foram afetadas, em alguma extensão, pela ação do homem através dos séculos.” (SWARBROOKE, 2000, p.77). Para que sejam evitados os crimes ambientais cometidos pelo homem com intenção de acabar com a natureza, essa dimensão do turismo e ambiente deve ser pensada de forma sustentável.

Turismo de massa significa uma grande quantidade de pessoas, que ocupa um mesmo espaço para o lazer. Turismo sustentável significa que é economicamente viável, mas não destrói os recursos dos quais o turismo no futuro dependerá, principalmente o meio ambiente físico e o tecido social da comunidade local. (SWARBROOKE, 2000, p.62).

Os recursos ambientais naturais dentro do processo de ocupação espacial devem, obrigatoriamente, ser tratado e mantido em suas características originais e em sua totalidade. Torna-se importante, destacar que a aplicação do turismo sustentável:

- a) assegura a distribuição justa de custos e benefícios;

- b) gera empregos locais, tanto diretos no setor de turismo, como indiretos em vários setores de suporte e de gestão de recursos;
- c) estimulam nichos de negócios lucrativos em três quartos dos hotéis e outras modalidades de alojamento, restaurantes e outros serviços de alimentação, sistemas integrados e intermodais de transportes, artesanato e serviços de guias locais;
- d) injeta capital e dinheiro novo na economia local;
- e) diversifica a economia local, principalmente em áreas rurais onde o emprego agrícola pode ser esporádico ou insuficiente;
- f) faz com que as decisões sejam tomadas entre todos os segmentos da sociedade, inclusive populações locais, de forma que o turismo e outros usuários de recursos possam coexistir;
- g) incorpora planejamento e zoneamento assegurando o desenvolvimento do turismo adequado à capacidade de suporte do ecossistema;
- h) cria facilidades de recreação e entretenimento que podem ser usadas pelas comunidades locais e não só por turistas domésticos ou internacionais;
- i) auxilia a cobrir gastos com a restauração, preservação de sítios arqueológicos, construções e locais histórico-culturais.

Os seguimentos do Turismo e da Hospitalidade têm relação direta e de forma conjunta bastante relevante, pois uma está sempre dependendo da outra para sua sustentação. Por outro lado, todos os atrativos naturais; as praias, cachoeiras, dunas, rios, florestas, cavernas, parques naturais ou aqueles atrativos construídos por meio de obras ou por seguimentos específicos como museus, eventos, gastronomia, arquiteturas históricas, religiosas, danças, entre outros, ambos convivem no mesmo meio ambiente na forma de se imaginar o ambiente dentro de um sistema complexo e o homem como integrante do mesmo. E, para o desenvolvimento da atividade, também depende de hotéis variados e de boa qualidade, assim como também de restaurantes, além de outras necessidades básicas indispensáveis para o crescimento desta economia.

Por conseguinte, o vínculo do turismo versus hospitalidade versus meio ambiente é incontestável, diante ao consumo por parte dos visitantes praticamente em todo o planeta.

Rodrigues (1996, p.55) argumenta ser a atividade do turismo e a sua relação ambiental problemática, “chamo de problemática, pois se trata do uso destrutivo do território, sendo contraditória com o consumo de território que é proposto pela atividade”. Essas relações entre o turismo e a hospitalidade devem ser saudáveis e ter bastante harmonia com o meio ambiente buscando as bases no desenvolvimento sustentável, mesmo assim, tentando esta harmonia, nos deparamos por diversas vezes acontecimentos apontando para um turismo predatório. Assim, faz-se necessário a educação ambiental abrangendo de forma dividida com a participação de todos os segmentos que integram a atividade turística.

Observa-se que alguns setores já estão preocupados e exercendo sua cidadania no que se refere ao respeito ao meio ambiente. Podem-se citar o próprio setor hoteleiro, com a implantação do “Programa Hóspedes da Natureza”, que tem como objetivo mais importante atuar por meio da responsabilidade ambiental e fomentar a economia dos equipamentos. O manual para aplicação do programa foi traduzido e adaptado do *Environmental Action Pack* (sede em Londres), que discute sobre a responsabilidade ambiental e orienta funcionários em toda a hierarquia, além dos hóspedes, para práticas ambientais.

Ainda no setor hoteleiro, existe o “Roteiro Caminho do Charme”, que se trata de um projeto que utiliza padrões de qualidade internacional, serviços e produtos diferenciados e cuidados ambientais.

Os ensinamentos na prestação de serviços para a área do turismo e da hospitalidade necessitam de cuidados criteriosos e devem ser direcionados à educação ambiental. Na verdade não são suficientes para solucionar os problemas. Por não haver conhecimento, há a necessidade de mudanças contínuas com o envolvimento dos atores sociais visando à conscientização, através de práticas que levem à prática do turismo sustentável.

No cenário brasileiro de forma contrária ao que foi narrado acima se difere consideravelmente em relação à atividade do turismo e sua interface com o meio ambiente.

Após os fundamentos aqui abordados, constata-se o grande relacionamento existente entre a área de turismo, hospitalidade e o meio ambiente, manifestando claramente não importar como se utiliza os recursos naturais, mas a importância do planejamento correto e integrado com o meio ambiente que caso não ocorra demonstrará uma má prática na degradação entre os grandes interessados no turismo, ou seja, o ambiente natural e a sociedade em que fazemos parte.

2.2 Turismo Sustentável

Dentre as inúmeras definições de turismo sustentável, destacamos a da Organização Mundial do Turismo (OMT): “O desenvolvimento do turismo sustentável atende às necessidades dos turistas de hoje e das regiões receptoras, ao mesmo tempo em que protege e amplia as oportunidades para o futuro. É visto como um condutor ao gerenciamento de todos os recursos, de tal forma que as necessidades econômicas, sociais e estéticas possam ser satisfeitas sem desprezar a manutenção da integridade cultural, dos processos ecológicos essenciais, da diversidade biológica e dos sistemas que garantem a vida.” Assim sendo, o planejamento do turismo sustentável é a forma de evitar a ocorrência de danos irreversíveis nos meios turísticos, para minimizar os custos sociais que afetam os moradores das localidades e para otimizar os benefícios do desenvolvimento turístico.

Devemos mencionar a nossa preferência pelo termo desenvolvimento sustentável do turismo a turismo sustentável. Apesar de que a rigor ambos são utilizados como sinônimos, o primeiro está inserido dentro de um conceito mais

amplo, que extrapola os limites da atividade turística, mas busca a sua inter-relação como fenômeno socioeconômico.

A expressão turismo sustentável perde a sua característica holística enquanto conceito, dando a impressão que se trata de um mero manual de procedimentos. Ruschmann (1997) observa que “para prevenir os impactos ambientais do turismo, a degradação dos recursos e a restrição do seu ciclo de vida, é preciso concentrar os esforços em um desenvolvimento sustentável não apenas do patrimônio natural, mas também dos produtos que se estruturam sobre todos os atrativos e equipamentos turísticos”.

As extensões da sustentabilidade assinaladas por Sachs (1993) são caracterizadas por:

- a) **sustentabilidade social**: consiste na criação de um processo de desenvolvimento civilizatório baseado no ser e que seja sustentado por uma maior eqüidade no ter, nos direitos e nas condições das amplas massas da população, diminuindo a distância entre os padrões de vida dos mais ricos e dos mais pobres;
- b) **sustentabilidade econômica**: possibilita uma eficiência macro-social, reduzindo os custos sociais e ambientais;
- c) **sustentabilidade ambiental**: aumenta a capacidade de uso dos recursos naturais por meio da utilização de recursos renováveis e da limitação do uso de recursos não-renováveis ou ambientalmente prejudiciais;
- d) **sustentabilidade espacial**: está voltada a uma configuração rural-urbana mais equilibrada;
- e) **sustentabilidade cultural**: respeita a continuidade das tradições culturais e até mesmo a pluralidade das soluções particulares

Segundo Sachs (1993), “não se pode ser tão rigoroso numa época em que acontecem mudanças paradigmáticas como é neste final de milênio”. Sendo assim, acredita-se para que um determinado planejamento possa ser direcionado

para o desenvolvimento sustentável, o mesmo deve contemplar parcialmente pelo menos algumas dessas dimensões da sustentabilidade.

Os estudiosos em Desenvolvimento Sustentável acreditam e propõe que tudo isso possa ser viável podendo ser conceituado como: "equilíbrio entre tecnologia e ambiente, relevando-se os diversos grupos sociais de uma nação e também dos diferentes países na busca da equidade e justiça social".

Hoje, já existe um Conselho Brasileiro de Turismo Sustentável (CBTS), criado em parceria com ambientalistas, empresários e especialistas em turismo proveniente de diversos seguimentos sociais que se preocupam por um turismo que seja sustentável. Com esta finalidade foi criada uma certificação para que os serviços e produtos turísticos sejam oferecidos com qualidade e que os atrativos turísticos naturais, culturais e históricos de um destino sejam valorizados no mercado internacional.

Os projetos de desenvolvimento sustentável buscam a valorização da cultura local, conservação ou recuperação do meio ambiente, acreditando que o turismo é um dos meios de promover o desenvolvimento local integrado e sustentável.

Nesse contexto, a preservação ambiental coloca-se como uma situação desejável, desde que não atrapalhe o interesse dos turistas, dos empresários do turismo e do setor público. A grande maioria dos autores acredita que o setor público desempenha um papel fundamental no desenvolvimento de formas mais sustentáveis de turismo.

2.3 Hotelaria Sustentável

Os empreendimentos hoteleiros têm como o seu principal objetivo de concepção e planejamento os hóspedes. Os principais fatores que orientam a concepção e o planejamento de um hotel são o cliente e o meio envolvente,

(PETROCCHI, 2002, p.35). Estes hóspedes são de extrema importância visto que, por meio deles ocorre a interação desses dois fatores, onde o design e as características do hotel poderão ser vislumbrados. Quando implantados, proprietários poderão avaliar a qualidade da prestação de serviços por meio da opinião desses hóspedes, na qualidade de indicadores para a avaliação de sobrevivência do empreendimento, por meio deles é que o hotel será divulgado e sugerido a novos clientes.

Atualmente o novo conceito em hotelaria é o chamado hotel inteligente. “A tomada de consciência ecológica e a racionalização de investimentos e dos custos operacionais conduzem ao conceito de prédios inteligentes” (PETROCCHI, 2002, p. 40). A preocupação em minimizar custos em troca de uma forma adequadamente correta já faz parte do processo de concepção do empreendimento quanto ao seu posicionamento em relação aos ventos e ao sol.

Ainda, Petrocchi (2002, p.40) destaca que um hotel planejado por meio de um design conceitual e um estudo de marketing leva ao conceito de hotéis inteligentes como:

- a) preservação ambiental: no que concerne à seleção/disposição de resíduos líquidos e sólidos e harmonização de formas construtivas em relação à paisagem natural e urbana;
- b) iluminação e ventilação: em um país ensolarado como o Brasil, há projetos que impedem a entrada da luz solar, forçando, conseqüentemente o uso de iluminação artificial durante o dia; o prédio inteligente aproveita ao máximo a iluminação natural, diminuindo gastos com energia elétrica; procura, dentro do possível, utilizar-se da ventilação natural, poupando gastos com sistemas de ar-condicionado; posicionamento do prédio, em relação ao sol e aos ventos predominantes, influencia no interior, tornando-o naturalmente fresco e agradável, ou o contrário;
- c) aquecimento solar: outro recurso da natureza que pode ser utilizado para aquecer água em banheiros e cozinhas;

- d)segurança: Tanto das pessoas quanto da construção, a segurança deve ser uma prioridade no projeto e nos materiais construtivos; projetos elétricos e hidráulicos adequados, sensores de incêndios, detectores de fumaça, saídas de emergência, limpeza na circulação condicionada de ar, higiene na filtragem das águas, sistema de vigilância, cuidados na escolha de móveis e elementos decorativos visando à prevenção de acidentes, assim como no layout dos apartamentos, banheiros, áreas comuns, entre outros aspectos;
- e)automação: elevadores digitais, sensores de presença, cartões-chaves de apartamentos com acionamento automático da energia elétrica, sistema de ar condicionado, iluminação e som ambiente são recursos já em uso na hotelaria. As centrais telefônicas computadorizadas são igualmente utilizadas. A automação permite adoção de painéis de controles nos apartamentos que podem atuar em mecanismos como abrir cortinas, ligar equipamentos de TV, sauna, som, iluminação etc. Os *check-in* e *check-out* são favorecidos pela informática, integralizando em tempo real os gastos dos hóspedes, expandindo-se e interligando-se aos sistemas de apoio. A hotelaria deve estar atenta com a informática, usando sistemas de apoio administrativo para alcançar ganhos operacionais e racionalização de custos.

Apoiados no ambiente, na economia e na sociedade que constituem o os três aspectos do tripé da sustentabilidade, dentro de uma existência equilibrada, diversos hotéis se preocupam em praticar algumas medidas com o intuito de preservar o meio-ambiente e contribuir positivamente com a comunidade.

Por outro lado o conceito de hotel verde surge de forma um pouco diferenciada dos hotéis inteligentes. A planificação se volta para o aproveitamento e implantação de ações de manejo que permitam uma sustentabilidade no funcionamento do estabelecimento.

A rede hoteleira urbana, pousadas e campings, mas também as fazendas enfrentam um grande desafio, o de transformar seus empreendimentos já

estruturados numa ferramenta capaz de mudanças com ações concretas nas áreas ambientais, sociais e econômicas.

Tanto para o meio hoteleiro rural ou urbano, um dos objetivos dos que lidam com esse meio é de tentar concluir os ciclos naturais de manejo direcionado para um trabalho que dê sustentação ao empreendimento. Dessa forma, tudo deve ser estudado e as possibilidades começarão a surgir propiciando economia, organização e uma nova ação de marketing em busca dos turistas cada vez mais preocupados com a preservação do meio ambiente.

Para a implantação de um programa mínimo e adequado de desenvolvimento sustentável são necessários: uso de novos materiais na construção; reestruturação da distribuição de zonas residenciais e industriais; aproveitamento e consumo de fontes alternativas de energia, como a solar, a eólica e a geotérmica; reciclagem de materiais aproveitáveis; não-desperdício de água e de alimentos; menor uso de produtos químicos prejudiciais à saúde nos processos de produção alimentícia.

2.4 Pequena Hotelaria

A pequena hotelaria, muitas vezes denominada de pousada afirma GIORGI (2004), representa um meio de hospedagem, assim como hotéis, albergues, campings, etc. As diferenças fundamentais encontram-se no tamanho e tipo de acomodação, bem como no conjunto de serviços oferecidos. De acordo com o autor, a pousada, de caracterização semelhante à de hoje, é um conceito antigo, originário na Europa, onde nela os viajantes paravam para pernoitar. A pousada nada mais era do que a sede de uma fazenda, ou uma instalação residencial onde moravam os proprietários, dispondo de alguns quartos designados para hospedar os viajantes.

Conforme o SEBRAE/SC (1996), as pousadas representam, na maioria das vezes, alternativa de hospedagem mais acessível, sem que isso signifique

ausência de conforto ou charme, pelo contrário, charme, conforto e personalidade são os primeiros pontos nos quais o empreendedor da área tem investido. As pousadas mais requisitadas têm, em comum, o respeito às tradições da hospitalidade integradas a modernos conceitos de conforto e serviço.

O tipo de hospedagem tradicional a que se chamava de pousada vem a algum tempo mudando, os proprietários não são mais aquelas pessoas que tinham grande paciência em lidar com seus hóspedes a estão passando suas preocupações para um gerente. O perfil de muitos hóspedes ultimamente não está mais voltado à procura da pousada para descanso, mas por lazer ou mesmo trabalho. O que nos leva a crer que o conceito atual está, dessa forma, se aproximando do conceito de um hotel

Segundo o SENAC (2002), podem-se classificar as pousadas por meio seguintes categorias:

- a) pousadas pequenas, de até cinco unidades habitacionais, operadas por uma família com o auxílio de um ou dois funcionários, onde o mais importante é a garantia da sobrevivência dos donos;
- b) pousadas médias, de até 20 unidades habitacionais, operadas pelos proprietários com uma equipe de funcionários, onde há preocupações com a gestão, o atendimento ao cliente, a lucratividade, o *marketing*, etc.; e
- c) as pousadas consideradas grandes, com 20 UHs ou mais, concebidas, sobretudo, como investimento e operadas em bases totalmente profissionais, com utilização de serviços de consultoria específicos para cada etapa da obra, metas e prazos de retorno de capital.

A origem do nome “Pousada” foi usada para mostrar as facilidades de hospedagem oferecidas em casas localizadas à beira de caminhos feitos a cavalo ou por veículos de tração animal, como parada onde se fazia o embarque e desembarque para longas viagens.

2.5 Planejamento do Turismo

É perceptível a necessidade de um planejamento vital, onde ao amanhecer ou mesmo no dia anterior, o dia do indivíduo já é planejado pelo inconsciente, para que o possibilite de concretizar suas tarefas em tempo ideal.

Assim, Casasola (2003, p. 84) define planejamento como: “um conjunto de métodos e instrumentos que serve às sociedades para avançar em seu desenvolvimento socioeconômico”.

Segundo Chiavenato (1987) *apud* Petrocchi (2002, p. 67):

O planejamento costuma figurar como a primeira função administrativa, por ser exatamente aquela que serve de base para as demais. O planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente o que se deve fazer e quais os objetivos que devem ser atingidos. O planejamento é um modelo teórico para ação futura. Visa dar condições para que o sistema seja organizado e dirigido a partir de certas hipóteses acerca da realidade atual e futura. O planejamento é uma atividade desenvolvida de maneira consistente para dar continuidade às atividades, e seu *focus* principal é a consideração objetiva do futuro.

E ainda o mesmo autor considera que:

[...] O planejamento é um processo que começa com a determinação de objetivos. Definem estratégias, políticas e detalha planos para consegui-los; estabelece um sistema de decisões e inclui uma revisão dos objetivos para alimentar um novo ciclo de planificação. (CHIAVENATO, 1987 *apud* PETROCCHI 2002, p. 67).

O planejamento do turismo se torna indispensável para que de forma organizada se desenvolva a atividade em determinado local. Para que os impactos positivos se sobressaiam aos negativos. Trazendo assim melhoria econômica e social à comunidade.

Quanto à ausência do planejamento do turismo, Ruschmann (2001, p. 163) observa:

O maior problema da ausência do planejamento em localidades turísticas reside no seu crescimento descontrolado, que leva à descaracterização e à perda da originalidade das destinações que motiva o fluxo dos turistas, e o empreendimento de ações isoladas, esporádicas, ‘eleitoreiras’ e desvinculadas de uma visão ampla do fenômeno turístico.

Para se planejar o turismo, segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT), é necessário que os departamentos do governo, as associações nacionais de turismo e as organizações comerciais se unam para:

- a)trabalhar em conjunto com as autoridades de planejamento locais e regionais, para A conscientização dos danos de um planejamento deficiente;
- b)orientar as autoridades locais quanto ao turismo sustentável e seus elementos a serem implantados em um desenvolvimento turístico sustentável;
- c)monitorar o desenvolvimento turístico em áreas de proteção ou muito sensível;
- d)garantir a implantação dos regulamentos, das medidas e das diretrizes de planejamento;
- e)auxiliar o governo local na análise de aptidão do atrativo em relação a disponibilidades dos recursos básicos como: terra, água, energia, infraestrutura, etc., além dos fatores ambientais e culturais.

O desenvolvimento do turismo tem o propósito de melhorar as condições socioeconômicas da comunidade, incentivando a sustentabilidade na atividade e no meio social, promovendo assim prosperidade à sociedade.

2.6 Planejamento Estratégico

Hoje em dia só existe uma razão para que se faça planejamento estratégico, é que, como sempre, a realidade continua a mudar. Não havendo mais espaço para as improvisações quando se fala em estratégias, bem como, cada vez mais, a realidade empresarial se mostra rigorosa e destruída com as empresas amadoras, diletantes ou meramente intuitivas.

Segundo Almeida (2003, p. 13) a definição para planejamento estratégico é: “Uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia).”

Para tanto, o planejamento se torna um documento de caracterização do negócio, como sua forma ou maneira de se operar, sendo composto por suas estratégias, seu plano que irá conquistar uma fatia do mercado e as despesas, receitas e resultados financeiros que serão submetidas à apreciação.

O planejamento estratégico tem representado, nas últimas décadas, uma das mais virtuosas formas de estabelecer um convívio saudável e profícuo com a estratégia empresarial. Amplamente difundido pelas empresas, o planejamento estratégico não é panacéia, solução geral, grande e única ferramenta, sabedoria superior ou poder invisível e inacessível, mas foi pesquisado, analisado e construtivamente criticado pela academia. É isto sim, a peça de Administração encarregada da estratégia e de seus movimentos. É a principal tecnologia gerencial de Alta Administração, permitindo à empresa dominar e direcionar o seu futuro estabelecendo uma relação dialética com o ambiente. A relação existente entre a empresa e o meio ambiente leva a crer que a empresa seja capaz de vir a influenciar esse ambiente, e não apenas ser influenciada por suas transformações cada vez mais intensas.

Hoje, o desenvolvimento sustentável tornou-se discussão de políticas de governos e programas regionais, porém seus conceitos ainda não estão fundamentados no nível estratégico das empresas, não recebendo a devida priorização. Assim há necessidade de que as empresas recebam mecanismos que as auxiliem na análise estratégica e no planejamento do seu desenvolvimento sustentável ligando a economia com o meio ambiente natural gerando a responsabilidade social nessas organizações.

Segundo Kotler (1992, p.63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. O planejamento estratégico tem como objetivo orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios.

Ainda, segundo Kotler, o marketing tem um papel fundamental no processo de planejamento estratégico. Havendo um entendimento sobre o planejamento estratégico fica mais fácil entender a administração de marketing. O entendimento do planejamento estratégico nos leva a reconhecer que as maiores empresas organizam-se em quatro níveis: o nível corporativo, o nível de decisão, o nível de unidades de negócios e o nível de produto

O Planejamento estratégico se transforma numa ferramenta indispensável para o cumprimento de necessidades básicas que venham a viabilizar a implantação do empreendimento “Retiro Boas Vista”, sendo imprescindível o seu monitoramento para cada ação.

Para uma melhor compreensão apresentamos à frente o processo de planejamento estratégico da pousada “Retiro Boa Vista” baseado em Kotler (1999), sendo que a etapa de implementação e controle não será estudada para a fase de viabilização.

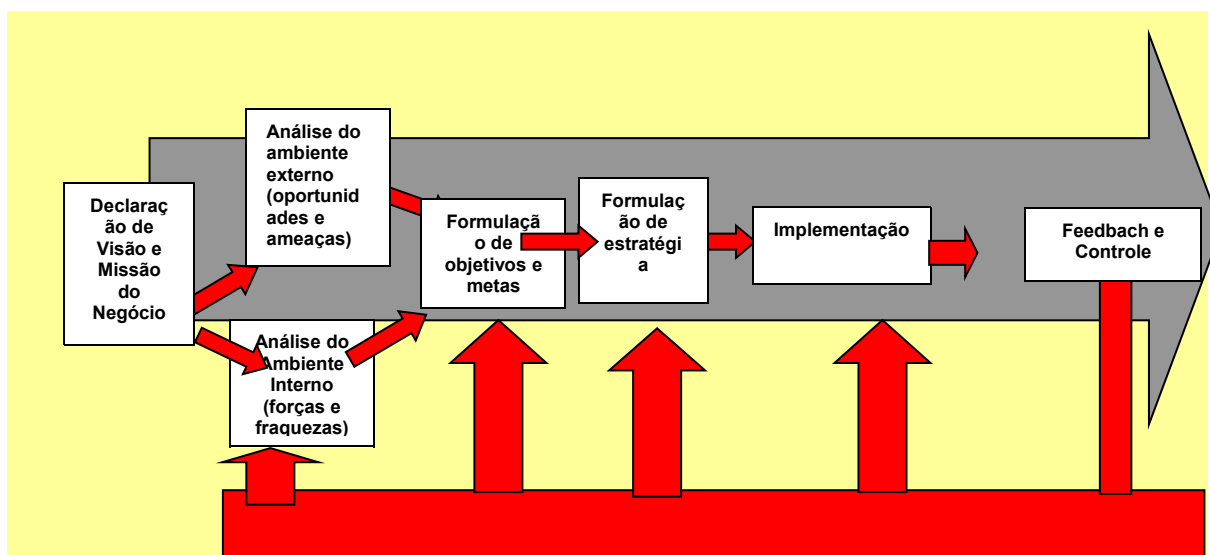


FIGURA 1: O Processo de Planejamento Estratégico do Negócio
Fonte: KOTLER, 1999

A evolução do planejamento estratégico remete-nos ao pensamento estratégico nos levando a conceber a estratégia. Com certeza, este foi o caminho que Igor Ansoff (1981 e 1993) e Henry Mintzberg (2000 e 2004) encontraram,

sobretudo, muitos outros estudiosos para demonstrar a necessidade de incentivar e envolver a participação de todos os integrantes da organização no processo de implementação do planejamento estratégico.

A estratégia como uma perspectiva é entendida como a teoria do negócio, isto é, a estratégia olha para dentro da organização, dentro das cabeças dos estrategistas e para a visão da empresa (Mintzberg *et al.*, 2000). Segundo Mintzberg *et al.* (2000), a estratégia ainda pode ser vista como um truque para enganar os concorrentes.

Outros autores ainda citados por Mintzberg *et al.*, 2000, propõem mais definições ao termo estratégia, como: um processo aberto de influência que enfatiza o uso do poder e da política para negociar (Allison, Pfeffer, Salancik e Astley). A estratégia focaliza o interesse comum, isto é, é um processo de interação social baseada nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização (Rhenmann e Normann). As estratégias refletem em um conjunto de forças que as organizações chamam de ambiente (Hannan e Freeman).

Finalmente a estratégia pode ser considerada como uma realidade, uma continuidade, baseada em estabilidade, ou melhor, um plano explícito para estabelecer padrões de comportamento, interrompido por determinados saltos ocasionais (Chandler, Mintzberg, Miller e Miles & Snow).

De acordo com o que foi exposto acima, pode-se verificar que existem diversas definições atribuídas ao termo estratégia às quais se complementam uma as outras. As empresas são mais que um conjunto de bens e serviços, ou seja, também são sociedades humanas, por isso desenvolvem formas diferentes de cultura. Assim, como toda empresa possui uma linguagem própria, elas adotarão estratégias que estão de acordo com a sua cultura, com seus líderes, com seus funcionários e o ambiente em que está inserida.

3 OBJETO DE ESTUDO

3.1 Problema a Investigar

Neste contexto, o objeto de estudo proposto é investigar as reais condições de se implantar um empreendimento hoteleiro sustentável no município de Colinas do Sul. - GO.

3.2 Conceito do Negócio Proposto

O empreendimento a ser construído é uma pousada voltada à exploração conscientizada do Turismo sustentável trazendo na sua essência o contato com a natureza, respeitando-a, distanciando o hóspede da vida agitada dos grandes centros urbanos e transformando esta estada em momentos de conhecimento e aprendizado.

A pousada “Retiro Boa Vista” será um empreendimento hoteleiro que irá responsabilizar-se pela gestão sustentável da atividade hoteleira direcionando seu planejamento através das funções que permitam, não só um ordenamento das atividades a serem executadas, como também proteger a marca e identidade do destino turístico da Chapada dos Veadeiros.

O seu foco principal será o mercado do turismo sustentável, por meio da comercialização nas áreas de prestação de serviços de hospedagem, alimentação dentre outros, dando suporte sustentável para a integração sócio-econômica e cultural com os demais setores da localidade promovendo assim, o turismo em Colinas do Sul.

A proposta do empreendimento será inicialmente de pequenas proporções, num padrão de construção do tipo econômico, bastante preocupado com o conforto e o bem-estar da clientela. A característica do empreendimento

será de um hotel “prático e simples”, com unidades habitacionais em estilo rústico, mas, confortáveis.

A pousada “Retiro Boa Vista” pretende oferecer aos hóspedes, além de suas UH’s, uma estrutura interna e externa capaz de surpreender o cliente que busca neste tipo de empreendimento o contato com a natureza sem que sinta falta dos hotéis das cidades grandes, isso tudo, de forma simples, barata e extremamente confortável.

3.2.1 Público Alvo

Precisamos conhecer muito bem nossos clientes. Quem é, onde está, o que desejam o que esperam de nós. Quanto mais os conhecemos, maior será a possibilidade de mantê-los satisfeitos e fies, e a chance de que procurem a concorrência diminuirá.

O tipo de cliente que está se buscando para a pousada “Retiro Boa Vista” é o cliente classe média e média alta, que incluem as pessoas que têm o hábito de viajar pelo Brasil em busca do turismo de natureza e ainda as pessoas do próprio estado em períodos curtos (finais de semana e feriados prolongados).

Os turistas com este perfil procuram serviços de hotelaria e lazer onde possam desfrutar de conforto, comodidade e entretenimento, buscando esses serviços em cidades turísticas. O “comprador” natural dos serviços turísticos deste padrão é o turista que gosta de estar em contato com a natureza e que já emprega em sua vida cotidiana práticas de sustentabilidade. Comprometido com o meio ambiente e a sociedade, busca meios sustentáveis de turismo.

3.2.2 Infra-Estrutura

A região da pousada irá dispor de uma infra-estrutura mínima que utilizará técnicas simples e baratas de construção em todas as áreas inclusive das unidades habitacionais. A água será trabalhada por sistema de captação da água da chuva e a energia a ser utilizada será solar, irá dispor de saneamento básico e vias de acesso adequado.

A pousada “Retiro Boa Vista será constituída das seguintes instalações de infra-estrutura e de serviços:

a)Estabelecimentos:

- Piscina infantil e adulta
- Quadra de Tênis e Futebol
- Galeria de lojas
- Estábulos
- Alojamento para Empregados
- Bar/*coffee-shop*
- Restaurante
- Lavanderia
- Cozinha
- Área Administrativa
- Saguão com TV e lareira
- Salão de jogos
- Centro de convenções (auditório com paredes removíveis e capacidade para até 500 participantes, salas de cursos e apoio)

- Biblioteca
- Área de apoio
- Recepção
- Área de circulação
- Centro de Visitantes
- Casa de Máquinas
- Depósito de Lixo
- Estacionamento

b) Unidades Habitacionais:

- Frigobar
- Telefone
- TV com circuito fechado
- BWC privativo

3.2.3 Detalhamento das instalações

a) Unidades Habitacionais: total de 144 leitos

- 06 chalés com 35m², com 4 leitos. (210m²)
- 30 apartamentos com 25m², com 4 leitos. (750m²)

b) Instalações

- Piscina (adulta e infantil) com revestimento de pedras da região: 20m X 12m com profundidade média variando de 1,40m e 2,50m: 240m²

- Quadra de Tênis e Futebol: 500m²
- Galeria de lojas: serão 04 (quatro) lojas cada com 15m² (60m²)
- Estábulo: 100m²
- Alojamento para Empregados: 70m²
- Bar/*Coffee Shop*: 120m²
- Restaurante: 200m²
- Lavanderia: 50m²
- Cozinha: 85m²
- Área Administrativa: 35m²
- Saguão com TV e lareira: 80m²
- Salão de Jogos: 150m²
- Centro de convenções (auditório com paredes removíveis e capacidade para até 500 participantes, salas de cursos e apoio): 1000m²
- Biblioteca: 200m²
- Área de apoio: 80m²
- Recepção: 50m²
- Área de circulação: 150m²
- Centro de Visitantes: 130m²
- Casa de Máquinas: 50m²
- Depósito de Lixo: 15m²
- Estacionamento: 1200m²

Portanto, o projeto prevê inicialmente 4.565m² de área construída, sendo que, serão criadas estratégias como a da parceria, que combinem grandes oportunidades de financiamento com um impacto ecológico limitado.

3.2.4 Área Física

A área total do terreno é de 63 alqueires ou 304,92 hectares sendo, aproximadamente $\frac{1}{4}$ dela para construções iniciais dispondo de amplas e adequadas instalações e, instalações futuras como, por exemplo, a construção de uma vila comunitária com uma escola e residência para os colaboradores. Os $\frac{3}{4}$ de área não construída serão utilizados para ampla Reserva Legal (RL) que será usada para um plano de manejo florestal sustentável onde serão empregadas novas técnicas voltadas à preservação do meio ambiente.

3.2.5 Arranjo Físico

O arranjo físico será idealizado a partir do projeto arquitetônico da pousada, obedecendo aos seguintes critérios, principalmente quanto ao meio ambiente:

- a) Unidades de hospedagem com área mínima de 12m² e banheiro privativo de, no mínimo, 3m²;
- b) Área não-construída de, pelo menos, 60m² em relação ao total de unidades;
- c) Área do hall de recepção e das áreas de estar de, no mínimo, 1,5m² em relação ao total das unidades;
- d) Banheiros femininos e masculinos separados e com ventilação
- e) Área de no mínimo 0,70m², por unidade para o serviço de alimentação;
- f) Área da cozinha de, pelo menos, 40% do local onde os hóspedes terão os serviços de alimentação;
- g) Estacionamento com vagas para, 100% dos apartamentos e chalés.

O projeto irá obedecer ao Regulamento do Sistema Oficial de Classificação de Meios de Hospedagem, de acordo com sua Matriz de Classificação, que tem como objetivo atender as expectativas dos hóspedes, em relação aos meios de hospedagem, pela deliberação Normativa nº. 429, de 23 de abril de 2002.

3.2.6 Layout das instalações

Internamente, o ambiente será em estilo natural com móveis em madeira e arranjos naturais bastante arejados e iluminados, corredores com bom espaço para trânsito.

Para a área externa, vários jardins em estilo campestre, fachada em tons pastéis mantendo o estilo colonial, estacionamento amplo.

4 AÇÕES E RESULTADOS A SEREM ALCANÇADOS

4.1 Planejamento Estratégico do Negócio

O Plano Estratégico tem como foco principal o comprometimento de todos os envolvidos no processo e a melhoria dos serviços prestados, através da implementação de ações de resultados, num clima de confiança e integração. A visão de futuro da instituição mostra onde ela está e aponta para onde quer chegar, o que é de fundamental importância para que se alcancem resultados cada vez mais efetivos. Uma vez que o turismo constitui-se em uma atividade com grande poder de produzir e reproduzir espaços, as ações devem ser executadas a partir de políticas públicas que estejam baseadas no aproveitamento do potencial turístico, como uma alternativa para o desenvolvimento sócio-econômico.

“Todo plano estratégico precisa ter desafios, objetivos e metas a serem atingidos ao longo do horizonte de tempo de planejamento”. (Costa, 2003, p. 199).

O Planejamento estratégico se transforma numa ferramenta indispensável para o cumprimento de necessidades básicas que venham a viabilizar a implantação do empreendimento “Retiro Boas Vista”, sendo imprescindível o seu monitoramento para cada ação.

4.1.1 Missão

Tomou-se como base na definição de Salim *et al* (2005, p. 44) onde: “Missão da empresa é a função que ela vai exercer junto ao mercado, provendo-lhe de produtos e/ou serviços”.

Assim, a missão é a idéia de sucesso da empresa, o que ela pretende ser, é a razão dela existir.

Conforme Costa (2003, p.36) a formulação da missão deve responder as seguintes perguntas:

- a)Qual a necessidade básica que a organização pretende suprir?
- b)Que diferença faz para o mundo externo, ela existir ou não?
- c)Para que serve?
- d)Qual a motivação básica que inspirou seus fundadores?
- e)Por que surgiu?

Então, a missão da pousada “Retiro Boa Vista”, é:

Hospedar amantes da natureza, preservando o meio ambiente local, melhorando a satisfação e a qualidade de vida dos hóspedes, elevando a expectativa do turismo sustentável para Colinas do Sul

4.1.2 Visão

De acordo com a definição de Fillion (1991) *apud* Dolabela (1999, p. 76)

Visão é uma imagem, projetada no futuro, do lugar que se quer ver ocupado pelos seus produtos no mercado, assim como a imagem projetada do tipo de organização necessária para consegui-lo.

A visão envolve o sonho da organização que, não necessariamente precisa ser alcançado. A visão é projetada no futuro, deve ser ambiciosa e inspiradora, portanto simples, é determinante para o destino da empresa.

Baseado nas definições acima para a criação da visão da empresa pode-se afirmar que a visão da pousada “Retiro Boa Vista” é:

Ser reconhecida pela excelência em serviços como empreendimento hoteleiro auto-suficiente, sustentável e acolhedor, alicerçado na responsabilidade social para o Município de Colinas do Sul – GO.

4.1.3 Princípios e Valores

Costa (2003, p. 39) observa: “Todas as organizações têm, explícita ou implicitamente, suas crenças básicas e as virtudes que querem exaltar”. E quanto aos princípios afirma: “O princípios são aqueles pontos e tópicos que a organização não está disposta a mudar, aconteça o que acontecer”.

Quanto aos valores Costa (2003, p. 39) afirma:

Os valores são características, virtudes, qualidades da organização que podem ser avaliadas como se estivessem em uma escala, com gradação entre valores extremos. São atributos realmente importantes para a organização, virtudes que devem ser preservadas, meritizadas e incentivadas.

Os princípios e valores da pousada estão assim identificados:

- **Equidade:** lutar por igualdade e justiça mediante a eliminação das diferenças necessárias e evitáveis;
- **Excelência:** chegar ao mais alto padrão de qualidade naquilo que fazemos;
- **Respeito:** Acolher a dignidade e a diversidade de indivíduos, grupos e países;
- **Integridade:** Garantir um desempenho transparente, ético e confiável.

4.1.4 Fatores Críticos de Sucesso

Fatores críticos de sucesso são alguns poucos fatores que fazem a diferença entre o sucesso e o fracasso da empresa. (Salim et al, 2005, p. 45).

Como FCSs pode-se destacar:

- a)Disponibilidade orçamentária;
- b)Contratação de profissionais para a pesquisa de demanda;
- c)Contratação de profissionais multiplicadores de conscientização ambiental;
- d)Contratação de Consultoria para o Marketing Turístico para implementação do Plano.

4.1.5 Análise SWOT

Examinamos a situação de sua empresa usando uma abordagem testada conhecida como SWOT. Não se preocupe com armas ou franco-atiradores. SWOT é um acrônimo para *strengths, weaknesses, opportunities, threats* – pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. (Tiffany e Peterson, 1997, p. 144)

Entende-se então, que a análise SWOT é desenvolvida para identificar os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. Sendo que os pontos fortes e fracos são determinados considerando a visão interna da empresa, relacionada com os desejos da mesma, enquanto que oportunidades e ameaças levam-se em conta fatores externos, ou seja, a organização em relação ao mercado.

Para melhor compreensão, desses fatores Oliveira (1997, p. 47) destaca:

Pontos fortes são vantagens estruturais controláveis pela empresa que a favorecem perante oportunidades e ameaças do ambiente.

Pontos fracos são desvantagens estruturais controláveis pela empresa que a desfavorecem perante oportunidades e ameaças do ambiente.

O mesmo autor ainda define:

Oportunidades são forças ambientais incontroláveis pela empresa que podem favorecer sua ação estratégica, desde que reconhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram.

Ameaças são forças ambientais incontroláveis pela empresa que criam obstáculos e sua ação estratégica, mas que poderão ou não ser evitadas, desde que reconhecidas em tempo hábil. (Oliveira, 1997, p. 44)

Esta análise possibilitará verificar a situação da pousada “Retiro Boa Vista” com relação a seu ambiente. A análise SWOT se torna importante pela necessidade de analisar o ambiente externo quanto às ameaças e oportunidades e internamente para que sejam avaliados os pontos fortes e fracos do empreendimento, definindo assim, as forças e fraquezas do negócio e comparando-as com as oportunidades e ameaças do mercado.

| Quadro 1: MATRIZ SWOT | |
|---|--|
| <u>PONTOS FORTES</u> | <u>PONTOS FRACOS</u> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Localização privilegiada • Atividades eco-turístico e de eventos • Design moderno e sustentável • Gestão ambiental sustentável | <ul style="list-style-type: none"> • Sazonalidade do Negócio • Alto custo de mão de obra • Falta conhecimento sobre sustentabilidade do público consumidor • Mão de obra local sem capacitação |
| <u>OPORTUNIDADES</u> | <u>AMEAÇAS</u> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Crescimento da demanda pelo Turismo sustentável • Aumento de interesse por produtos artesanais (artesanato, produtos, manufaturados e gastronomia) • Único empreendimento na região totalmente sustentável • Crescimento do Município após sua emancipação | <ul style="list-style-type: none"> • Seca severa • Aumento no número de concorrentes • Dificuldades de parceira com operadoras de turismo • Alta rotatividade dos funcionários na hotelaria |

Fonte: criação da autora

4.1.6 Objetivos Estratégicos

“Objetivo é o alvo ou situação que se pretende atingir. Aqui se determina para onde a empresa deve dirigir seus esforços”. Oliveira (1997, p. 50).

A Pousada “Retiro Boa Vista”, decidiu por assumir a postura do seu negócio apoiados no tripé da sustentabilidade do empreendimento, ou seja, o ambiente, a sociedade, e a economia, baseando seus objetivos estratégicos na Norma Nacional para Meios de hospedagem – Requisitos para a Sustentabilidade (NIH-54: 2004), sendo:

- 1.Requisitos ambientais;
- 2.Requisitos sócio-culturais;
- 3.Requisitos econômicos.

4.1.7 Estratégias

Para que a pousada atinja seus objetivos e metas, a definição da estratégia será de grande relevância.

Após a identificação das ameaças e oportunidades já consideradas em seu ambiente de negócio e os pontos fortes e fracos que foram identificados internamente na empresa, o empreendedor deverá identificar e definir as estratégias, ou seja, os caminhos que irá trilhar para chegar aos objetivos propostos. As estratégias afetam a empresa como um todo e definem sua postura perante o mercado.

O principal diferencial da Pousada “Retiro Boa Vista dentre seus concorrentes, é a proposta do empreendimento implementar em sua gestão o foco para a sustentabilidade. Diante de seus objetivos consideraram-se as seguintes estratégias:

- **Estratégias ambientais:**
 - Mitigar os impactos decorrentes de emergências ambientais dentro do empreendimento;
 - Conservar as áreas naturais empregando práticas de proteção e manejo;
 - Integrar a arquitetura da pousada à paisagem, evitando e minimizando impactos no local;
 - Manter a paisagem do ambiente natural maximizando o aproveitamento da vegetação nativa;

- Reduzir, reutilizar e reciclar resíduos sólidos;
 - Planejar e implementar medidas para minimizar impactos dos efluentes líquidos;
 - Planejar e implementar medidas para minimizar a emissão de ruídos, e gases;
 - Planejar e implementar medidas para minimizar o consumo de energia não renovável;
 - Planejar e implementar medidas para minimizar o consumo de água;
 - Planejar e implementar medidas para minimizar a utilização de insumos
- **Estratégias Sócio-culturais:**
 - Apoiar as iniciativas promovidas por organizações comunitárias, governamentais ou não em favor do desenvolvimento das comunidades locais;
 - Aproveitar as pessoas da comunidade e a produção local;
 - Assegurar condições de trabalho mínimas quanto à segurança, higiene, salários compatíveis com o piso da categoria, coibição do trabalho infantil;
 - Promover a cultura local entre os clientes;
 - Participar e implementar programas de saúde e educação;
 - Planejar e implementar medidas para assegurar o respeito as comunidades tradicionais;
- **Estratégias Econômicas:**
 - Planejar e implementar suas atividades e serviços considerando a sustentabilidade econômica a longo prazo;
 - Planejar e implementar produtos e serviços de acordo com as expectativas do cliente e privilegiando as tradições locais;
 - Estabelecer e manter procedimentos de saúde e segurança dos clientes e no trabalho.

4.1.8 Metas

“Meta corresponde aos passos ou etapas perfeitamente quantificadas e com prazos para alcançar os desafios e objetivos”. Oliveira (1998, p. 73).

Baseando-se nesse conceito as metas da Pousada “Retiro Boa Vista” são as seguintes:

- Conscientizar a comunidade, os hóspedes e os colaboradores sobre a preservação do meio ambiente em 100% até agosto de 2009.
- Fomentar a participação sócio-cultural entre comunidade local e tradicional, hóspedes e colaboradores em 100% até outubro de 2009.
- Elaborar Plano de Negócios em 100% até dezembro de 2008.

4.1.9 Marketing Mix

Para Salim et al (2005, p. 219):

O marketing mix compreende todas as estratégias relacionadas ao sucesso do empreendimento. Caracteriza-se pelas análises de marketing em produto (posicionamento), preço, praça (canais de distribuição) e promoção, também conhecidos como os 4 Ps.

Considerando essa definição, a pousada “Retiro Boa Vista” desenvolve as seguintes estratégias, envolvendo o produto, preço, praça e promoção.

4.1.9.1 Produto (posicionamento)

Segundo Cobra (1995, p. 170) “o posicionamento é entendido como o lugar que o produto ocupa na mente de um consumidor em relação aos produtos concorrentes”. E ainda o mesmo autor acrescenta “o produto poderá ser diferenciado dos demais concorrentes através da estratégia de posicionamento da marca do produto”. (Cobra, 1995, p. 170).

Ainda de acordo com Cobra (1995, p. 170), para se posicionar um produto é preciso considerar alguns aspectos como:

- a) Analisar quais são os principais atributos do produto que os consumidores valorizam.
- b) Avaliar a distribuição desses atributos entre os diferentes segmentos de mercado.
- c) Determinar a posição ótima para o produto em relação a cada atributo, confrontando o produto com as marcas existentes.
- d) Escolher a posição ideal para o produto em relação às outras marcas no mercado.

A pousada “Retiro Boa Vista define como sendo seus padrões básicos e éticos o empreendimento se preocupar que a construção “não agrida o meio ambiente”, isto é, utilizará materiais e técnicas de construção que resultam em baixo impacto ambiental. Nas unidades habitacionais estarão disponíveis recipientes para a coleta de materiais recicláveis, encorajando seus hóspedes à conservação.

Como foco para o seu negócio, entende ser de suma importância a preservação da Chapada dos Veadeiros, ou seja, sua fauna com grande variedade de espécies de animais e sua flora exclusiva desse tipo de solo.

A região está amplamente rodeada de animais característicos da região. A constante ameaça de destruição da Chapada dos Veadeiros coloca todas as espécies de animais e plantas sob risco de extinção.

A criação de uma pousada com foco para o turismo sustentável nesta região tem como responsabilidade a preservação da floresta, transformando-se em uma área natural protegida, ou seja, uma unidade de conservação.

Uma unidade de conservação deve ter como umas das funções algumas prioridades como a de proteger áreas naturais com fins científicos, de recreação e de educação ambiental.

As instalações da pousada servirão como exemplo, pois este projeto reforça e busca aumentar a satisfação do cliente e a compreensão do local. Será proporcionado um alojamento confortável, com baixo impacto ecológico, sendo esta a chave para o sucesso de instalações totalmente sustentáveis. As potencialidades mais importantes a serem exploradas são:

- a) Ecoturismo: a integração com a natureza possibilita experiências do hóspede com o ambiente natural, o que define o ecoturismo e suas atividades como o principal atrativo da pousada no início de suas atividades;
- b) Eventos relacionados à natureza: o setor de eventos aparece como o mais promissor do hotel, uma vez que com um bom plano de divulgação e promoção, virtualmente garantirá uma ocupação regular;
- c) Restaurante: regional: culinária local e natural.

A pousada “Retiro Boa Vista”, irá criar uma marca como estratégia para firmar o seu conceito no mercado de turismo.

Um dos aspectos mais importante da gerência de um negócio é dar ao mercado razões para comprar seus produtos – e uma das melhores é constituída pelos benefícios que você oferece para atender aos desejos dos consumidores. (Bangs, 1999, p.36)

Para melhor definição dos produtos e serviços que serão oferecidos pela empresa, segundo Bangs (1999, p.36), se faz necessário o seguinte questionamento:

- a) O que você está vendendo?
- b) Quais são os benefícios (em contraposição às características) do que você está vendendo?
- c) De que maneira seus produtos e/ou serviços diferem dos da concorrência?
- d) Se seu produto é novo, atualizado ou de alguma forma digno de nota, o que o torna diferente? Desejável?
- e) Se sua linha de produto ou serviço não é especial, por que as pessoas comprariam de você? Comodidade? Uma linha ampla de produtos?

Conhecimento especializado de como utilizar os produtos que você vende?

Como produto principal do portfólio de serviços será contemplado as diárias das unidades habitacionais, apartamentos e chalés, que envolve pernoite, café da manhã, almoço e jantar. Os outros serviços tais como: serviços de bar, caminhada, cavalgada, observação de animais, passeios de charrete, pesca esportiva e safáris fotográficos serão demandados e adquiridos pelos clientes, não incluídos na diária.

A pousada irá dispor de portfólio de serviços que serão contratados à terceiros dentro das dependências do empreendimento e comissionados à mesma, sendo eles: boutique e conveniência, clínica de estética e massagens, lavanderia, restaurantes e bares internos, *room service*, salão de beleza e telefonia.

4.1.9.2 Preço

Skacel (1992, p. 55) lista alguns passos para se determinar o preço do produto ou serviço, são eles:

- a) Ofereça valor pelo dinheiro gasto seja qual for o nível de qualidade.
- b) Iguale-se à concorrência, vença-a ou coloque-se num nível de preço que seja mais compatível com seus alvos de volume e crescimento.
- c) Ofereça descontos especiais e preços sazonais.
- d) Acrescente taxas para ser mais seletivo, cobrir custos de um serviço original, embalagem ou sistema de entrega.
- e) Abaixo o preço para atrair mais usuários; reduza os custos de um produto/serviço mudando seu formato ou conteúdo.
- f) Ofereça incentivos, reembolsos, acessórios grátis, prêmios.
- g) Ofereça preços segundo a quantidade para grandes utilizadores.
- h) Ofereça preços mais atraentes para um grupo de produtos /serviços relacionados (conhecido como “pacote”) para encorajar os consumidores a usarem uma combinação mais favorável de produtos/serviços.
- i) Ofereça prazos mais longos, faturamento ou descontos para pagamento antecipado.

Os valores dos serviços da pousada serão determinados de acordo com o mercado concorrente do Município e os custos com o padrão dos fornecedores e parceiros.

A pousada “Retiro Boa Vista” terá como seu principal foco o hóspede, para tanto trabalhará para realizar os desejos de seus clientes, independente do serviço escolhido por ele, os valores dos serviços estarão sempre relacionados à qualidade e a satisfação do cliente, sempre priorizando a escassez de falhas e a realização de acordo com os desejos do hóspede.

A pousada procurará sempre se manter atualizada, acompanhando as tendências do mercado, no quesito produção, criatividade e valor.

Foram determinados quatro pacotes básicos de serviços que serão comercializados pela pousada a seus hóspedes, ou sejam:

1. Diárias com pernoite, café da manhã, almoço e jantar, não inclui bebidas;
2. Ingresso na pousada – passaporte (lembrando sempre do limite de carga do terreno): cavalgada, observação de animais, passeios de charrete, pesca esportiva e safáris fotográficos, utilização das piscinas, não inclui almoço, lanche e bebidas;
3. Produtos de lazer individuais a escolher, sendo o custo por produto;
4. Evento, os serviços para este pacote incluem: dois *coffee break*, auditório, salas de apoio, não inclui hospedagem com café da manhã, almoço e jantar, bebidas e produtos de lazer.

Para melhor formulação de valores dos pacotes de serviços, bem como percepção da realidade do mercado hoteleiro, buscou-se informações no SEBRAE/DF e com profissionais e empresários do setor em Brasília, já que, no município não houve reciprocidade, o que já era esperado.

O preço de venda costuma ser a chave do sucesso de muitos negócios. Sem a determinação correta do preço de venda a empresa corre o risco de não conseguir, ao final de cada ciclo, a receita suficiente para cobrir seus custos que implicará em dificuldades financeiras inviabilizando a empresa, caso não seja corrigido a tempo” (SEBRAE/RO, 2005)

O SEBRAE/RO (2005) faz um esclarecimento quanto à preocupação que as empresas devem ter quando à formulação do preço ideal a ser cobrado para cada produto, já que, “todo dinheiro que a empresa precisará mensalmente e diariamente para pagar as suas contas [...] será obtida do faturamento da pousada

Para que haja maior compreensão e domínio sobre a composição dos custos dos produtos e serviços da pousada, os mesmos serão equilibrados entre despesas, receitas e lucro. Serão estabelecidos em função do preço de custo de cada serviço e do lucro que se almeja obter, para todos os serviços, estará sendo observada a concorrência

Para formação do preço de venda das diárias e dos demais serviços, encontrou-se no SEBRAE/RO, a seguinte formulação de valores demonstrada pela equação abaixo:

$$\text{PREÇO DE VENDA} = \text{CUSTOS FIXOS E VARIÁVEIS} + \text{DESPESAS FIXAS E DESPESAS VARIÁVEIS} + \text{LUCRO}^*$$

* Lucro almejado

Estrategicamente, definiu-se como menor preço das hospedagens o menor preço médio praticado no mercado hoteleiro do Município de Colinas do Sul, assim haverá possibilidade de se trabalhar com preços mais elevados nas altas temporadas e em contrapartida poder reduzir em outros meses do ano em que a ocupação seja inferior.

4.1.9.3Praça ou Ponto de Venda

Em inglês *placement*, considera-se praça, ponto ou distribuição. “Trata-se de toda a estrutura de canais de distribuição e logística que viabilizam a entrega ou aquisição do produto ao cliente”. Azevedo (2002, p. 16).

A Pousada “Retiro Boa Vista” estará situada no Município de Colinas do Sul na Reserva Biosfera Goyáz no Estado de Goiás.

O funcionamento das atividades de escritório será em horário comercial de segunda a sexta e plantão 24 horas em dias de eventos, as demais estruturas funcionarão por turno: das 7 as 15, das 15 as 23 e das 23 as 7.

Futuramente o empreendimento pretende expandir seus serviços por vários países dos diversos continentes, onde se percebe considerável demanda e pouca oferta por esse tipo de empreendimento. Essa distribuição será feita por intermédio das operadoras e agências de turismo de vários Estados.

4.1.9.4 Promoção

“É o esforço da empresa em comunicar a existência de seus produtos (ou serviços) ao mercado e promovê-los, utilizando os meios de comunicação”. (Azevedo, 2002, p. 16).

O projeto mobilizará a comunidade local para a divulgação de suas ações por meio das estratégias adotadas e o material que será produzido. A comunicação terá o papel de comunicar a todos, direta ou indiretamente, o que está sendo feito, as dificuldades encontradas, os resultados alcançados, servindo também para estimular a adesão de novas parcerias e apoios. As técnicas de comunicação serão bem empregadas facilitando a divulgação do projeto. Para tanto, serão utilizadas diferentes estratégias. A comunicação será feita por meio da mobilização interpessoal, nos primeiros contatos com o público-alvo, e pode ser feita por meio de:

Material impresso: será utilizada linguagem simples. A boa apresentação visual conquista o leitor, sendo assim, serão usadas margens grandes de modo que o corpo e a fonte das letras facilitem a leitura, que as entrelinhas mantenham bom espaço entre elas e, serão sempre usadas ilustrações.

Visitas: Serão realizadas visitas para captação de agentes financeiros interessados pelo projeto como um excelente destino para o desenvolvimento do

turismo sustentável e pessoalmente junto às Instituições de interesse pelo turismo ecológico sustentável. As primeiras visitas servirão para uma apresentação pessoal do projeto para despertar o interesse do agente financiador de participar do processo, sendo as mesmas periódicas, devendo ser estabelecidas em conformidade com o ritmo do projeto.

Além das visitas e materiais impressos será realizada a divulgação e o fortalecimento das ações que serão empregadas no estabelecimento sobre práticas do turismo sustentável. Para a concretização desta proposta serão utilizadas todas as formas de comunicação de massa. Espera-se contar com o maior número de pessoas do local e dos municípios vizinhos para a comunicação sobre o que está sendo feito, e como o projeto está caminhando. As rádios locais serão utilizadas como estratégias para a divulgação dos acontecimentos. Os jornais locais também garantem inserção. Faixas espalhadas por pontos muito freqüentados podem anunciar eventos que serão promovidos para conscientização tanto dos hóspedes como da comunidade local.

A Pousada “Retiro boa Vista usará os seguintes meios para se promover:

Cartão fidelidade: Para os hóspedes, será disponibilizado no ato do fechamento do pacote de eventos, um cartão promocional em parceria com o artesanato local que funcionará dentro da pousada, onde a cada compra serão acumulados pontos que o hóspede poderá trocar por brindes.

Internet: A pousada terá um portal na internet bem elaborado, com acesso de forma fácil e rápida, que será constituído basicamente de informações sobre a pousada, eventos realizados, eventos a realizar, promoções, fale conosco, entre outros, além de ter um espaço específico para o cliente acompanhar todo o andamento de suas contas, seu evento e sugestões.

Outdoors: Serão distribuídos inicialmente alguns *out doors* pela cidade em pontos estratégicos tais como: entrada da cidade de Alto Paraíso, entrada e centro da cidade de Colinas do sul e pela BR que liga Brasília a Formosa.

Rede de televisão: A pousada utilizará o programa de TV da cidade de Brasília e Goiânia inicialmente para se apresentar e divulgar seus serviços.

Folders e panfletos explicativos: Inicialmente serão distribuídos *folders* ilustrativo e Tarifário em operadoras de turismo e agências de Turismo localizadas nas cidades brasileiras. Também será elaborada mala direta com material diferenciado para futuras parcerias e captação de clientes.

Responsabilidade social: A pousada “Retiro Boa Vista” contratará funcionários e parceiros regionais, gerando emprego para a comunidade e movimentando a economia local. E também o compromisso de envolvimento com projetos sociais da região.

Responsabilidade ambiental: A pousada manterá a segurança no trabalho, resguardando a saúde do trabalhador, também serão adotados métodos que minimizem as agressões ao meio ambiente, como uso de papel e produtos reciclados.

4.1.10 Identificação dos Impactos Socioambientais

A partir das observações acerca das características gerais do projeto, consideraram-se as ações: de serviços preparatórios para a construção e operação do empreendimento como etapas determinantes da geração de impactos socioambientais. Para as referidas etapas foram identificados impactos sobre variáveis socioambientais. Na sequência, apresentam-se os resultados dos impactos com as respectivas medidas mitigatórias e compensatórias vinculadas às diversas etapas do empreendimento e que tem por objetivo o monitoramento e o controle efetivo dos efeitos desses impactos sobre a sociedade e o meio ambiente, possibilitando em tempo hábil a adoção de medidas de caráter preventivo e corretivo.

Os impactos sociais da implantação da pousada dizem respeito à melhoria da geração de trabalho e renda no município, derivados do aumento da demanda pelo serviço turístico; aumento do consumo de matérias-primas utilizadas na

produção de alimentos a serem ofertados ao turista e da geração de empregos diretos na atividade, entre outros.

| Quadro 2: IMPACTOS SOCIOAMBIENTAIS | |
|---|---|
| MEIO FÍSICO (Clima, relevo, hidrografia, topografia, solos) | |
| Impacto | Medidas |
| 1. Instabilidade das encostas / degradação do solo | ▪ Revestimento vegetal nos taludes utilizando gramíneas e espécies nativas |
| 2. Assoreamento | ▪ Evitar que se formem focos erosivos nas margens dos rios e áreas lindeiras; ▪ Evitar comprometimento da mata ciliar (cobertura); ▪ Disposição dos esgotos em fossas sépticas instaladas em distâncias seguras de forma que não comprometam os cursos da água; ▪ Monitoramento das macrófitas |
| 3. Alteração / comprometimento na qualidade da água | ▪ Adotar medidas para evitar a eutrofização da água; ▪ Irrigação dos locais de acesso no intuito de não só evitar a formação de poeira, mas também, o carreamento de material em suspensão para o rio; ▪ Adotar medidas de conservação que evitem perda e degradação das águas; ▪ Monitoramento e controle da qualidade da água. |
| 4. Alteração nas características do solo | ▪ Recuperação das áreas degradadas pela obra; ▪ Implantação de práticas de conservação do solo nas estradas; ▪ Disciplinar uso e ocupação do solo na região do entorno; ▪ Adotar medidas de conservação que evitem perda de solo e degradação das águas; ▪ Monitoramento e controle da água. |
| 5. Pisoteio em uma trilha, causando, com a ajuda da chuva, erosão no terreno | ▪ Realizar a cobertura da trilha com cascalho ▪ Ter opção de duas trilhas para revezamento de uso |
| 6. Destruição da vegetação ao longo das trilhas | ▪ Recorrer ao revezamento da trilha para que não haja acúmulo de carga sobre aquela trilha |
| 7. Tráfego de barcos a motor, causando poluição sonora e da água, pelo derramamento de óleo ou gasolina | ▪ Funcionamento dos motores por bateria |
| 8. Danos ao meio ambiente advindos dos resíduos da atividade hoteleira | ▪ Sistema de gestão ambiental para estabelecer política e objetivos e para atingir estes objetivos (NBR ISO 9000:2000) |

Fonte: FILHO, F. A, 2006 (adaptado)

| Quadro 3: IMPACTOS SOCIOAMBIENTAIS | |
|---|---|
| MEIO BIÓTICO (fauna e flora) | |
| Impacto | Medidas |
| 1. Alteração nos habitats e hábitos da fauna / alteração da flora | ▪ Desenvolver ações de educação ambiental para os trabalhadores e a comunidade no intuito |

| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> de evitar a coleta de plantas e caça de animais; ▪Vislumbrar a limpeza das áreas do entorno do empreendimento a observância da fase de reprodução dos animais existentes no solo e na água; ▪Controlar a entrada dos trabalhadores; ▪Efetuar estudos para identificar e implantar áreas de preservação da fauna e flora nativas; ▪Proibir caça e apreensão de pássaros e outros animais pequenos do local; ▪Estabelecer faixa de proteção do empreendimento como forma de compensar a perda de habitats. |
| 2.Supressão da cobertura vegetal | <ul style="list-style-type: none"> ▪Estabelecer programa de produção de mudas de espécies nativas; ▪Elaboração de estudos para preservação da flora existente. |
| 3.Visitação ruidosa, causando estresse nos animais silvestres | <ul style="list-style-type: none"> ▪Folder informativo com instruções aos visitantes ▪Obediência as regras para visitação |
| 4.Morte de alguns animais delicados, causada pelo simples toque do turista | <ul style="list-style-type: none"> ▪Cartilha do turista quanto às restrições a estas ações, |

Fonte: FILHO, F. A, 2006 (adaptado)

| Quadro 4: IMPACTOS SOCIOAMBIENTAIS | |
|--|---|
| MEIO ANTRÓPICO (Social e Econômico) | |
| Impacto | Medidas |
| 1.Migração Temporária | <ul style="list-style-type: none"> ▪Priorizar mão-de-obra local, como forma de minimizar o efeito migratório. |
| 2.Alteração na dinâmica da economia local, tanto a rural (perda de terras agricultáveis) quanto à urbana (geração de emprego e renda), na dinâmica da população. | <ul style="list-style-type: none"> ▪Priorizar contratação de mão-de-obra local; ▪Estabelecer sistema de transporte para os trabalhadores ▪Orientar a comunidade sobre a oportunidade alternativa de geração de renda com o advento do novo empreendimento para atividades de artesanato e lazer; ▪Orientar a comunidade acerca do aspecto temporal da obra, bem como, dos benefícios advindos com a nova construção. |
| 3.Modificação nas condições de saúde da população | <ul style="list-style-type: none"> ▪Priorizar contratação de mão-de-obra local; ▪Realização de exames médicos admissionais e periódicos dos trabalhadores até o término da obra; ▪Realizar campanha de prevenção de acidentes do trabalho; ▪Educação médica-sanitária para os trabalhadores; ▪Realizar atividades com fins do tratamento adequado da água para consumo e higiene pessoal, bem como de todos os resíduos sólidos ou líquidos. |
| 4.Aumento na demanda por bens e serviços | <ul style="list-style-type: none"> ▪Utilizar sempre que possível os insumos e serviços locais, como meio de aumentar a arrecadação de impostos e taxas para o Município. |
| 5.Interferência em sítios arqueológicos | <ul style="list-style-type: none"> ▪Realizar estudos / atividades com o objetivo de identificar ocorrência de sítio arqueológico |

Fonte: FILHO, F. A, 2006 (adaptado)

4.1.11 Identificação e Mitigação de Riscos

Da análise do empreendimento, foram identificados, os riscos abaixo para os quais foram buscadas as respectivas formas de mitigação, a saber:

| Quadro 5: RISCOS | |
|---|--|
| FASE DA CONSTRUÇÃO | |
| Risco: Institucional | Medidas Mitigatórias |
| 1.Ambiente regulatório e órgãos ambientais | <ul style="list-style-type: none"> ▪Regulação do empreendimento junto ao Ministério do Turismo; ▪Autorização da EMBRATUR; ▪Licenças ambientais. |
| Risco: Operacional | Medidas Mitigatórias |
| 1.Tecnologia | ▪Fornecedores experientes, tecnologia comprovada, equipamentos credenciados |
| 2.Atraso na obtenção de licenças e autorizações | <ul style="list-style-type: none"> ▪O empreendedor é responsável pela obtenção de todas as licenças ▪Renegociação com os órgãos competentes |
| 3.Conclusão da obra | <ul style="list-style-type: none"> ▪Contrato com a construtora ▪Seguro riscos de engenharia ▪Contrato de seguro de término da obra |
| 4.Elevação de custos | <ul style="list-style-type: none"> ▪Quadro de pessoal próprio ▪Equipamentos com preços pré-estabelecimentos ▪Contratos em moeda nacional |
| 5.Riscos de construção | <ul style="list-style-type: none"> ▪Experiência da construtora ▪Hipoteca ▪Alienação fiduciária ▪Seguros |
| Risco: Financeiro | Medidas Mitigatórias |
| 1.Inflação | ▪Diárias – índice de reajuste IGPM |
| 2.Desvalorização do real | ▪Custos do projeto são em reais |
| 3.Aumento da taxa de juros | <ul style="list-style-type: none"> ▪Qualquer variação acima da inflação será coberta pelo empreendedor por meio de dispositivo contratual ▪Atualização da receita pelo IGP-M/juros |
| 4.Aumento dos custos da construtora | ▪Construtora experiente, com tecnologia comprovada |
| 5.Insuficiência orçamentária | ▪Valor fixo no contrato da construtora |
| 6.Falência da construtora | ▪Contrato cobre término da obra |
| 7.Equity | ▪Avaliação de capacidade de aporte |
| Risco: Força maior | Medidas Mitigatórias |
| 1.Eventos naturais | ▪Seguro cobre ocorrência de eventos naturais: incêndio terremotos e etc. |
| Risco: Ambiental | Medidas Mitigatórias |
| 1.Geológico | ▪A construtora assume o risco geológico |

| | |
|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪Contingenciamento pela construtora de recursos para eventuais imprevisibilidades |
| 2.Danos ao meio ambiente | <ul style="list-style-type: none"> ▪Estabelecimento e cumprimento dos programas básicos ambientais |
| 3.Descobertas arqueológicas ou Geológicas | <ul style="list-style-type: none"> ▪Declaração da construtora de ter conhecimento das condições sísmicas, hidrológicas climáticas, topográficas do solo e subsolo e etc. ▪Declaração do órgão ambiental e do IPHAN |

Fonte: FILHO, F. A, 2006 (adaptado)

4.2 Ações a Serem Implementadas pelo Projeto

- Apresentação do projeto ao programa FUNGETUR da EMBRATUR e ao BNDES para liberação do financiamento;
- Implementação do projeto;
- Lançamento do Empreendimento;
- Elaborar questionário de pesquisa de mercado;
- Implementação da pesquisa de mercado;
- Elaborar questionário de pesquisa de satisfação de clientes e estudo sobre maneiras de preservação do local;
- Implementação da pesquisa de satisfação do cliente;
- Elaborar planos e metas de vendas, elaborar plano de divulgação e promoções
- Implementação dos planos de venda e divulgação.

4.3 Resultados Esperados

A geração e disponibilidade do turismo sustentável é um dos elementos estratégicos indispensáveis para o desenvolvimento econômico e social de uma

localidade, região ou país. Sob esta ótica, a pousada “Retiro Boa Vista”, contribui para a consolidação do turismo sustentável da Região da Chapada dos Veadeiros, além de proporcionar alavancagem econômica, por meio da geração de emprego e renda. Em termos de benefícios, os mais comumente citados são:

- a) Expansão e fortalecimento da infra-estrutura econômica local e regional, por meio da diminuição de custos e elevação do nível de produtividade;
- b) Dinamização da atividade econômica por meio da entrada de novos empreendedores proporcionado pela disponibilização dos serviços da pousada. Estima-se que em média, a cada ano após a implantação da pousada, seja viabilizado um novo posto de trabalho em função das obras futuras de ampliação do empreendimento;
- c) Geração de novos empregos diretos e indiretos;
- d) Monitoramento do meio ambiente da região;
- e) Geração de empregos especializados na fase de operação da pousada;
- f) Maior regionalização do emprego, por meio de contratação de mão-de-obra local para a construção da pousada.

Espera-se que a pousada “Retiro Boa Vista” contribua para a consolidação do turismo sustentável no cenário da região da Reserva Biosfera Goyas. Da mesma forma, por meio do projeto, da implementação e da caracterização para novos destinos turísticos e do desenvolvimento de novas fontes de turismo, bem como, por meio da constante formação de pequenos empreendimentos integrados com os processos turísticos da localidade.

Deseja-se também conseguir a conscientização da comunidade sobre a importância do turismo sustentável para o desenvolvimento do município Colinas do Sul, tanto nos aspectos relativos a projetos de habitação popular, quanto naqueles referentes a processos e ao desenvolvimento e geração de emprego e renda.

Visa-se ainda que a pousada “Retiro Boa Vista” com suas características próprias dos serviços a serem oferecidos e de atendimento personalizado possa

influenciar cidades como Goiânia, Anápolis e Brasília, a incluí-la em seus roteiros turísticos contribuindo para o desenvolvimento sócio-econômico da região.

Deseja-se ainda que a construção da pousada venha estimular a economia da Região da Chapada por meio da criação de novas oportunidades de empregos.

Espera-se, também, que como resultado das suas atividades a pousada “Retiro Boa Vista” obtenha reconhecimento nacional, tornando-se um centro de referência no que se configurar com sua especialidade.

5 PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO

O objetivo deste estudo é apresentar uma expectativa de resultado deste empreendimento. Desta maneira, espera-se garantir maior racionalidade e solidez ao investimento, utilizando-se deste estudo como ponto de partida para o início das atividades do hotel.

- a)Elaborar os demonstrativos econômico-financeiros;
- b)Construir os indicadores gerenciais;
- c)Analisar a rentabilidade do projeto e
- d)Tomar decisão de investimentos mais segura.

Nesta etapa já está definido o conceito do negócio e se busca a avaliação da viabilidade econômico-financeira do mesmo. Sua finalidade é assegurar que o negócio terá sucesso e servirá de base para justificar empréstimos, indicadores gerenciais e a análise de rentabilidade.

Para Salim *et al* (2005, p. 105) o planejamento financeiro é importante porque:

É nele que vamos juntar todas as despesas. Desde aquelas que foram feitas para iniciar o negócio, constituir sua base, até aquelas que estarão sendo feitas em plena fase operacional para mantê-lo vivo e com funcionamento regular de suas atividades de venda e de produção. Também vamos alinhar as receitas obtidas com a venda de nossos produtos, serviços e soluções e, finalmente, vamos avaliar como fica o conjunto e qual o saldo disso tudo.

Ainda segundo Salim *et al* (2005, p. 105) o planejamento financeiro deve responder as seguintes perguntas:

- a)A empresa é lucrativa?
- b)Depois de quanto tempo após a sua constituição?
- c)Quanto será necessário investir para que seja possível chegar ao ponto em que a empresa seja auto-sustentável?

A seguir, para melhor entendimento quanto às aplicações de termos financeiros, é apresentado um glossário (SEBRAE/SC, 2006) com os principais termos utilizados em análise de desempenho e que são abordados neste projeto.

- a) **Capital de Giro:** ou capital circulante, é a necessidade de recurso financeiro para financiar o ciclo operacional da empresa, ou seja, os recursos disponíveis em caixa para os desembolsos imediatos;
- b) **Contas a Receber:** consistem nos valores que serão recebidos no futuro, originados por vendas de mercadorias e a prestação de serviços;
- c) **Custo dos Produtos Vendidos:** é o total do preço de compra somado aos custos incorridos para a efetiva venda e entrega do produto ao consumidor final;
- d) **Custos Fixos:** são os valores monetários pagos pelos recursos utilizados para manter o funcionamento do negócio. São aqueles que não mantêm proporcionalidade com a quantidade produzida;
- e) **Despesas administrativas:** consistem nas despesas incorridas relacionadas à gestão da organização, como custos de operação, incluindo salário e ordenados de administração, custo de consultoria e treinamento administrativos;
- f) **Despesas Operacionais:** são as despesas relacionadas diretamente a atividade da empresa, tais como salários de atendentes, comissões, material de consumo e expediente;
- g) **Despesas Financeiras:** são juros e outros custos que ocorrem em relação ao capital obtido de terceiros.
- h) **Desembolso:** consiste na efetiva saída de recursos financeiros do caixa da empresa;
- i) **Depreciação:** consistem na despesa correspondente as desvalorizações dos bens materiais, máquinas, equipamentos e estrutura física em geral. Sob o aspecto contábil, é limitada pela fiscalização do imposto de renda;

- j) **Fluxo de Caixa:** consiste no conjunto de previsões de entrada e saída de dinheiro da empresa. Mostra a posição líquida de caixa necessária para certo período;
- k) **Investimento Inicial:** é o valor que o empresário necessita gastar para iniciar a sua empresa;
- l) **Lucro Líquido:** é o valor da Receita de Vendas Líquida menos o Custo do Produto Vendido, todas as despesas operacionais e o Imposto de Renda do exercício;
- m) **Lucro Operacional:** são o valor da Receita Líquida menos todas as despesas, exceto Imposto de Renda e outros itens não relacionados ao negócio principal a empresa;
- n) **Margem de Contribuição:** é o valor que resta à empresa após deduzidos da receita os custos dos produtos vendidos, as comissões e os impostos gerados pela comercialização de um produto;
- o) **Ponto de Equilíbrio:** é o valor das vendas que permite a cobertura dos gastos (custos, despesas fixas e despesas variáveis). Neste ponto, os gastos são iguais à receita total da empresa, ou seja, a empresa não apresenta lucro ou prejuízo;
- p) **Taxa de Juros:** ou retorno exigido, representa o custo do dinheiro por período. Ou seja, é a compensação que a empresa deve pagar para dispor do recurso de terceiro;
- q) **Payback:** ou prazo de retorno do investimento ou período de recuperação do investimento, é o tempo necessário para o empreendedor recuperar o dinheiro aplicado em um novo negócio;
- r) **Patrimônio Líquido:** consiste no total de recursos disponíveis na empresa subtraídos das dívidas;
- s) **Receita Operacional:** é o faturamento total da empresa com as vendas dos produtos e a prestação de serviços;

O planejamento financeiro e orçamentário da pousada “Retiro Boa Vista” foi projetado para 30 (tinta) dias.

5.1 Projeções Econômico-Financeiras

5.1.1 Abastecimento de Insumos

Os insumos necessários para o funcionamento da pousada, incluindo os que deverão compor o cardápio de lanches e refeições oferecidos pela pousada, serão adquiridos prioritariamente no município de Colinas do Sul onde será localizada a pousada, ou no mais próximo sempre com a preocupação de favorecer o comércio local, considerando aspectos relativos à qualidade e preço, fundamentais para fazer frente à concorrência.

As compras de matérias primas para a produção estimada estão definidas no quadro a seguir:

| Quadro 06: Compras Mensais de Matérias-Primas e Insumos | | | | |
|--|------------|------------|-------------|-----------------|
| Item de Custo | Unidade | Quantidade | Valor (R\$) | |
| | | | Unitário | Unitário Total |
| Alimentos | Kg/dia | 30 | 150,00 | 4.500,00 |
| Bebidas | Lts/cx/dia | 30 | 24,00 | 720,00 |
| Material de Higiene | Dia | 30 | 17,00 | 510,00 |
| Materiais de Escritório | Mês | 1 | 120,00 | 120,00 |
| Combustíveis | Litros | 500 | 2,50 | 1.250,00 |
| Energia (R\$ 0 24,00/kWh) | LWh | 5000 | 0,24 | 1.200,00 |
| Artigos de conveniência | Mês | 1 | 300,00 | 300,00 |
| Artesanato | Mês | 1 | 300,00 | 300,00 |
| Total | | | | 8.900,00 |

Fonte: SEBRAE/RO (adaptado)

As condições de compras e prazos de pagamento junto às parcerias a serem firmadas com fornecedores foram projetadas conforme quadro abaixo:

Para efeito deste exercício o prazo médio de pagamento aos fornecedores foi estabelecido que fosse de 30 dias, como estratégia para diminuir as necessidades de capital-de-giro.

As condições de compras e prazos de pagamento junto às parcerias a serem firmadas com fornecedores foram projetadas conforme quadro abaixo:

Para efeito deste exercício o prazo médio de pagamento aos fornecedores foi estabelecido que fosse de 30 dias, como estratégia para diminuir as necessidades de capital-de-giro.

5.1.2 Compras e Prazos

| Quadro 7: Prazo Médio de Pagamento de Matérias-Primas | | |
|--|------------|-------------|
| ITENS | (%) | DIAS |
| Compras à vista | 50 | - |
| Compras à Prazo | 50 | - |
| Prazo Médio obtido* | - | 30 |
| Percentual de compras em Brasília | 0 | - |

Fonte: SEBRAE/RO (adaptado)

| Quadro 8: Número de dias de Estoque Mínimo | |
|---|------------|
| Itens | (%) |
| Matéria-Prima | 10 |
| Material Secundário | 30 |
| Produtos em Processo | 0 |
| Produtos Acabados | 15 |

Fonte: SEBRAE/RO (adaptado)

5.1.3 Preço de Referência para Hospedagem

| Quadro 9: Preço de Referência para Hospedagem | | | |
|--|-------------------------------|--------------------|-------------------------|
| ITEM | PREÇO DO MERCADO (R\$) | | PREÇO DA POUSADA |
| | Menor Preço | Maior Preço | |
| Diária de apartamento | 130,00 | 160,00 | 130,00 |
| Diária de chalé | 150,00 | 200,00 | 150,00 |

Fonte: SEBRAE/RO (adaptado)

5.1.4 Preço de referência para Eventos

Quanto ao pacote de eventos para efeito de cálculo, considerou-se a participação média de 150 pessoas por evento por dia e calculando-se que a pousada irá realizar 10 eventos por mês. Este pacote garante grande parte da lucratividade da pousada.

| Quadro 10: Preço de Referência para Evento | | | | |
|--|--------------|-------------------------|-------------------|-----------------------|
| Referência | Ocupação/dia | Média/Participantes/dia | Nº de eventos mês | Total de partic. /mês |
| Evento | 1 | 150 | 10 | 1.500 |

Fonte: SEBRAE/RO (adaptado)

5.1.5 Preço de Referência para Serviços e hospedagem

| Quadro 11: Preço de Referência de Venda dos Serviços e Hospedagem | |
|---|----------------------|
| SERVIÇO / PRODUTO | VALOR UNITÁRIO (R\$) |
| Diária de apartamento | 130,00 |
| Diária de chalé | 150,00 |
| Lanches | 6,00 |
| Caminhada | 30,00 |
| Cavalgada | 15,00 |
| Observação de Animais | 30,00 |
| Passeios | 30,00 |
| Pesca Esportiva | 90,00 |
| Safári Fotográfico | 30,00 |
| Artigos de Conveniência | 5,00 |
| Pacote de Visitação (passaporte) | 80,00 |
| Bar/Frigobar | 15,00 |
| Eventos | 120,00 |

Fonte: SEBRAE/RO (adaptado)

5.1.6 Estimativa de ocupação

a) Capacidade Anual

- 6 chalés X 4 leitos = 24 leitos
- 30 aptos. X 4 leitos = 120 leitos
- Total de leitos/dia = 144 leitos – 365 dias
- Total de leitos/ano = 52.560 leitos

b) Curva de Sazonalidade

- Leitos
 - 30 dias - Ocupação 100% período de férias escolares 4.320
 - 13 dias - Ocupação 100% feriados prolongados do ano 1.872
 - 214 dias - Ocupação 25% ocupação estimada normal 7.704
 - 108 dias - Ocupação 80% ocupação finais de semana 12.442,20

c) Ocupação Anual

Considerando a capacidade máxima de ocupação de 52.560 leitos/ano e a curva da sazonalidade que determina uma ocupação média de 26.338 leitos/ano, a taxa de ocupação calculada é de 50,11%.

5.1.7 Preço de Referência para Vendas por Produto

Esta tabela mostra os serviços que serão comercializados por meio de pacotes e ou individuais

| Quadro 12: Projeção do Quantitativo de Vendas por Produto | | | |
|--|---------------------|---------------------------|--------------|
| SERVIÇO / PRODUTO | MÉDIA DIÁRIA | TOTAL DE OCUPAÇÕES | |
| | | Mensal | Anual |
| Diária de apartamento | 15 | 450 | 2.160 |
| Diária de chalé | 3 | 90 | 1.080 |
| Lanches | 6 | 180 | 2.160 |
| Caminhada | 2 | 60 | 720 |
| Cavalgada | 2 | 60 | 720 |
| Observação de Animais | 2 | 60 | 720 |
| Passeios | 2 | 60 | 720 |
| Pesca Esportiva | 1 | 30 | 360 |
| Safári Fotográfico | 1 | 30 | 360 |
| Artigos de Conveniência | 3 | 90 | 1.080 |
| Pacote de Visitação (passaporte) | 2 | 60 | 720 |
| Bar/Frigobar | 11 | 330 | 3.960 |
| Eventos | 1 | 150 | 150 |

Fonte: SEBRAE/RO (adaptado)

5.1.8 Condições de Vendas

O prazo médio concedido aos clientes será de 30 dias, como estratégia para diminuir as necessidades de capital de giro.

| Quadro 13: Condições de Vendas de Produtos | | |
|---|------------|-------------|
| ITENS | (%) | DIAS |
| Vendas à vista | 50 | - |
| Vendas à Prazo | 50 | - |
| Prazo Médio Concedido* | - | 30 |
| Duplicatas Descontadas | 0 | - |

Fonte: SEBRAE/RO (adaptado)

5.1.9 Inversões Fixas

Para a estimativa dos investimentos fixos, serão levantados os gastos iniciais básicos para a abertura da empresa. Os valores descritos são estimativos.

| Quadro 14: Investimentos em Máquinas, Equipamentos e Instalações | | | | | |
|---|--|----------------|------------|-----------------------|--------------------|
| Item | Descrição dos Equipamentos | Unidade | Qtd | Valor Unitário | Valor (R\$) |
| 1 | Móveis e equipamentos das unidades habitacionais | Conj. | 36 | 1.770,00 | 63.720,00 |
| 2 | Enxoval das Unidades habitacionais | Conj. | 36 | 640,00 | 23.040,00 |
| 3 | Móveis, equipamentos e apetrechos de cozinha | Conj. | 1 | 5.510,00 | 5.510,00 |
| 4 | Móveis e equipamentos para bar e restaurante | Conj. | 1 | 10.200,00 | 10.200,00 |
| 5 | Móveis e equipamentos para recepção | Conj. | 1 | 6.480,00 | 6.480,00 |
| 6 | Mesas e cadeiras para piscina | Conj. | 5 | 250,00 | 1.250,00 |
| Total de Investimento | | | | | 110.200,00 |

Fonte: SEBRAE/RO (adaptado)

| Quadro 15: Obras Civas | | | | | |
|-------------------------------|-----------------------------------|----------------|----------------|-----------------------|--------------------|
| Item | Especificação | Unidade | Qtidade | Valor Unitário | Valor (R\$) |
| 1 | Terreno | Há | 304,92 | 500,00 | 152.460,00 |
| 2 | Construção de apartamentos | m² | 750 | 250,00 | 187.500,00 |
| 3 | Construção de chalés | m² | 210 | 250,00 | 52.500,00 |
| 4 | Refeitório, cozinha e bar | m² | 450 | 230,00 | 103.500,00 |
| 5 | Recepção, escritório e loja | m² | 145 | 250,00 | 36.250,00 |
| 6 | Piscina | m² | 240 | 230,00 | 55.200,00 |
| 7 | Depósito, manutenção e lavanderia | m² | 115 | 230,00 | 26.450,00 |
| Total Geral | | | | | 613.860,00 |

Fonte: SEBRAE/RO (adaptado)

| Quadro 16: Móveis e Utensílios - Mobiliário e Equipamentos de Escritório | | | | | |
|---|-----------------------------|----------------|----------------|-----------------------|--------------------|
| Item | Especificação | Unidade | Qtidade | Valor Unitário | Valor (R\$) |
| 1 | Mesa de escritório | Un. | 2 | 200,00 | 400,00 |
| 2 | Cadeiras de escritório | Un. | 6 | 40,00 | 240,00 |
| 3 | Computador pentium 3 | Un. | 2 | 2.000,00 | 4.000,00 |
| 4 | Impressora colorida | Un. | 1 | 700,00 | 700,00 |
| 5 | Linha telefônica com antena | Un. | 1 | 550,00 | 550,00 |
| 6 | Arquivo | Un. | 1 | 200,00 | 200,00 |
| 7 | Telefone celular | Un. | 1 | 250,00 | 250,00 |
| Total Geral | | | | | 6.340,00 |

Fonte: SEBRAE/RO (adaptado)

| Quadro 17: Aquisição de Veículo |
|--|
|--|

| Item | Especificação | Unidade | Qtidade | Valor Unitário | Valor (R\$) |
|--------------|------------------------|---------|---------|----------------|------------------|
| 1 | Veículo tipo Van | Un. | 1 | 70.000,00 | 70.000,00 |
| 2 | Camionete tipo pick-up | Un. | 1 | 28.000,00 | 28.000,00 |
| Total | | | | | 98.000,00 |

Fonte: SEBRAE/RO (adaptado)

| Quadro 18: Outros Investimentos Fixos | | | | | |
|--|---|---------|---------|----------------|------------------|
| Item | Especificação | Unidade | Qtidade | Valor Unitário | Valor (R\$) |
| 1 | Estoque de Alimentos e Bebidas (frigobar) | UH | 36 | 100,00 | 3.600,00 |
| 2 | Estoque de materiais de limpeza | m² | 4565 | 2,50 | 11.412,50 |
| 3 | Animais (cavalos) | Un. | 4 | 2.000,00 | 8.000,00 |
| Total | | | | | 23.012,50 |

Fonte: SEBRAE/RO (adaptado)

| Quadro 19: Estimativa de Investimento Pré-Operacional | | | | | |
|--|--|---------|---------|------------------|------------------|
| Item | Especificação | Unidade | Qtidade | Valor Unitário | Valor (R\$) |
| 1 | Cursos e Treinamento | Un. | 1 | 4.500,00 | 4.500,00 |
| 2 | Divulgação | Un. | 1 | 15.000,00 | 15.000,00 |
| 3 | Estimativa de Investimento pré-operacional | Un. | 1 | 8.000,00 | 8.000,00 |
| 4 | Despesas de legalização | Un. | 1 | 1.500,00 | 1.500,00 |
| 5 | Consultoria (plano de Negócios) | Un. | 1 | 15.000,00 | 15.000,00 |
| 6 | Estudo EIA/RIMA | Un. | 1 | 10.000,00 | 10.000,00 |
| Total de Investimento | | | | 54.000,00 | 54.000,00 |

Fonte: SEBRAE/RO (adaptado)

| Quadro 20: Recursos Humanos | | | | | |
|------------------------------------|------------|--------------------|--------|-----------------|------------------|
| Cargo | Quantidade | Custo com Salários | | | |
| | | Mensal | % | Encargos | Mês |
| Recepcionista | 2 | 650,00 | 75,40% | 490,10 | 2.280,20 |
| Gerente | 2 | 2.000,00 | 75,40% | 1.508,00 | 7.016,00 |
| Cozinheiro | 1 | 800,00 | 75,40% | 603,20 | 1.403,20 |
| Copeira | 2 | 415,00 | 75,40% | 312,91 | 1.455,82 |
| Auxiliar de Cozinha | 2 | 550,00 | 75,40% | 414,70 | 1.929,40 |
| Camareira | 4 | 415,00 | 75,40% | 312,91 | 2.911,64 |
| Limpeza | 2 | 415,00 | 75,40% | 312,91 | 1.455,82 |
| Consultor de Vendas | 2 | 550,00 | 75,40% | 414,70 | 1.929,40 |
| Total | 17 | 5.795,00 | | 4.369,43 | 20.381,48 |

Fonte: SEBRAE/RO (adaptado)

5.2 Plano de Investimento

O plano de investimentos consiste em definir o tamanho do empreendimento, devendo dimensionar o valor dos investimentos necessários à sua implementação, bem como definir suas respectivas fontes de recursos.

O plano de investimentos compreende tanto os investimentos fixos, operacionais e financeiros quanto os de capital de giro.

5.2.1 Estimativa do Investimento Fixo

O investimento fixo é o montante de recursos necessários à implantação de toda a infra-estrutura física do projeto. Será programado para atender às necessidades da pousada e compatível com o mercado consumidor que se atenderá.

Este quadro apresenta todo o investimento em imobilizado que será necessário para pousada manter sua estrutura em perfeito funcionamento. E as taxas de depreciação anual (em percentual) aplicadas aos respectivos valores das máquinas e equipamentos.

| Quadro 21: ESTIMATIVA DO INVESTIMENTO FIXO | |
|---|-------------------|
| DISCRIMINAÇÃO | VALOR R\$ |
| Construções | 613.860,00 |
| | 613.860,00 |
| Máquinas e Equipamentos | 110.200,00 |
| Móveis e equipamentos para as Unidades Habitacionais | 63.720,00 |
| Enxoval das Unidades Habitacionais | 23.040,00 |
| Móveis, equipamentos e apetrechos de cozinha e para bar e restaurante | 15.710,00 |
| Móveis e equipamentos para recepção, mesas e cadeiras para piscina | 7.730,00 |

| | |
|--|-------------------|
| Móveis e Utensílios | 6.340,00 |
| Mesa e cadeira de Escritório | 640,00 |
| Computador pentium 3 e impressora colorida | 4.700,00 |
| Linha telefônica com antena e telefone celular | 800,00 |
| Arquivo | 200,00 |
| Reformas | 8.000,00 |
| Gesso, pintura, luminárias, piso, vitrine | 8.000,00 |
| | |
| Taxa de Franquia | 0,00 |
| Taxa de Franquia | |
| Veículos | 98.000,00 |
| Van Ducato | 70.000,00 |
| Camionete Ford | 28.000,00 |
| Outros | 25.002,50 |
| Animais | 8.000,00 |
| Estoque de material de limpeza | 11.412,50 |
| Estoque de alimentos e bebidas | 3.600,00 |
| software | 1.990,00 |
| Total Investimento Fixo e Depreciação Anual | 861.402,50 |

Fonte: SEBRAE, 2006

O objetivo principal futuro para a pousada é conseguir um financiamento de 60% do investimento inicial por parte do programa FUNGETUR (Fundo Geral do Turismo) da EMBRATUR (Instituto Brasileiro de Turismo) e, também, por parte do BNDES.

5.2.2 Prazos de vendas/compras/estoque

Este quadro define o valor que será investido inicialmente para a formação do estoque.

São alguns dos dados necessários para cálculo do capital de giro, que é a necessidade de caixa (R\$) para manter a pousada até o recebimento das vendas.

| |
|--|
| Quadro 22: PRAZOS DE VENDAS/COMPRAS/ESTOQUE |
| POLÍTICA DE VENDA |

| | | |
|---|--------------------|-------------|
| a) Prazo médio de venda das mercadorias | % | Dias |
| Venda à Vista | 50,00 | - |
| Venda a Prazo | 50,00 | 30 |
| Este quadro apresenta a divisão das vendas à vista e a prazo em relação às vendas totais. | Prazo Médio | 15 |
| POLÍTICA DE COMPRA | | |
| b) Prazo médio de compras | % | Dias |
| À Vista | 100,00 | - |
| À Prazo | | 30 |
| Este quadro apresenta a divisão das compras à vista e a prazo em relação às compras totais. | Prazo Médio | 0 |
| POLÍTICA DE ESTOQUE | | |
| c) Necessidade média de estoques | Dias | |
| | 15 | |
| Este quadro define qual deve ser o estoque mínimo necessário em dias. | | |
| ESTIMATIVA ESTOQUE INICIAL | | |
| | R\$ | |
| d) Necessidade de investimento inicial em estoque | 15.012,50 | |

Fonte: SEBRAE, 2006

5.2.3 Estimativa do Capital de Giro

Este quadro apresenta o volume de capital de giro próprio que será necessário para movimentar a pousada.

| Quadro 23: ESTIMATIVA DO CAPITAL DE GIRO | |
|---|------------------|
| 1. Aplicações de Recursos | 72.174,67 |
| Disponibilidade para 1 dia | 9.106,00 |
| Contas a Receber | -18.862,83 |
| Estoque | 81.931,50 |
| 2. Fontes de Recursos | 54.924,42 |
| Fornecedores | 0,00 |
| Tributos/Comissões/Salários | 54.924,42 |
| Empréstimos | 0,00 |
| 3. Necessidade de Capital de Giro | 17.250,25 |

Fonte: SEBRAE, 2006

5.2.4 Estimativa dos Investimentos pré-operacionais

Os investimentos pré-operacionais compreendem todos os gastos realizados antes do início das atividades da pousada.

| Quadro 24: ESTIMATIVA DOS INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS | |
|---|------------------|
| Estimativa de investimentos pré-operacionais | 8.000,00 |
| Despesas de legalização | 1.500,00 |
| Divulgação | 15.000,00 |
| Cursos e treinamentos | 4.500,00 |
| Outras Despesas | |
| Estudo EIA/RIMA | 10.000,00 |
| Consultoria (Plano de Negócios) | 15.000,00 |
| Total dos Investimentos Pré-Operacionais | 54.000,00 |

Fonte: SEBRAE, 2006

5.2.5 Investimento Total – Resumo

É o total necessário para o início das atividades da pousada e que consiste em Investimentos Fixos, Investimentos Financeiros e Investimentos Pré-Operacionais.

- a) O **Investimento Fixo** corresponde a todos os bens que serão comprados para que a pousada possa funcionar de maneira apropriada. (Veja o quadro "Investimento Fixo e Depreciação");
- b) Os **Investimentos Financeiros** são aqueles destinados à formação de capital de giro do negócio, compreendendo a compra de matérias-primas ou mercadorias, financiamento das vendas a prazo, de salários e demais despesas, principalmente nos primeiros meses das atividades da pousada;
- c) Os **Investimentos Pré-Operacionais** compreendem todos os gastos realizados antes do início das atividades da pousada.

| Quadro 25: ESTIMATIVA DE INVESTIMENTO TOTAL (RESUMO) | | |
|---|-------------------|----------------|
| Investimento Estimado | R\$ | % |
| 1. Estimativa dos Investimentos Fixos | 861.402,50 | 92,58% |
| 2. Estimativa dos Investimentos Financeiros | 15.012,50 | 1,61% |
| 3. Estimativa dos Investimentos Pré-Operacionais | 54.000,00 | 5,80% |
| TOTAL | 930.415,00 | 100,00% |

Fonte: SEBRAE, 2006

- Fontes de Recursos:
 - Capital próprio previsto será de 40%.
 - Capital de Terceiros previsto (EMBRATUR/FUNGETUR e BNDS) será de 60%.

5.3 Estimativa do Faturamento Mensal

É a previsão de faturamento mensal, com quantidade e preços de vendas simulados.

| Quadro 26: ESTIMATIVA DO FATURAMENTO MENSAL | | | | | | | |
|---|---------------------------------------|--------------------------|--|---|-------------------------------|---|-------------------------------|
| a) Estimativa de Faturamento Mensal - Custos | | | | | | b) Estimativa de Faturamento Mensal - Vendas | |
| | A | B | C | D | E | F | G |
| | Descrição do Produto / Serviço | Unidade de Medida | Estimativa de Vendas em unidade | Custo Unit. ou Mat. Aquisição \$ | CM ou CMV \$ [C x D] | Preço de Venda Unitário | Preço de Venda [C x F] |
| 1 | Diárias apartamento | Dia | 450 | 45,50 | 20.475,00 | 130,00 | 58.50 |
| 2 | Diárias Chalé | Dia | 90 | 52,50 | 4.725,00 | 150,00 | 13.50 |
| 3 | Lanches | UM | 180 | 2,10 | 378,00 | 6,00 | 1.08 |
| 4 | Caminhada | UM | 60 | 10,30 | 630,00 | 30,00 | 1.80 |

| | | | | | | | | |
|---------------------------|-------------------------|----|-------|-------|------------|--------|-------------------|--------|
| | | | | 50 | ,00 | 00 | 0,00 | |
| 5 | Cavalgada | UM | 60 | 5,25 | 315,00 | 15,00 | 00,00 | 9 |
| 6 | Observação de Animais | UM | 60 | 10,50 | 630,00 | 30,00 | 0,00 | 1.80 |
| 7 | Passeios | UM | 60 | 10,50 | 630,00 | 30,00 | 0,00 | 1.80 |
| 8 | Pesca Esportiva | UM | 30 | 31,50 | 945,00 | 90,00 | 0,00 | 2.70 |
| 9 | Safári Fotográfico | UM | 30 | 10,50 | 315,00 | 30,00 | 00,00 | 9 |
| 10 | Artigos de Conveniência | UM | 90 | 1,75 | 157,50 | 5,00 | 50,00 | 4 |
| 11 | Pacote de Visitação | UM | 60 | 28,00 | 1.680,00 | 80,00 | 0,00 | 4.80 |
| 12 | Bar/Frigobar | UM | 330 | 5,25 | 1.732,50 | 15,00 | 0,00 | 4.95 |
| 13 | Eventos | UM | 1.500 | 87,50 | 131.250,00 | 120,00 | 0,00 | 180.00 |
| VENDA TOTAL MENSAL | | | | | | | 273.180,00 | |

Fonte: SEBRAE, 2006

5.4 Custos de comercialização

São todos os custos que têm relação direta com as vendas. Ou seja, quando ocorre a venda do produto, estes custos incidem sobre a operação.

| Total Previsão das Vendas - fonte: Quadro 27 - "Estimativa de Faturamento Mensal - Vendas" 273.180,00 | | | |
|---|------------|-------|------------------|
| Quadro 27: CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO | | | |
| Tributos e Comissões | | % | R\$ |
| IMPOSTOS FEDERAIS | | | |
| PIS/COFINS/ CSSL ou SIMPLES | 273.180,00 | 5,00% | 13.659,00 |
| IMPOSTOS ESTADUAIS | | | |
| ICMS médio* ou SIMPLES | 200.280,00 | 6,20% | 12.417,36 |
| IMPOSTOS MUNICIPAIS | | | |
| ISS | 72.900,00 | 5,00% | 3.645,00 |
| Gastos com Vendas | | | |
| Comissão Vendedores | 10% | 10% | 2.731,80 |
| Total | | | 32.453,16 |

Fonte: SEBRAE, 2006

5.5 Apuração do custo dos materiais diretos e mercadorias vendidas

É a previsão de vendas mensais e os respectivos custos de produtos (ou serviços) comercializados ou produzidos.

O CM é o Custo com Materiais (na indústria) e o CMV é o Custo da Mercadoria Vendida (no comércio).

| Quadro 28: ESTIMATIVA DE FATURAMENTO MENSAL - CUSTOS | | | | | |
|--|------------------------------|-------------------|----------------------------------|----------------------------------|------------------------|
| Estimativa de Faturamento Mensal - Custos | | | | | |
| | A | B | C | D | E |
| | Descrição do Produto/Serviço | Unidade de Medida | Estimativa de Vendas- em unidade | Custo Unit. ou Mat. Aquisição \$ | CM ou CMV \$ [C x D] |
| 1 | Diárias de apartamento | Dia | 450 | 45,50 | 20.475,00 |
| 2 | Diárias de chalé | Dia | 90 | 52,50 | 4.725,00 |
| 3 | Lanches | UN | 180 | 2,10 | 378,00 |
| 4 | Caminhada | UN | 60 | 10,50 | 630,00 |
| 5 | Cavalgada | UN | 60 | 5,25 | 315,00 |
| 6 | Observação de Animais | UN | 60 | 10,50 | 630,00 |
| 7 | Passeios | UN | 60 | 10,50 | 630,00 |
| 8 | Pesca Esportiva | UN | 30 | 31,50 | 945,00 |
| 9 | Safári Fotográfico | UN | 30 | 10,50 | 315,00 |
| 10 | Artigos de Conveniência | UN | 90 | 1,75 | 157,50 |
| 11 | Pacote de Visitação | UN | 60 | 28,00 | 1.680,00 |
| 12 | Bar/Frigobar | UN | 330 | 5,25 | 1.732,50 |
| 13 | Eventos | UN | 1.500 | 87,50 | 131.250,00 |

| | |
|---------------------------|-------------------|
| CUSTO TOTAL MENSAL | 163.863,00 |
|---------------------------|-------------------|

Fonte: SEBRAE, 2006

5.6 Estimativa dos Custos com mão-de-obra

Estabelece toda a necessidade de profissionais por cargo/função, quantidade, valor de salário e encargos a pagar.

Este quadro apresenta a utilização de mão-de-obra direta (utilizada na produção) e indireta (utilizada nos serviços administrativos e escritório), com os respectivos encargos sociais

Os encargos sociais considerados para efeito de cálculo foram os de regime normal, os encargos recolhidos correspondem ao redor de 75,40% do salário.

| Quadro 29: CUSTOS COM MÃO-DE-OBRA | | | | | |
|--|--------------------|-------------------|-------------|-----------------|------------------|
| a) Cargo/Função | b) nº func. | c) Salário | d) % | Encargos | Total |
| Recepcionista | 2 | 650,00 | 75,04% | 487,76 | 2.275,52 |
| Gerente | 2 | 2.000,00 | 75,04% | 1.500,80 | 7.001,60 |
| Cozinheiro | 1 | 800,00 | 75,04% | 600,32 | 1.400,32 |
| Copeira | 2 | 415,00 | 75,04% | 311,42 | 1.452,83 |
| Auxiliar de cozinha | 2 | 550,00 | 75,04% | 412,72 | 1.925,44 |
| Camareira | 4 | 415,00 | 75,04% | 311,42 | 726,42 |
| Limpeza | 2 | 415,00 | 75,04% | 311,42 | 726,42 |
| Consultor de Vendas | 2 | 550,00 | 75,04% | 412,72 | 962,72 |
| TOTAL | 17 | | | | 16.471,26 |

Fonte: SEBRAE, 2006

5.7 Estimativa do Custo com Depreciação

A depreciação é o desgaste a que as máquinas e equipamentos se submetem com o uso; também inclui a tecnologia empregada, que vai se tornando obsoleta e por isso precisa de reposição periodicamente.

Este quadro apresenta todo o investimento em imobilizado que será necessário para a pousada manter sua estrutura em perfeito funcionamento e, conforme o número de anos informado para a durabilidade/reposição tecnológica, os respectivos valores de depreciação anual e mensal.

| Quadro 30: CUSTO COM DEPRECIAÇÃO | | | | |
|---|-------------------|-------------------------------|--------------------|---------------------|
| ESTIMATIVA DE INVESTIMENTO FIXO | | CÁLCULO DA DEPRECIAÇÃO | | |
| DISCRIMINAÇÃO | VALOR R\$ | Vida útil (em anos) | Anual - R\$ | Mensal - R\$ |
| Construções | 613.860,00 | | 30.693,00 | 2.557,75 |
| | 613.860,00 | 20 | 30.693,00 | 2.557,75 |
| Máquinas e Equipamentos | 110.200,00 | | 14.052,00 | 1.171,00 |
| Móveis e equipamentos para as Unidades Habitacionais | 63.720,00 | 10 | 6.372,00 | 531,00 |
| Enxoval das Unidades Habitacionais | 23.040,00 | 3 | 7.680,00 | 640,00 |
| Móveis, equipamentos e apetrechos de cozinha e para bar e restaurante | 15.710,00 | 0 | | |
| Móveis e equipamentos para recepção, mesas e cadeiras para piscina | 7.730,00 | 0 | | |
| Móveis e Utensílios | 6.340,00 | | 128,00 | 10,67 |
| Mesa e cadeira de Escritório | 640,00 | 5 | 128,00 | 10,67 |
| Computador pentium 3 e impressora colorida | 4.700,00 | 0 | | |
| Linha telefônica com antena e telefone celular | 800,00 | 0 | | |
| Arquivo | 200,00 | 0 | | |
| Reformas | 8.000,00 | | 800,00 | 66,67 |
| Gesso, pintura, luminárias, piso, vitrine | 8.000,00 | 10 | 800,00 | 66,67 |
| | | 0 | | |
| Taxa de Franquia | 0,00 | | | |
| Taxa de Franquia | | | | |
| Veículos | 98.000,00 | | 49.000,00 | 4.083,33 |
| Van Ducato | 70.000,00 | 2 | 35.000,00 | 2.916,67 |
| Camionete Ford | 28.000,00 | 2 | 14.000,00 | 1.166,67 |
| Outros | 25.002,50 | | 3.330,00 | 277,50 |
| Animais | 8.000,00 | 3 | 2.666,67 | 222,22 |
| Estoque de material de limpeza | 11.412,50 | 0 | | |
| Estoque de alimentos e bebidas | 3.600,00 | 0 | | |
| Software | 1.990,00 | 3 | 663,33 | 55,28 |

| | | | |
|---|-------------------|------------------|-----------------|
| Total Investimento Fixo | 861.402,50 | | |
| Depreciação Total (Anual/Mensal) | | 98.003,00 | 8.166,92 |

Fonte: SEBRAE, 2006

5.8 Estimativa dos Custos Fixos Operacionais Mensais

São todos os custos que ocorrem independentemente da quantidade das vendas e/ou produção da empresa.

A retirada dos sócios é o salário do sócio que trabalha na empresa.

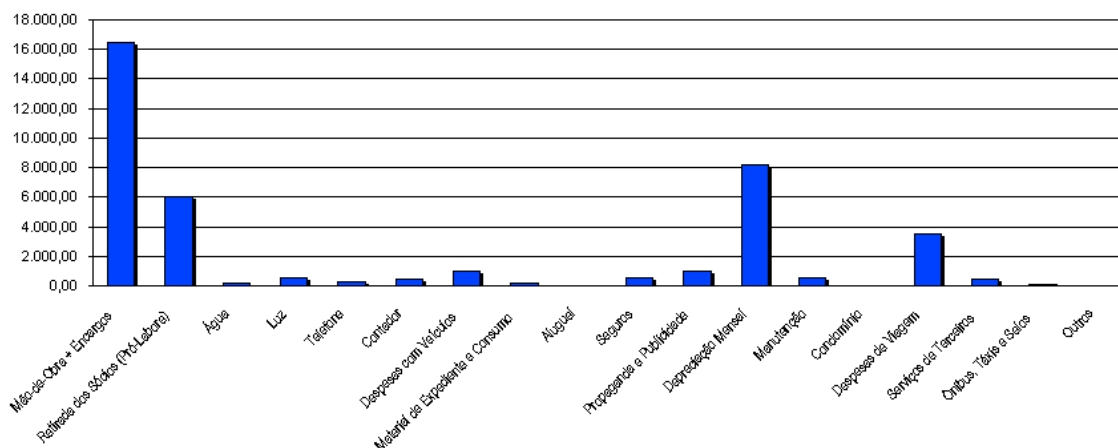
Este quadro representa o somatório dos custos fixos, ou seja, aqueles que independem do maior ou menor valor das vendas. São custos da manutenção da estrutura da pousada.

| Quadro 31: CUSTOS FIXOS OPERACIONAIS MENSAIS | |
|---|------------------|
| Discriminação | Valor R\$ |
| Mão-de-Obra + Encargos | 16.471,26 |
| Retirada dos Sócios (Pró-Labore) | 6.000,00 |
| Água | 150,00 |
| Luz | 500,00 |
| Telefone | 300,00 |
| Contador | 415,00 |
| Despesas com Veículos | 1.000,00 |
| Material de Expediente e Consumo | 150,00 |
| Aluguel | 0,00 |
| Seguros | 500,00 |
| Propaganda e Publicidade | 1.000,00 |
| Depreciação Mensal | 8.166,92 |
| Manutenção | 500,00 |
| Condomínio | 0,00 |
| Despesas de Viagem | 3.500,00 |
| Serviços de Terceiros | 415,00 |

| | |
|-----------------------|------------------|
| Ônibus, Táxis e Selos | 70,00 |
| Outros | |
| TOTAL | 39.138,18 |

Fonte: SEBRAE, 2006

Gráfico 1: CUSTOS FIXOS OPERACIONAIS MENSAIS



Fonte: SEBRAE, 2006

5.9 Demonstrativo de Resultados

Este quadro utiliza as informações levantadas em planilhas anteriores e nos mostra a relação das Receitas Totais e dos Custos, apresentando o Resultado Operacional da pousada.

| Quadro 32: DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS | | |
|--|-------------------|---------------|
| DISCRIMINAÇÃO | VALOR R\$ | % |
| 1. Receita Total | 273.180,00 | 100,00 |
| Vendas (à vista) | 273.180,00 | 100,00 |
| Vendas (a prazo) | | |
| 2. Custos Variáveis Totais | 196.316,16 | 71,86 |
| Previsão de Custos (CMP e/ou CMV) | 163.863,00 | 59,98 |
| IMPOSTOS FEDERAIS | | |
| PIS/COFINS/CSSL ou SIMPLES | 13.659,00 | 5,00 |

| | | |
|--|------------------|--------------|
| IMPOSTOS ESTADUAIS | | |
| ICMS médio* ou SIMPLES | 12.417,36 | 4,55 |
| IMPOSTOS MUNICIPAIS | | |
| ISS | 3.645,00 | 1,33 |
| Outros | | |
| Comissão Vendedores | 2.731,80 | 1,00 |
| 3. Margem de Contribuição | 76.863,84 | 28,14 |
| 4. Custos Fixos Totais | 39.138,18 | 14,33 |
| Mão-de-Obra + Encargos | 16.471,26 | 6,03 |
| Retirada dos Sócios (Pró-Labore) | 6.000,00 | 2,20 |
| Água | 150,00 | 0,05 |
| Luz | 500,00 | 0,18 |
| Telefone | 300,00 | 0,11 |
| Contador | 415,00 | 0,15 |
| Despesas com Veículos | 1.000,00 | 0,37 |
| Material de Expediente e Consumo | 150,00 | 0,05 |
| Aluguel | 0,00 | 0,00 |
| Seguros | 500,00 | 0,18 |
| Propaganda e Publicidade | 1.000,00 | 0,37 |
| Depreciação Mensal | 8.166,92 | 2,99 |
| Manutenção | 500,00 | 0,18 |
| Condomínio | 0,00 | 0,00 |
| Despesas de Viagem | 3.500,00 | 1,28 |
| Serviços de Terceiros | 415,00 | 0,15 |
| Ônibus, Táxis e Selos | 70,00 | 0,03 |
| 5. Resultado Operacional (Lucro/Prejuízo) | 37.725,66 | 13,81 |

Fonte: SEBRAE, 2006

5.10 Indicadores de Viabilidade

Na avaliação de viabilidade econômica da pousada, após a elaboração do planejamento financeiro e orçamentário, para melhor entendimento, esclarecemos alguns conceitos que merecem especial destaque, BRASIL (2002).

- a) **Ponto de Equilíbrio:** pode ser definido como o valor monetário da receita em que a empresa cobre seus custos e passa a ter LUCRO. Pode também ser estimado em percentual da receita de um período de

tempo, quanto menor seu valor (ou o percentual), mais fácil ele é superado e mais rápido a empresa passa a ter LUCRO.

- b) **Lucratividade**: representa o valor financeiro de LUCRO LÍQUIDO em função da receita do período. Quando a receita supera o PONTO DE EQUILÍBRIO, a LUCRATIVIDADE aumenta.
- c) **Rentabilidade**: Representa o valor financeiro de LUCRO LÍQUIDO em função de investimentos realizados para o empreendimento.
- d) **Prazo de Retorno do Investimento (Pay back)**: Consiste em quantificar, por meio do fluxo de caixa, em que tempo um investimento é coberto pelas entradas e saídas de caixa ocorridas após a data de realização do desembolso inicial. O Pay Back mostra o momento, no tempo, em que o investimento passa efetivamente a gerar entradas de caixa correspondentes ao lucro.

Quadro 33: INDICADORES DE VIABILIDADE

a) Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio demonstra a venda mínima que a pousada deve alcançar para não ter prejuízo.

Neste projeto, o valor do ponto de equilíbrio é de R\$

R\$ 139.100,10

| | | |
|----------------------------------|---------------|---------------|
| Venda diária necessária: | R\$ 5.564,00 | 25 dias úteis |
| Venda semanal necessária: | R\$ 34.775,03 | 4 semanas/mês |

$$\text{Ponto de Equilíbrio (PE)} = \frac{\text{CF}}{\text{Índice da Margem de Contribuição}} = \frac{39.138,18}{0,2814} = 139.100,10$$

Margem de contribuição em % 28,14%

CF = Custo Fixo - Item 4 (Custos Fixos Totais) do Quadro 32 (Demonstrativo de Resultados).

% Margem de Contribuição - Item 3 (Margem de Contribuição) do Quadro 32 (Demonstrativo de Resultados).

b) Lucratividade

A lucratividade é o percentual que representa o lucro líquido mensal em relação ao faturamento.

$$\text{Lucratividade (\%)} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Total}} \times 100 = \frac{37.725,66}{273.180,00} \times 100 = 13,81\%$$

Lucro Líquido - Item 5 (Resultado Operacional) do Quadro 32 (Demonstrativo de Resultados).

Receita Total - Item 1 (Receita Total) do Quadro 32 (Demonstrativo de Resultados).

c) Rentabilidade

A rentabilidade é o percentual que representa o quanto rende mensalmente o resultado da pousada em relação ao investimento total.

$$\text{Rentabilidade (\%)} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Investimento Total}} \times 100 = \frac{37.725,66}{930.415,00} \times 100 = 4,05\%$$

Lucro Líquido - Item 5 (Resultado Operacional) do Quadro 32 (Demonstrativo de Resultados).

Investimento Total – Quadro 25 (Estimativa do Investimento Total - Resumo).

d) Prazo de Retorno do Investimento - PRI

O retorno do investimento representa quantos meses a pousada levará para, através do lucro obtido, retornar aos sócios o investimento total realizado.

$$\text{PRI (meses)} = \frac{\text{Investimento Total}}{\text{Lucro Líquido}} \times 100 = \frac{930.415,00}{37.725,66} \times 100 = 24,7 \text{ meses}$$

Investimento Total – Quadro 25 (Estimativa do Investimento Total - Resumo).

Lucro Líquido - Item 5 (Resultado Operacional) do Quadro 32 (Demonstrativo de Resultados).

Fonte: SEBRAE, 2006

5.11 Análise de Viabilidade Econômica do Projeto

5.11.1 Investimento

A estrutura de investimento necessária para a implementação da pousada “Retiro Boa Vista” é formada pelo capital de giro e os investimentos fixos, pré-operacionais e financeiros ou seja, são elementos referentes à fase de planejamento em questão.

Assim, terá um capital de giro, que pode ser conceituado segundo Gitman¹ como um capital que possibilite administrar os ativos e passivos circulantes da empresa. Tendo em vista essa explicação, o capital de giro operacional foi orçado em R\$ 17.250,25 para o 1º mês de atividades da pousada, em função da projeção do ciclo financeiro.

A estrutura do investimento total é da ordem de R\$ 930.415,00 conforme consta na planilha de investimento total. Este valor corresponde ao total dos investimentos fixos para implementação da pousada “Retiro Boa Vista”, relativo à edificações internas / externa propriedade e veículos, equipamentos de informática, equipamentos gerais e mobiliários, equipamentos de governança, mobília e decoração das UH’s, equipamentos e mobílias de lazer, eventos e A&B,

¹ GITMAN, L. J. Princípios de Administração Financeira. São Paulo: Harbra 1987.

estoque de alimentos e bebidas frigobar, estoque de material de limpeza e consumo, recrutamento, seleção e capacitação de pessoal, ao investimento financeiro para prazos concedidos a clientes e prazos determinados por fornecedores, e, inclui também os investimentos pré-operacionais que estão relacionados as despesas que antecipam a abertura da pousada.

5.11.2 Estrutura de Custos

Nos custos previstos para o empreendimento, os com folha de pagamento de colaboradores, de depreciação, seguidos pela retirada dos sócios e despesas com viagens formam os custos fixos mais elevados para a viabilização do empreendimento.

Com relação ao quadro de pessoal, o ambiente da pousada “Retiro Boa Vista” foi bem planejado quanto às atividades do hotel, com um total de 17 colaboradores, a folha de pagamento incluindo-se os encargos empregatícios é de R\$ 16.471,26 por mês, com alíquota de 75,40% sobre o salário para cada funcionário, considerando-se o regime normal. Ao término de um ano, a expectativa é que o gasto com pessoal atinja R\$ 197.655,12, o que representa mais de 50% dos custos fixos e variáveis do empreendimento.

A depreciação, que é o segundo maior custo, também pode ser considerada como um investimento, pois este custo representa a previsão de gastos com a reposição dos equipamentos de acordo com seu tempo de uso, e releva a importância para a gestão financeira, garantindo a sustentabilidade de uma empresa. No caso da pousada “Retiro Boa Vista” a depreciação representa 2,99% do orçamento de custos mensais da pousada, estando quantificado em R\$ 8.166,92. Este valor é composto pela depreciação das edificações internas, sendo, equipamentos de informática, equipamentos gerais e mobiliários, equipamentos de governança, mobília e decoração das UH's e equipamentos e mobílias de lazer e eventos. Estes valores são calculados com base na vida útil de cada item em

relação à sua desvalorização junto ao mercado e possíveis investimentos futuros para a atualização dos mesmos.

O custo fixo total do empreendimento está projetado em R\$ 39.138,19 por mês. Neste valor são calculados todos os custos que não variam em relação ao número de clientes ou atividades eventuais ocorridas na pousada. Dos custos analisados, podemos identificar como o de maior peso, o gasto com pessoal, sendo o mesmo da ordem de 6,03% do valor total dos custos fixos mensais seguidos do custo de depreciação com 2,99%, dos custos com pró-labore que representa 2,20% e, despesas com viagens na ordem de 1,28% do custo fixo total. Nesta conta ainda estão os gastos com contador (0,15%), água e esgoto, energia e gás (0,23%), e telefone (0,11%) e demais custos em menor proporção. Tendo em vista o tamanho do empreendimento, que conta com 6 chalés e 30 apartamentos e uma série de serviços, o custo fixo mensal de R\$ 38.388,18 pode ser considerado razoável em decorrência do nível de qualidade mantido na pousada. Devendo ser revisto o custo de pró-labore que se pode considerar alto se comparado ao resultado do planejamento, alterar os custos com transporte, pois ficou abaixo do previsto para a região e o número de colaboradores.

O custo variável, segundo GITMAN², é aquele que “varia diretamente com as vendas da empresa, estão em função do volume de vendas, não do tempo”. Para tanto, estes custos devem ser calculados com base no número de hóspedes da pousada, assim, são realizados cálculos que demonstrem uma alíquota variável de produto para produto que mostra a variação dos custos referente à determinada taxa de ocupação. Os custos variáveis constatados são de R\$ 196.316,16 podendo variar dependendo da ocupação, estes são compostos por: manutenção e conservação (alíquotas variando de 4% a 6%), impostos diversos (15%), comissão sobre vendas (7% a 10%), mão de obra temporária (5% a 6%), marketing (3%), aquisição de mercadorias e insumos (12% a 10%), combustíveis (5%) e custos diversos (3%).

O custo variável anual pode oscilar entre 71,86% do faturamento previsto para uma taxa de ocupação de 50% e 57% do faturamento previsto para uma taxa de ocupação de 100%. A relação existente entre os custos variáveis e o

² GITMAN, L. J. Op. Cit.

faturamento é fator determinante para a construção dos preços e também para a elaboração de promoções que possam vir a aumentar o faturamento da pousada. Na pousada “Retiro Boa Vista”, o custo variável é relativamente alto, correspondendo a 71,86% do orçamento previsto, este valor poderá chegar a até 50% do faturamento, assim o ponto de equilíbrio do negócio se mostrará baixo, o que não é indicador positivo ao negócio.

De acordo com a análise das planilhas, o orçamento de custo variável varia de acordo com as taxas de ocupação e o respectivo faturamento da pousada.

A melhoria destes percentuais para menos, pode ser possibilitada através de aperfeiçoamentos na gestão, como por exemplo, cortes de gastos, terceirização de serviços, táticas para redução de impostos e etc. Muitas destas melhorias podem ser viabilizadas fazendo coisas simples como, ouvir os clientes, havendo a possibilidade dos clientes darem mais valor para pequenos detalhes que apresentem custos baixos do que para grandes serviços de altos custos.

Há inúmeras ações bem sucedidas que proporcionam boas economias aos empresários. Assim, os restos de alimentos, por exemplo, provenientes da cozinha, serão incentivados a serem misturados às podas e folhas caídas das árvores, compostados e transformados em húmus. Devolvidos à horta em transição quase completa ao sistema orgânico de produção, esses resíduos funcionam como biofertilizantes no adubo de novos alimentos, que, novamente poderão retornar às mesas.

Com relação à água, muito se pode fazer para manter o equilíbrio do meio ambiente. Hoje, já temos experiências muito positivas quanto ao reuso da água proveniente dos chuveiros, pias, tanques, lavanderias e da própria chuva. Essa água, tratada biologicamente, poderá abastecer novas tarefas do dia a dia como a irrigação de plantas e a limpeza de diversas áreas da pousada.

Os produtos de limpeza também serão integrados à natureza. Por razões ambientais e de saúde, serão adotados produtos feitos à base de óleos vegetais, em embalagens 100% recicladas e sem derivados de petróleo, fosfatos, formol, cloro e até o álcool que, agora, pode ser usado em gel.

5.11.3 Faturamento

As unidades de negócios são praticamente todos os itens comercializados, que gerem em si faturamentos e despesas. As principais unidades de negócio da pousada “Retiro Boa Vista” são o pacote de eventos com um faturamento de R\$ 180.000,00, em segundo lugar ficam as hospedagens, em seus dois tipos (chalé e apto) num total de R\$ 72.000,00, na sequência, o faturamento com bar e frigobar de R\$ 4.950,00 e, finalmente o ingresso para visita num total de R\$ 4.800,00.

O uso das unidades de negócio tende a viabilizar uma melhoria na gestão das finanças do empreendimento, pois, pode-se analisar detalhadamente qual o produto mais comercializado e em que época isso acontece, possibilitando a criação de estratégias que otimizem os negócios da pousada.

Com um faturamento bem planejado os benefícios se projetam no bom andamento das contas da empresa. No caso da pousada “Retiro Boa Vista”, todas as unidades de negócio foram projetadas de forma a cobrir os custos fixos mesmo com uma ocupação baixa.

Outro fator muito importante é o capital de giro projetado, pois, através dele planeja-se pagar as despesas, caso a receita venha a ser menor que as despesas. De acordo com as planilhas apresentadas da pousada “Retiro Boa Vista”, com uma ocupação mensal projetada de 50% que representará um montante de R\$ 273.180,00 mês, esta pousada terá um faturamento médio mensal só com as UH's de aproximadamente R\$ 72.000,00, e seus custos fixos serão da ordem de R\$ 39.138,19, esta pousada só precisará se preocupar em usar seu capital de giro quando a taxa de ocupação for igual ou menor que 50%.

Em relação ao seu portfólio terceirizado, a pousada “Retiro Boa Vista” pretende ainda ampliar para instalação de empresas do tipo boutique e conveniência, lavanderia e salão de beleza onde terá um faturamento médio mensal de comissões que vem de acordo com a porcentagem arrecadada de cada

empresa detentora de uma loja em sua estrutura. Se a pousada “Retiro Boa Vista” mantiver essas empresas em seu quadro de receitas, seu faturamento com as mesmas ajudarão em parte a cobrir os custos fixos e variáveis, permitindo assim uma reserva de caixa para quando realmente houver necessidade, o que ocorrerá normalmente na época de baixa temporada.

Se a pousada vier a vislumbrar algum problema no recebimento das receitas previstas mensais, será necessário recorrer à outras receitas e provavelmente ao seu capital de giro para poder pagar suas contas e empregados, do contrário, se for mantido o mesmo faturamento haverá uma margem boa entre os gastos e as receitas aproximadas mensais.

Para que futuramente a pousada “Retiro Boa Vista” aumente seus lucros, ou seja, suas receitas mensais, uma opção seria assumir todos os serviços prestados pelas empresas terceirizadas, mas para isso, faz-se necessário uma avaliação dos custos que seriam acarretados para a pousada, frente à receita real. Levando em consideração que a pousada receberia um percentual sobre a venda dos produtos comercializados pelas empresas que se instalarem na pousada, com certeza seria uma fonte de receita vantajosa. O ideal seria realizar uma análise criteriosa para saber quais empresas que darão lucros e quais não atingirão as metas. De acordo com os dados coletados, acordar com os proprietários dessas empresas um aumento no comissionamento, se este estiver atingindo as metas e no caso do empreendimento que não está dando retorno, analisar a possibilidade de assumir para melhorar o negócio, ou reduzir a taxa de comissionamento para que o empresário possa atingir as metas.

5.11.4 Indicadores primários de viabilidade financeira

Diante dos diversos fatores necessários para analisar a viabilidade de um empreendimento, observou-se que:

O **ponto de equilíbrio** da pousada está demonstrando que a mesma diante do faturamento projetado e dos custos totais, não terá dificuldades de se manter, para tanto se faz necessário que sua venda diária seja de R\$ 5.564,00 totalizando em R\$ 34.775,03 por semana, este indicador demonstra que a pousada terá lucro, pois sua receita está acima do ponto de equilíbrio que é de R\$ 139.100,10, assim os seus custos estarão cobertos.

O fator **Lucratividade** sofre influência direta da taxa de ocupação. O lucro líquido se apresenta como ponto positivo, sendo projetado de acordo com as variações da capacidade orçamentária, resultando no montante de R\$ 37.725,66 para um faturamento de R\$ 273.180,00, sendo levada em consideração a taxa de ocupação de 50%, a qualidade do serviço prestado, bem como o preço da hospedagem, demonstrando também ponto positivo para o empreendimento. No caso da pousada “Retiro Boa Vista”, a receita está superando o ponto de equilíbrio, isto em poucas palavras quer dizer que a lucratividade aumenta, já que este será o objetivo a ser atingido pela pousada, sempre preocupada na redução de custos e aumento de receita.

No que concerne a **Rentabilidade** do empreendimento em questão, esta opera em uma projeção alta comparada a média nacional. O mesmo é permitido considerar para o prazo de retorno dos investimentos, por ser de 2 anos e sete meses baseando-se na taxa de ocupação de 50%, mas, porém, deve-se levar em consideração a peculiaridade do ramo hoteleiro, bem como o ponto de equilíbrio desse empreendimento, que é baixo, minimizando os riscos associados, juntamente com os outros indicadores. Em relação ao investimento total, a rentabilidade do empreendimento será de 4,05% ao mês. Dessa forma a rentabilidade e o retorno do investimento se apresentam como fatores positivos para o empreendimento, justamente por causa das metas da pousada, onde o risco torna-se baixo mesmo sem ocupação de 100%.

Segue abaixo a representação do empreendimento com a projeção dos primeiros 5 anos:

| CASH FLOW - POUSADA "RETIRO BOA VISTA - 5 ANOS (R\$) | | | | | | |
|--|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| ANOS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | TOTAL |
| FATURAMENTO | 0 3.278.160,0 | 3.933.792,00 | 4.720.550,40 | 5.664.660,48 | 6.797.592,58 | 24.394.755,46 |
| CUSTO VARIÁVEL | 2 2.355.793,9 | 2.826.952,70 | 3.392.343,24 | 4.070.811,89 | 4.884.974,27 | 17.530.876,04 |
| CUSTO FIXO | 469.658,17 | 563.589,80 | 676.307,76 | 811.569,31 | 973.883,18 | 3.495.008,22 |
| DEPRECIACÃO | 98.003,00 | 117.603,60 | 141.124,32 | 169.349,18 | 203.219,02 | 729.299,12 |
| RESULTADO ANO | 452.707,91 | 425.645,89 | 510.775,07 | 612.930,09 | 735.516,11 | 2.639.572,07 |

Conforme apresentado acima, o empreendimento em seus cinco anos mostra-se rentável, o que é um ponto positivo. A estratégia de crescimento foi projetada para 20% a cada ano.

A pousada atingindo suas metas, os colaboradores poderão ser beneficiados com participação nos lucros, que os motivará para melhores resultados futuros. A retiradas poderão ser realizadas de até 20% ao ano, sem prejuízos para o caixa da pousada.

Uma maior diária média proporcionará melhor sustentabilidade ecológica e econômica. Tais estratégias inovadoras podem ser decisivas para garantir que o ecoturismo não provoque um desgaste excessivo no meio que lhe serve como principal atração.

Será solicitado ao governo isenção ou redução de impostos e subsídios para a implantação de infra-estruturas. E às instituições financeiras, quando da solicitação de financiamentos, a redução de taxas de juros, maior período de amortização de empréstimos e priorização de investimentos na área de preservação ambiental.

6 CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO DO PROJETO

De acordo com o projeto apresentado, o processo de análise do mesmo e implantação da Pousada “Retiro Boa Vista” foi idealizado para atender as quatro fases previstas em um projeto, ou seja, a concepção, o planejamento, a implantação e a operação. Essas fases necessitam conter suas respectivas etapas e atividades que serão necessário para a implantação da pousada “Retiro Bom Vista”, seguindo o cronograma identificado no quadro abaixo a partir de 2008:

Quadro 35: C R O N O G R A M A

| FASES DO PROJETO | ETAPAS | ATIVIDADES | Ano | | |
|---------------------|--|---|------|------|------|
| | | | 2008 | 2009 | 2010 |
| CONCEPÇÃO | Análise de Viabilidade Ambiental e Mercadológica | EIA/RIMA | | | |
| | | Pesquisa de Mercado | | | |
| PLANEJAMENTO | Design | Elaboração do Projeto Arquitetônico | | | |
| | Revisão do Plano Estratégico | Rever Objetivos e Estratégias | | | |
| | Criação do Plano de Marketing | Marca da Pousada, Divulgação | | | |
| | Revisão do Plano Financeiro | Incluir no Plano a EMBRATUR e o BNDS como fontes Financiadoras | | | |
| | Criar Plano de Eventos | Calendário de Promoção e Captação | | | |
| IMPLANTAÇÃO | Construção do empreendimento | Contratar construtora | | | |
| | Licenciamento Ambiental | Solicitar junto ao IBAMA a liberação da licença | | | |
| OPERAÇÃO | Gestão de Recursos Humanos | Seleção, contratação e treinamento | | | |
| | Gestão Ambiental | Resíduos sólidos, líquido, compostagem, captação de água da chuva | | | |
| | Gestão Financeira | Controle contábil | | | |
| | Gestão de Marketing | Produto, preço, praça e promoção | | | |
| | Gestão das Aquisições | Seleção de Fornecedores | | | |
| | | Negociação com Fornecedores | | | |

Fonte: criação da autora

7 METODOLOGIA

A metodologia utilizada no planejamento estratégico da pousada “Retiro Boa Vista” está dividido em ações que irão direcionar os caminhos a serem seguidos. Por meio da definição da visão e da missão do empreendimento a ser implantado, poderão ser direcionadas as ações que serão implementadas, analisadas e acompanhadas buscando atingir os objetivos e metas estipuladas. Para tanto se elaborou estratégia empreendedora, descrevendo as etapas importantes que irão estabelecer a viabilidade do negócio

Na primeira fase do planejamento estratégico serão identificados os dados fundamentais de um conjunto de informações que irão caracterizar e individualizar o empreendimento no ambiente em que está inserido e irão orientar a realização de todo o seu Planejamento Estratégico, uma vez que, esses dados irão definir o propósito da pousada “Retiro Boa Vista”.

O estabelecimento de alguns dados essenciais como; o Conceito do Negócio, a Missão, a Visão, e os Objetivos estratégicos a serem apresentados se constituem como pré-requisitos para a fase seguinte denominada de Diagnóstico

Estratégico. Quando da consolidação do Planejamento Estratégico, estes dados que nesta primeira fase se apresentam como fundamentais, estarão estabelecidos e definidos baseados na análise das medidas sugeridas para a Visão de Presente e Visão de Futuro na fase de Visão Estratégica.

| Quadro 36: PLANO DE AÇÃO - 1 | | | | | | |
|---|------------------|--|----------------------------|----------------------|------------------------------------|--------|
| PROJETO: Implantação da Pousada “Retiro Boa Vista” | | | | | | |
| OBJETIVO ORGANIZACIONAL: Construir Pousada Sustentável | | | | | | |
| FATOR CRÍTICO DE SUCESSO: Disponibilidade Orçamentária | | | | | | |
| ESTRATÉGIA: Captação de 60% do investimento inicial pelo programa FUNGETUR da EMBRATUR e pelo BNDES | | | | | | |
| META: Conclusão de 100% dos projetos de concepção, design, instalações, arquitetura, engenharia, equipamentos e serviços até setembro 2008 | | | | | | |
| INDICADOR DE DESEMPENHO: % de etapas do projeto a ser construído. | | | | | | |
| Ações | Responsável | Como | Onde | Quando | Por que | Quanto |
| Apresentação do projeto ao programa FUNGETUR da EMBRATUR ao BNDES para liberação do financiamento. | Dpto.de Projetos | Utilizando profissionais do setor de Captação de Recurso | EMBRATUR e BNDES | Até outubro de 2008 | Iniciar as obras do empreendimento | R\$ |
| Implementação do projeto | Dpto.de Obras | Utilizando profissionais do setor de Engenharia civil | No local do empreendimento | Até dezembro de 2008 | Iniciar as obras do empreendimento | R\$ |
| Lançamento do Empreendimento | Dpto de MKT | Coquetel de Inauguração | No empreendimento | Até outubro de 2009 | Apresentação ao Mercado | R\$ |

Fonte: criação da autora

| Quadro 37: PLANO DE AÇÃO - 2 | | | | | | |
|---|-------------------|------------------------|---------------------------|----------------------|--------------------------|--------|
| PROJETO: Implantação da Pousada “Retiro Boa Vista” | | | | | | |
| OBJETIVO ORGANIZACIONAL: Aumentar o fluxo turístico de Colinas do Sul | | | | | | |
| FATOR CRÍTICO DE SUCESSO: Contratação de profissionais de pesquisa de demanda | | | | | | |
| ESTRATÉGIA: Criar plano de pesquisa de demanda | | | | | | |
| META: Aprofundar os estudos de demanda em 100% da região até fevereiro de 2009 | | | | | | |
| INDICADOR DE DESEMPENHO: % de turistas com interesse em visitar a região. | | | | | | |
| Ações | Responsável | Como | Onde | Quando | Por que | Quanto |
| Elaborar questionário de pesquisa de mercado. | Dpto. de Pesquisa | Utilizar programa SPSS | Escritório de projetos da | Até outubro de 2008. | Viabilização do projeto. | R\$ |

| | | | | | | |
|---------------|-------------------|-----------------------------|------------------------------|-----------------------|--------------------------|-----|
| | | | Malta Consultoria | | | |
| Implementação | Dpto. de Pesquisa | Por meio da Coleta de dados | Nas Capitais do Centro Oeste | Até novembro de 2008. | Viabilização do projeto. | R\$ |

Fonte: criação da autora

| Quadro 38: PLANO DE AÇÃO - 3 | | | | | | |
|---|-------------------|--|---|-------------------|--------------------------|--------|
| PROJETO: Implantação da Pousada “Retiro Boa Vista” | | | | | | |
| OBJETIVO ORGANIZACIONAL: Aumentar a satisfação do turista e a compreensão do local | | | | | | |
| FATOR CRÍTICO DE SUCESSO: Contratação de profissionais multiplicadores de conscientização ambiental | | | | | | |
| ESTRATÉGIA: Criar plano de pesquisa de satisfação do cliente e estudo sobre a preservação do local | | | | | | |
| META: Desenvolver estudos e ações em 100% das rotinas operacionais e métodos de preservação do local até julho de 2009 | | | | | | |
| INDICADOR DE DESEMPENHO: % da comunidade local e dos turistas com interesse em visitar a região. | | | | | | |
| Ações | Responsável | Como | Onde | Quando | Por que | Quanto |
| Elaborar questionário de pesquisa de satisfação de clientes e estudo sobre maneiras de preservação do local | Dpto. de Pesquisa | Utilizar ferramentas da Microsoft Access | Escritório de projetos da Malta Consultoria | Até março de 2009 | Viabilização do projeto. | R\$ |
| Implementação | Dpto. de Pesquisa | Por meio da Coleta de dados | Nas Capitais do Brasil | Até maio de 2009 | Viabilização do projeto. | R\$ |

Fonte: criação da autora

| Quadro 39: PLANO DE AÇÃO - 4 | | | | | | |
|---|-------------|------|------|--------|---------|--------|
| PROJETO: Implantação da Pousada “Retiro Boa Vista” | | | | | | |
| OBJETIVO ORGANIZACIONAL: Estruturar plano de Marketing do empreendimento. | | | | | | |
| FATOR CRÍTICO DE SUCESSO: Contratação de consultoria para marketing turístico para implementação do plano. | | | | | | |
| ESTRATÉGIA: Criar plano de pesquisa de demanda | | | | | | |
| META: Cumprir 100% do Plano de Marketing até agosto 2009. | | | | | | |
| INDICADOR DE DESEMPENHO: % de Agência de Turismo e Operadoras Turísticas com interesse em vender o turismo do local e % de turistas com interesse em visitar a região. | | | | | | |
| Ações | Responsável | Como | Onde | Quando | Por que | Quanto |

| | | | | | | |
|---|-------------------|--|---|-----------------------|--------------------------------|-----|
| Elaborar planos e metas de vendas, elaborar plano de divulgação e promoções | Dpto.de Marketing | Utilizar ferramentas da Microsoft Outlook e Internet | Escritório de projetos da Malta Consultoria | Até fevereiro de 2009 | Sucesso financeiro do projeto. | R\$ |
| Implementação | Dpto.de Marketing | Por meio da Coleta de dados | Nas Capitais do Brasil | Até abril de 2009 | Sucesso financeiro do projeto. | R\$ |

Fonte: criação da autora

A estrutura do projeto de implantação da Pousada “Retiro Boa Vista” foi realizado nos moldes de um projeto financeiro baseado em modelos do SEBRAE/SC, (2006), SEBRAE/RO, (2005), SEBRAE, (2006), FILHO, (2006) e CAMPOS, (2003). O plano financeiro adotado foi sustentado pela geração de receitas do projeto vinculado a uma rígida estrutura contratual, onde serão pactuados: contas especiais de garantia e outros mecanismos, monitoramento e controle do projeto, além de uma estrutura de seguros e garantias corporativas.

As análises econômico-financeiras do projeto foram efetuadas a partir dos resultados obtidos de dados simulados e contemplados no Resultado e por meio dos Indicadores, compreendendo os investimentos, percentuais de desembolsos, receitas e despesas operacionais, taxas e impostos, depreciação, custos de operação e manutenção. O projeto considerou os preços praticados no mercado a partir de 2008.

No que tange a avaliação dos impactos ambientais, etapa relevante para a elaboração do Relatório de Impacto Ambiental – RIMA adotou-se como procedimentos a identificação e descrição dos impactos considerando a área de abrangência do projeto. Como etapa posterior foi efetuada a avaliação dos impactos por meio de métodos e técnicas de valoração dos impactos ambientais, o que possibilitou a valoração qualitativa dos impactos relevantes. Para identificação e descrição dos impactos ambientais foi considerada como referência a análise e avaliação das diversas formas de interferência do projeto nos fatores bióticos, físico e antrópicos.

Quanto aos riscos do projeto, os mesmos foram identificados e mitigados somente para a fase de construção do empreendimento.

8 CONCLUSÃO

Os estudos realizados para o planejamento e implantação da pousada “Retiro Boa Vista”, indicam pela sua viabilidade econômica, financeira, social e ambiental.

Ficando evidenciado nos estudos realizados que os impactos ambientais negativos decorrentes da implantação serão isentos de grande interferência e deverão ser minimizados, em vista de tratar-se de obra de pequena escala, não ocorrendo nenhuma desapropriação, por conseguinte não atingindo nenhuma propriedade e / ou comunidade. Por outro lado, a implantação do empreendimento poderá representar incremento econômico para a região representado pelo aumento da oferta como um novo destino turístico, geração de emprego e renda, elevação da arrecadação da receita regional e melhorias na infra-estrutura do Município de Colinas do Sul.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Isnard. R. M. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. São Paulo: Atlas, 2003.

ANSOFF, Igor et all. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo, 1981.

_____. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993

AZEVEDO, Sérgio. **Guia Valor Econômico de Marketing para Pequenas e Médias empresas**. São Paulo: Globo, 2002.

BANGS, David. **Guia Prático: Planejamento de negócios: criando um plano para o seu negocio ser bem-sucedido**. São Paulo: Nobel, 1999.

BRASIL, Haroldo G. **Avaliação Moderna de Investimentos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002

CAMPOS, José R. V. (Org). **Estudo de Viabilidade para Projeto Hoteleiro**. Campinas, SP: Papyrus, 2003.

CASASOLA, Luis. **Turismo e Ambiente**. São Paulo. Roca, 2003. p. 81-83.

CBTS - Conselho Brasileiro de Turismo Sustentável, 2002,

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**, Volume I. 3. ed. São Paulo, McGraw-Hill, 1987.

- COBRA, Marcos. **Plano Estratégico de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1995.
- COSTA, Eliezer. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva 2003.
- DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**. São Paulo, SP: Cultura, 1999.
- _____. **O Segredo de Luisa**. São Paulo, SP: Cultura, 1999.
- EMBRATUR. **Diretrizes para uma política nacional do ecoturismo**. Brasília, 1994.
- FILHO, Francisco. A. **Elaboração e Análise de Projeto**: prática aplicada: Ex. Libris, 2006
- FILION, L. J. **O Planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial**: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, jul/set, p. 63-71, 1991.
- GIORGI, A. **Investindo em Pousadas**. Disponível em: <www.hotelservice.com.br>. Acesso em: 23.07.2008.
- GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Harper & Row, 1997.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1992.
- KOTLER, P., LEVI, R. E.. **Marketing social**: estratégias para alterar o comportamento público. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- _____. **Administração de Marketing**: planejamento, análise, implementação e controle. São Paulo, Atlas, 1999.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Excelência na administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1997.
- _____. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, Metodologia e Práticas. São Paulo: Atlas, 1998.
- OMT – Organização Mundial do Turismo. **O desenvolvimento Sustentável do Turismo**. São Paulo: Rocha, 2005.
- _____. **Desenvolvimento Sustentável do Ecoturismo**. São Paulo: Roca, 2004.
- _____. **Guia do Desenvolvimento do Turismo Sustentável**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

PASQUALI, Lourival. **Pousada**: série Os Primeiros Passos para o Sucesso.

Florianópolis: SEBRAE/SC, 2006

PETROCCHI, Mário. **Hotelaria**: Planejamento e Gestão. São Paulo: Futura, 2002.

Plano Nacional de Turismo 2007/2010 – **Uma Viagem de Inclusão**. Disponível em:

<<http://institucional.turismo.gov.br/portalmtur/export/sites/default/institucional/arquivos/plano-NacionalPortugues.pdf>>. Acesso em: 16 ago. 2008.

RODRIGUES, Arlete Moysés. A produção e o consumo do espaço para o turista e a problemática ambiental. In Turismo: Espaço, paisagem e Cultura. São Paulo: Hucitec, 1996.

RUSCHMANN, D. V. M. **Turismo e planejamento sustentável: a proteção do meio ambiente**. Campinas, SP: Papirus, 1997.

RUSCHMANN, D. V. M.; OLIVEIRA, C. G. S. **Modelo de Otimização Gerencial – MOG** como Instrumento para melhoria na qualidade da oferta turística municipal, In:

Primeiro Simpósio e Exposição Internacional sobre Ecoturismo e Desenvolvimento Sustentável dos países da Bacia Amazônica – ECOTUR AMAZÔNIA 2001.

Volume

de Resumos, Manaus, 2001.

SACHS, Ignacy. **Ecodesenvolvimento: Crescer sem Destruir**. 1993.

SALIM, C., Hochman, N., RAMAL, A., RAMAL, S. **Construindo Planos de Negócios**. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2005.

SEBRAE/RO. **Perfil de oportunidade de negócios – Pousada Ecológica**. Porto Velho SEBRAE, 2005

SEBRAE Nacional, SEBRAE/PR. **Plano de Negócios - Planilhas**, 2006

SENAC. **Pousada**: como montar e administrar. Rio de Janeiro: Ed. SENAC Nacional, 2002.

SKACEL, Robert K. **Plano de Marketing**. São Paulo: Nobel, 1992.

SWARBROOKE, J. **Turismo sustentável**: turismo cultural, ecoturismo e ética, vol. 5 – São Paulo: Aleph, 2000.

TIFFANY, P. PETERSON, S. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1999.

ACESSOS A INTERNET

<http://www.wwf.org.br> . Acesso em: 05 mai. 2008.

http://www.economiabr.net/economia/3_desenvolvimento_sustentavel_conceito.html. Acesso em 05 mai. 2008.

http://www.agenda21local.info/index.php?option=com_content&task=view&id=64. Acesso em: 05 mai. 2008.

<http://www.pcts.org.br>. Acesso em 05 mai. 2008.

<http://www.embratur.gov.br>. Acesso em 05 mai. 2008.

<http://www.guianet.com.br/go/mapago.htm>. Acesso em 15 jul de 2008

<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/dtbs/goias/colinasdosul.pdf>. Acesso em 21 de jul de 2008

<http://www.chapadadosveadeirosgoias.com.br/rbg/municipio.php?municipio=950#>. Acesso em 25 de jul de 2008

<http://www.eco.tur.br/ecoguias/veadeiros/ecopontos/cachoeiras/almecegas.htm>, Acesso em 01 de ago de 2008

WWW.ambientalconsulting.com.br. Acesso em 20 de ago de 2008

<http://www.pirenopolis.com.br/ExibeNoticia.jsp?pkNoticia=257> Acesso em 21 de ago de 2008

ANEXOS:

ANEXO A – Decreto Lei Nº 6.505

MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, DO COMÉRCIO E DO TURISMO

INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO Lei Nº 6.505 – De 13 De Dezembro De 1977

Dispõe sobre as atividades e serviços turísticos; estabelece condições para o seu funcionamento e fiscalização; altera a redação do artigo 18, do Decreto Lei nº 1.439, de 30 de dezembro de 1975; e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º - (1)

Art. 2º - Consideram-se serviços turísticos, para os fins desta Lei, os que, sob condições especiais, definidas pelo Poder Executivo, sejam prestados por:

I - hotéis, albergues, pousadas, hospedarias, motéis e outros meios de hospedagem de turismo;

II - restaurantes de turismo;

III - acampamentos turísticos (campings);

IV - agências de turismo;

V - transportadoras turísticas;

VI - empresas que prestem serviços aos turistas e viajantes, ou a outras atividades turísticas;

VII - outras entidades que tenham regularmente atividades reconhecidas pelo Poder Executivo como de interesse para o turismo.

§ 1º - Entre os meios de hospedagem referidos no inciso I, deste artigo, incluem-se os “hotéis-residência” e estabelecimentos similares.

§ 2º - Para fins de aplicação da Legislação referente a incentivos, benefícios e condições gerais de funcionamento, os “hotéis-residência” equiparam-se a hotéis de turismo.

§ 3º - Exclui-se do disposto no parágrafo anterior a ajuda financeira da EMBRATUR, ressalvados, a critério desta, os casos especiais em que o interesse público a justifique.

§ 4º - O disposto neste artigo não se aplica às empresas de transporte aéreo.

Art. 3º - Fica o Poder Executivo autorizado a regulamentar as atividades das empresas a que se refere o art. 2º e a definir:

I - os direitos, prerrogativas, obrigações e responsabilidades das empresas que exerçam atividades turísticas, em suas relações recíprocas, e com usuários dos serviços oferecidos;

(1) Revogado pelo Decreto-lei nº 2.294, de 21.11.1986

II - (1)

III - (1)

IV - as designações, símbolos e expressões de uso privativo, facultativo ou obrigatório; (1)

V - o processo e a competência para a aplicação das penalidades a que ficarão sujeitas as empresas ou pessoas, por infringência das disposições da presente Lei, e dos atos regulamentares e normativos, expedidos para sua execução;

VI - os limites de preços dos serviços e da remuneração aos agenciadores e intermediários;

VII - as informações, estatísticas, relatórios e demonstrações financeiras e patrimoniais, quando pedidos, que deverão ser apresentados à EMBRATUR e os critérios para sua padronização e publicidade.

Art. 4º - O art. 18 do Decreto-lei nº 1.439, de 30 de dezembro de 1975, passa a vigorar com a seguinte redação:

“Art. 18 - Os empreendimentos turísticos serão classificados pela EMBRATUR em categorias de conforto, serviços e preços, segundo padrões definidos pelo CNTur, por proposta da EMBRATUR.

§ 1º - A EMBRATUR exercerá permanente controle sobre os empreendimentos turísticos mencionados neste artigo, a fim de verificar a observância dos padrões aplicáveis às categorias em que estiverem classificados.

§ 2º - A não observância, pelo empreendimento turístico, dos padrões de classificação aplicáveis importará em:

I - perda ou rebaixamento da classificação do estabelecimento;

II - perda, no todo ou em parte, dos benefícios que houverem sido concedidos à empresa titular do empreendimento, em virtude da aprovação do respectivo projeto, ou do seu registro na EMBRATUR.

§ 3º - O Poder Executivo regulará a forma e o processo para aplicação do disposto no inciso II, do parágrafo precedente, e os casos em que poderá ser suspenso o desembolso de parcelas correspondente: aos estímulos previstos nos incisos I, II e IV do art.3º.

§ 4º - Os estabelecimentos hoteleiros ficam obrigados a dar conhecimento, aos hóspedes, dos serviços que se encontrem incluídos no preço das diárias."

Art.5º - O não cumprimento de obrigações contratadas pelas empresas de que trata esta Lei, e a infringência de dispositivos legais e dos atos reguladores ou normativos baixados para sua execução, sujeitarão os infratores às penalidades seguintes:

I - advertência por escrito;

II - multa de valor equivalente a até 500 (quinhentas) Obrigações Reajustáveis do Tesouro Nacional

(ORTN);

(1) Itens revogados pelo Decreto-lei nº 2.294, de 21.11.1986

III - suspensão ou cancelamento do registro;

IV - interdição do local, veículo, estabelecimento ou atividade.

§ 1º - As pessoas físicas que, de qualquer forma. Hajam concorrido para a prática do ato punível, ficam sujeitas à penalidade do inciso II.

§ 2º - Caberá recurso ao CNTur:

I ex-offício, no caso de multa de valor superior a 100 (cem) Obrigações Reajustáveis do Tesouro Nacional (ORTN);

II - voluntário, com efeito suspensivo, na forma e nos prazos que forem determinados em resolução normativa do CNTur, nos demais casos.

Art. 6º - Aplicadas as penalidades a que se referem os incisos III e IV, do art. 5º, a EMBRATUR comunicará o fato à autoridade competente, requisitando desta as providências necessárias, inclusive meios judiciais ou policiais, se for o caso, para efetivar a medida.

Art. 7º - Para os fins desta Lei, a EMBRATUR exercerá os poderes de fiscalização conferidos à União, diretamente ou por intermédio de órgãos ou entidades públicas.

Art. 8º - As empresas que exerçam atividades turísticas ficarão sujeitas a regime especial de controle e fiscalização, nos termos do que, a respeito, dispuser o CNTur em resolução normativa.

Art. 9º - As multas a que se refere esta Lei serão impostas pela EMBRATUR e recolhidas ao Tesouro Nacional, como receita eventual da União.

Art. 10 - O Poder Executivo regulamentará a presente Lei no prazo de 90 (noventa) dias.

Art. 11 - Esta Lei entrará em vigor na data da sua publicação.

Art. 12 – Revogam-se as disposições em contrário.

Brasília, em 13 de dezembro de 1977; 156º da Independência e 89º da República.

ERNESTO GEISEL

Ângelo Calmon de Sá

(Publicada no Diário Oficial da União de 16 de dezembro de 1977, Seção I, Parte I, p. 17.298/9)

ANEXO B – Deliberação Normativa Nº 070

MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA E DO COMÉRCIO

EMPRESA BRASILEIRA DE TURISMO

Deliberação Normativa nº 070, de 12 de novembro de 1980

A DIRETORIA DA EMPRESA BRASILEIRA DE TURISMO - EMBRATUR, no uso de suas atribuições legais e estatutárias, tendo em vista a conveniência de racionalizar o processo de análise dos pedidos de incentivos e estímulos fiscais para os meios de hospedagem,

Considerando que cabe a área de planejamento da Empresa, a realização de estudos e planos que permitam à Diretoria definir diretrizes a serem aplicadas pela área de investimentos, na análise de projetos de empreendimentos turísticos;

Considerando a avaliação do comportamento do sistema de análise de projetos, instituído pela Deliberação Normativa nº 047, de 15 de abril de 1979, especialmente, no que se refere a agilização das decisões da Diretoria, em consonância com as diretrizes do Decreto nº 83.746, de 18 de julho de 1979, que institui o Programa Nacional de Desburocratização;

RESOLVE:

Art. 1º - Os projetos de construção de estabelecimentos de hospedagem, em todo o território nacional, que visem à obtenção dos incentivos e estímulos fiscais, econômicos ou financeiros, deverão ser apresentados a EMBRATUR na forma estabelecida nesta Deliberação Normativa,

Art. 2º - Os projetos de que trata o artigo anterior, para os quais seja pretendida a participação de recursos administrados pela EMBRATUR, deverão ser apresentados em duas etapas distintas, a saber:

- I- Consulta de Viabilidade; e
- II- II - Projeto Definitivo.

Art. 3º - Os pedidos de estímulos fiscais, nos quais não haja a participação de recursos administrados pela EMBRATUR, deverão ser apresentados apenas sob a forma de Projeto Definitivo.

Art. 4º - A apresentação de Consultas de Viabilidade e de Projetos Definitivos será feita por empresas registradas na EMBRATUR nos termos da Deliberação Normativa nº 022, de 19 de maio de 1977, de acordo com roteiros próprios, elaborados pela EMBRATUR conforme características do benefício pretendido.

Art. 5º - Protocolada a Consulta de Viabilidade, a mesma será encaminhada a Diretoria de Investimentos (DIRIN), a qual, consideradas as diretrizes gerais sobre interesse turístico, as condições do mercado local e características específicas da empresa e do empreendimento, efetuara as análises e os pronunciamentos devidos.

Art. 6º - Efetuadas as análises de que trata o artigo 5º desta Deliberação Normativa, a Diretoria da EMBRATUR emitirá decisão sobre a solicitação contida na Consulta de Viabilidade:

- I - aprovando a proposta dela constante;
- II - estabelecendo condicionantes para apresentação do Projeto Definitivo;
- III - denegando o pedido formulado.

Art. 7º - Aprovada a Consulta de Viabilidade, a empresa titular do pleito deverá apresentar o Projeto Definitivo à EMBRATUR, no prazo máximo de 120 (cento e vinte) dias, contados da data do ato de sua aprovação pela Diretoria,

Parágrafo único - Ultrapassado o prazo previsto no caput deste artigo, a Deliberação perderá seus efeitos, salvo quando houver justificativa expressa que, a critério do Diretor de Investimentos, permita a sua prorrogação,

Art. 8º - Protocolado o Projeto Definitivo, será o mesmo encaminhado à Diretoria de Operações (DIROP), a fim de que esta proceda a pré-classificação do empreendimento de acordo com o Regulamento Geral de Classificação dos Meios de Hospedagem.

Art. 9º - Realizada a pré-classificação do empreendimento, nos termos do artigo anterior, o mesmo será encaminhado a Diretoria de Investimentos, para que sejam realizadas as análises necessárias à definição sobre o pleito apresentado,

Art. 10 - Esta Deliberação Normativa entra em vigor nesta data, revogadas a Deliberação Normativa nº 047, de 16 de abril de 1979, e as demais disposições em contrário.

Miguel Colasuonno

Presidente

Mano Alvos de Melo

Diretor

Luiz Mendonça de Freitas

Diretor

ANEXO C – Resolução - Deliberação Normativa Nº 416

A DIRETORIA DA EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo, no uso de suas atribuições e tendo em vista a competência que lhe foi atribuída pelo inciso X do art. 3º da Lei nº 8.181, de 28 de março de 1991,

R E S O L V E:

Art. 1º - Os empreendimentos ou estabelecimentos que explorem ou administrem a prestação de serviços de hospedagem em unidades mobiliadas e equipadas (UH) e outros serviços oferecidos aos hóspedes, quaisquer que sejam as suas denominações, inclusive os conhecidos como “flat”, apart-hotel ou condohotel, estarão sujeitos às normas legais que regem as atividades comerciais ou empresariais, ao cadastramento obrigatório de que trata a Deliberação Normativa nº 416, de 22 de novembro de 2000 e ao Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem, anexo da Deliberação Normativa nº 429, de 23 de abril de 2002.

Art. 2º - Serviços de hospedagem são aqueles prestados por empreendimentos ou estabelecimentos que ofertam alojamento temporário para hóspedes, mediante adoção de contrato, tácito ou expresso, de hospedagem e cobrança de diária, pela ocupação da UH:

§ 1º - Entende-se por diária o preço de hospedagem correspondente à utilização da UH e dos serviços incluídos, observados os horários fixados para entrada (check-in) e saída (check-out).

§ 2º - Estão excluídos das obrigações estabelecidas nesta Deliberação Normativa, aqueles empreendimentos ou estabelecimentos que disponibilizam suas unidades para serem utilizadas por terceiros por períodos superiores a trinta dias, conforme legislação específica.

Art. 3º - A EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo, por si ou através de seus órgãos delegados, exigirá do estabelecimento ou empreendimento, para a validação do cadastramento obrigatório, a comprovação de que o mesmo seja administrado ou explorado por empresa hoteleira e, além dos documentos mencionados no Art. 4º, §§ 1º e 2º da Deliberação Normativa 416, de 22 de novembro de 2000, o Licenciamento ou Alvará de Funcionamento emitido pelos órgãos competentes, para prestar serviços de hospedagem.

Parágrafo único: A expedição do Certificado de Cadastro como meio de hospedagem será condicionada à observância do disposto no art. 7º do Regulamento Geral de Hospedagem, anexo da Deliberação Normativa nº 429, de 23 de Abril de 2002.

Art. 4º: Os empreendimentos ou estabelecimentos que explorem ou administrem a prestação de serviços de hospedagem em unidades mobiliadas e equipadas (UH) deverão utilizar procedimentos operacionais e jurídicos que não prejudiquem as isenções fiscais, tributárias, de serviços públicos e de posturas legais entre todos os meios de hospedagem.

Art. 5º: Esta Deliberação Normativa entra em vigor na data de sua publicação.

LUIZ OTAVIO CALDEIRA PAIVA

Presidente

FRANCISCA REGINA MAGALHÃES CAVALCANTE

Diretora de Economia e Fomento

JOÃO ELIAS CARDOSO

Diretor de Administração e Finanças

MARCO ANTONIO DE BRITTO LOMANTO

Diretor de Marketing

ANEXO D – Mapa Estado de Goiás



FIGURA 2: Mapa do Estado de Goiás – Localização do Parque Nacional da Chapada dos Veadeiros

Fonte: <http://www.guianet.com.br/go/mapago.htm>

ANEXO F - Fotos



FIGURA 5: Rio das Almas
Fonte: Arquivo pessoal



FIGURA 6: Prainha
Fonte: Arquivo pessoal



FIGURA 7: Queda pequena
Fonte: Arquivo pessoal



FIGURA 8: Cachoeira da Gruta
Fonte: Arquivo pessoal