

**INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO  
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**

DANIELLA BARGEN REINHOLD  
ELOIR MARTINS JÚNIOR  
MARIO RAFAEL BENDLIN CALZAVARA  
PATRÍCIA MARCIANO DE SOUZA  
RALF SORGI

**IMPLANTAÇÃO DA POUSADA CULTURAL SÃO FRANCISCO GALLERY EM  
CURITIBA**

**Curitiba**

**2013**

**INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO  
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**

**IMPLANTAÇÃO DA POUSADA CULTURAL SÃO FRANCISCO GALLERY EM  
CURITIBA**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como requisito para  
obtenção do título de especialização Lato  
Sensu em Gestão Estratégica de  
Empresas do Instituto de Administração e  
Economia da Fundação Getúlio Vargas.

Orientador: Marcos Viceconte Baptistucci

**Curitiba**

**2013**

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**  
**PROGRAMA FGV MANAGEMENT**  
**MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

O Trabalho de Conclusão de curso “Implantação da Pousada Cultural São Francisco Gallery em Curitiba”, elaborado pelos alunos Daniella Barga Reinhold; Eloir Martins Júnior; Mario Rafael Bendlin Calzavara; Patrícia Marciano de Souza; Ralf Sorgi e aprovado pela Coordenação Acadêmica do MBA em Gestão Estratégica de Empresas, foi aceito como requisito parcial para obtenção do certificado de pós-graduação, nível de especialização, do Programa FGV Management

Curitiba, 28 de outubro de 2013.

---

José Carlos Franco de Abreu Filho  
Coordenador

---

Marcos Viceconte Baptistucci  
Professor Orientador

## TERMO DE COMPROMISSO

Os alunos Daniella Barga Reinhold; Eloir Martins Júnior; Mario Rafael Bendlin Calzavara; Patrícia Marciano de Souza; Ralf Sorgi, abaixo assinados, do curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas do Programa FGV Management, realizado nas dependências do Instituto Superior de Administração e Economia, ISAE/FGV, no período de março de 2012 a novembro de 2013, declaram que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso intitulado “Implantação de Pousada Cultural São Francisco Gallery em Curitiba” é autêntico, original e de sua autoria.

Curitiba, 28 de outubro de 2013.

---

Daniella Barga Reinhold

---

Eloir Martins Júnior

---

Mário Rafael Bendlin Calzavara

---

Patrícia Marciano de Souza

---

Ralf Sorgi

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01: Planta São Francisco Gallery .....	41
Figura 02: Análise SWOT .....	52
Figura 03: Análise SWOT São Francisco Gallery .....	53

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Principal Motivação da Viagem para Curitiba em 2009.....	16
Gráfico 02: Fluxo de Turistas em Curitiba - 2004 a 2009.....	17
Gráfico 03: Turismo em Curitiba, Segundo o Estado de Origem – 2009 .....	17
Gráfico 04: Turismo em Curitiba, Segundo o País de Origem – 2006 .....	18
Gráfico 05: Empregos no Setor de Turismo em Curitiba - 2000 a 2006 .....	18
Gráfico 06: Números de Leitos Disponíveis em Curitiba - 2001 a 2007.....	19
Gráfico 07: Índice de Satisfação dos Turistas em Curitiba – 2006 .....	19
Gráfico 08: Público nos Eventos Pesquisados .....	20

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Quantidade de Turistas nos eventos pesquisados.....	20
Tabela 02: Calendário de Eventos em Curitiba.....	22
Tabela 03: Tabela de preços Motter Hostel.....	25
Tabela 04: Tabela de preços Curitiba Eco Hostel.....	25
Tabela 05: Tabela de preços Roma Hostel.....	26
Tabela 06: Tabela de preços Curitiba Hostel.....	26
Tabela 07: Tabela de preços Curitiba Casa Hostel.....	27
Tabela 08: Tabela de preços São Francisco Gallery.....	32
Tabela 9: Projeção de receita com serviços.....	32

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

ABRASEL-PR – Associação Brasileira de Bares e Restaurantes

CCVB – Curitiba, Região e Litoral Convention & Visitors Bureau

DRE – Demonstração do Resultado do Exercício

FBHA – Federação Brasileira de Hospedagem e Alimentação

ISS – Imposto Sobre Serviços

JUCEPAR – Junta Comercial do Estado do Paraná

PAC - Programa de Aceleração do Crescimento

Pacet – 9ª Pesquisa Anual de Conjuntura Econômica do Turismo



## SUMÁRIO

<b>OBJETIVOS DO PLANO DE NEGÓCIO</b> .....	12
<b>OBJETIVO GERAL</b> .....	12
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	12
<b>1. SUMÁRIO EXECUTIVO</b> .....	12
1.1 RESUMO DOS PRINCIPAIS PONTOS DO PLANO DE NEGÓCIOS .....	12
1.2 DADOS DOS EMPREENDEDORES.....	133
1.3 DADOS DO EMPREENDIMENTO .....	133
1.4 MISSÃO DA EMPRESA .....	133
1.5 SETORES DE ATIVIDADE .....	133
1.6 FORMA JURÍDICA .....	133
1.7 ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO.....	144
1.8 CAPITAL SOCIAL .....	144
1.9 FONTE DE RECURSOS .....	155
<b>2. ANÁLISE DE MERCADO</b> .....	155
2.1 EVENTOS E PÚBLICOS EM CURITIBA.....	20
2.1.1 Calendário das principais atividades na cidade de Curitiba.....	21
2.2 ESTUDO DOS CLIENTES .....	22
2.3 A CONCORRÊNCIA.....	23
2.3.1 Conhecendo a Concorrência.....	24
2.4 ESTUDO DOS FORNECEDORES .....	27
2.4.1. Lavanderia.....	27
2.4.2 Limpeza.....	27
2.4.3 Refeição.....	27
2.4.4 Comunicação.....	29

<b>3. PLANO DE MARKETING.....</b>	<b>29</b>
3.1 DEFINIÇÃO DO PRODUTO.....	29
3.2 RESUMO DE MERCADO .....	32
3.3 ESTRATÉGIAS PROMOCIONAIS .....	35
3.4 ESTRATÉGIAS DE FOMENTO DA MARCA E NOVOS NEGÓCIOS .....	36
3.5 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO .....	36
3.6 LOCALIZAÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO .....	36
<b>4. PLANO OPERACIONAL.....</b>	<b>38</b>
4.1 A ARQUITETURA ORIGINAL DA CASA.....	38
4.2 DAS OBRAS NECESSÁRIAS PARA ADAPTAÇÃO .....	38
4.3 DOS APOSENTOS E CAPACIDADE DE ATENDIMENTO.....	41
4.3.1 Dos aposentos .....	41
4.3.2 Da capacidade de atendimento.....	41
4.4 DOS DEMAIS CÔMODOS E APLICAÇÃO CULTURAL .....	42
4.5 RECEPÇÃO E AMBIANTE DE INTERAÇÃO .....	42
<b>5. PLANO FINANCEIRO.....</b>	<b>43</b>
5.1 INVESTIMENTO FIXOS.....	43
5.2.CAPITAL DE GIRO .....	44
5.3 CUSTOS PRÉ OPERACIONAIS.....	45
5.4 RESUMO FINANCEIRO - DRE PROJETADA .....	45
5.5 VIABILIDADE .....	45
<b>6. CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS.....</b>	<b>46</b>
<b>7. AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA.....</b>	<b>51</b>
7.1 FORÇAS .....	52
7.2 FRAQUEZAS .....	52
7.3 OPORTUNIDADES .....	53
7.4 AMEAÇAS.....	53

<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>54</b>
<b>8 AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS.....</b>	<b>56</b>
8.1 DANIELLA BARGEN REINHOLD .....	56
8.2 ELOIR MARTINS JÚNIOR .....	59
8.3 MARIO RAFAEL CALZAVARA .....	64
8.4 PATRÍCIA MARCIANO DE SOUZA .....	68
8.5 RALF SORGI.....	71

## **OBJETIVOS DO PLANO DE NEGÓCIO**

### **OBJETIVO GERAL**

Apresentar o plano de negócios para a implantação de uma pousada baseando-se no modelo conhecido internacionalmente como *Hostel* na cidade de Curitiba, Paraná.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Demonstrar a viabilidade financeira do projeto;
- Compreender o mercado de turismo cultural na cidade de Curitiba;
- Propor para Curitiba uma hospedagem no modelo *hostel*;
- Aliar o modelo de hospedagem às opções culturais de Curitiba;
- Apresentar um modelo operacional que ofereça a melhor relação custo benefício para o cliente.

## **1. SUMÁRIO EXECUTIVO**

### **1.1 RESUMO DOS PRINCIPAIS PONTOS DO PLANO DE NEGÓCIOS**

Trazendo os conceitos internacionais de hospedagem a baixo custo e observando a crescente demanda e baixa oferta de leitos em Curitiba, vislumbramos a oportunidade de negócio estilo *hostel* e *bed and breakfast*.

Tendo em vista que a cidade e as regiões próximas a esta possuem uma agenda cultural, gastronômica e de entretenimento bem diversificada, teremos como foco o apelo cultural já existente na cidade. Buscaremos facilitar o acesso dos hóspedes a estas atrações e fomentar o intercâmbio cultural, sem deixar de lado a comodidade e a oportunidade de vivenciar uma experiência única e agradável.

Neste trabalho apresentaremos a função administrativa de marketing do referido empreendimento, detalharemos a metodologia de pesquisa de campo

utilizada, e contextualizaremos o mercado onde o negócio será inserido; bem como as estratégias promocionais utilizadas pela empresa, principais canais de comercialização, distribuição e sua localização.

## 1.2 DADOS DOS EMPREENDEDORES

O empreendimento será distribuído entre dois sócios com 50% das cotas para cada um. As funções serão divididas entre administrativa e operacional por ambos. Seguem abaixo os perfis dos empreendedores:

Sócio 01: Administrador de Empresas, graduado em 2008. Com experiência em Gestão Hoteleira.

Sócio 02: Turismóloga, graduada em 2006. Com experiência em Gestão de Agência de Turismo.

## 1.3 DADOS DO EMPREENDIMENTO

Pessoa jurídica de direito privado que têm como razão social e nome fantasia *Pousada Cultural São Francisco Gallery*, com endereço de sua sede à Rua Duque de Caxias, nº 831, bairro São Francisco, município de Curitiba, Estado do Paraná.

Tendo como objeto social a exploração de atividade no ramo hoteleiro na cidade de Curitiba, com a instalação de uma pousada cultural baseando-se no formato internacional de Hostel com enfoque na valorização da cultura local.

## 1.4 MISSÃO DA EMPRESA

Atuar no ramo de hospedagem na região de Curitiba, oferecendo qualidade, diversidade no atendimento e propagação da cultura do Paraná.

## 1.5 SETORES DE ATIVIDADE

A empresa estará situada no setor Terciário, hoteleiro.

## 1.6 FORMA JURÍDICA

Empresa de Responsabilidade Limitada (sociedade por cotas), composta por dois sócios.

## 1.7 ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO

Conforme a DRE que pode ser vista mais adiante e a projeção da empresa para os três próximos anos, vê-se que a receita bruta acumulada da empresa não ultrapassa em cada ano-calendário o limite de R\$ 3.600.000,00.

Desta forma optou-se pela adesão ao Simples Nacional, sendo este um regime tributário diferenciado, simplificado e que favorece a empresa, previsto pela Lei complementar nº 123, de 14/12/2006.

A base de cálculo para os impostos do Simples que serão de forma unificada giram em torno de 5,8% sobre o faturamento de cada mês.

Já em relação ao Imposto Sobre Serviços de qualquer natureza (ISS), de competência dos municípios, tem como fato gerador a prestação de serviços relacionados na Lista de Serviços anexa à Lei Complementar nº 116/2003 e Lei Complementar nº 40/2001.

Uma vez que a prestação de serviços no ramo de hotelaria é a base de nosso negócio se faz necessário o recolhimento do imposto relacionado acima, tendo o mesmo como base de cálculo a taxa de 2%.

## 1.8 CAPITAL SOCIAL

Nos termos da legislação brasileira, uma sociedade nasce pelo registro do seu contrato social, no nosso caso na Junta Comercial do Estado do Paraná (JUCEPAR), e no que diz respeito ao exercício de sua atividade a sociedade nasce como unidade econômica organizada, quando ocorre a formação do seu capital social.

O capital social nada mais é do que os recursos investidos no negócio pelos sócios da sociedade para a sua constituição, ou seja dinheiro ou bens para que se dê início às suas atividades.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> CORDEIRO, Roberta Cirino Augusto. *A integralização do capital social de uma sociedade limitada através de imóveis*. Disponível em: <http://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI165996,61044-+integralizacao+do+capital+social+de+uma+sociedade+limitada+atraves>. Acesso em: 21 de outubro de 2013.

No caso em tela o capital social e sua integralização ocorrerão através dos sócios cotistas e ambos administradores por meio de dinheiro.

### 1.9 FONTE DE RECURSOS

No que tange as fontes de recursos conforme já mencionado o capital social será integralizado com dinheiro pelos sócios, ou seja, com recursos próprios, sendo esta a maneira mais simples, bastando a entrega da quantia mediante recibo.

## 2. ANÁLISE DE MERCADO

A análise do ambiente de negócios de um município é fundamental para a tomada de decisão em um investimento. Esta análise do mercado de turismo na cidade de Curitiba busca mapear indicadores de mercado que proporcionem um embasamento teórico e prático para a tomada de decisões na execução do plano de negócio.

Analisando os dados apresentados pela Secretaria de Turismo do Estado do Paraná verifica-se que os fluxos de turistas para a cidade de Curitiba têm crescido de maneira constante. Curitiba participa com uma média de 24% do fluxo estadual, demonstrando sua importância para a Área Turística e confirmando sua posição como Centro Turístico. As iniciativas da Prefeitura Municipal de Curitiba quanto aos aspectos da melhoria e qualificação da oferta turística, com a implantação da Linha Turismo, a Linha Natal (exclusiva para o período de Natal) e a ampliação das ferramentas de comunicação e promoção turística (portal na internet, vídeos, aplicativos para telefones celulares etc.) contribuem significativamente para esse aumento do fluxo.

O volume de turistas que visitam Curitiba tem aumentado nos últimos dez anos. Em relação ao gasto médio diário, no período de 2003 a 2008, percebe-se um incremento de 32%. Essa tendência é reforçada pela estabilidade da moeda e sua valorização. Dentre os principais polos emissores de consumidores dos produtos e destinos turísticos paranaenses, destacam-se fluxos originários do interior do Paraná e dos estados de São Paulo e Santa Catarina, ou seja, o entorno da Área Turística,

---

até uma distância rodoviária de 500 Km ou uma distância-tempo de 1 hora e 30 minutos de voo.

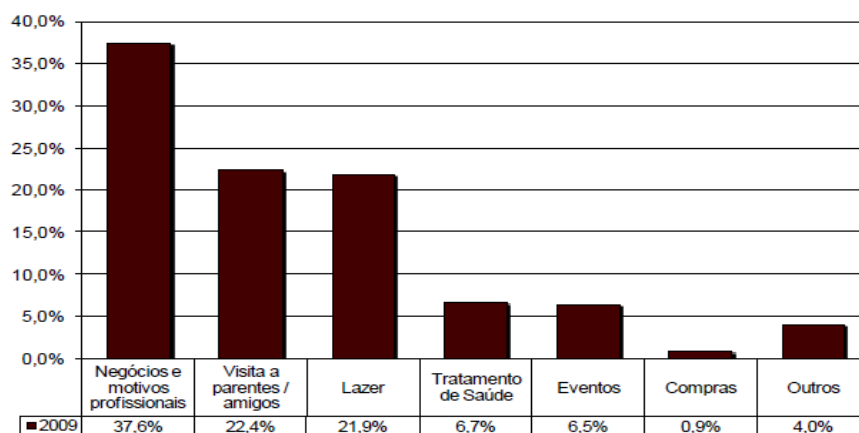
Porém, além do que fazer em Curitiba, o turista precisa pensar também, onde se hospedar. O panorama da Hotelaria Brasileira 2011-2012, estudo produzido pela consultoria Hotel Invest, dá conta de uma ocupação média na casa dos 70%. O que deve se considerar é que a demanda vem aumentando gradativamente na cidade.

Curitiba aparece também como um dos melhores destinos para a realização de congressos e afins. De acordo com dados do CCVB (Curitiba, Região e Litoral Convention & Visitors Bureau), em 2012 foram realizados 332 eventos no município, 26% a mais em relação ao ano de 2011 – gerando receita de R\$ 510 milhões. O número de turistas chegou a 334 mil, com um gasto médio de R\$ 320 ao dia – e três dias de permanência.

“Curitiba está entre as capitais que mais recebe eventos técnico-científicos. O número de eventos em nosso calendário anual cresce entre 22 e 26% de um ano para o outro e também estamos, a cada ano, superando o índice de captação de novos eventos”, diz Tatiana Turra, diretora executiva do CCVB.

Analisando de maneira mais detalhada os dados da Secretaria de Estado de Turismo e Instituto Municipal do Turismo, verificamos que o motivo da viagem para Curitiba possui o seguinte perfil:

Gráfico 01: Principal Motivação da Viagem para Curitiba em 2009

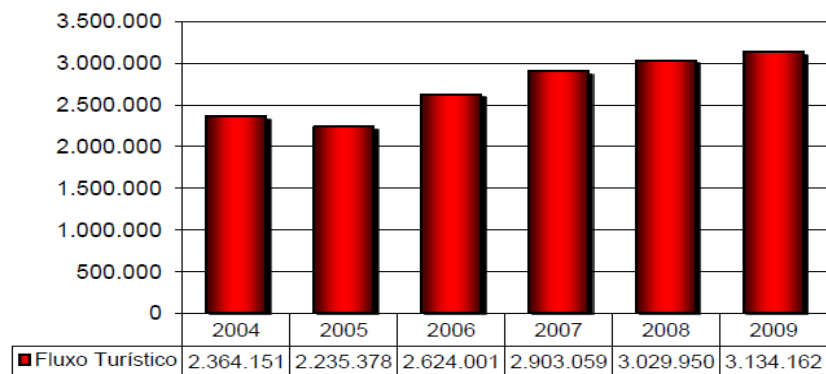


Fonte: Secretaria de Estado do Turismo e Instituto Municipal do Turismo - 2010



No gráfico seguinte poderá ser observado que o número de turistas que visitam Curitiba tem apresentado crescimento contínuo desde 2000, ano em que o município recebeu 1,1 milhão de pessoas, até 2006, quando o total de turistas alcançou a marca de 1,8 milhão de pessoas. Esse aumento representa uma variação de 72% no período. Dados recentes da Federação Brasileira de Hospedagem e Alimentação (FBHA) apontam que Curitiba atingiu 3,7 milhões de turistas no ano de 2011, 8% maior que o registrado em 2010.

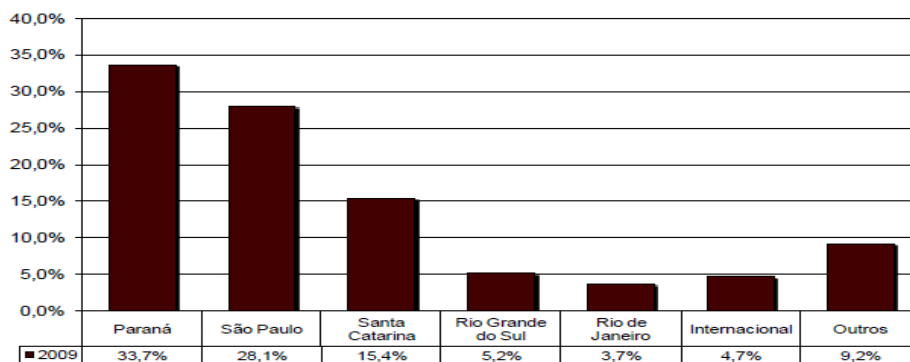
Gráfico 02: Fluxo de Turistas em Curitiba - 2004 a 2009



Fonte: Secretaria de Estado do Turismo e Instituto Municipal do Turismo - 2010

Analisando o local de origem dos visitantes, podemos observar que 95% do total são brasileiros, provenientes dos estados: a maior parte tem origem no Estado do Paraná (33,7%), seguido pelos estados vizinhos de São Paulo (28,1%) e Santa Catarina (15,4%).

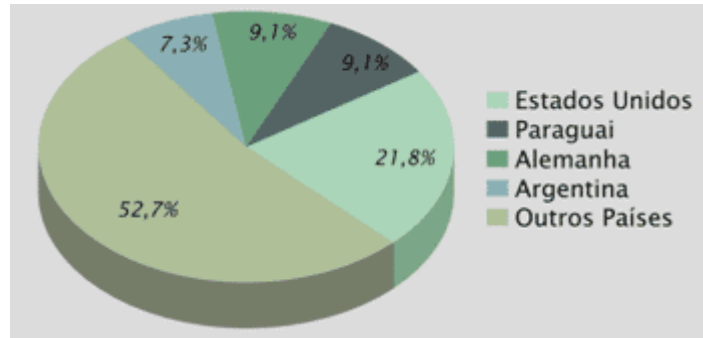
Gráfico 03: Turismo em Curitiba, Segundo o Estado de Origem - 2009



Fonte: Secretaria de Estado do Turismo e Instituto Municipal do Turismo - 2010

Entre os turistas estrangeiros (5% do total), destacam-se os norte-americanos, com 21,8% na participação total. Empatados em segundo lugar aparecem os alemães e os paraguaios, com 9,1%.

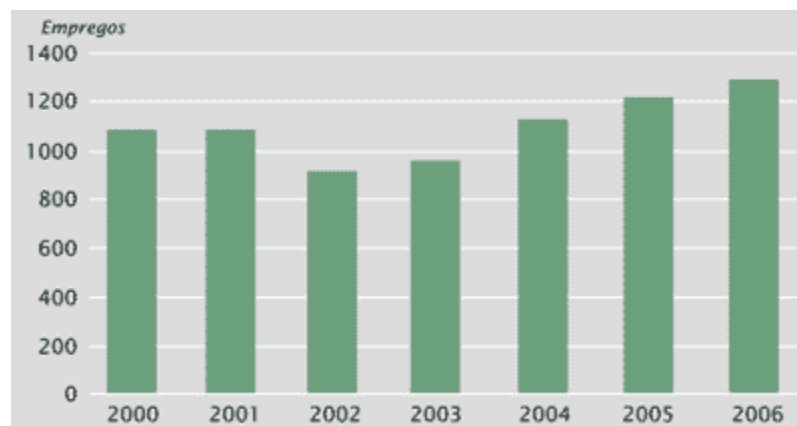
Gráfico 04: Turismo em Curitiba, Segundo o País de Origem - 2006



Fonte: Secretaria de Estado do Turismo - 2006

Em virtude do aumento do fluxo de turistas no município, o setor de turismo em Curitiba expandiu seus investimentos de 2000 a 2006, tanto na contratação de novos trabalhadores (cerca de 20%) quanto na expansão do número de estabelecimentos (36%). Isso demonstra que Curitiba tem se preparado para oferecer todas as condições necessárias ao conforto e comodidade daqueles que visitam a cidade.

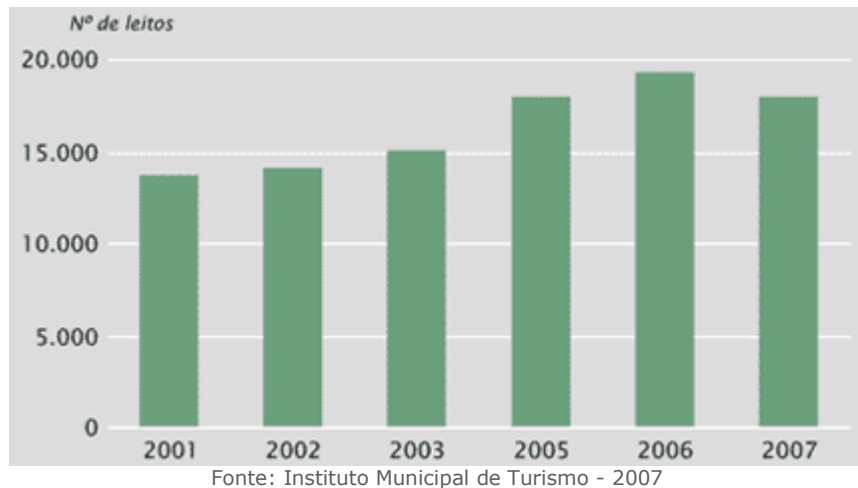
Gráfico 05: Empregos no Setor de Turismo em Curitiba - 2000 a 2006



Fonte: MTE/DES/CGET/RAIS - 2006

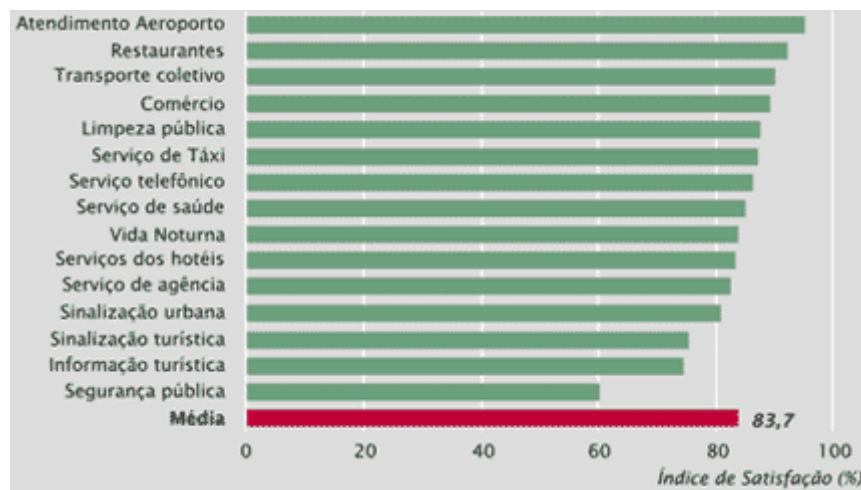
O número de leitos em Curitiba apresentou relativo crescimento no período de 2001 a 2007, saltando de 13.800 para 18.100, o que demonstra que a cidade tem se preparado para oferecer aos visitantes boas condições de hospedagem. Também de acordo com dados da FBHA Curitiba dispõe de 7.131 quartos.

Gráfico 06: Números de Leitos Disponíveis em Curitiba - 2001 a 2007



Um importante indicador de que Curitiba oferece boas condições para atender tanto aos turistas que procuram lazer quanto àqueles que vêm fazer negócios é o elevado Índice de satisfação com tratamento recebido pelos visitantes. De acordo com dados da Secretaria de Estado do Turismo, a média de satisfação dos turistas, considerando itens como Atendimento no Aeroporto, Restaurantes, Transporte Coletivo, entre outros, é de aproximadamente 84%.

Gráfico 07: Índice de Satisfação dos Turistas em Curitiba - 2006

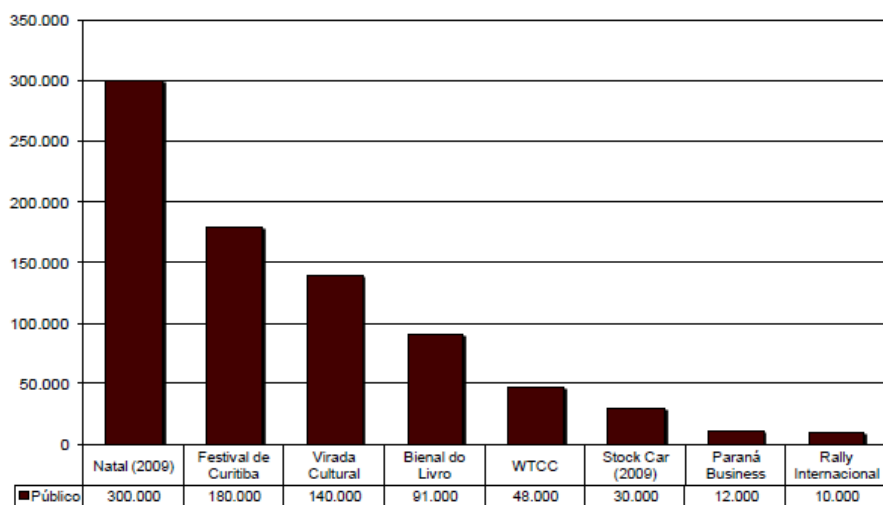


Uma análise preliminar destes dados demonstra que a cidade de Curitiba apresenta um perfil turístico com grande potencial de aproveitamento, isto fica mais evidente somado a indicadores de crescimento do número de visitantes, pelas atrações turísticas que a cidade oferece e pelo perfil de seus visitantes; que busca serviços de qualidade e está muito satisfeito com a realidade ofertada por Curitiba. Na sequência serão apresentadas análises específicas dos potenciais clientes, concorrentes e fornecedores.

## 2.1 EVENTOS PÚBLICOS EM CURITIBA

O número de eventos em Curitiba tem aumentado ano a ano, e isso se deve devido ao investimento na Cultura e Turismo no Município. E esses eventos têm trazido algumas centenas de Turistas à cidade, muitas vezes em busca de algum festival, show ou evento especial.

Gráfico 08: Público nos Eventos Pesquisados



Fonte: Secretaria de Estado do Turismo e Instituto Municipal do Turismo - 2010

Além dos dados mostrados acima, a Secretaria do Estado e Turismo e Instituto Municipal do Turismo, estão realizando pesquisas, para entender a quantidade de turistas em cada um desses eventos. Para posterior a isso, poderem formular e direcionar ações voltadas a cada um dos eventos e ao Turismo em Curitiba.

Tabela 1: Quantidade de Turistas nos eventos pesquisados

Evento	Natal (2009)	Festival de Curitiba	Virada Cultural	Bienal do Livro	WTCC	Stock Car (2009)	Paraná Business	Rally Internacional
<b>Público</b>	300.000	180.000	140.000	91.000	48.000	30.000	12.000	10.000
<b>% de Turistas</b>	N/A	7,20%	N/A	8,80%	6,70%	N/A	18,70%	17,40%
<b>N de Turistas</b>	N/A	12.960	N/A	8.008	3.216	N/A	2.244	1.740

Fonte: Secretaria de Estado do Turismo e Instituto Municipal do Turismo - 2010

### 2.1.1 Calendário das Principais Atividades na Cidade de Curitiba

Curitiba apresenta uma série de eventos mês a mês, dentre Shows Musicais, Teatros, Circos, Festivais, Feiras, Congressos, Bienais, entre outros. Porém, além dessas várias atrações a Cidade já possui em seu Calendário anual algumas atividades que já vem fazendo parte da cidade há alguns anos. Dentre elas, podemos destacar algumas abaixo:

Tabela 2: Calendário de Eventos em Curitiba

Meses	Festa / Evento
<b>Janeiro</b>	Férias
<b>Fevereiro</b>	Carnaval de Curitiba e Psycho Carnival
<b>Março</b>	Festival de Teatro
	WTCC
<b>Abril</b>	Country Festival
<b>Mai</b>	Feriado de 1° de maio
	Feiarte Paraná
<b>Junho</b>	Vestibular de Inverno
<b>Julho</b>	Férias escolares
<b>Agosto</b>	Bienal do Livro
	Rally Internacional
<b>Setembro</b>	Feriado de 7 de setembro
<b>Outubro</b>	Stock Car
	Feriado de 12 de outubro
<b>Novembro</b>	Corrente Cultural
	Festival Do Teatro Infantil
	Vestibular de Verão
<b>Dezembro</b>	Natal - Palácio Avenida
	Reveillon

Fonte: Os Alunos, 2013

Acreditamos que esses eventos atraem um número significativo de turistas, que muitas vezes acabam ficando na cidade para conhecer os pontos turísticos e cultura local.

## 2.2 ESTUDO DOS CLIENTES

A definição do público alvo do empreendimento apresentado neste plano de negócios se deu principalmente pela análise do motivo da viagem dos turistas a Curitiba, sendo que este fluxo é motivado principalmente por viagens de negócios, lazer e visitas a amigos/parentes. E o mais importante, o turista retorna a Curitiba depois que conheceu a cidade. Segundo pesquisa da ABRASEL-PR, realizada em 2009, 37,3% estavam pela primeira vez na cidade, enquanto 22,3% estavam retornando à capital e outros 16,4% já estiveram na cidade por três vezes. O gasto médio de um visitante na cidade chega a R\$180,00 – incluindo hospedagem, alimentação e outros itens.

Deste modo buscou-se um produto de consumo comum a estes dois perfis dominantes de público. O produto delimitado foi um serviço de hospedagem com base nos conceitos do sistema de *hostels* já popularizados em diversos países e principalmente no continente europeu. O perfil de público dominante para este modelo de hospedagem são clientes em busca de novas experiências culturais proporcionadas pelo ato de viajar. Especificamente, focando a vivência cultural em Curitiba; promovendo o acesso a atividades culturais realizadas na cidade; desenvolvendo estratégias promocionais que valorizem eventos de diferentes setores artísticos e de diferentes portes que aconteçam na cidade; buscando atingir o público que venha a Curitiba motivado por estes eventos. A capital paranaense apresenta ainda uma série de outras atrações turísticas como museus, parques, monumentos arquitetônicos, prédios históricos, shows, teatros, ampla rede de bares e restaurantes.

Com o objetivo de ampliar o potencial do empreendimento, o modelo de hospedagem apresentado neste trabalho busca atrair também uma fatia dos turistas que vem a Curitiba por motivos de negócios, mais especificamente jovens empresários, executivos ou colaboradores de grandes empresas que busquem

alternativas de qualidade ao modelo tradicional praticado pelas grandes redes hoteleiras. São potenciais clientes também o público acadêmico e universitário, frequentadores de congressos científicos, estudantes e vestibulandos.

Delimitando ainda mais o perfil do público para qual o nosso negócio está voltado, podemos citar como potenciais clientes, quantificados segundo pesquisa realizada pela ABRASEL-PR, em 2009:

- Turistas em geral: pessoas quem venham a Curitiba para conhecer a cidade em todos os seus aspectos, suas atrações naturais, históricas e principalmente culturais. Em média 68,8%.
- Pessoas ligadas ao setor cultural: artistas, produtores e frequentadores em geral de grandes eventos culturais (festivais de teatro, cinema, música, dança, dentre outros).
- Empresários, executivos de empresas e demais investidores que tenham o perfil empreendedor, jovem e que busquem um ambiente de hospedagem dinâmico para acompanhar a sua viagem de negócios a Curitiba. Em média, 22,3%.
- Público acadêmico: estudantes universitários, professores e pesquisadores que venham a congressos. Vestibulandos e ainda pessoas que venham prestar concursos públicos.
- Turistas em geral que venham a Curitiba e região buscando conhecer suas atrações culturais.

### 2.3 A CONCORRÊNCIA

O foco desta análise de concorrência se deu principalmente nos atores que dispõem do mesmo modelo de negócio do São Francisco Gallery, hospedagem estilo hostel. Em uma pesquisa por dados primários pela internet e posteriormente presencial, apresentou-se como principais concorrentes diretos em Curitiba as seguintes empresas:

- Motter Home Hostel Curitiba
- Curitiba Eco Hostel

- Roma Hostel
- Curitiba Hostel
- Curitiba Casa Hostel

### 2.3.1 Conhecendo a Concorrência

O Motter Home Hostel Curitiba, localizado na Rua Desembargador da Motta, 3574, bairro Mercês, tem como principais pontos positivos, primeiramente, seu web site, que tem boa diagramação, é fácil de navegar e muito atrativo. Mostra um bom ambiente, bem decorado que tenta valorizar ao máximo os materiais e a arquitetura original da casa. Outro ponto positivo observado além de sua ótima localização é a boa classificação que tem em sites de opinião pública como Trip Advisor. Por outro lado, destacam-se três pontos negativos, falta de cobertura do sinal de Wi-Fi nos quartos, horário mais restrito de café da manhã se comparado ao concorrentes (até as 9h:30min), onde o padrão observado vai até as 10h:00min. Por fim, conta com quartos apertados, reduzindo a sensação de conforto dos hóspedes.

Tabela 3: Tabela de preços Motter Hostel:

<b>Motter Hostel</b>	
<b>Quarto coletivo (8 pessoas)</b>	R\$ 38,00/pessoa
<b>Quarto coletivo (4 pessoas)</b>	R\$ 40,00/pessoa ou R\$ 100,00/ até 2 pessoas
<b>Suíte família</b>	R\$ 200,00/quarto
<b>Suíte</b>	R\$ 120,00/ até 2 pessoas

Fonte: Os Alunos – 2013

O Curitiba Eco Hostel, localizado no Campo Comprido ao primeiro contato já mostra alguns pontos negativos. Seu web site é mal diagramado, sua decoração é ultrapassada e está localizado em um bairro muito distante do centro e das principais atrações turísticas da cidade. Por outro lado, possui uma grande área externa, muito bem arborizada com uma grande área verde e oferece aos seu hospedes um restaurante no local, que serve todas as refeições a custo acessível.



Tabela 04: Tabela de preços Curitiba Eco Hostel:

Curitiba Eco Hostel	
Quarto coletivo (para 8 pessoas)	R\$ 40,00 (R\$ 35,00 associados)
Quarto Privativo (1,2 ou 3 pessoas)	R\$ 80,00/ 1 pessoa (R\$ 70,00 associados)
	R\$ 100,00/ 2 pessoas (R\$ 90,00 associados)
	R\$ 140,00/ 3 pessoas (R\$ 120,00 associados)
Quarto para grupos	R\$ 160,00 até a 4ª pessoa (R\$ 140,00 associados)
	R\$ 40,00/ pessoa adicional (R\$ 35,00 associados)
Suíte Studio	R\$ 220,00 até 4 pessoas (R\$ 200,00 associados)
	R\$ 40,00/ pessoa adicional (R\$ 35,00 associados)

Fonte: Os Alunos – 2013

O Roma Hostel além ser conveniado com a rede internacional HI – Hostel, tem boa localização no centro, próximo ao Shopping Estação, com acesso fácil à muitas atrações e facilidades. Por sua vez, o mesmo local no período da noite se torna perigoso. Além disso, seu site é muito ultrapassado e não atrativo, apresentando muitos erros, que dificultam a visualização das fotos. Suas instalações são antigas e improvisadas.

Tabela 5: Tabela de preços Roma Hostel:

Roma Hostel		
Quarto coletivo	R\$ 47,00/pessoa	R\$38,00/pessoa associados
Quarto simples	R\$ 47,00/pessoa	R\$38,00/pessoa associados
Apartamento casal	R\$ 120,00/pessoa	R\$95,00/pessoa associados
Apartamento família (até 04 pessoas)	R\$ 190,00/pessoa	R\$152,00/pessoa associados

<b>Apartamento simples</b>	R\$ 70,00/pessoa	R\$62,00/pessoa associados
----------------------------	------------------	----------------------------

Fonte: Os Alunos – 2013

O Curitiba Hostel está localizado na Rua Doutor Claudino Santos, 49, Largo da Ordem, em um imóvel de época muito bem preservado. Próximo a muitas atrações, possui bom ambiente, televisão a cabo, computadores, toalhas de banho sem custo e parcerias muito bem consolidadas com restaurantes, bares e estacionamentos. Porém, os preços estão acima da média dos concorrentes e para alguns períodos do ano não ficam claras as tarifas.

Tabela 6: Tabela de preços Curitiba Hostel:

<b>Curitiba Hostel</b>		
<b>Quarto coletivo (aldeias)</b>	R\$ 50,00/pessoa	R\$ 60,00 (temporada)
<b>Quarto coletivo (aldeias – capsula individual).</b>	R\$ 70,00/pessoa	R\$ 80,00 (temporada)
<b>Quarto Individual</b>	R\$ 70,00 /pessoa	R\$ 80,00 (temporada)
<b>Suites</b>	R\$ 200,00 a R\$ 250,00 por suíte.	N/D

Fonte: Os Alunos – 2013

Já o Curitiba Casa Hostel, situado a Rua Brasília Itiberê, 73 nas proximidades do Viaduto Capanema, tem uma localização relativamente boa, próxima ao Jardim Botânico. Entretanto, a área, especialmente no período noturno, é perigosa. Apesar de decoração um pouco improvisada, possui sala com televisão a cabo, mini mercado, computadores e uma biblioteca onde é possível realizar trocas de livros.

Tabela 7: Tabela de preços Curitiba Casa Hostel:

<b>Curitiba Casa Hostel</b>	
<b>Quarto misto 8 camas</b>	R\$ 38,00/pessoa
<b>Quarto misto 6 camas</b>	R\$ 40,00/pessoa
<b>Quarto misto 4 camas</b>	R\$ 44,00/pessoa

<b>Quarto feminino 6 camas</b>	R\$ 44.00/pessoa
<b>Suíte Privativa</b>	R\$ 110,00

Fonte: Os Alunos – 2013

## 2.4 ESTUDO DOS FORNECEDORES

O modelo de negócio apresentado neste trabalho oferecerá aos seus hóspedes serviços especializados que demandam parcerias sólidas com fornecedores habilitados.

Dentre os principais serviços necessários para o bom funcionamento do Hostel, destacam-se os serviços de Lavanderia, Limpeza, Refeição e Comunicação.

### 2.4.1. Lavanderia

Foram estudadas duas possibilidades, sendo a compra de equipamentos e de enxoval para que todo o serviço de lavanderia fosse realizado internamente e a terceirização completa de todo o serviço. Partindo do princípio basilar do empreendimento, a excelência na prestação de seus serviços, e levando em consideração a minimização do risco de possíveis falhas inerentes a falta de pessoal ou problemas com equipamentos, decidiu-se por contratar uma lavanderia terceirizada.

A parceria firmada, será com a Lavanderia Industrial Klarind que englobará os serviços de locação de enxovais, entendidos como: todas as peças de roupa de cama e banho, além da coleta, higienização e entrega das peças passadas nas dependências do Hostel.

Os custos foram formados e variam conforme o tamanho/peso da peça. Em média, considerando todos os serviços envolvidos chegamos ao custo de R\$ 1,00 por peça, variando de R\$ 0,80 (toalha de rosto, pisadeira, fronhas) à R\$ 1,20 (roupas de cama de casal).

A Klarind foi escolhida dentre várias outras lavanderias industriais pela sua experiência em mais de 40 anos de mercado e por sua especialidade reconhecida no ramo hoteleiro. Além disso, seus custos mais atrativos, soluções de

personalização conforme as necessidades do cliente, estrutura e agilidade dos serviços, trazem a segurança para firmar uma parceria sólida e de longo prazo.

Como segunda opção, em caso de rompimento da parceria com a Klarind, primeira opção, para evitar que os serviços deixem de ser prestados, poderá ser executada pela lavanderia Blanche.

#### 2.4.2. Limpeza

Este importante serviço demandou análise detalhada quanto à contratação de empresa especializada em serviços de terceirização ou contratação de funcionária fixa para execução dos serviços de limpeza geral.

Sopesados argumentos favoráveis e contrários para cada uma dessas opções, principalmente em razão da relação custo versus legislações trabalhistas e recentes garantias jurídicas equivalentes à categoria das empregadas domésticas devidamente registradas, a opção recaiu pela contratação de empresa especializada em serviços de limpeza e conservação, portanto, terceirizada. Para tanto a empresa que melhor se adequou às necessidades do empreendimento foi a Servix, que conta com mão de obra especializada e fornecimento dos serviços de limpeza para todos os dias da semana, inclusive domingos e feriados. Os custos para funcionária de serviços de limpeza, todos os dias da semana em horário comercial, foram orçados em R\$ 2.350,00 (dois mil trezentos e cinquenta reais), podendo opcionalmente ser acrescida taxa referente à material de limpeza necessário à escolha do cliente. Optaremos pela compra dos materiais de limpeza em atacado, ao custo mensal de R\$ 150,00 (cento e cinquenta reais), totalizando R\$ 2500,00 (dois mil e quinhentos reais) referente aos serviços gerais de limpeza do Hostel.

Cumulativamente, em períodos de maior demanda pelos serviços ocasionados por uma lotação superior, poderá ser contratada funcionária diarista para auxiliar nos serviços de limpeza e conservação. O custo médio diário orçado diretamente com algumas profissionais é de R\$ 100,00 (cem reais), que para efeitos de análise deverá ser considerado como taxa extra de limpeza.

#### 2.4.3. Refeição

Incluído na diária, apenas o café da manhã será fornecido aos hóspedes. Para tanto firmamos uma parceria com a Panificadora América, localizada no bairro São Francisco, que fornecerá pães, bolos, tortas, frios fatiados, café, leite e suco. A proposta inclui o fornecimento da refeição em quantidade suficiente para atender todos os hóspedes, considerada sua capacidade máxima. O cardápio irá variar conforme o dia, e custará diariamente de R\$ 70,00 à R\$ 100,00, considerado prévio ajuste no dia anterior conforme variação do cardápio. Para efeitos de cálculo utilizaremos a média de R\$ 85,00 por dia para efeitos de lotação máxima.

#### 2.4.4. Comunicação

Para efeitos de cálculo de gastos com comunicação, consideramos apenas os custos de telefonia e internet. Consideradas as necessidades do empreendimento e a relação custo benefício, a opção recaiu sob a empresa GVT que fornecerá tais serviços ao custo mensal de R\$ 250,00 (duzentos e cinquenta reais). O pacote escolhido traz uma grande capacidade de fluxo de dados, com o objetivo de disponibilizar maior qualidade de internet via wi-fi aos hóspedes, mesmo com uma grande concentração de acessos.

### 3. PLANO DE MARKETING

Para realizar o plano de marketing detalhamos as ações necessárias para atingir os objetivos de marketing, baseando-se numa sólida estratégia.

Como complemento de nosso Plano de Negócios faz-se deste planejamento um instrumento fundamental para o desenvolvimento da empresa.<sup>2</sup>

#### 3.1 DEFINIÇÃO DO PRODUTO

A proposta de negócio apresentada neste plano de marketing trata de uma empresa de hospedagem localizada na cidade de Curitiba, capital estado do Paraná. A cidade dispõe de uma série de pontos turísticos que englobam desde prédios históricos, monumentos arquitetônicos, museus, parques, praças, além de sediar

---

<sup>2</sup> Disponível em: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Plano\\_de\\_marketing](http://pt.wikipedia.org/wiki/Plano_de_marketing). Acesso em 24 de outubro de 2013.

diversos eventos culturais como shows, festivais, peças de teatro, bienal de arte, e uma série de eventos que movimentam o dia a dia do curitibano e das milhares de pessoas que visitam a cidade todo ano. Todavia Curitiba também se mostra como um importante centro de negócios não apenas na região sul, mas em todo o Brasil. Na cidade e sua região metropolitana estão localizadas diversas empresas multinacionais de grande porte, além de uma ampla cadeia de indústrias locais, algumas internacionalizadas, que englobam setores econômicos como o metal mecânico, alimentício, químico, tecnologia da informação, dentre outros.

Este perfil da cidade motivou a criação de um modelo de hospedagem que tenha como foco tanto o turista em busca de programas culturais quanto os motivados pelo turismo de negócios. Dados da Secretaria de Turismo do Estado do Paraná já apresentados neste trabalho comprovam que aproximadamente metade do fluxo de turistas para a cidade é composta por este perfil de visitante.

Deste modo vislumbrou-se um modelo de hospedagem nos padrões dos hostels internacionais, muito difundidos na Europa e presentes em diversos países ao redor do mundo, porém ainda pouco difundidos no Brasil. Segundo a Federação Brasileira dos Albergues da Juventude, Curitiba conta somente com dois estabelecimentos filiados a entidade, o Roma Hostel e o Curitiba Eco Hostel; já apresentados dentre os concorrentes. O nome do estabelecimento proposto será São Francisco Gallery, remetendo ao bairro histórico da cidade onde estará situado, o bairro São Francisco, localizado no centro da cidade e conhecido pela sua grande diversidade cultural. A pousada encontra-se envolvida pelos pontos mais atrativos de Curitiba tais como museus, monumentos, prédios históricos, teatros, galerias de arte, bares, shopping centers e restaurantes. O prédio escolhido para sua implantação data do início do século passado e foi totalmente restaurado para responder às necessidades dos seus hóspedes, num ambiente confortável e familiar.

A estrutura do empreendimento será composta por um total de 26 leitos dispostos em cinco quartos de diferentes tipologias. O cliente poderá optar por quartos coletivos, sendo dois quartos com 6 leitos (divididos em 3 beliches) e um quarto com 8 leitos (divididos em 4 beliches) - estes quartos contarão com 2

banheiros coletivos estruturados especificamente para melhor atender às expectativas de privacidade e agilidade para seus usuários (5 chuveiros e vasos sanitários em boxes individuais). Estarão disponíveis ainda duas suítes com banheiros próprios, com capacidade para um casal e uma cama extra individual.

Tabela 8: Tabela de preços São Francisco Gallery:

São Francisco Gallery	
Diárias para quarto coletivo (6 ou 8 leitos)	R\$40,00.
Diárias para suíte (banheiro privativo)	R\$110,00, R\$40,00 cama extra.

Fonte: Os Alunos – 2013

A tabela a seguir representa as estimativas de receitas projetadas para o período de um mês e um ano, do início de operação do empreendimento considerando-se a operação em capacidade máxima. Deste modo, em um cenário de ocupação completa do São Francisco Gallery, a receita total por mês seria de R\$33.120,00, podendo atingir a receita total de R\$397.440,00 em um ano. Logicamente este é um cenário perfeito, a construção detalhada dos cenários otimistas, pessimistas e médios será realizadas no item 6 deste plano de negócios.

Tabela 9: Projeção de receita com serviços

Modelos de quartos	N de Quartos	Valor unitário (médio) R\$	Mês	Ano
Coletivo – 8 leitos	1	R\$ 40/leito	R\$ 9.600,00	R\$ 115.200,00
Coletivo – 6 leitos	2	R\$ 40/leito	R\$ 14.400,00	R\$ 172.800,00
Suítes	2	R\$ 110/casal *cama extra R\$40	R\$ 6.600,00	R\$ 79.200,00
<b>Receita total</b>			<b>R\$ 30.600,00</b>	<b>R\$ 376.200,00</b>

Fonte: Os Alunos – 2013

Os quartos estão decorados segundo o tema de artistas consagrados da capital paranaense tais como João Turin, Poty Lazarotto, Erbo Stenzel e Alfredo

Andersen. Por sua vez, seguindo a mesma linha de decoração, as nossas suítes com vista para o jardim terão o nome de bairros da cidade, como: Juvevê, e Batel, pra que os hóspedes se ambientem aos nomes que já são tão corriqueiros no dia-a-dia dos Curitibanos.

Nossos serviços e áreas comuns foram desenvolvidos com o intuito de satisfazer as necessidades e expectativas de todos os perfis de nossos hóspedes. Será disponibilizada uma recepção aberta 24h por dia, composta por uma equipe de jovens dinâmicos e qualificados. Outros espaços de uso coletivo disponibilizados serão um espaço cultural, apto a receber exposições de arte, apresentações de música, além de salas de estar onde o hospede poderá ler um livro ou acessar à internet. Este espaço também será aberto para eventos de negócios voltados ao público jovem, como eventos de suporte para empresas startups (empresas nascentes), eventos de networking com investidores, incubadoras de empresas, intercâmbios estudantis, dentre outros temas ligados a vida profissional dos jovens. Estará disponível também na área de recepção um snack bar, onde serão oferecidos além da venda de bebidas – em regime de consignação, refeições rápidas, sendo este bar aberto inclusive ao público local, possibilitando maior interação dos hóspedes com os habitantes locais.

Pretende-se assim, através da complementaridade das nossas infraestruturas e serviços, que o São Francisco Gallery seja ponto de referência para uma estadia inesquecível na cidade de Curitiba. O nosso objetivo é fazer com que o cliente viva a cultura local de Curitiba, não só através da decoração do prédio, mas também através de um serviço qualificado, aliado à uma boa relação custo-benefício.

### 3.2 RESUMO DE MERCADO

A cadeia produtiva do turismo no Paraná representava 72 mil empregos formais em 2000 e aumentou para 96 mil em 2006, crescendo 34% contra 36% do total da atividade do Estado. Estas mudanças reforçam a perda de participação econômica relativa a Região Metropolitana de Curitiba, região que se especializa na atividade turística, principalmente de negócios.



Em 2008, a atividade do turismo na Área Turística gerava em torno de 46 mil empregos formais (agências, hotéis e alimentação), sendo cerca de 33 mil em Curitiba.

Desses trabalhadores, 76% possuíam ensino fundamental e médio completo e 86% recebiam menos de três salários mínimos. Há uma tendência de remuneração de 1 a 1,5 salários mínimos até o ensino fundamental, incrementando com o ensino médio para 1,51 a 2 salários mínimos e com o ensino superior para 2,1 a 3 salários mínimos.

Contudo, ressalta-se a baixa remuneração da atividade, como ocorre em outros locais do Brasil. Outra importante característica é a concentração dos empregos em Curitiba. Aproximadamente 70% dos empregados em hotéis estão em Curitiba e há uma concentração dos empregados no turismo no setor de alimentação em Araucária (96% dos empregos do município) e Ponta Grossa (77%), São José dos Pinhais (92%). Outro ponto é a importância relativa da hospedagem na geração de emprego formal, pois representa 84% dos empregos.

Voltando para o foco de nosso trabalho de turismo de lazer e negócios em Curitiba, tem-se elevado número de visitantes que vem a Curitiba para conhecer um dos seus muitos pontos turísticos ao mesmo tempo em que vem à capital do Paraná visitar família e amigos. Pelos dados trazidos observa-se que no ano de 2008, quando as tradicionais jardineiras da Linha Turismo foram substituídas pelos modernos *doubledeck*, houve um aumento da demanda para a Linha Turismo acima de 40%. A partir dos estudos de demanda turística de Curitiba, foram realizadas as projeções para os próximos dez anos, considerando, como já dito, os efeitos positivos para os anos de 2014 e 2016, provocados pelos eventos mundiais. Desta forma, percebe-se o crescimento equilibrado e sustentável do fluxo de turistas até 2020, o que demanda a implementação de infraestruturas para suportar tal crescimento e a consequente qualificação dos prestadores de serviços.

O destaque fica por conta do volume de turistas provenientes do turismo de negócios, respondendo por 34,2% do fluxo total de turistas. Curitiba será umas das sedes na Copa do Mundo da FIFA de 2014, sendo que recentemente o Paraná foi um dos estados contemplados pelo Programa de Aceleração do Crescimento - PAC do Turismo - que destina parte de seus recursos para construir centros de convenções e eventos. O Ministério do Turismo investiu R\$ 50 milhões na

construção do Centro de Convenções e Feiras de Curitiba. O local já definido, fica a 10 minutos do centro da cidade e contará com espaço para feiras estimado em 18 mil metros quadrados. O Instituto Municipal de Turismo de Curitiba vai realizar um concurso público internacional para a escolha da empresa de arquitetura que fará o projeto.

O turismo de negócios é um dos segmentos que mais aumentaram seu faturamento em 2012 no Brasil. O segmento cresceu 23,3% em relação ao ano anterior, de acordo com a 9ª Pesquisa Anual de Conjuntura Econômica do Turismo (Pacet), realizada pela Fundação Getúlio Vargas. O setor de turismo de negócios e eventos é o segundo maior fator de atração de visitantes estrangeiros para o Brasil: 25,6% dos turistas internacionais vêm ao país com essas finalidades, e seu gasto médio diário, US\$ 127, é quase duas vezes maior que o desembolso dos turistas de lazer.

Com foco em turismo no lazer, segundo dados disponibilizados pela Secretaria de Turismo no que diz respeito ao tipo de turismo e sua duração aproximada: 23,5% das pessoas visitam Curitiba para visita ou lazer permanecendo na cidade por pelo menos três dias.

As atividades econômicas (negócios) atualmente representam aproximadamente 34% do fluxo de turistas de Curitiba. Percebe-se crescimento desde o início da série histórica analisada, demonstrando a vocação de Curitiba para esse segmento de mercado.

Pesquisas de mercado recentes, realizadas em Curitiba para implantação de parque temático, demonstram uma tendência de lazer agregado ao turismo de negócios, quando a viagem é realizada em família ou grupo de amigos (jovens profissionais liberais) que estendem suas viagens por mais um ou dois dias para conhecer o destino e seu entorno.

Analisando especificamente o sistema de transportes de Curitiba, considerando tanto o terminal aéreo Aeroporto Internacional Afonso Pena, em São José dos Pinhais quanto o terminal rodoviário de Curitiba – dois dos principais portões de entrada da cidade – percebe-se que na primeira metade da última década, houve um aumento sustentado do número de desembarques no Aeroporto Internacional Afonso Pena, ao contrário do movimento da rodoviária de Curitiba.

O aumento de desembarques no aeroporto explica a queda dos desembarques na rodoviária, no período em que surgem companhias aéreas econômicas, com uma proposta de mercado de baixo custo e transporte regional, operando nos aeroportos regionais, atingindo diretamente o mercado do transporte rodoviário.

Ainda na pesquisa realizada pela Secretaria de Turismo este crescimento provoca entraves no deslocamento dentro da cidade, uma vez que não há integração dos modais, de forma a permitir melhor circulação dos turistas a partir do Aeroporto Internacional Afonso Pena para os principais corredores rodoviários, seja pelo contorno (rodovia que interliga as BRs 277, 376 e 116), seja na melhoria dos fluxos do trânsito urbano em São José dos Pinhais, Campo Largo e Pinhais. Contudo é sabido da realização da obra na Av. Das torres que fará a ligação entre aeroporto e rodoviária fazendo com que ocorra uma circulação mais tranquila para os turistas que chegam à cidade, tanto de avião quanto de ônibus.

Desta forma, Curitiba poderá ser comparada a cidades no exterior pelo transporte facilitado do Aeroporto para a cidade imitando os modelos de cidades mundialmente conhecidas pela relevância turística, como Londres, Paris e Nova Iorque, que contam com estratégias aliadas à indústria da aviação e a melhoria da mobilidade urbana.

Conclui-se pela pesquisa que com a melhora do funcionamento do transporte público e o deslocamento de turistas na cidade, decorrentes também das obras para a de Copa do Mundo de Futebol, fará de Curitiba um local ainda mais adequado para receber um investimento no setor de hospedagem. Mais do que isso, a cidade favorece a instalação de um sistema de hospedagem prático, acessível, de qualidade e com enfoque cultural. Uma vez que os concorrentes apresentados não apresentam o conjunto de características que o nosso produto demonstra, acredita-se que este plano de negócio é viável no que diz respeito a critérios mercadológicos, sendo que sua viabilidade financeira será demonstrada na sequência deste trabalho.

### 3.3 ESTRATÉGIAS PROMOCIONAIS

As atuais práticas do mercado provam que é tão lucrativo para a empresa o investimento no relacionamento com clientes atuais, com foco na sua retenção, quanto na prospecção de novos clientes. Conhecendo-se os riscos associados a

insatisfação de um cliente, as empresas podem direcionar estratégias de marketing na busca da retenção de clientes, diminuindo chances de evasão e aumentando seus rendimentos. Isto otimiza os resultados de marketing. Desta forma este plano apresenta estratégias voltadas para a construção de um relacionamento e privilegiando ações de fidelidade. Associando estratégias preço, antecedência de pagamento e número de clientes por grupo, serão praticadas ações promocionais nas modalidades de reserva antecipada, reservas em grupo, e ainda estratégias promocionais ligadas a eventos culturais, festivais de arte, congressos universitários e eventos de empreendedorismo.

#### Retenção e Reposição

Reserva Antecipada: Reservando com antecedência de até dois meses o hospede ganha desconto de 15% (excluindo dias festivos ou feriados).

Reserva em Grupo: Formando grupos a partir de quatro pessoas, o hospede tem desconto de 10% no valor da diária.

Apoio a eventos culturais: artistas de fora da cidade que participem do evento tenham descontos de 10% nas diárias.

### 3.4 ESTRATÉGIAS DE FOMENTO DA MARCA E NOVOS NEGÓCIOS

Apoio a eventos culturais: Utilizar as instalações do imóvel para realizar eventos culturais, de música, teatro, fotografia e gastronomia.

Apoio a Atividades de Negócios: Participação de eventos que fomentem a atividades de inovação, fomento a novos negócios, empreendedorismo e internacionalização. Além de atividades ligadas a intercâmbio cultural e profissional.

### 3.5 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO

Mídias sociais: canal de troca de informações dentre o São Francisco Gallery e seus clientes, relatos, dicas de viagem, troca de experiências.

Agenda de eventos: principais eventos culturais da cidade, promoções com o São Francisco Gallery e eventos programado para o hostel.

Fale conosco: espaço no web site e na recepção do hostel para pesquisa de avaliação e sugestões.

Mural: espaço disponível na recepção do hostel para recados e pequenas mensagens dos turistas.

### 3.6 LOCALIZAÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO

A comercialização de nosso serviço se dará principalmente via internet. Teremos um website com todas as informações sobre o produto e serviços prestados, tarifas, promoções, contato e sistema de reservas e compra via *e-commerce*. Será verificado ainda nos custos de operação as bandeiras de cartões de crédito a serem utilizadas, todavia as maiores redes do mercado e com operação internacional, Visa e Master Card deverão ser contratadas.

Através do site os clientes terão oportunidades de fazer contato via fone, e-mail e mídias sociais que a empresa possui, dentre elas facebook e twitter. Utilizaremos também sites de buscas como Google por seu sistema AddWords, Trip Advisor, Hostelworld e ebookers.

Tão importante quanto a definição da proposta do empreendimento é a definição do local de instalação. Curitiba conta com inúmeros bairros bem desenvolvidos e capazes de abrigar a proposta de um Hostel. Entretanto, nenhum desses bairros conta com uma infraestrutura e opções turísticas, especialmente culturais e de entretenimento quanto à região do bairro São Francisco. Situado na região mais antiga da cidade, o bairro conta com o charme das construções do início do século, construções tombadas pelo patrimônio histórico, ao mesmo tempo em que conta com comodidades do mundo moderno, como por exemplo Shoppings e inúmeras opções de transporte.

O empreendimento, a ser instalado na Rua Duque de Caxias, nº 831, no bairro São Francisco, localiza-se em uma charmosa rua, com calçamento de pedra, típica e original do início do século. Originalmente uma residência, fora moradia de várias gerações de uma mesma família, tendo sua construção finalizada em fins da década de 40. Seu aluguel negociado diretamente com os herdeiros da casa, é de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais) mensais. Em razão das obras de adaptação e infraestrutura orçada em R\$ 25.000,00 (vinte e cinco mil reais), de comum acordo

com os locadores, grande parte desse investimento será abatido do aluguel ao longo do período contratual em razão de benfeitorias necessárias, úteis e algumas voluptuárias. Do total investido, R\$ 20.000,00 (vinte mil reais) serão abatidos do valor devido a título de locação do imóvel, em iguais parcelas de R\$ 1.000,00 (um mil reais) por mês pelo período de 20 (vinte) meses. Destarte a negociação mencionada, nos primeiros vinte meses, o aluguel devido será de R\$ 4.000,00 (quatro mil reais).

#### **4. PLANO OPERACIONAL**

No plano operacional será descrito como a empresa está estruturada, tanto do ponto de vista físico, com relação as instalações e equipamentos quanto do ponto de vista de recursos humanos.<sup>3</sup>

##### **4.1 A ARQUITETURA ORIGINAL DA CASA**

A edificação localizada no bairro São Francisco, escolhida para abrigar o empreendimento data da década de 1940, possui originalmente amplos cômodos além de ser reduto propício ao ambiente cultural proposto, visto que a belíssima arquitetura original fora mantida.

A planta natural da casa possui 4 dormitórios sendo 2 suítes, 3 amplas salas e um jardim de inverno parcialmente coberto, 1 cozinha, 1 banheiro comum, 1 garagem, além de área de lazer com jardim.

##### **4.2 DAS OBRAS NECESSÁRIAS PARA ADAPTAÇÃO**

Apesar de se tratar de uma antiga construção, o excelente estado de conservação do imóvel e a amplitude dos cômodos minimizam as necessidades de interferências na construção.

---

<sup>3</sup> EDUARDO, Paulo. Plano de Negócios: *Plano Operacional*. Disponível em: <http://www.pauloeduardo.com/2011/04/20/plano-de-negocios-plano-operacional/> Acesso em: 24 de outubro de 2013.

Considerando apenas adaptações para melhor acesso e mobilidade dos hóspedes, será construída uma rampa de acesso ligando a garagem ao saguão que dá acesso à porta da frente do imóvel. Isso permitirá que cadeirantes tenham acesso garantido.

A atual garagem será adaptada como recepção do hostel, sendo instalada também catraca de acesso exclusivo para hóspedes.

Uma das salas do imóvel será adaptada, transformando-se em mais um quarto, totalizando 5 quartos.

Exceto pelas suítes, os demais quartos contarão com banheiro coletivo. Portanto, para maior comodidade dos hóspedes, no amplo banheiro original foi instalado um chuveiro extra, com cabine divisória e mais um vaso sanitário também cabinado. Um segundo banheiro coletivo, com maior capacidade, tanto em boxes privativos quanto vasos sanitários cabinados, foi agregado à planta original compondo o orçamento de adaptação do imóvel.

Compõe ainda às obras e serviços de adaptação, os reparos e adaptações gerais na rede elétrica e de telefonia visto a intensidade de utilização pelo empreendimento.

Considerando que os demais cômodos do imóvel não necessitam adaptações ou reparos o custo geral da obra é de R\$ 25.000,00 (vinte e cinco mil reais), considerando os custos de materiais, mão de obra e serviços especializados de engenheiro civil e elétrico.

Segue abaixo a planta finalizada após obras de adaptação do São Francisco Gallery:

Figura 01: Planta São Francisco Gallery





Fonte: Os Alunos – 2013

### 4.3 DOS APOSENTOS E DA CAPACIDADE DE ATENDIMENTO

#### 4.3.1 Dos Aposentos

Como mencionado anteriormente, o imóvel após as adaptações necessárias contará com 5 quartos (sendo 2 suítes), 2 salas, 4 banheiros (sendo 1 para cada suíte e 2 coletivos), 1 cozinha, 1 recepção, e 1 área de lazer/jardim.

Em relação às suítes, estas serão mantidas com uma cama de casal e uma cama extra em cada, possibilitando a hospedagem de 3 pessoas em cada uma das suítes.

Nos outros três quartos serão instalados beliches, sendo divididos na seguinte proporção: No primeiro e segundo quarto, três beliches totalizando mais 6 hóspedes para cada quarto. No terceiro aposento, quatro beliches, totalizando 8 pessoas e no segundo e terceiro quarto

Na contagem final, o imóvel tem a capacidade máxima de hospedagem de 26 (vinte e seis) pessoas.

#### 4.3.2 Da capacidade de atendimento

Para a capacidade máxima pretendida de 26 pessoas a estrutura de colaboradores, entendidos como funcionários do empreendimento será assim disposta:

Para a recepção/snack-bar: 2 (dois) atendentes, composto sempre por 1 (um) dos sócios com remuneração vide pró labore e 1 (um) funcionário devidamente instruído e habilitado para o ramo hoteleiro, obrigatoriamente bilíngue. Estes terão a função de atendimento geral e cadastro dos hóspedes, bem como funções do Snack-Bar. Para compensação de horários-chave, a exemplo de horários/dias definidos como folga/mudança de turnos, dois estagiários do curso de turismo serão escalados para horários pré fixados de até 6 (seis) horas diárias. Para tanto, esses estagiários serão contratados segundo regime de parceria escola-empresa com bolsa auxílio.

Para serviços de Limpeza e Conservação: 1 (uma) Funcionária terceirizada e não exclusiva fornecida pela empresa Sevix ao custo mensal de R\$ 2.350,00 (dois

mil trezentos e cinquenta reais), mais diarista extra ao custo de R\$ 100,00 (cem reais) por diária.

#### 4.4 DOS DEMAIS CÔMODOS E APLICAÇÃO CULTURAL

Como área comum, dois banheiros coletivos servirão aos que optarem pelos quartos ao invés das suítes. Além disso, duas amplas salas, sendo uma destinada à eventos culturais com pequeno palco e cadeiras dispostas e outra de entretenimento, armários coletivos codificados, jardim e uma cozinha compõe as áreas de acesso e circulação.

Alguns desses cômodos serão especialmente frequentados por experiências culturais trazidas ao Hostel, através de parcerias com universidades, teatros, centros especializados em palestras, possibilitando ao hóspede uma maior interação com a cultura de Curitiba.

Dentre as parcerias pretendidas, por exemplo, contaremos com a participação do curso de gastronomia do Centro Europeu, deixando aberto à chefs em início de carreira o espaço para divulgação de seu trabalho aos hóspedes, com seções de degustação e/ou curiosidades da gastronomia paranaense. O espaço ainda poderá abrigar palestras e exposições de obras de arte de artistas locais, dentre outros eventos programados semanalmente em uma agenda diversificada e voltada especialmente à cultura paranaense.

#### 4.5 RECEPÇÃO E AMBIENTE DE INTERAÇÃO

A recepção ficará disponível 24 horas por dia, em regime de revezamento de funcionários e/ou sócios do Hostel, sendo mantidos dois atendentes por período. Realizada a ficha cadastral por funcionário bilíngue, no ato do check in, o hóspede receberá cartão identificador que lhe possibilitará o acesso individualizado pela catraca instalada no local. A preocupação com a segurança dos hóspedes ocorre em razão de que no local da recepção será montado um ambiente de interação dos hóspedes com os residentes na cidade através de um pequeno SnackBar aberto também ao público, sem que estes tenham acesso às demais e restritas dependências do Hostel, porém, aproveitando o movimento noturno de bares e

restaurantes da região. O snack bar a princípio funcionará como uma facilidade para nossos clientes, trazendo conveniência em sua estadia, disponibilizando produtos para necessidades imediatas.

## 5. PLANO FINANCEIRO

Este plano financeiro tem por objetivo apresentar em números todas as ações idealizadas ao longo do plano de negócios. Desta forma serão descritos a seguir os investimentos fixos, capital de giro e custos pré-operacionais envolvidos no empreendimento.

### 5.1 INVESTIMENTOS FIXOS

Os investimentos abaixo elencados representam itens fixos necessários para o início da operacionalização do negócio, além de investimentos em imobilizado. Estes estão divididos conforme o setor da hospedagem onde serão alocados: recepção, sendo esta um espaço compartilhado ao snack bar, sala de eventos/social, quartos, banheiros e cozinha. O valor previsto em investimento fixo será de R\$22.500,00.

<b>Discriminação</b>	<b>Valor</b>
<b>Recepção</b>	
Telefone	R\$100,00
Computador	R\$1.500,00
Impressora	R\$300,00
Jogo de recepção (balcão, banquetas e catraca)	R\$2.500,00
<b>Snack bar</b>	
Mesas (3 mesas)	R\$300,00
Cadeiras (12 cadeiras)	R\$600,00
Televisão	R\$800,00
<b>Cozinha</b>	
Fogão	R\$400,00
Geladeira	R\$1.500,00
Micro-ondas	R\$300,00
Mobília	R\$2.000,00
Louças e utensílios (pratos, copos, canecas, xícaras, talheres)	R\$700,00
<b>Sala de eventos/ social</b>	

Móveis em geral	R\$2.400,00
Computador	R\$1.500,00
Sistema de som	R\$1.500,00
<b>Quartos</b>	
Beliches	R\$3.000,00
Cama de casal	R\$1.000,00
Armários	R\$1.500,00
<b>Banheiros</b>	
Mobília e utensílios gerais (lixeiras, porta objetos)	R\$1.200,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$22.500,00</b>

## 5.2. CAPITAL DE GIRO

Abaixo estão elencados os recursos necessários para funcionamento normal da empresa, divididos entre: custo fixo mensal, custo variável mensal e necessidade líquida de capital de giro. Os custos fixos mensais serão de R\$7.620,00, os custos variáveis mensais de R\$2.670,00 e a necessidade líquida de capital de giro de R\$3.050,00. Totalizando um capital de giro de R\$18.340,00.

<b>Discriminação</b>	<b>Valor</b>
<b>Custo fixo mensal</b>	
Estimativa de gasto mensal de luz	R\$150,00
Estimativa de gasto mensal de água	R\$200,00
Estimativa de gasto mensal de gás	R\$270,00
Aluguel	R\$4.000,00
Pro labor	R\$2.000,00
Salários e prestação de serviço	R\$5.000,00
<b>Subtotal</b>	<b>R\$12.620,00</b>
<b>Custo variável mensal</b>	
Comercialização (Google Addwords e manutenção site)	R\$60,00
Lavanderia (incluso aluguel de roupas de cama, mesa e banho)	R\$2.360,00
Internet e telefone	R\$250,00
<b>Subtotal</b>	<b>R\$2.670,00</b>
<b>Necessidade líquida de capital de giro</b>	
Contas a receber	R\$809,00
Estoque (produtos de conveniência)	R\$250,00
Fornecedores (alimentação, produtos de higiene e limpeza)	R\$2.500,00
Manutenção	R\$300,00
<b>Subtotal</b>	<b>R\$3.050,00</b>

<b>TOTAL</b>	<b>R\$18.340,00</b>
--------------	---------------------

### 5.3 CUSTOS PRÉ OPERACIONAIS

Os itens abaixo elencados representam uma estimativa dos custos envolvidos para iniciar a operação, principalmente despesas de legalização e obras civis. Estes custos representam um valor de R\$28.500,00.

<b>Investimentos Pré Operacionais</b>	<b>Valores</b>
Despesas com legalização (alvará e vigilância sanitária)	<b>R\$1.000,00</b>
Despesas com reformas – obras civis	<b>R\$25.000,00</b>
Comunicação e marketing	<b>R\$2.500,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>R\$28.500,00</b>

### 5.4 RESUMO FINANCEIRO - DRE PROJETADA

<b>DRE Projetada (em R\$)</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Receita Bruta de Serviços</b>	-	<b>295.138</b>	<b>341.254</b>	<b>342.185</b>
(-) ISS, PIS e Cofins		(5.903)	(6.825)	(6.844)
<b>Receita Líquida de Serviços</b>	-	<b>289.236</b>	<b>334.429</b>	<b>335.341</b>
(-) Custos dos Serviços Prestados		(191.139)	(195.063)	(195.227)
<b>Lucro Bruto</b>	-	<b>98.097</b>	<b>139.366</b>	<b>140.114</b>
(-) Despesas Operacionais	(3.500)	(68.660)	(72.660)	(80.660)
<i>Aluguel do imóvel</i>		(48.000)	(52.000)	(60.000)
<i>Outros</i>	(3.500)	(15.360)	(15.360)	(15.360)
<i>Depreciação</i>		(5.300)	(5.300)	(5.300)
<b>Lucro Antes dos Impostos</b>	<b>(3.500)</b>	<b>29.437</b>	<b>66.706</b>	<b>59.454</b>
IR e CSLL		(16.158)	(18.833)	(18.887)
<b>Lucro Líquido</b>	<b>(3.500)</b>	<b>13.279</b>	<b>47.873</b>	<b>40.567</b>
EBITDA		34.737	72.006	64.754
<i>Margem EBITDA</i>		<i>12,0%</i>	<i>21,5%</i>	<i>19,3%</i>

### 5.5 VIABILIDADE

Analisando a rentabilidade do plano de negócios do São Francisco Gallery, isto é, avaliando a atratividade do negócio em gerar o retorno do capital investido pelos sócios, pode-se dizer que sua rentabilidade está dentro dos padrões

esperados pelos investidores. A rentabilidade do projeto é de 24% no primeiro ano de operação (2014), ficando dentro da média para micro e pequenas empresas em seu primeiro ano de funcionamento. Sendo que este indicador apresenta significativa melhora de desempenho quando se analisa o segundo ano (2015) das projeções financeiras, atingindo 89% de rentabilidade. O capital social integralizado pelos dois sócios é relativamente baixo, totalizando R\$53.500,00, o que possibilita um rápido payback do empreendimento, já no segundo ano de suas operações, ainda no primeiro semestre. A Taxa Interna de Retorno (TIR) deste projeto é de 67,7% e o seu ROI é crescente, sendo 15,3% em 2013, 35,2% em 2014 e 23% em 2015.

Dada esta realidade pode-se verificar que o projeto apresenta boa capacidade de retorno do capital inicial e boas perspectivas de lucro líquido nos seus três primeiros anos de operação. Todavia observa-se que, para tal performance financeira, a taxa de ocupação do hostel deve ser de 85%, tomando este como cenário provável. Uma vez que a estrutura São Francisco Gallery é reduzida, isto representa uma ocupação média de 22 leitos de um total de 26 leitos, taxa relativamente alta, visto que as projeções otimistas seriam de 95%. A taxa de ocupação mínima para que as operações do hostel sejam lucrativas é de 66%, representando 17 leitos do total. Assim, embora o empreendimento seja viável, observa-se capacidade reduzida de ampliação do lucro líquido, mais do que isso, verifica-se a necessidade de estratégias promocionais eficientes que mantenham sua ocupação nestes níveis de modo a viabilizar sua operação.

Vale ressaltar que neste plano financeiro foram consideradas como fonte de receitas somente as entradas provenientes das diárias dos quartos. Novas fontes de receitas já previstas dentre as estratégias de marketing podem ser agregadas, como aluguel para eventos e rendimentos com o snack bar. Estratégias de redução de custos também podem ser adotadas para aumentar o lucro líquido do empreendimento. Suas despesas operacionais são relativamente altas proporcionais ao seu lucro bruto, principalmente devido ao fato da necessidade de pagamento de aluguel, sendo cogitada a compra do imóvel no futuro utilizando-se de financiamentos, sendo que tal cenário necessitaria de uma análise financeira complementar.

## 6. CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS

Considerando a projeção do negócio por um período de 3 anos, e tomando como principal premissa a taxa de ocupação, delimitamos os cenários:

Indicadores	Cenário provável		
	2014	2015	2016
<b>Receita líquida</b>	<b>289.236</b>	<b>334.429</b>	<b>335.341</b>
<b>Volume de vendas (taxa de ocupação)</b>	<b>85%</b>	<b>85%</b>	<b>85%</b>
<b>Impostos</b>	<b>-7,8</b>	<b>-7,8</b>	<b>-7,8</b>
<b>Faturamento</b>	<b>295.138</b>	<b>341.254</b>	<b>342.185</b>
<b>Custos dos serviços prestados</b>	<b>(191.138,60)</b>	<b>(195.062,60)</b>	<b>(195.226,80)</b>

Como cenário provável, trabalhamos com uma taxa de ocupação de 85% de nossa capacidade máxima de atendimento, levando em consideração o crescente fluxo de turistas para a região que é acompanhada de investimentos no setor principalmente em razão dos eventos mundiais de 2014 e 2016. Aproveitando a oportunidade da falta de leitos oferecida atualmente na cidade de Curitiba, a proposta do São Francisco Gallery pauta-se especialmente na relação custo-benefício, através de tarifas acessíveis e interação cultural de qualidade. E é em razão da carência de empreendimentos com este formato que temos como cenário provável uma taxa de ocupação aparentemente mais elevada. Vale ressaltar que pela limitação em termos de quantidade de leitos, a diferença entre o cenário provável e o otimista é muito tênue, na medida em que a superação da capacidade máxima poderá levar a outras atitudes a seguir explanadas.

Ações: Em um cenário provável, as estratégias aplicadas devem ser mantidas visto que projetadas para tal. Logo, a manutenção das promoções tradicionais conforme o formato de alta e baixa temporada permanecem válidas, possibilitando uma maior programação ao longo do ano. A fim de manter esta taxa de ocupação, permaneceremos atentos as mudanças do mercado, e do perfil consumidor de nosso produto, permitindo se antecipar e melhor reagir se necessário. A existência do snack-bar foi projetada para atender demandas por produtos de rápido consumo por nossos hóspedes, bebidas, comidas rápidas e conveniência. Desta forma, o snack-bar poderá ter seu atendimento ampliado gerando caixa ao empreendimento, através da política de consignação de produtos com grandes marcas.



Indicadores	Cenário pessimista		
	2014	2015	2016
<b>Receita líquida</b>	237.864,85	259.715,08	260.461,38
<b>Volume de vendas (taxa de ocupação)</b>	66%	66%	60%
<b>Impostos</b>	-7,8	-7,8	-7,8
<b>Faturamento</b>	242.719,23	265.015,38	265.776,92
<b>Custos dos serviços prestados</b>	(186.678,20)	(188.575,40)	(188.725,20)

Em um cenário pessimista, considerando os valores das taxas médias cobradas pelos leitos oferecidos, comparada à taxa de ocupação, consideraremos 66% para melhor exemplificar a avaliação. A taxa de 66% embora aparentemente alta para ser considerada pessimista representa a ocupação de 17 dos 26 leitos. Sendo pouco mais da metade de sua capacidade máxima, a proposta chave de taxas de hospedagem mais acessíveis passa a representar uma menor atratividade em termos de retorno financeiro aos seus investidores.

Ações: As ações aplicáveis a este tipo de cenário demandam uma reavaliação das estratégias inicialmente traçadas. Podemos considerar desde a mudança do perfil consumidor de nosso produto até mesmo à possibilidade de não ter sido alcançadas as necessidades de nosso público alvo. Para tanto, a realização de pesquisas de satisfação de clientes devem ser intensificadas buscando subsídios que possibilitem identificar possíveis falhas e causas para as baixas taxas de ocupação. Posteriormente, a intensificação das ações de promoção comercial já praticadas além de implementar novos canais mais próximos do público alvo. Dependendo do caso, o empreendimento pode ter atraído um público diverso do pretendido, o que leva à revisão geral e estratégia do negócio. Buscar mecanismos para compreensão das reais necessidades do cliente e potencializar as estratégias acertadas deverá ser aplicada em todos os cenários, porém, no pessimista, torna-se essencial, especialmente se constatado já nos primeiros períodos de atividade. Como mencionado anteriormente, o snack-bar foi projetado para atender às necessidades de nossos hóspedes trazendo maior comodidade, porém sem o foco principal de retorno de caixa. Por sua vez, tratando-se de um cenário pessimista, esta opção torna-se um importante mecanismo de geração de caixa, que poderá ser mais bem explorado. Enquanto aplicadas as medidas corretivas, as políticas de redução de custos condizentes com a taxa de ocupação média devem ser aplicadas,

otimizando as funções desempenhadas especialmente pelos sócios, cortando-se gastos com pessoal ocioso e supérfluos, sem olvidar-se de um atendimento eficaz e vivencia cultural proporcionada, característica chave de nosso produto.

Indicadores	Cenário otimista		
	2014	2015	2016
<b>Receita líquida</b>	<b>323.856,08</b>	<b>373.900,15</b>	<b>374.895,23</b>
<b>Volume de vendas (taxa de ocupação)</b>	<b>95%</b>	<b>95%</b>	<b>95%</b>
<b>Impostos</b>	<b>-7,8</b>	<b>-7,8</b>	<b>-7,8</b>
<b>Faturamento</b>	<b>330.465,38</b>	<b>381.530,77</b>	<b>382.546,15</b>
<b>Custos dos serviços prestados</b>	<b>(194.144,60)</b>	<b>(198.489,80)</b>	<b>(198.661,20)</b>

O cenário otimista pode representar, a princípio, duas situações, que embora satisfativas do ponto de vista financeiro, demandam aplicação de diferentes ações.

Para o cenário otimista médio esperado, mais uma vez pautaremos na taxa de ocupação como referencial, aplicando a taxa de 95% de ocupação. Nossas estratégias do negócio comportam todos os cenários, porém, este mostra-se o mais confortável do ponto de vista do retorno financeiro aos sócios. Obviamente com uma maior ocupação os custos tendem a ser relativizados e os valores cobrados pelos leitos são compensados pelo volume gerado pela maior demanda. Para este tipo de cenário, temos como ações principais a manutenção das estratégias promocionais, especialmente para o ano de 2014. Para os próximos períodos, verificaremos uma pequena redução destas estratégias a medida do reconhecimento do público dominante e conquista do espaço no mercado. As pesquisas de satisfação e identificação de sugestões pelos hóspedes deve ser mantida para efeito de controle de qualidade e como medida de maior interação com o cliente. A busca de novas parcerias, seja com restaurantes, bares, pontos turísticos, redes de táxi e até mesmo redes de hostel de outras localidades deve ser aprofundada, difundindo a marca e ampliando o leque de opções e benefícios aos hóspedes. Ainda, cumulativamente às ações anteriores, considerando a manutenção da taxa média de ocupação em um cenário otimista na casa dos 95%, possibilita que as taxas cobradas pelos leitos podem ser majoradas. Este aumento de valores das diárias e porcentagem aplicada, dependerá de análise do público atendido, analisando através de pesquisas

aplicadas aos hóspedes se o aspecto custo da diária tem ou não o maior peso dentre outros fatores, que o levaram à escolher o São Francisco Gallery.

Em outra perspectiva, a de um cenário otimista que supera a capacidade máxima de atendimento, podemos vislumbrar um custo de oportunidade perdida, decorrente da limitação de leitos oferecidos. Para este tipo de situação, o aumento das taxas diárias dos leitos torna-se quase que imperioso para minimização deste impacto e reenquadramento de mercado. Para esta situação, como solução paliativa, a margem de majoração das diárias poderá ser aplicada como medida de controle do público atendido para a faixa de ocupação entre 85% e 100% porém com maior lucratividade. Esta solução por sua vez não deve perdurar por longos períodos, visto que os valores cobrados devem ser pautados na relação custo-benefício e não podem fugir dos limites médios dispendidos pelo nosso público alvo.

Assim, como solução para o caso de extrapolar a capacidade máxima de atendimento, a análise de ampliação do empreendimento deve ser explorada, não apenas no sentido de aumento na capacidade de leitos, como também na compra de um local próprio. O local, inicialmente arrendado ao custo mensal de R\$ 5.000,00, embora negociado para os vinte primeiros meses em R\$ 4.000,00, poderá ser comprado futuramente, pois já sinalizado pelos atuais proprietários. Levando em consideração os custos dos imóveis na região, a casa, sem as benfeitorias aplicadas, vale cerca de R\$ 1.000.000,00. Para tanto, a busca de financiamento para compra do imóvel deve ser considerada, especialmente em razão de o local passar a ser reconhecido como ponto cultural na cidade. Assim, se considerada a compra do imóvel, embora existam outras opções mais acessíveis na região disponíveis a venda, demandará uma readequação e reestrutura, que já fora estabelecida no imóvel arrendado. Além do mais, caberá reconstrução de estratégias de marketing, divulgação de produto e adaptação junto aos fornecedores atuais, que podem gerar custos que se relativizam quando comparados ao custo isolado de cada um dos imóveis. Da mesma forma, o imóvel poderá permanecer arrendado, partindo para uma renegociação com os proprietários, visto que obras de ampliação deverão ser implantadas possibilitando maior atendimento. O financiamento bancário, da mesma forma deve ser considerado, assim como a captação de recursos por novos investidores.

## 7. AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

Existem várias ferramentas que auxiliam no planejamento dos passos do presente e do futuro e da análise ambiental em uma empresa ou instituição. Uma delas é a Análise SWOT, que é utilizada durante a realização do planejamento estratégico para auxiliar na compreensão do cenário em que se encontra a companhia. A Análise SWOT é uma ferramenta utilizada.

É possível ter uma maior noção dos pontos fracos e fortes, do cenário em que a empresa está inserida, além de servir como auxílio para que profissionais e empresários fiquem atentos ao movimento do mercado.

A palavra SWOT é uma sigla em inglês originária das palavras Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats) e dá nome a uma matriz que facilita a visualização destas quatro características, que são inerentes aos mais variados tipos de empresas.

Figura 02: Análise SWOT



Fonte: Site Significados.

Figura 03: Análise SWOT São Francisco Gallery

		Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos		<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
		Estrutura Localização Relação Custo Benefício	Preconceito com HOSTEL Mão de Obra Limitada
Fatores Externos		<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
		Carência de Leitos Diversificação do Negócio (Outros eventos no hostel) Modelo de negócio pouco explorado no mercado interno Modelo consolidado para público internacional Parcerias estrangeiras	Concorrência já estabelecidas Barreira Cultural para público local Alto custo pré-operacional

Fonte: Os Alunos, 2013

## 7.1 FORÇAS

No que diz respeito a estrutura o empreendimento apresenta excelente estrutura nas acomodações, ambientes comuns e área de lazer, assim como a sua localização, visto que está estrategicamente localizado na área central da cidade, próximo a pontos turísticos, transportes públicos.

Têm-se ainda a relação custo benéfico ponto este explorado pela equipe para que o negócio de tornasse viável, ou seja com determinada lucratividade e pudesse oferecer ao público alvo custo baixo em relação aos concorrentes, com prestação de serviços eficaz.'

## 7.2 FRAQUEZAS

Uma fraqueza que se apresenta e talvez a mais perigosa para o negócio é o preconceito com *hostel*, visto que apesar de ser internacionalmente conhecido e muito utilizado este meio de hospedagem na nossa cultura brasileira esta não é a situação em sua maioria.

Muitas vezes até por não conhecer o modelo e se aprisionar a antigas tradições este tipo de hospedagem sofre diversas críticas e é deixado de lado no momento de escolha do cliente.

Outro ponto fraco que foi vislumbrado é a mão de obra limitada, pois Curitiba apesar de ser uma das capitais em que o índice de educação é alto para pessoa com terceiro grau completo e com mais de uma língua estrangeira, no ramo de hospedagem e com experiência o mercado é de pessoal é caro e escasso.

### 7.3 OPORTUNIDADES

Conforme pesquisas relacionadas ao longo deste trabalho, verifica-se que Curitiba possui carência de leitos em determinadas datas do ano e/ou determinados eventos, o que pode proporcionar uma grande oportunidade ao negócio.

Além do que em períodos em que ocorra a baixa na ocupação de leitos podem ser realizados outros eventos no *hostel*, como, por exemplo, uma exposição de quadros, venda de obras literárias com sessão de autógrafos pelo autor, dentre outros.

Sendo este um modelo de negócio pouco explorado no mercado brasileiro e paranaense, busca-se oferecer qualidade na prestação do serviço para se destacar e se inserir no mercado hoteleiro da região.

Uma vez que este é um modelo consolidado no mercado internacional e tem-se como uma de suas diretrizes a divulgação através de seu site, surge também a oportunidade de atingir o público internacional.

E, trabalhando ainda com a idéia de divulgação do modelo para o público internacional pode-se investir em parcerias estrangeiras através da filiação com empresas estrangeiras que já possuem um nome no mercado.

### 7.4 AMEAÇAS

De outra parte no ramo de hospedagem, e, inclusive especificamente de *hostel* encontra-se a concorrência já estabelecida por meio de redes inteiras de hotéis com preços baixos.

Existe uma barreira cultural pelo público local, uma vez que as pessoas continuam em sua ignorância no que diz respeito a este tipo de hospedagem.

Ainda pode-se elencar como ameaça o alto custo pré-operacional que o negócio exige, tudo isso devido ao grande número de serviços que serão oferecidos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CORDEIRO, Roberta Cirino Augusto. *A integralização do capital social de uma sociedade limitada através de imóveis*. Disponível em: <http://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI165996,61044-+integralizacao+do+capital+social+de+uma+sociedade+limitada+atraves>. Acesso em: 21 de outubro de 2013.

EDUARDO, Paulo. Plano de Negócios: *Plano Operacional*. Disponível em: <http://www.pauloeduardo.com/2011/04/20/plano-de-negocios-plano-operacional/> Acesso em: 24 de outubro de 2013.

Site da Agência Curitiba, acesso em 31 de agosto de 2013: <http://www.agencia.curitiba.pr.gov.br/publico/conteudo.aspx?codigo=54>

Site da Prefeitura Municipal de Curitiba, acesso em 31 de agosto de 2013: <http://www.curitiba.pr.gov.br/idioma/portugues/linhaturismo>

Site do Ministério do Turismo, acesso em 31 de agosto de 13: [http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas\\_noticias/20130722.html](http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas_noticias/20130722.html)

Site do Instituto Municipal de Turismo de Curitiba, acesso em 31 de agosto de 13: <http://www.turismo.curitiba.pr.gov.br/>

Site da Federação Brasileira de Hospedagem e Alimentação, acesso em 30 de setembro de 2013: <http://fbha.com.br/>

Site do Governo Federal Brasileiro sobre a Copa do Mundo da FIFA de 2014, acesso em 30 de setembro de 2013: <http://www.copa2014.gov.br>

Site Administração e Negócios, acesso em 26 de Setembro de 2013: <http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/saiba-como-fazer-uma-analise-swt/73989/>

Site Significados, acesso em 26 de Setembro de 2013: <http://www.significados.com.br/swot/>

Site Borkenhagen Contabilidade, acesso em 16 de Outubro de 2013: <http://www.borkenhagen.net/orientacoes/enquadramento.html>

Site Associação Brasileira de Empresas de Eventos, acesso em 16 de Outubro de 2013: <http://www.abeoc.org.br/2013/03/em-desenvolvimento-curitiba-ve-turismo-fluir/>

Site Associação Brasileira de Bares e Restaurantes do Paraná, acesso em 16 de Outubro de 2013: <http://pr.abrasel.com.br/oldnews/index.php/noticias/item/225>

Site da Receita Federal, acesso em 17 de Outubro de 2013:  
<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/ins/ant2001/1998/in16298ane1.htm>

Site Wikipédia, acesso em 24 de outubro de 2013:  
[http://pt.wikipedia.org/wiki/Plano\\_de\\_marketing](http://pt.wikipedia.org/wiki/Plano_de_marketing).

Site Secretaria de Turismo de Curitiba, acesso em 28 de outubro de 2013:  
[http://www.setu.pr.gov.br/arquivos/File/pdf/institucional/PDITS\\_CRMCG.pdf](http://www.setu.pr.gov.br/arquivos/File/pdf/institucional/PDITS_CRMCG.pdf).

VASQUES, Cristiano. *É hora de investir em hotéis?* Disponível em:  
<http://pt.hvs.com/article/4368/>. Acesso em: 28 de outubro de 2013.



## 8. AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

### 8.1 DANIELLA BARGEN REINHOLD

Uma vez pesquisado o mercado de turismo na cidade de Curitiba e região tivemos a idéia de no presente plano de negócios, conforme já demonstrado, implantar a *Pousada Cultural São Francisco Gallery no município de Curitiba*.

Buscou-se por meio desta pesquisa demonstrar a situação atual do turismo no cidade, os investimentos que estão sendo feitos ou que não estão, a necessidade de leitos, o tipo de turismo que é mais buscado pelos turistas, dentre tantas outras diretrizes que objetivaram a implantação do negócio.

Primeiramente, partimos para uma análise dos dados do empreendimento, como por exemplo, sócios, local, enquadramento tributário do negócio, dentre outros.

Em um segundo momento foi realizada a análise de mercado em que se insere o presente plano de negócios, como já elencado no terceiro setor terciário hoteleiro.

Desta forma, com base nas informações trazidas foram elaborados os planos de marketing, operacional e financeiro, os quais deram os parâmetros para o desenvolvimento da avaliação estratégica da *Pousada Cultural São Francisco Gallery*.

Com base nas informações pesquisadas e muito bem desenvolvidas neste plano de negócios partimos para análise individual.

Analisando o mercado de turismo na cidade de Curitiba verifica-se que o turismo que é mais procurado na capital é e continua sendo o de negócios, o que não se encaixa no estilo de hospedagem e nem atinge o público alvo deste plano de negócios, senão vejamos os dados da Secretaria de Turismo de Curitiba que são trazidos através do Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável:

Os municípios que formam o núcleo de Curitiba, limítrofes a capital paranaense, deveriam vincular e segmentar mais suas atividades turísticas, com atrações distintas, que ajudem a aumentar o tempo e gasto médio na estadia dos turistas que visitam a capital. Isso poderia causar incremento da renda, como por exemplo o roteiro gastronômico e cultural de Colombo, o turismo rural em Balsa Nova, entre outras alternativas que deveriam ser analisadas como alternativas possíveis. Tais alternativas desses municípios são ainda mais importantes se

forem observados os Índices de Desenvolvimento Humano (IDH), relativamente altos se tomados no contexto da Área, mas que guardam disparidades regionais consideráveis.<sup>4</sup>

Deixa claro a Secretaria de Turismo de que as atividades turísticas em Curitiba e região deveriam ser segmentadas de forma a incentivar uma permanência maior dos hóspedes na região.

Vislumbra-se ainda nesta mesma fonte de informações que 34% do turismo em Curitiba é voltado exclusivamente para negócios, o que deixa de lado o público alvo que buscou-se atingir pelo plano de negócios.

Ainda podemos citar a projeção realizada por esta instituição que nota-se o crescimento do turismo em Curitiba e Região Metropolitana para os próximos dez anos, contudo este crescimento demanda a implantação de infra estruturas que possam suportar e atender as necessidades de seus visitantes, com destaque para a qualificação dos prestadores de serviços.

Ainda realizamos uma pesquisa mais a fundo com o intuito de verificar a viabilidade de implantar uma Pousada Cultural com hospedagem a baixo custo, visando verificar se é hora de investir em hotéis.

O autor Cristiano Vasques em sua pesquisa realizada em janeiro de 2010 traz um comparativo entre dois hotéis o "A" possui uma localização adequada, em um terreno de boa visibilidade situado em uma avenida secundária. O mercado hoteleiro de sua cidade está em recuperação, mas ainda pratica diárias relativamente baixas. Já o "hotel B" possui uma localização excelente, em um terreno de ótima visibilidade situado em um importante eixo viário. Em sua cidade, o mercado está bastante aquecido e há poucos bons terrenos disponíveis para a implantação de um novo hotel, o que faz com que as diárias sejam altas.<sup>5</sup>

A projeção de desempenho dos hotéis no ano estabilizado está resumida na tabela abaixo:

---

<sup>4</sup> Disponível em: [http://www.setu.pr.gov.br/arquivos/File/pdf/institucional/PDITS\\_CRMCG.pdf](http://www.setu.pr.gov.br/arquivos/File/pdf/institucional/PDITS_CRMCG.pdf). Acesso em: 28 de outubro de 2013.

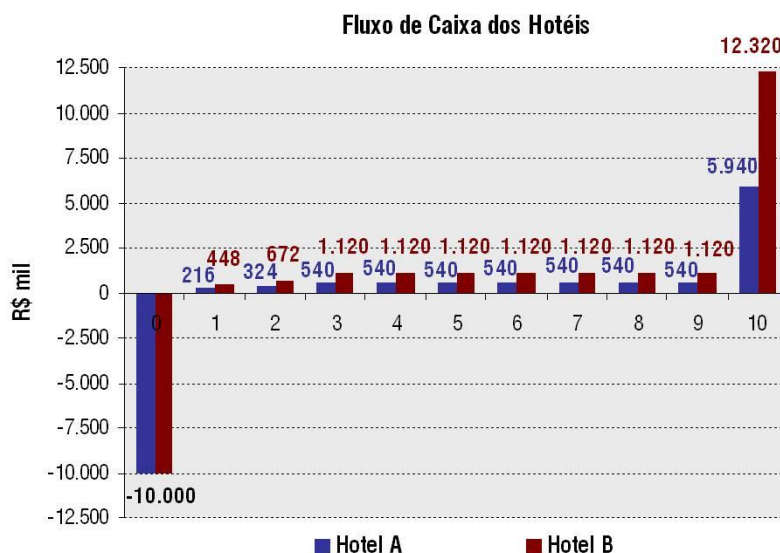
<sup>5</sup> VASQUES, Cristiano. *É hora de investir em hotéis?* Disponível em: <http://pt.hvs.com/article/4368/>. Acesso em: 28 de outubro de 2013.

<b>Ano Estabilizado *</b>	<b>Hotel A</b>	<b>Hotel B</b>
Número de Quartos	100	100
Ocupação	59%	72%
Diária Média	R\$ 85	R\$ 105
RevPAR	R\$ 50	R\$ 76
Receita Hospedagem	R\$ 1.830.475	R\$ 2.759.400
Receita Total Bruta	R\$ 2.000.000	R\$ 3.100.000
Receita Total Líquida	R\$ 1.800.000	R\$ 2.790.000
GOP	R\$ 740.000	R\$ 1.400.000
GOP (%)	37%	45%
<b>Resultado Líquido</b>	<b>R\$ 540.000</b>	<b>R\$ 1.120.000</b>
Resultado Líquido (%)	27%	36%

\*Valores livres de inflação

O pesquisador incluiu a venda de ambas as propriedades no décimo ano de operação, a um valor de dez vezes o resultado anual de cada empreendimento (R\$ 5,4 milhões no "hotel A" e R\$ 11,2 milhões no "hotel B"). Esses valores, de fato, são muito próximos ao que se pode esperar de um hotel econômico novo em termos de custo de implantação, de desempenho comercial e de resultado.

Para auxiliar na análise, utilizou-se a TIR, um medida da rentabilidade do negócio em relação ao investimento inicial, o fluxo de caixa encontrado foi o seguinte:



Diante da pesquisa realizada constatou-se que no caso do "hotel A", seu rendimento ao longo dos 10 anos é igual ao valor investido, empreendimento este com situação bem similar ao deste plano de negócios.

Ademais, tal situação ainda pode ser verificada na DRE projetada deste trabalho uma vez que para se ter o retorno mínimo esperado e não se ter prejuízo a taxa de ocupação de leitos do empreendimento deve ser de 66%, considerada alta representando a ocupação de 17 dos 26 leitos.

E recomendação diante destas informações é de que a implantação do negócio seja realizada posteriormente aos investimentos que serão necessários pelos Governo do Estado ou do Município, pois de nada adianta receber o turista para não ter o que este espera.

## 8.2 ELOIR MARTINS JÚNIOR

Com dimensões continentais, o Brasil é um país com uma rica atratividade turística percebida não apenas pelo mercado interno, como também pelo mercado internacional. Logo, tem-se no ramo de Turismo um dos mercados mais explorados do ponto de vista econômico financeiro. Em contrapartida ao grande fluxo de turistas, grande parte das cidades mais visitadas carecem de número suficiente de leitos capazes de atender a demanda, caso da capital paranaense, Curitiba.

Vislumbrada a questão problema da falta de leitos na cidade de Curitiba, surge a ideia que pautou o presente Plano de Negócios. Para tanto, foi utilizado um modelo de hospedagem ainda pouco explorado no mercado brasileiro, porém extremamente conhecido internacionalmente. O formato de hospedagem Hostel assume neste plano de negócios a roupagem da Pousada Cultural São Francisco Gallery, local desenvolvido para ser um centro cultural capaz de não apenas hospedar turistas, como também propiciar um ambiente de conhecimento e divulgação de culturas, especialmente a curitibana.

Localizado no bairro São Francisco, um dos mais tradicionais de Curitiba e reduto cultural, a escolha da residência da década de 40 para abrigar o São Francisco Gallery, e inicialmente arrendada, conta com sua arquitetura ampla e preservada, mesmo com as adaptações necessárias para o empreendimento. Para

uma segunda fase do empreendimento, deverão ser captados recursos próprios além de financiamento bancário para a compra deste imóvel, já sinalizado com aprovação pelos atuais senhorios. Na opinião do renomado especialista do mercado hoteleiro brasileiro Antonio Carlos Bonfato (2006), “a localização é um dos itens mais importantes no desenvolvimento de um empreendimento hoteleiro”. A região conta com excelente estrutura de transporte, bares, restaurantes, centros comerciais e principalmente a maioria dos pontos turísticos da cidade em um raio de 1 km. A localização escolhida também levou em consideração a cadeia de suprimentos do hostel junto aos seus fornecedores, que contam com opções de fácil e ágil acesso.

Em se tratando de estrutura operacional e de fornecedores, a estrutura de vinte e seis leitos possibilita uma enxuta folha de pagamentos, otimizada pela avocação de funções pelos dois sócios do empreendimento. Logo, os serviços de manutenção foram terceirizados, recaindo as funções administrativas e parte das operacionais divididas entre os dois sócios. A estrutura foi planejada atentando-se para o aproveitamento de pessoal, contando com recepção e snack-bar operadas em um mesmo ambiente. Seus cinco quartos abrigam os hóspedes conforme escolhas pré contratadas em termos de configuração de quartos, contando sempre com sinal de internet wi-fi, sistema de som, disponibilização de toalhas e café da manhã na incluídos diária.

O sucesso de uma organização depende de um processo de adaptação externa e interna. É requerida uma adaptação organizacional às mudanças do ambiente permitida pela relação entre estratégia, estrutura e processos (MILES, et al., 1978).

A estrutura conforme mencionado, conta com um snack-bar para bebidas e alimentos de rápido preparo. Para este ponto, cabe uma ressalva neste Plano de Negócio, visto este ser um ponto de grande oportunidade para ser explorado. Inicialmente previsto para atender pequenas demandas dos hóspedes e eventual contato com o público local, o comércio destes produtos em um primeiro momento não conta com desenvolvimento direcionado para lucratividade, e sim atendimento exclusivo de necessidades emergenciais dos hóspedes. A instalação de um snack-bar, por sua vez, pode ser extremamente rentável, e sua ampliação e divulgação devem constar como investimento a curto prazo. O setor de alimentos e bebidas em

geral demandam maior estrutura em termos de gestão hoteleira, geralmente sendo tais serviços terceirizados. Por sua vez, especialistas apontam para a ocorrência, em muitos casos, de um incremento no faturamento da ordem de 40%. Em se tratando de um produto turístico sensível à sazonalidade, a exploração deste segmento de mercado embutido no empreendimento representa não apenas um diferencial em termos de comodidade ao hóspede, como também uma alternativa rentável se bem estruturado. No caso do São Francisco Gallery, o snack bar pode ser operacionalizado por uma ou duas pessoas que desempenham em conjunto as funções da recepção e administração. As bebidas e alimentos poderão ser fornecidos em regime de consignação por grandes marcas, evitando custos com estoques em troca da publicidade gratuita estampada em seus refrigeradores. Por se tratar de uma consignação, apenas o produto das vendas efetivadas é devido, o que pode ser compensado com uma margem de lucro por produto da ordem de 100%, ainda menor do que a utilizada em lojas de conveniência de Postos de combustíveis, por exemplo.

Para DUNCAN (1972), o ambiente possui grande influencia sobre a estratégia organizacional, sendo que determinados setores podem sofrer um impacto maior que outros. Dessa forma, faz-se imperativo a harmonia das estratégias com as mudanças ambientais, suas oportunidades e ameaças.

A preocupação com a sazonalidade é típica deste segmento. Utilizando-se dos ensinamentos de Bonfato (2006), o ideal para os empreendimentos hoteleiros seria uma alteração da curva sazonal o mais suave possível, o que exige uma programação ao longo do ano mais precisa. Definido o público que vem à cidade à lazer em busca de experiência cultural com foco no custo benefício, porém sem olvidar-se de turistas de negócio cada vez mais frequentes em Curitiba, a expectativa de taxa de ocupação média fora definida em 85%. O público que vem a lazer geralmente em maior quantidade programam suas viagens com antecedência o que garante mais efetividade na análise da sensibilidade dos pontos de alta e baixa temporada. Já o público de negócios, mais esporádico, concentra-se em épocas pré-definidas de convenções e congressos, que em Curitiba ocorrem nos meses de abril, maio, setembro, outubro e novembro. Para o especialista, é necessário atentar-se para dois fatores de comportamento de mercado. Tanto a busca por um único segmento de demanda quanto à especialização de unidades

hoteleiras para determinados públicos são ao contrário do que se pensa, complementares. Embora seja aconselhável a determinação de um público principal, a unidade hoteleira deve estar preparada para atender demanda secundária, para que possa sobreviver nos demais períodos.

Mesmo com público principal definido e preparação para o atendimento de público secundário, a sazonalidade afeta indistintamente todos os ramos do turismo. Para atenuar esses efeitos, para Petrocchi (2007), os esforços devem se dirigir para os períodos chamados de baixa estação. Para contornar estes efeitos, mecanismos de marketing são utilizados com maior eficácia quando acompanhados da previsibilidade dos períodos de baixa estação de seus principais públicos, como a política de preços e diferenciação.

Manter a competitividade no setor de turismo por meio de inovação tecnológica, para Bahls (2011) é um aspecto chave já difundido nos principais países de maior importância turística. Huybers, Bernet (2000) e Camisón (2000), da mesma forma, ressaltam que o setor somente se manterá competitivo se houver um ajuste tanto com relação à demanda como em relação a reação adequada às inovações dos concorrentes, permitindo adquirir vantagem competitiva a partir da utilização de novas tecnologias disponíveis no mercado. Nesse sentido, o São Francisco Gallery foi planejado para atender às melhores expectativas de seus hóspedes que terão a disposição os mais completos serviços e comodidades, contando ainda com o diferencial e pioneirismo, neste ramo, de uma acentuada experiência cultural, oferecida através de espaço próprio destinado à artistas, intelectuais, parcerias com universidades, congressos, etc., não encontrados na concorrência.

Destarte a relação de vantagens do empreendimento com seus desafios, parafraseando Hampton (1986, p. 174), o desafio da estratégia é adaptar a organização ao ambiente. Logo, com estratégia pautada no oferecimento de uma intensa experiência cultural agregada em uma hospedagem com custo extremamente acessível, com conforto e comodidades além da oferta de mercado, tem-se um planejamento estratégico com vista à sustentação de vantagem competitiva. Pelo sistema de negócio, os mecanismos de marketing devem estar sempre atualizados com foco na política de retenção e absentismo. Trata-se de um

empreendimento planejado, em termos de retorno financeiro a seus investidores, que demanda taxa de ocupação média não inferior à 50% sob pena de aplicação de sistemas de alavancagem das operações. Embora aparentemente alta, a demanda por leitos na cidade, cumulada aos benefícios e acessibilidade oferecidos, especialmente para os próximos três anos, corroboram o cenário provável com taxas médias de ocupação de 85%. Ainda, atingida esta marca, os investimentos na ampliação de leitos para uma segunda fase, devem ser considerados para redução dos custos de manutenção da estrutura e maximização dos resultados financeiros.

Conclui-se pela viabilidade do empreendimento, pois propício à instalação na cidade de Curitiba, e momento atual de investimentos no setor por todo o país. Com projeções otimistas de fluxos de turistas para a região, aliada à relevância econômica e cultural que a capital paranaense tem para a porção sul do Brasil, trata-se de um modelo rentável, que demanda estrutura operacional relativamente simples, com rápido retorno financeiro de investimento (payback) e com expectativas de faturamento em linha crescente. Para tanto, é preciso que as estratégias traçadas para o negócio, incluídas as políticas de marketing, sejam constantemente vistoriadas e alinhadas com as mudanças do setor e necessidades dos demandantes. A estratégia analítica que fora adotada, ou Analyzers, como definida pelos estudiosos Miles e Snow, é uma posição intermediária entre as estratégias defensivas e prospectivas. Empresas que adotam tal estratégia tendem a absorver e melhorar as inovações dos concorrentes, possibilitando a sustentabilidade de sua vantagem competitiva e diferenciação de seus concorrentes. Posto em prática, o modelo de negócio analisado possui mecanismos de otimização de resultados, que implantados com sucesso, se perpetuara como solução e modelo rentável às tradicionais opções de hospedagem da região.

#### BIBLIOGRAFIA:

BAHLS, Simony Neubauer; KATO, Heitor Takashi. *A Relação entre estratégia organizacional, grupos estratégicos e satisfação com desempenho financeiro no setor hoteleiro do Paraná*. 2011. 118 f. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2011.

BONFATO, A. C. *Desenvolvimento de hotéis: estudos de viabilidade*. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2006.



CAMISÓN, C. *Strategic attitudes and information Technologies in the hospitality business: na empirical analysis*. International Journal of Hospitality Management, v. 19, n. 2, p. 125-143, 2000.

DUNCAN, R. B. *Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty*. Administrative Science Quarterly, v. 17, n. 3, p. 313-328, 1972.

GRABICOSKI, José Marcos. *Estratégias de marketing para minimização do desequilíbrio entre a demanda e a capacidade no setor de serviço no Brasil*. José Marcos Grabicoski; orientador Heitor Takashi Kato. – 2008. 123 f. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2008.

HAMPTON, D. R. *Management*. New York. McGraw-Hill. 1986.

HUYBERS, T., BENNETT, J. *Impact of the environment on Holiday destination choices of prospective UK tourists: implications for Tropical North Queensland*. Tourism Economics, v. 6, n. 1, p. 21-46, 2000.

MILES, R.; SNOW, C. *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill, 1978.

PETROCCHI, Mario. *Hotelaria: planejamento e gestão/ Petrocchi*. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

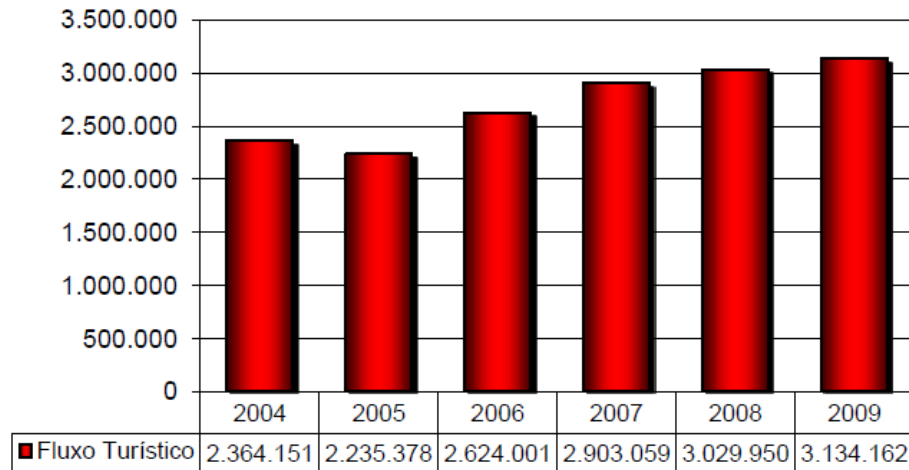
### 8.3 MARIO RAFAEL BENDLIN CALZAVARA

Este plano de negócios apresenta a implantação do São Francisco Gallery, uma hospedagem em estilo *hostel*. A estrutura do negócio se propõe a oferecer um serviço de qualidade, prático e com valores acessíveis a diversos nichos de mercado. Todavia o São Francisco Gallery busca valorizar os aspectos culturais da cidade de Curitiba, mais do que isso, foca não somente no público de turistas tradicionais como também no turismo de negócios, principalmente negócios ligados ao setor cultural, empreendedorismo, setor acadêmico e afins. O presente trabalho demonstra a viabilidade econômica e operacional do negócio, aproveitando as oportunidades de um mercado em crescimento, o setor de turismo, apresentando um conceito de hospedagem pouco difundido em Curitiba; bem como aproveita uma vantagem competitiva desta cidade; suas diversas atrações culturais.

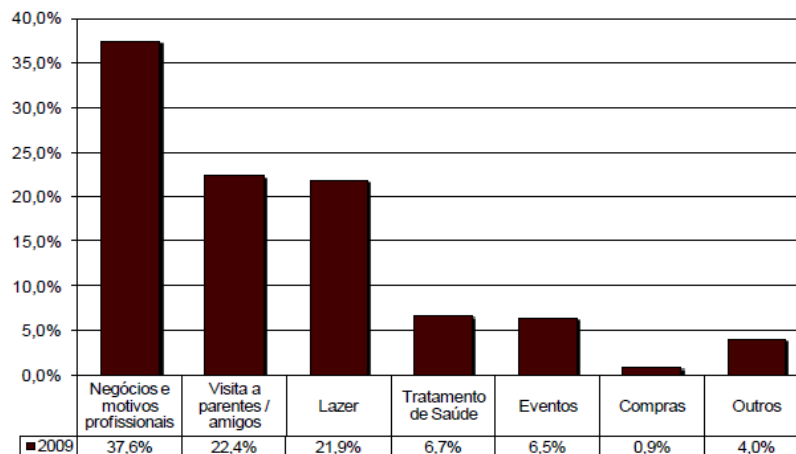
Análises de dados da Secretaria de Turismo do Estado do Paraná demonstraram que Curitiba é um grande polo de atração de turistas, e que este fluxo

vem aumentando ano a ano. Este fluxo de turistas é composto por um perfil dominante de pessoas, e que possuem características similares em suas motivações de viagem, como pode ser observado nos gráficos abaixo.

Fluxo de Turistas em Curitiba - 2004 a 2009



Principal Motivação da Viagem para Curitiba em 2009



Por esta análise também se pode verificar que o perfil do turista é predominantemente motivado por negócios 37,6% e por lazer 21,9%. Deste modo o modelo de negócio estruturado neste plano oferece um serviço que busca corresponder as expectativas destes dois perfis de clientes que representam aproximadamente 60% do fluxo de turistas para Curitiba.

O São Francisco Gallery usa como principal estratégia de marketing aspectos qualitativos, ou seja, dispondo de uma estrutura enxuta de gestão do negócio mas que ofereça serviços de qualidade a um baixo custo operacional, consequentemente permitindo a prática de tarifas mais acessíveis ao cliente.

O São Francisco Gallery valoriza um aspecto da cidade de Curitiba que a torna conhecida em todo cenário nacional, suas diversas atrações culturais, parques, festivais, museus, prédios históricos, além de atrações como shows, bares restaurantes. Expandindo seu potencial de mercado o São Francisco Gallery agrega valor a sua proposta oferecendo uma hospedagem para o turista de negócios ligados ao setor cultural, mas também ao público acadêmico, empresários, jovens empreendedores; pessoas que queiram se beneficiar do ambiente de troca de experiências que o São Francisco Gallery pode proporcionar.

Por estes aspectos o empreendimento dispõe de grandes diferenciais frente aos seus concorrentes diretos. Em Curitiba existem apenas 5 hospedagens estilo *hostel*, porém nenhuma apresenta a relação custo benefício a que este negócio se propõe. Suas tarifas são acessíveis, ficando entre 40 reais para quartos coletivos e 110 reais para suítes. Posicionando-se no *share* de mercado que pratica as menores tarifas, todavia sua estrutura de operação em modelo *hostel* e número reduzido de leitos possibilitam a entrega de um serviço de alta qualidade. Com relação a concorrência indireta, que seriam todas as demais hospedagens disponíveis no mercado Curitiba, a estratégia adotada foca em ações de comunicação dirigida para o público alvo de clientes, como parcerias com eventos direcionados a estes públicos, objetivando uma boa taxa de ocupação das instalações do *hostel*, aumentando a assertividade de suas ações de marketing, trabalhando aspectos como retenção, fomento a novos negócios e relacionamento com cliente.

As operações do negócio são relativamente enxutas, necessitando de um pequeno número de fornecedores e processos de gestão simplificados pela terceirização de serviços, como lavanderia e limpeza, o que possibilita sua operacionalização por um número reduzido de funcionários. A localização do *hostel* limita o porte do negócio, estabelecendo sua capacidade em 26 leitos, sendo esta uma residência histórica no centro da cidade que será reformada e alugada. Estes

fatores contribuem para um investimento inicial relativamente pequeno dos sócios R\$53.000,00.

Analisando especificamente os aspectos financeiros do negócio, um aspecto positivo é o rápido período de *payback*, sendo que este acontece em aproximadamente 1 ano e 4 meses de operação em um cenário de ocupação de 85% da capacidade das instalações. Demonstrando a alta capacidade de retorno do investimento. Todavia vale ressaltar que os custos e despesas operacionais comprometem 66% das receitas operacionais, sendo esta a taxa mínima de operação do negócio, ou seja, suas operações são viáveis com uma ocupação média mínima de 17 de seus 26 leitos. Estes fatores associados podem ser considerados os pontos de ameaça mais significativos para o negócio. Como a estrutura física do São Francisco Gallery não pode ser ampliada, o negócio deve dispor de boas taxas médias de ocupação; ou seja, as estratégias promocionais necessitam de grande eficiência.

Objetivando uma resposta assertiva a esta variável, o plano de marketing prevê dentre suas ações promocionais parcerias com eventos culturais, eventos de empreendedorismo, fomento a novos negócios, utilizando suas instalações para eventos que aumentem o fluxo de clientes, promovam sua marca e complementem a principal fonte de receitas. Outra estratégia adotada para potencializar a viabilidade financeira do plano de negócios pode ser a redução de suas despesas operacionais, principalmente pela redução do aluguel do imóvel; entretanto este cenário só seria viável pela compra do imóvel, sendo que esta ação poderia ser viabilizada por uma modalidade de financiamento atrativa ou novos investimentos; variáveis que poderiam ser incluídas em análises de cenários posteriores.

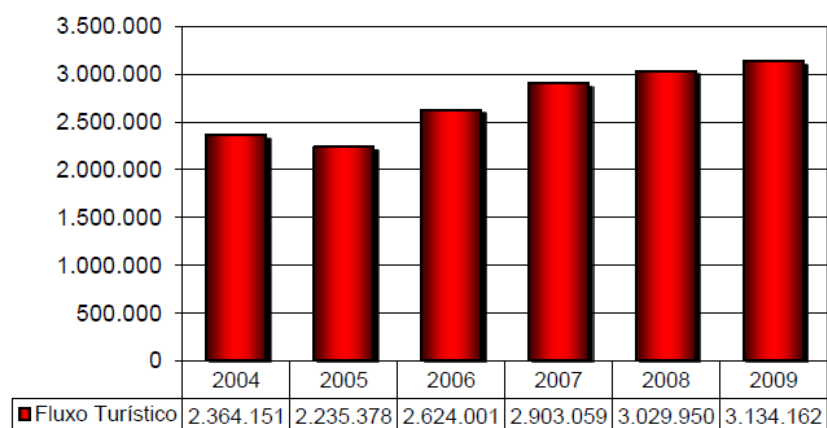
Em resumo, o São Francisco Gallery se apresenta como uma opção rentável de investimento, com bom potencial de mercado e operações viáveis. Na projeção de um cenário de 3 anos em um cenário provável suas operações apresentam boa lucratividade, mesmo em cenários pessimistas suas estratégias de negócio possuem boas opções de ações para responder as adversidades de mercado; e em um cenário otimista suas operações podem gerar lucro acima da média para micro e pequenas empresas.

#### 8.4 PATRÍCIA MARCIANO DE SOUZA

A avaliação do Plano de Negócios, se trata de uma análise pessoal dos principais pontos elencados no trabalho relacionado ao São Francisco Gallery (Uma pousada Cultural, estilo hostel, que estará localizado na cidade de Curitiba, mais especificamente no bairro central da cidade, São Francisco).

Esse trabalho, foi baseado em pesquisas realizadas pela Secretaria de Estado do Turismo e Instituto Municipal do Turismo, que mostram o aumento da demanda de turista na Cidade de Curitiba , entre os anos de 2004 a 2009. Conforme gráfico abaixo:

Fluxo de Turistas em Curitiba - 2004 a 2009



Fonte: Secretaria de Estado do Turismo e Instituto Municipal do Turismo - 2010

O índice cresceu cerca de 72%. Porém, o que notamos é que o turismo tem tido um crescimento expressivo. Entretanto, uma escassez na área hoteleira vem sendo observada, pois temos encontrado uma oferta menor que a demanda, em determinadas épocas e eventos do ano. O que tem ocasionado o aumento do preço das diárias.

Conforme reportagem publicada pela Gazeta do Povo, em Novembro de 2011 afirmam: “As diárias de hotéis em Curitiba, que tiveram reajustes significativos nos últimos anos, devem continuar subindo acima da inflação nos próximos anos, podendo alcançar um aumento real de pelo menos 77% até 2016. O movimento é

resultado de fatores como a limitação da oferta de quartos em segmentos econômicos e também da falta de expectativas em torno de novos empreendimentos pelos próximos anos.”

Com isso, observa-se uma oportunidade no mercado hoteleiro de Curitiba, devido à atratividade da cidade em receber turistas e o crescimento de eventos culturais anuais.

Portanto, o trabalho foi baseado nesse mercado. Uma proposta de instalação de uma pousada cultural, estilo hostel (estilo muito conhecido internacionalmente), a ser localizada no centro da Cidade, visto que é onde estão localizados os principais pontos de turismo, eventos, várias opções gastronômicas e de fácil acesso (principalmente de transporte coletivo) as demais áreas da cidade.

O investimento inicial do projeto pode ser considerado pequeno, isso ajuda a tornar o trabalho viável, serão realizadas adaptações na infraestrutura orçada em R\$ 53.500,00 (cinquenta e três mil e quinhentos reais). Com isso o hostel terá capacidade de atender 26 pessoas/dia e o principal objetivo será alinhar a necessidade de acomodação com a cultura da cidade. Por isso, estamos propondo algumas atividades culturais no hostel e convênios com outras que poderão estar ocorrendo na cidade. Foram realizadas análises nos concorrentes (há hoje 5 hostels na capital e região metropolitana) e o proposto é preço acessível, a partir de R\$ 40,00 por diária, com qualidade, entretenimentos e diferenciais relacionados aos nossos concorrentes diretos e indiretos, principalmente com campanhas de marketing, focando no nosso público alvo e relação com as atividades culturais.

A expectativa dos investidores é uma ocupação mensal de 85% mês. O que proporcionará um retorno significativo. Podendo obter o payback em até 1 ano e 4 meses. Entretanto, se analisarmos o cenário pessimista, observaremos que precisamos de uma taxa de ocupação mínima de 66% mensal, para que possamos manter o negócio lucrativo, significando uma ocupação de 17 leitos. Por outro lado, a análise do cenário otimista, nos proporciona um retorno expressivo, para o caso de ocupação de 95% mês. Algumas ações deverão ser tomadas, conforme apresentadas no decorrer do trabalho, dependendo do cenário real, para alinharmos a ocupação estimada versus o real.

Uma das principais preocupações dos administradores da Pousada será em como manter essa ocupação alta. Porém, é claro que a Cidade apresenta eventos mensais, como concursos, vestibulares, festivais, congressos, shows, além do próprio turismo proveniente da cidade que propiciarão atingir essa demanda.

Segue abaixo alguns eventos anuais que são realizados em Curitiba, mês a mês:

Meses	Festa / Evento
Janeiro	Férias
Fevereiro	Carnaval de Curitiba e Psycho Carnival
Março	Festival de Teatro
	WTCC
Abril	Country Festival
Maio	Feriado de 1° de maio
	Feiarte Paraná
Junho	Vestibular de Inverno
Julho	Férias escolares
Agosto	Bienal do Livro
	Rally Internacional
Setembro	Feriado de 7 de setembro
Outubro	Stock Car
	Feriado de 12 de outubro
Novembro	Corrente Cultural
	Festival Do Teatro Infantil
	Vestibular de Verão
Dezembro	Natal - Palácio Avenida
	Reveillon

Fonte: Os Alunos, 2013

Todavia, vejo o trabalho, como uma grande oportunidade de negócio. Além de termos possibilidade em ampliar o negócio, nos próximos anos, assim que fidelizarmos os clientes e nos tornarmos conhecidos no mercado. E ampliarmos alguns serviços dentro do hostel, podendo aumentar a lucratividade do negócio. Acredito que o projeto seja viável. Devido aos dados mostrados acima de demanda e necessidades hoteleiras. Porém, os administradores dos hostels deverão estar atentos ao tipo de demanda, público alvo para trabalhar mensalmente na estratégia da empresa e alinhar a estratégia de marketing, pois esse é um dos principais

canais que levam a empresa a diante, para dessa forma se fortificar no mercado da cidade e poder ser um investimento de sucesso.

## Bibliografia

Site Gazeta do Povo do Paraná, acessado em 27 de Outubro de 2013:  
<http://www.gazetadopovo.com.br/economia/conteudo.phtml?id=1194614>

## 8.5 RALF SORGI

Com intuito de trazer à cidade de Curitiba um modelo de hospedagem já conhecido internacionalmente, por oferecer uma experiência de intercâmbio cultural aliada à boa relação custo benefício e observando a crescente demanda por hospedagem nessa cidade. Optou-se pela ideia de realizar um plano de negócios que estudou a viabilidade da implantação de um *hostel* na capital paranaense.

Adotando o nome de São Francisco Gallery, que remete ao bairro histórico da cidade onde estará situado, o bairro São Francisco, localizado no centro da cidade e conhecido pela sua grande diversidade cultural. A pousada encontra-se envolvida pelos pontos mais atrativos de Curitiba tais como museus, monumentos, prédios históricos, teatros, galerias de arte, bares, shopping centers e restaurantes. O prédio escolhido para sua implantação data do início do século passado e foi totalmente restaurado para responder às necessidades dos seus hóspedes, num ambiente confortável e familiar. A construção contará com um total de 26 leitos, distribuídos em cinco quartos, sendo, dois deles com seis camas, um com oito camas e dois com uma cama de casal cada um, esses dois últimos com a opção de adição de uma cama extra em cada. Como principais serviços oferecidos aos hóspedes, destaca-se, troca diária de toalhas e lençóis, internet *wi-fi* grátis em com sinal em todo o imóvel e *snack-bar* para refeições rápidas.

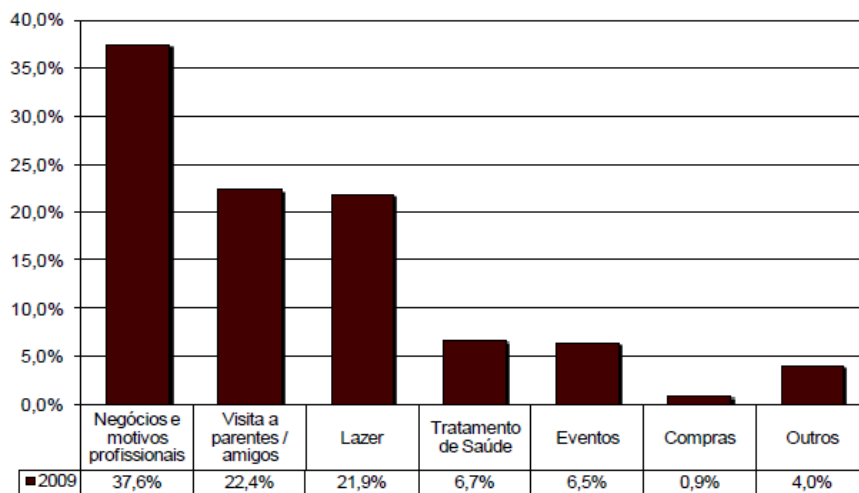
Considerando que se observou um crescimento médio no número de turistas que vem até a cidade de 72% entre os anos de 2000 e 2006, nota-se que esse interesse se reflete também no aumento de investimentos em estrutura, como transporte público, aeroporto, restaurantes, bares e atrações em geral, como: eventos



científicos, culturais, esportivos ou concursos públicos. Eventos que aumentam a cada ano o calendário de atrações da cidade.

De acordo com dados levantados em pesquisa realizada pela Abrasel, o gasto médio diário dos turistas que vem a Curitiba é de R\$ 180,00, considerando hospedagem, alimentação e outros itens.

Também se constatou, através de pesquisa da Secretaria de Estado de Turismo e Instituto Municipal do Turismo, que o motivo da viagem para Curitiba possui o seguinte perfil:



Esses dados vêm de encontro com o principal público delimitado para o empreendimento. O cliente desse tipo de hospedagem busca uma rica experiência cultural, através de contato com pessoas de países, cidades e culturas distintas. Aliando tudo isso a uma boa relação custo - benefício na hospedagem, com diárias a partir de R\$40,00 com café da manhã. Desse modo, o cliente alvo para desse empreendimento é o que viaja sozinha ou em grupos pequenos, eventualmente de forma proposital com o intuito de conhecer e vivenciar novas experiências, não se limitando a solidão e as limitações de um quarto de hotel convencional. Esse hospede, procura vivenciar a cultura local através de uma experiência mais intimista.

Analisando os concorrentes diretos, ou seja, empreendimentos que ofereçam hospedagem da mesma categoria, foram encontrados cinco opções de *hostels* na cidade de Curitiba. As características individuais de cada um deles foram observadas, destacando seus principais pontos positivos e negativos, com o intuito

de entender quais pontos deficientes poderiam ser explorados em nosso empreendimento e quais qualidades deveriam ser mantidas. Esses dados foram cruzados com suas respectivas tarifas e juntamente com os custos e despesas previstas para a operação, definiu-se o preço médio da diária de R\$ 40,00, como já citando anteriormente.

Com o objetivo de mensurar todos os custos e despesas necessários para a realização do projeto, foram descritos no trabalho os investimentos fixos, capital de giro e custos pré-operacionais.

Levando em consideração que o imóvel utilizado será uma casa com construção datada do início do século XX, apesar de seu ótimo estado de conservação, reformas e ajustes serão necessários para adaptar o imóvel a sua nova utilização. Portanto, o investimento inicial necessário é de R\$53.000,00, considerando: mão de obra, material e compras de mobiliário.

Analisando pelo prisma da viabilidade do negócio, pode-se considerar o pequeno aporte inicial necessário como ponto positivo, pois, de acordo com projeção presente no plano financeiro, que considera ocupação média de 85%, o *payback* do empreendimento será atingido com aproximadamente um ano e quatro meses de operação. Porém, vale destacar que existe um risco no que se refere aos custos e despesas operacionais do negócio, que apesar de enxuto, comprometem cerca de 66% das receitas operacionais. Sendo assim, essa é a taxa mínima de ocupação considerada para a viabilidade do negócio.

Para que esse objetivo seja atingido, foram definidas no plano de negócio, estratégias claras de retenção e reposição, como: reserva antecipada e reserva em grupo. Assim como, estratégias para promoção da marca, como: apoio e participação de eventos culturais que acontecem na cidade.

De acordo com análise de cenários realizada, onde foram analisadas três diferentes possibilidades: o cenário provável, com ocupação média de 85%, o pessimista, com ocupação média de 66% e o otimista, com ocupação média de 95%. Foram descritas ações necessárias em cada um dos cenários, ajudando aos gestores a se prevenir em cada um dos casos.

Desse modo, podemos concluir então que o São Francisco Gallery traz uma proposta que aproveita como seu principal ativo, o aspecto cultural cujo qual a Cidade de Curitiba é conhecida em todo o território nacional, aliado a um serviço de qualidade com baixo custo ao cliente, oferecendo uma rica experiência cultural. Do ponto de vista do investidor, apresenta-se como negócio viável até mesmo no cenário pessimista, já no cenário otimista, apresenta ganhos acima do esperado se considerado o pequeno investimento inicial necessário.