

## CASO

Submissão: 27/04/2022 | Aprovação: 27/09/2022

DOI: <https://doi.org/10.12660/gvcasosv13n1c3>

# O PLANO (DE NEGÓCIO) DE BEATRIZ: SONHO BOM OU DURA REALIDADE?

## *Beatriz's (business) plan: sweet dream or hard reality?*

Ana Beatriz de Almeida Mendiá<sup>1</sup> | [anabeatrizmendia@gmail.com](mailto:anabeatrizmendia@gmail.com)

Jailson Lana<sup>1</sup> | [jailson.lana@univali.br](mailto:jailson.lana@univali.br)

Raul Beal Partyka<sup>2</sup> | [raul.partyka@fgv.edu.br](mailto:raul.partyka@fgv.edu.br)

<sup>1</sup>Universidade do Vale do Itajaí – Itajaí, SC.

<sup>2</sup>Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas – São Paulo, SP.

### RESUMO

A jovem Beatriz possui o sonho de ter sua independência econômica ao passo que participa ativamente para a prosperidade da região onde passou a maior parte de sua vida. Beatriz desenvolve a ideia de construir um hostel. Depois de efetuar uma longa pesquisa, elabora o plano operacional e a análise financeira. Beatriz começa a perceber alternativas a serem exploradas, como o porte adequado do empreendimento, construir ou alugar, uma estratégia de segmentação, entre outras. Apesar dos riscos, o sonho se aproxima da realidade. O objetivo do caso é promover uma análise que ajude Beatriz em sua tomada de decisão.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo, plano de negócio, ponto de equilíbrio, rentabilidade, marketing.

### ABSTRACT

*Young Beatriz has the dream of having her economic independence while actively participating in the prosperity of the region where she spent most of her life. Beatriz develops the idea of building a Hostel. After conducting extensive research, she prepares the operational plan and financial analysis. Beatriz begins to perceive alternatives to be explored, such as the appropriate size of the enterprise, building or renting, a segmentation strategy, among others. Despite the risks, the dream is closer to reality. The purpose of the case is to promote an analysis which helps Beatriz make her decision.*

**Keywords:** entrepreneurship, business plan, breakeven, profitability, marketing.

## INTRODUÇÃO

Beatriz é recém-formada em Administração de Empresas e tem o sonho de trabalhar no ramo hoteleiro. Durante a faculdade e, com diversas viagens decorrentes de um intercâmbio pela universidade, a jovem começou a esculpir esse sonho. Na medida em que suas ideias ganhavam mais forma e analisando suas possibilidades, ela descobriu sua paixão pela região de sua avó e sua facilidade de relacionamento com pessoas. Ela definiu que gostaria de criar seu *hostel* ali, no Vale do Ribeira, região sul de São Paulo. A região apresenta um alto potencial turístico, além da relevância para a história do País. Conta com diversos atrativos naturais, sendo uma remanescente do bioma Mata Atlântica.

Logo, Beatriz começa a elaborar um plano de negócio para estudar melhor o mercado e suas opções. No decorrer do processo, a jovem conta com o auxílio de familiares e professores, guiando-a em meio a suas dúvidas e receios. Sua ideia é criar um empreendimento sustentável, que foque o impacto positivo de três aspectos: social, ambiental e econômico. A região se classifica como uma das menos desenvolvidas no Estado de São Paulo, e Beatriz vê o empreendedorismo como uma ótima oportunidade para melhorar a qualidade de vida dos locais.

Durante o processo de elaboração do plano de negócio, Beatriz encara a realidade de empreender no Brasil, principalmente em uma região com pouca estrutura. Diversas dificuldades são encontradas no caminho. Cada incompatibilidade força Beatriz a reavaliar todos os aspectos envolvidos, a fim de encontrar uma solução. Algumas das dificuldades apontadas são: o baixo fluxo de turistas na região, devido a uma sazonalidade acentuada; a rentabilidade baixa, tornando o empreendimento quase inviável; o ponto de equilíbrio alto; o tamanho do empreendimento entra em questão; e, principalmente, o retorno sobre o investimento: como a jovem não possui capital para um investimento desse porte, ela se torna refém do resultado do retorno sobre o investimento e o seu prazo, em busca de oferecer atratividade para um financiamento bancário ou um investidor. Para solucionar algumas dessas dificuldades, Beatriz pensa em desenvolver alianças estratégicas, com concorrentes, restaurantes, agências de turismo, entre outros, de modo que haja uma movimentação no mercado. Assim, a região passaria a ser mais atrativa e traria mais turistas.

## A REALIDADE DE EMPREENDER NO BRASIL

Após uma noite mal dormida tomada pela ansiedade, no café da manhã, Beatriz conversa com seu pai, Antônio, sobre a vontade de colocar a ideia do seu negócio no papel. O desejo de ter o seu próprio negócio e trabalhar na área do turismo é grande. Com uma mistura de felicidade e preocupação, ela conta a seu pai as suas ideias de empreendimento, fala sobre as mil e uma estratégias possíveis e seus diferenciais.

Antônio, sempre foi um empreendedor sonhador, idealizador, porém estava enfrentando algumas situações delicadas na gestão do seu próprio negócio. Emocionado, deixou a filha sonhar e expressar suas ideias, mas no final alertou:

– Filha, você sabe muito na teoria, mas é muito importante você saber como essas estratégias funcionam na prática!

– Sim, pai! Concordo com você, por isso já quero começar logo a empreender e construir o *hostel*!

– Lembre-se, filha, treinar com o dinheiro dos outros é sempre melhor. – Os dois deram risada.

– Eu entendo, mas trabalhando para outros eu sempre vou ter que dar satisfação, e o que mais me entristece é que não vou poder aplicar tudo que eu quero. Por mais que hoje em dia haja um incentivo das empresas para os empregados serem criativos, na maioria das vezes os funcionários nem conseguem um lugar de fala, quanto mais desenvolver uma estratégia a ser implementada.

– Eu discordo, acredito que esse é um cenário antigo – disse Antônio, em tom de defesa.

– Hum... mais ou menos. Depende muito da política da empresa, na verdade, assim como de sua visão. Muitas empresas não possuem uma visão, então, quando algo inovador ou que cause qualquer tipo de mudança é sugerido, se a empresa não tem uma visão voltada para a inovação e novas formas de pensar, é rapidamente descartado – defendeu Beatriz.

– Exatamente. Você pode perceber lá na minha empresa, o pessoal não tem iniciativa própria para trazer novas ideias, mas, como eu preciso que eles sejam autônomos, então constantemente estou estimulando-os a encontrarem a solução, mas será que o resultado é sempre aplicável?

– Não! – responderam os dois juntos. Mas, aí, eu os corrijo, e buscamos uma alternativa melhor – concluiu Antônio.

Desde os primeiros semestres da faculdade, Beatriz queria empreender. Desejava ser dona do seu próprio negócio, inovar o mercado, ganhar dinheiro e melhorar a vida das pessoas. Ela não se via fazendo isso trabalhando em uma empresa de terceiros, ela não queria trabalhar para ninguém, não queria chefe ou patrão, horário fixo ou metas impostas.

Por outro lado, a jovem tinha pouco capital para investir na criação de um negócio. Esse fato só potencializou a necessidade de efetuar um plano de negócio. Era preciso planejar. Estudar a operação, as estratégias e as alternativas financeiras poderia trazer uma noção mais apurada da realidade.

## O SONHO

Trabalhar com o mercado de turismo, principalmente o ramo hoteleiro, era a grande aspiração de Beatriz. Desde menina, ela sonhava em ter seu próprio hotel, pois adorava viajar, conhecer novas culturas e se relacionar com pessoas dos mais diversos lugares. Esse sonho se intensificou quando ela foi aprovada para um intercâmbio da faculdade e viajou por diversos países. Foi exatamente nessas viagens que o sonho foi tomando forma, e nasceu a ideia de abrir um *hostel*.

Depois da primeira boa experiência, ela sempre optou por se hospedar em *hostels*, motivada tanto pelos baixos valores das estadias quanto pela localização, pois, em sua grande maioria, esse tipo de acomodação se localiza no centro das cidades. Mas ela foi também muito estimulada

pela atmosfera e pelo modo de vida descontraído que encontrou nesses locais. Amizades fáceis, troca de informações confiáveis sobre roteiros e pontos turísticos, entre outras vantagens. Aquele era o ambiente propício para planejar as viagens, atuais e futuras e, assim, ir descobrindo o mundo. E, além de tudo, era uma maneira de realizar *benchmarkings* para seu sonhado futuro empreendimento.

A cada viagem e a cada hospedagem, a cabeça de Beatriz não parava de idealizar o *hostel* dos sonhos. A ideia era criar um local amistoso, aconchegante, prazeroso, bonito, que fornecesse o necessário para os viajantes, por um preço acessível, mas com algum diferencial. Por um tempo, um questionamento permeou os pensamentos de Beatriz, e ela conviveu com uma pergunta: Mas onde? Qual cidade será a minha base? Poderia ser a cidade de Florianópolis, com sua natureza lindíssima, ou a região do Vale do Itajaí, com o Vale Europeu, ou ainda o litoral de SC, na badalada Balneário Camboriú. Esses locais contam com uma ótima infraestrutura, que com certeza auxiliam o processo de empreender. – Mas também existe a possibilidade de ser na região em que cresci, lá no Vale do Ribeira, no Estado de São Paulo.

Sua família materna ainda reside na região, e ela sabia que poderia contar com o suporte deles, especialmente de sua mãe. Já com isso na cabeça, e em férias da faculdade, se lançou para a região e teve a oportunidade de passar um maior tempo lá e de se envolver em diversas atividades ligadas à natureza. Embora tivesse crescido na região, e para lá voltado muitas vezes para passar férias, ela nunca havia se interessado em observar seu potencial turístico. Foi dessa vez que Beatriz voltou a se encantar pela região em que fora criada, e decidiu:

– É aqui que quero empreender, criar minha base na cidade da minha avó, Cananeia, um arquipélago no litoral sul do Estado de São Paulo. Aqui será meu *hostel*, aqui atenderei turistas, é aqui que eu quero morar e gerar uma diferença.

No aspecto turístico, a região do Vale do Ribeira como um todo se mostrava propícia, pois se beneficia de diversos atrativos naturais, com inúmeros rios e cachoeiras, vastos trechos de Mata Atlântica ainda virgem, ilhas paradisíacas, praias limpas, além de mais de 400 cavernas do Parque Estadual Turístico do Alto Ribeira (Petar) a serem exploradas. O aspecto histórico da região é de grande relevância para o País, pois Cananeia foi o primeiro povoado do Brasil, fundado em 1531 por navegadores portugueses, e ainda possui edifícios com a arquitetura original da época. Além disso, outras cidades, como Eldorado, Registro e Iguape, tiveram grande relevância econômica nos primeiros séculos da colonização, formando interessantes roteiros de viagem para quem quiser conhecer nossa história.

Ao decidir-se pelo local, Beatriz encontrou outra motivação além do seu próprio negócio, que envolvia ajudar a melhorar a qualidade de vida da população da região. O Vale do Ribeira é a região mais pobre do Estado de São Paulo, e sua economia, basicamente agrícola, se sustenta majoritariamente com o cultivo da banana. De modo secundário, há a produção de carne bovina, tomate de mesa, tangerina, chá e palmito. Assim, ela identificou seu elevado potencial turístico como uma boa oportunidade para criar mais um fator de desenvolvimento local.

Com sua cabeça fervendo e impulsionada pelo desejo de pôr suas ideias em prática o quanto antes, ela logo idealizou um sistema de parceria para o *hostel*, a criação de uma rede que

poderia ativar diversos mercados e causar uma movimentação econômica, utilizando serviços de transporte, fornecedores de suprimentos, serviços e alimentação. Mas, nesse sonho, havia algo que perturbava Beatriz, ao mesmo tempo que ela se entusiasmava com o potencial turístico: a falta de infraestrutura da região. Além disso, a mão de obra disponível estava acostumada a atividades agrícolas que não necessitavam de muita qualificação, e muitos locais tinham baixa escolaridade e pouco conhecimento, inclusive da própria região. Eram pessoas de boa índole, mas que teriam que passar por um forte processo de treinamento. Será que poderia contar com elas no trato com os turistas?

## MOMENTO DE PREPARAÇÃO

Beatriz já sabia o que queria e já tinha um propósito como guia, agora só faltava saber se era possível. Após algumas pesquisas, se deparou com uma reportagem referente à taxa de mortalidade das empresas no Brasil. Beatriz não queria fazer parte da metade das empresas que declaram falência em poucos anos de atividade. Ela entendeu que precisava de um planejamento. Precisava colocar as diretrizes no papel, para poder enxergar de maneira mais segura, e atuar de maneira mais rápida e certa. Como ela já havia concluído sua graduação em Administração e cursado a disciplina de Empreendedorismo, sabia que o melhor caminho era fazer um plano de negócio. Além de facilitar o diagnóstico da viabilidade econômica do projeto, o plano permite o reconhecimento dos recursos financeiros necessários para a abertura do negócio e de suas primeiras atividades.

Passando alguns meses após formada, Beatriz aproveitou o seu bom relacionamento com seu ex-professor e solicitou auxílio. Flávio, muito generosamente, lhe disponibilizou algum tempo para conversarem. Após uma breve conversa amigável, Beatriz explicou a Flávio o que ela pretendia com a criação do *hostel*.

– Que legal, Beatriz! Eu lembro que você já tinha essa vontade na faculdade, e é incrível ver que agora está totalmente comprometida com isso. O que você lembra das aulas?

– Ah, professor! Eu lembro que o plano de negócio ajuda a definir cada área da empresa, ampara o estabelecimento dos objetivos e metas, cria estratégias financeiras e mercadológicas e planeja todo o aspecto operacional. Além do que facilita atrair novos investidores ou instituições financeiras – respondeu Beatriz.

– *Show!* – disse ele. – Vou te relembrar algumas coisas rapidinho... Então, o plano de negócio é um documento escrito que expõe todos os elementos internos e externos e as estratégias relevantes para iniciar e administrar um novo empreendimento.

– Estudamos os elementos internos e externos, por meio da análise SWOT, correto? Avaliando ameaças, oportunidades, pontos fracos e fortes do empreendimento – interrompeu Beatriz.

– Correto! A boa e velha análise SWOT. Outro aspecto muito importante para você que vai começar é que, para realizar um plano de negócio que obtenha êxito, é necessário criá-lo com

metas mensuráveis, e por isso nós estudamos tanto o ambiente e a parte financeira – respondeu Flávio. – Agora vamos lembrar um pouco da estrutura do documento... Cada tópico possui um objetivo de aprendizagem, você lembra quais são eles?

– Acredito que sim! – respondeu Beatriz. – Análise do ambiente, descrição do empreendimento, plano operacional, plano de *marketing*, plano organizacional e plano financeiro, certo?

– Isso... Seguindo a estrutura, a análise do ambiente avalia variáveis externas incontroláveis que podem afetar o negócio. A análise do setor verifica as tendências do setor e estratégias competitivas. A descrição do empreendimento apresenta uma visão geral completa da operação. O plano operacional descreve o fluxo das atividades. O plano de *marketing* caracteriza as condições e estratégias do mercado referentes à distribuição, cotação e promoção de tal produto/serviço. O plano organizacional narra a espécie de propriedade e as linhas de autoridade e responsabilidade dos membros do novo empreendimento. E, por último, o plano financeiro projeta os principais dados financeiros, determinando a viabilidade econômica e o compromisso dos investimentos financeiros necessários – explicou Flávio.

– Nossa, tinha esquecido como era longo esse processo – continuou Beatriz.

– Pois é – respondeu Flávio, rindo. – Mas depois você vai pegando o jeito, vou aproveitar e vou te mandar um modelo mais atualizado do que você fez em aula.

## ATÉ QUE ENFIM, COLOCANDO A IDEIA NO PAPEL

Agora com a memória refrescada, era hora de começar a fazer o seu plano. Beatriz queria seguir à risca o que havia aprendido e lembrado, então começou a escrever um documento no Word, para expor suas ideias e sua pesquisa detalhadamente.

Assim como no modelo, começou a escrever a análise do ambiente e do setor, já que seu professor a orientou a deixar a parte introdutória para o final. Primeiro, começou a investigar melhor o contexto econômico nacional. Quando chegou a hora de avaliar outros aspectos comportamentais e sociais, além da pandemia pela Covid-19, Beatriz atentou para a mudança de comportamento no contexto turístico que ela produziu. Observou, por exemplo, que, para cumprir os requisitos sanitários exigidos após a liberação das viagens nacionais, os destinos mais desejados eram os que envolviam atividades ao ar livre. Esse era, portanto, um grande momento para o ecoturismo, turismo de natureza, turismo de aventura, entre outros tipos ideais para a região em estudo.

Outra mudança que Beatriz já tinha percebido, inclusive antes da pandemia, era o aumento dos jovens viajando. Os jovens ganharam mais liberdade, mais oportunidades, principalmente financeiramente, para viajar e explorar regiões do mundo. As características que se pode observar nesse estilo de viagem eram parecidas com as suas experiências, viajar com mochilas buscando conhecer lugares menos convencionais que pudessem oferecer a sensação de compartilhar a experiência dos habitantes locais. Esses lugares menos conhecidos também se destacam em geral por serem destinos mais acessíveis e muitas vezes até mais próximos de casa. Com a

movimentação do público jovem, empreendimentos como a criação de *hostels* também foram crescendo.

Por muitos anos, o brasileiro sonhou em conhecer o exterior, mas, com o aumento do câmbio das moedas estrangeiras, ele foi forçado a olhar para seu país e começou a se encantar por ele. Visto que a região de Cananeia e do Vale do Ribeira em geral apresentava a natureza e a história propícias para investir em ecoturismo, Beatriz, que tinha uma boa noção de sustentabilidade, dadas as matérias que cursara na faculdade, assim como cursos de gestão ambiental, almejava a ideia de que o *hostel* fosse um empreendimento sustentável, e gerasse o reconhecimento e a conscientização sobre o bioma Mata Atlântica.

Agora que Beatriz já adquirira informações sobre como estava funcionando no exterior, precisava saber o que de fato estava acontecendo na região. Foi pesquisando mais a fundo que Beatriz descobriu que as principais cidades da região a serem visitadas são Cananeia, Eldorado, Iguape, Ilha Comprida e Iporanga. E que principalmente as cidades litorâneas, sendo elas Cananeia, Iguape e Ilha Comprida, que são praticamente vizinhas, sofrem de uma forte sazonalidade em termos de turismo. A região, na temporada de verão, recebe grandes quantidades de turistas, quantidades aceitáveis em datas comemorativas, como festas locais, e pouquíssimos visitantes no restante do ano. Observou ainda que a grande maioria do público recebido é composta de moradores do próprio Vale que migram de uma cidade para outra. E que esse público se destaca por famílias com filhos, ou seja, não possuem as características de hóspedes de *hostels*.

## HORA DE ENCARAR A REALIDADE E CRIAR ESTRATÉGIAS

Sua imaginação para o empreendimento “corria solta”, pois, durante suas viagens, percebeu que cada *hostel* pelo qual passava tinha uma assinatura, algo especial para oferecer ao visitante. Beatriz sabia que não seria fácil fazer esse negócio dar certo, o destino não era muito conhecido por seu público-alvo. E, como já existiam concorrentes diretos, embora poucos, mas atuantes, ela precisava pensar em algumas estratégias para sobressair e criar uma vantagem competitiva. Assim, a garota começou a imaginar estratégias para administrar seus poucos recursos. Pensou em alocar 5% do seu faturamento para verbas de *marketing*, o que era pouco e arriscado.

Os concorrentes locais possuíam estruturas simples, suas divulgações eram fracas e utilizavam muito pouco as redes sociais. Como estratégia para se diferenciar desses concorrentes locais, Beatriz imaginou aproveitar o seu sonho e construir uma instalação sustentável que remetesse à natureza e à história da região, proporcionando ao cliente uma experiência totalmente focada nele. Seu intuito era fazer o hóspede imergir no novo ambiente, e, junto com a rede de parcerias a ser formada, ela queria oferecer uma experiência memorável. Além de as acomodações idealizadas esbanjarem originalidade, no *hostel* seriam servidos jantares que explorassem a culinária local, com valores acessíveis para poupar os viajantes de cozinhar. Beatriz queria oferecer mais do que uma acomodação, queria proporcionar uma experiência.

Apesar de todas as suas ideias, acreditava que o principal seria manter um preço justo e acessível, realmente de acordo e dentro das possibilidades do seu público-alvo. Este era caracterizado por pessoas de 18 até 35 anos, que gostam de viajar e não possuem muitos recursos financeiros, e/ou que gostam de viajar constantemente. Outra característica que possui compatibilidade com a região: são pessoas que gostam de atividades em meio à natureza.

Ao realizar a análise SWOT, constatou que esse novo empreendimento, da forma sonhada, possuiria as seguintes características:

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
FATORES INTERNOS	Força	Fraquezas
	Acomodações e instalações novas. Oferta de jantar acessível. Originalidade. Foco na experiência do viajante.	Pouco capital para investimento. Alto custo de manutenção. Baixo número de acomodações. Empreendimento jovem e desconhecido.
FATORES EXTERNOS	Oportunidades	Ameaças
	Mudança cultural favorecendo a região. Incentivo do Governo por meio do Projeto Vale do Futuro.	Concorrentes diretos mais conhecidos. Forte concorrência indireta por outros destinos brasileiros. Mão de obra escassa e não qualificada. Sazonalidade.

Tendo em consideração a sazonalidade como uma ameaça permanente, o que resta à futura empreendedora é elaborar fortes estratégias de divulgação e estratégias promocionais irresistíveis nos períodos de baixa estação. Como estratégia de divulgação, é inevitável a cobertura nas mídias sociais em busca tanto de apresentar a região para possíveis clientes como manter um bom relacionamento com os viajantes anteriores. Além disso, para sua utilização correta, certos conteúdos devem ser promovidos com o foco no público-alvo, por meio de ferramentas de promoção e, até mesmo, se torna possível a divulgação feita por parceria com algum influenciador digital do ramo. Se intenciona a utilização das plataformas Instagram, Facebook, TikTok e Google para divulgação, e plataformas como Booking e HostelWorld para comercialização, assim como o *site* do *hostel*.

Já para estratégias promocionais, Beatriz pensou em lançar promoções nos meses do ano de menor movimento, concentradas nas regiões vizinhas de alto poder aquisitivo, situadas a duas ou três horas de viagem, como São Paulo e ABC, Grande Curitiba, Baixada Santista e região de Campinas. Imaginou criar estratégias atrativas com seus futuros parceiros. No inverno, Beatriz pensou em criar um festival de comidas típicas da região, onde seus hóspedes ganhariam um cupom que lhes permitiria degustar algum prato ou bebida especial em cada um dos cinco restaurantes selecionados, além do restaurante do *hostel*, de maneira gratuita. Com isso, além de incentivar pernoites de final de semana, estaria divulgando seu *hostel* para os períodos de férias.

Para incentivar as visitas de atrações na região, Beatriz pensou em organizar, com seus futuros parceiros, um pacote de três passeios, um deles sendo cortesia do *hostel*. Visto que a junção dessas duas possibilidades sairia muito cara para o *hostel*, sua ideia era propor ao hóspede que ele escolhesse entre as duas opções.

A última estratégia seria em busca de gerar movimento durante os dias de semana; para isso, o *hostel* ofereceria um desconto de 15% nas diárias para grupos com mais de oito pessoas. Claramente, esse desconto não seria fornecido nos meses de alta temporada.

A esse ponto, Beatriz já estava bem preocupada, não tinha mais certeza se suas estratégias funcionariam e se conseguiria atuar dentro da verba prevista para o *marketing*; já estava se preparando para o resultado negativo. Mas, para concluir o plano de negócio, ela ainda tinha que efetuar o estudo do plano financeiro.

## TODOS OS NÚMEROS NA PONTA DO LÁPIS

De acordo com a estrutura que estava seguindo, a primeira coisa que Beatriz deveria fazer era a estimativa dos investimentos fixos. Como estava colocando no papel seu sonho, estudava as melhores oportunidades, mas fazendo o possível para manter as características iniciais do que realmente almejava. Como ela gostaria de criar um ambiente diferenciado, estava analisando a possibilidade de construir sua própria infraestrutura. Conversou novamente com seu pai, que entendia muito mais de obras e negócios do que ela, e ele apontou:

– Como a cidade é muito pequena, provavelmente a mão de obra de construção é barata. Acredito que, como uma ordem de grandeza, com aproximadamente um milhão de reais seja possível construir a parte física do empreendimento, considerando a compra do terreno e a edificação; talvez ainda nesse valor conseguiria espremer alguns equipamentos. E, para abrir o negócio, acho aproximadamente 200 mil reais, incluindo capital de giro e estoque inicial – disse o pai.

Beatriz já estava pensando como conseguiria tal quantia, pois o investimento já partiria de um valor muito alto. Estava pensando desde em empréstimos bancários até arrumar um investidor. Mas, nos dois casos, ela deveria provar que o negócio era rentável e que poderia retornar o dinheiro do investimento em curto prazo. Começou a elaborar o demonstrativo de resultado, a DRE, e foi calculando a receita menos custos e despesas previstas. A receita não era a mais atraente, porém os custos e despesas não eram tão assustadores, visto que o *hostel*, diferente de um hotel, possui muito menos serviços e comodidades. Depois dessa análise, o resultado saiu positivo, mas a rentabilidade era muito baixa!

Essa baixa rentabilidade resultava, principalmente, do pequeno potencial de receita. Percebendo que, como havia pouco dinheiro para investimento, havia poucas acomodações, para poucas pessoas, ainda por cima com um *ticket* médio já baixo, Beatriz ficou triste e decidiu conversar com seu avô, que era um ótimo empresário:

– Vô, o senhor lembra que eu estava elaborando o plano de negócio do *hostel*? – disse a neta, vendo o seu avô concordar com a cabeça. – Então, aponta para o lucro, mas a rentabilidade se mostrou muito baixa, o que não ajuda nada com os financiadores e investidores por conta do prazo de retorno do investimento. E agora, o que eu faço?

– Bom, querida... – disse o avô com um sorriso de canto. – Acho que chegou a hora de você renunciar a algumas coisas. Realmente, é um tipo de negócio que traz uma baixa rentabilidade,

pois já é pensado para o cliente gastar menos. Mas, se você está analisando somente por conta dos investidores e pelo financiamento, o que mais está encarecendo, a meu ver, é a construção. Não há outra solução para isso?

– Hum, eu poderia tentar encontrar uma casa grande e alugá-la, reformá-la e fazer o *hostel* lá. Mas fugiria da ideia da diferenciação da estrutura – disse Beatriz, decepcionada.

Além do mais, mesmo se Beatriz diminuísse seu investimento, a rentabilidade do negócio ainda seria muito baixa. Será que ela estaria disposta a persistir em seu sonho mesmo em tal situação?

Beatriz resolveu rever os principais pontos de seu plano de negócios:

a. Investimento inicial:

Item	Valor
Terreno	R\$ 140.000
Construção	R\$ 750.000
Projetos e taxas em geral	R\$ 110.000
Mobiliário e equipamentos	R\$ 100.000

Levando em consideração que os estoques iniciais, destinados a alimentos, material de limpeza e caixa mínimo, seriam de 10 mil reais e seu capital de giro para três meses de despesas, 124 mil reais, se elevaria o total de investimento para 1,234 milhão de reais.

b. Receita anual esperada:

A receita deriva das diárias e do lucro referente ao restaurante. Sobre as acomodações, os clientes poderão optar por quatro tipos, sendo duas suítes com cama de casal, banheiro privado e armário com tranca; um quarto para quatro pessoas destinado ao público feminino, com camas no formato beliche, banheiro privado e armário com tranca; um quarto para seis pessoas e dois quartos para oito pessoas com camas em formato beliche, armário com tranca e sem banheiro privado, sendo este posicionado no final do corredor, com chuveiros, sanitários e vestiários. Os preços a serem cobrados são:

Denominação	Capacidade	Preço
Suíte	Duas pessoas	R\$ 203
Quarto 4	Quatro pessoas	R\$ 73
Quarto 6	Seis pessoas	R\$ 63
Quarto 8	Oito pessoas	R\$ 53

Se a casa estivesse lotada, comportaria 30 hóspedes. E uma média ponderada desses valores resulta em 60 reais por diária na alta temporada. Além desta, devem ser consideradas as receitas de bar e restaurante, onde o *ticket* médio estimado é de 50 reais, e é esperada uma frequência de 50%. Analisando a alta estação, que vai do início de dezembro ao final de fevereiro, espera-se uma lotação de 90%. E, na baixa estação de início de março a final de novembro, uma lotação de 60%, incluindo picos devido a feriados prolongados e festas locais.

A ocupação média ponderada anual seria exatamente de 20,87 hóspedes por dia, portanto 21 hóspedes. Assim, na alta estação, a receita será de 210.930 reais, e, na baixa estação, 420.750 reais, gerando uma receita anual de 631.680 reais.

c. Despesas anuais esperadas:

- Fixas e eventuais:

O *hostel* deve ficar aberto 24 horas, portanto a estrutura de pessoal empregado prevista é de: um gerente, três recepcionistas, um auxiliar de limpeza, uma cozinheira, dois auxiliares de cozinha e um barista, totalizando uma folha mensal de 15.100 reais. Os encargos sobre a folha (50%) corresponderiam a 7.550 reais e, assim, teríamos um gasto total com pessoal de 22.650 reais por mês, correspondente a uma despesa anual de 271.800 reais.

Além desse pessoal, há outros serviços complementares a serem considerados, tais como segurança, limpeza, jardinagem, contabilidade, internet, lavanderia, mão de obra temporária para cobrir férias, que, pelos cálculos, acrescentariam mais 6.300 reais por mês, ou seja, 75.600 reais ano. Além disso deve ser prevista uma despesa de manutenção permanente de 12 mil reais por ano, que inclui: consertos, pintura e a troca de materiais, como lençóis, toalhas, pratos, entre outros.

O *marketing* do *hostel* deve ser constante, com sua divulgação e eventuais promoções, inclusive descontos especiais. Para tanto, deveria ser reservada uma verba anual correspondente a 5% da receita prevista, portanto 31.584 reais ao ano. E, por fim, haveria taxas e impostos municipais como o IPTU, taxa de lixo, entre outros, estimados em 5 mil reais ao ano. Isso levaria a despesas fixas anuais a 395.984 reais, que, com uma pequena margem para imprevistos, chega a 400 mil reais.

- Despesas variáveis:

A alimentação por pessoa, sendo 1/4 do preço do *ticket* médio, com uma porcentagem de 50% dos hóspedes consumindo os alimentos, totaliza 6,25 reais de custo por diária. As despesas de energia, gás, água, telefone são difíceis de estimar. Mas Beatriz fez uma previsão anual que dividiu pelo número de diárias previstas, resultando em 4,70 reais por diária, mais os impostos vinculados à receita, o ISS de 2%, dando 1,20 reais, resultando em um custo variável total de 12,15 reais por diária. E o custo variável total por ano, considerando 7.665 diárias, resulta em 93.130,75, e pode ser arredondado para 95 mil reais. O lucro bruto, antes do imposto de renda (IR), calcula uma receita de 631.680 reais menos as despesas de 495 mil reais, totalizando 136.680 reais.

d. Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio é o número de diárias necessárias para pagar os custos fixos. A margem de contribuição por diária é de 72,85 reais. Portanto, para pagar os custos fixos, são necessárias 5.491 diárias anuais.

### e. Rentabilidade

Para um investimento inicial de 1,234 milhão reais, com um lucro bruto de 136.680 reais ao ano, temos uma rentabilidade bruta de 11%, e um prazo de retorno sobre o investimento de 9,03 anos.

Beatriz ainda não havia pensado na estrutura jurídica da empresa e, portanto, ainda não estava em condições de calcular os impostos incidentes sobre a operação, nem se optasse por um financiamento dos juros envolvidos. Mas, mesmo ao nível da margem bruta, o retorno sobre o investimento não parecia atraente. Ficou imaginando como poderia melhorar esse retorno. Os números utilizados eram sua melhor estimativa. Do lado receita, estavam baseados nos preços praticados atualmente pelos *hostels* da região. Do lado da despesa, estavam baseados em longas listas de produtos que ela pesquisou nos supermercados e nos serviços utilizados pela empresa de seu pai. E se, afinal, aceitasse a sugestão de seu avô e alugasse e reformasse uma casa?

Evidentemente, sem conhecer o imóvel, qualquer estimativa do custo de uma reforma seria temerária. Mas e se ela partisse de um capital inicial prefixado e procurasse um imóvel que necessitasse de uma reforma no valor de 200 mil reais e cujo valor do aluguel fosse de 5 mil reais por mês? Rapidamente passou a refazer as contas.

O investimento inicial cairia para 544 mil reais, mais um acréscimo de 15 mil reais no capital de giro, alcançando a cifra de 559 mil reais. Já o custo fixo teria um acréscimo de 60 mil reais, passando para 460 mil reais. Com isso, o ponto de equilíbrio chegaria a 6.314 diárias. O lucro bruto chegaria a 76.680 reais. A rentabilidade bruta iria para 13,7% e o investimento retornaria em 7,3 anos.

## DILEMA

Beatriz não ficou muito animada com todos os números. O ponto de equilíbrio ficava perigosamente próximo do número de diárias projetadas. Qualquer crise poderia ser fatal. A melhora no prazo também não lhe parecia determinante para convencer investidores. Se optasse por um financiamento, os custos financeiros tornariam a margem ainda mais apertada. Mas, principalmente, o *hostel* não seria aquele que ela pretendia, com forte apelo ecológico já no seu projeto construtivo.

Mesmo estudando e lutando por seu sonho, Beatriz parecia não confiar nesse caminho, estava totalmente confusa sobre o que fazer. Deveria ela persistir em seu sonho mesmo em tal situação?