



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO – UFRJ

FACC – FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Plano de Negócios – Empresa “Tavola Hostel”

Aluno: Renan de Paula Simas

DRE: 106038785

Professor: Iris Baldo Andreatta

Rio de Janeiro

2013

RESUMO

Como trabalho de conclusão de curso, foi elaborado o *business plan* para a abertura de um *hostel* na cidade do Rio de Janeiro com o intuito de implementá-lo devido ao momento turístico em que vive a cidade e a oportunidade para este segmento.

Foram utilizados indicadores econômicos e estatísticas do setor local para analisar a decisão de implantação do empreendimento, que serão apresentadas neste trabalho. Pôde-se concluir que o projeto possui viabilidade financeira para a sua realização.

Sumário

1. Introdução	4
2. Cenário econômico	5
3. Análise setorial	11
3.1.1 Concorrentes	11
3.1.2 Novos entrantes	13
3.1.3 Substitutos	13

3.1.4 Potenciais clientes	14
3.1.5 Fornecedores	16
4. O público alvo	17
5. Análise SWOT (FOFA)	19
6. Mix de Marketing	20
7. Análise financeira	21
7.1 Análise de cenários	26
7.2 Fluxo de caixa descontado	32
8. Gestão de pessoas	33
9. Conclusão	34
10. Bibliografia.....	34

1.Introdução

Com o desenvolvimento da atividade turística no Rio de Janeiro, o **Tavola Hostel** vem com uma proposta de oferecer conforto, diversão, ambiente aconchegante e limpo e toda a infraestrutura necessária para que a experiência de viagem de seus hóspedes seja única, tudo isso com um custo reduzido.

Um Hostel tem como objetivo oferecer acomodação em quartos coletivos e/ou privados para viajantes, por um baixo custo. Os mais bens sucedidos acrescentam outros elementos para proporcionar uma viagem mais prazerosa a seus clientes, como *staff* simpático e prestativo, ambientes bem decorados, bar e festas para promover o encontro de pessoas de diferentes países com culturas totalmente distintas. Tudo isso será desenvolvido, desde a escolha do imóvel até a seleção e treinamento do *staff*.

O hóspede tem direito à utilização de uma cama em dormitório coletivo ou privado, além de café da manhã, ambientes comunitários, internet wi-fi, computadores com acesso à internet, sala com TV, cozinha, e informações turísticas com o *staff*.

O público alvo do Hostel é o chamado “*backpacker*”, cujo termo mais utilizado em português é mochileiro. Eles podem ser definidos como: “Turistas jovens e econômicos, que mostram preferência por acomodações baratas, enfatizam o encontro com outras pessoas (locais e estrangeiras), organizam o itinerário da viagem de forma independente e flexível, seus períodos de férias são longos e buscam atividades recreativas informais e participativas. (PEARCE; LOKER-MURPHY; 1995. p.823)ⁱ

2.Cenário econômico

O turismo vem ganhando importância crescente em todo o mundo, em virtude do seu papel relevante no desenvolvimento econômico e social, gerando renda e empregos diretos e indiretos. É uma atividade de demanda, associada ao consumo, sendo seu desempenho fortemente influenciado pelo crescimento no nível de renda dos consumidores efetivos e dos demandantes potenciais.

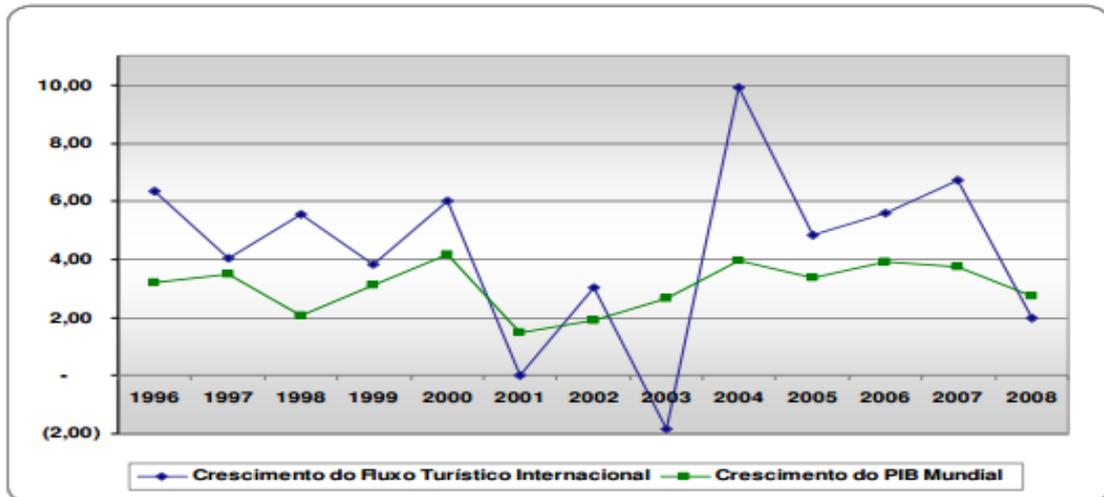
Segundo dados da Organização Mundial de Turismo (OMT), entre 2000 e 2008, as viagens internacionais cresceram 4,2% ao ano, alcançando o total de 922 milhões de turistas em 2008, gerando uma renda de aproximadamente US\$ 5 trilhões. (World Travel&TourismCouncil - WTTC).

É importante ressaltar que o cenário favorável ao crescimento do turismo mundial foi interrompido pela crise financeira internacional que atingiu a economia global em meados de 2008. Combinado a este cenário de incerteza econômica, os surtos de gripe H1N1 também contribuem para o arrefecimento da demanda por turismo em algumas regiões do mundo.

A correlação positiva entre o crescimento da economia mundial e o crescimento do turismo internacional pode ser observada no Gráfico 1. Apesar da maior volatilidade da taxa de crescimento do turismo, os períodos de crescimento da economia mundial coincidem com os períodos de aumento do fluxo turístico internacional.ⁱⁱ

Gráfico 1

Taxa de Crescimento do Turismo Mundial e da Economia Mundial - 1996 – 2008



Fonte: Organização Mundial do Turismo – OMT - e Fundo Monetário Internacional - FMI

O turismo no Brasil se estabeleceu como um importante pilar na economia nacional e instrumento de desenvolvimento regional. Este setor vem apresentando crescimento acima do PIB há diversos anos, entre 2003 e 2009 houve o crescimento de 32,4% contra 24,6% do PIB segundo dados do IBGE ⁱⁱⁱ.

Em 2009, as atividades características de turismo pagaram R\$ 48,8 bilhões em rendimentos (salários e outras remunerações), 4,8% do total do setor de serviços e 3,5% das remunerações da economia brasileira.

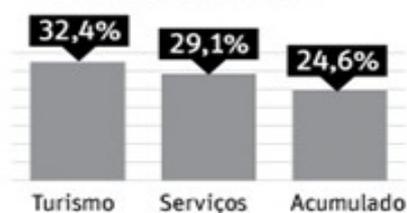
O setor em questão se divide em diversas atividades, como as expostas no gráfico abaixo:

Distribuição do PIB do turismo por atividades*, em %



Crescimento do PIB

Período de 2003 a 2009**



*IBGE pesquisou a produção das atividades típicas do setor; em alimentação, por exemplo, pesquisou o total de bares, restaurantes e afins

**Variação se refere ao valor adicionado (volume de produção, excluídos os insumos usados no processo produtivo de bens e serviços) a preços básicos. Não incluem os impostos sobre produtos e serviços. Fonte: IBGE

Com os grandes eventos esportivos que o Rio de Janeiro sediou, como Copa das Confederações 2013, e sediará como a Copa do mundo 2014 e as Olimpíadas 2016, cada vez mais haverá um grande incremento no número de visitantes no estado, além da demanda pela infraestrutura necessária para atendê-los.

O Turismo no Rio de Janeiro representa 4% do PIB total do estado, que gerou R\$13.283 bilhões de Reais em 2009. ^{iv}

O Rio de Janeiro foi o lugar mais visitado por turistas que viajaram a lazer em 2011, com 26,7% do total no Brasil. E 8%% destes utilizaram a hospedagem em albergues neste ano.

Tipo de alojamento utilizado	2011 (%)
Hotel, flat ou pousada	57,9
Casa de amigos e	10,0

parentes	
Casa alugada	18,4
Camping ou albergue	8,0
Casa própria	1,8
Resort	2,7
Outros	1,2

Fonte: Ministério do Turismo – Anuário Estatístico 2012

Em 2011, 1,8 milhões de turistas, aproximadamente, instalados em unidades de hospedagem da cidade, visitaram o Rio de Janeiro. Ou seja, aproximadamente 144 mil pessoas se hospedaram em albergues naquele ano, uma média de 12.000 por mês. Destes, 59,83% eram provenientes de outras localidades do Brasil e o restante, correspondente a 40,17% vieram de diversos países. Neste ano a cidade recebeu 8,82% a mais de turistas nacionais. No que diz respeito aos turistas internacionais, a alta foi ainda mais intensa, visto que foi apurado um aumento de 12,46%, em relação a 2010. ^v

Estes dados refletem na taxa de ocupação dos meios de hospedagem, que tiveram uma ocupação média de 79,08% em 2011. A taxa de ocupação do segmento também foi calculada por área de localização das unidades, de forma que quatro áreas da cidade do Rio de Janeiro foram definidas:

- Área 1: Barra da Tijuca e São Conrado;
- Área 2: Ipanema e Leblon;
- Área 3: Copacabana e Leme;
- Área 4: Outros Bairros (não relacionados acima, tais como: Centro, Glória, Flamengo, etc).

A maiores taxas de ocupação, em 2011, foram verificadas nas unidades de hospedagem localizadas na Área 4, ou seja, em bairros como Centro, Glória e Flamengo (81,56%), seguidas pelas que estão na Área 3 - nos bairros de Copacabana e Leme (80,31%), Área 2 - Ipanema e Leblon (74,71%) e Área 1 - Barra da Tijuca e São Conrado (68,58%). ^{vi}

A taxa de ocupação pode ser dividida por categoria das Unidades Habitacionais (UH's):

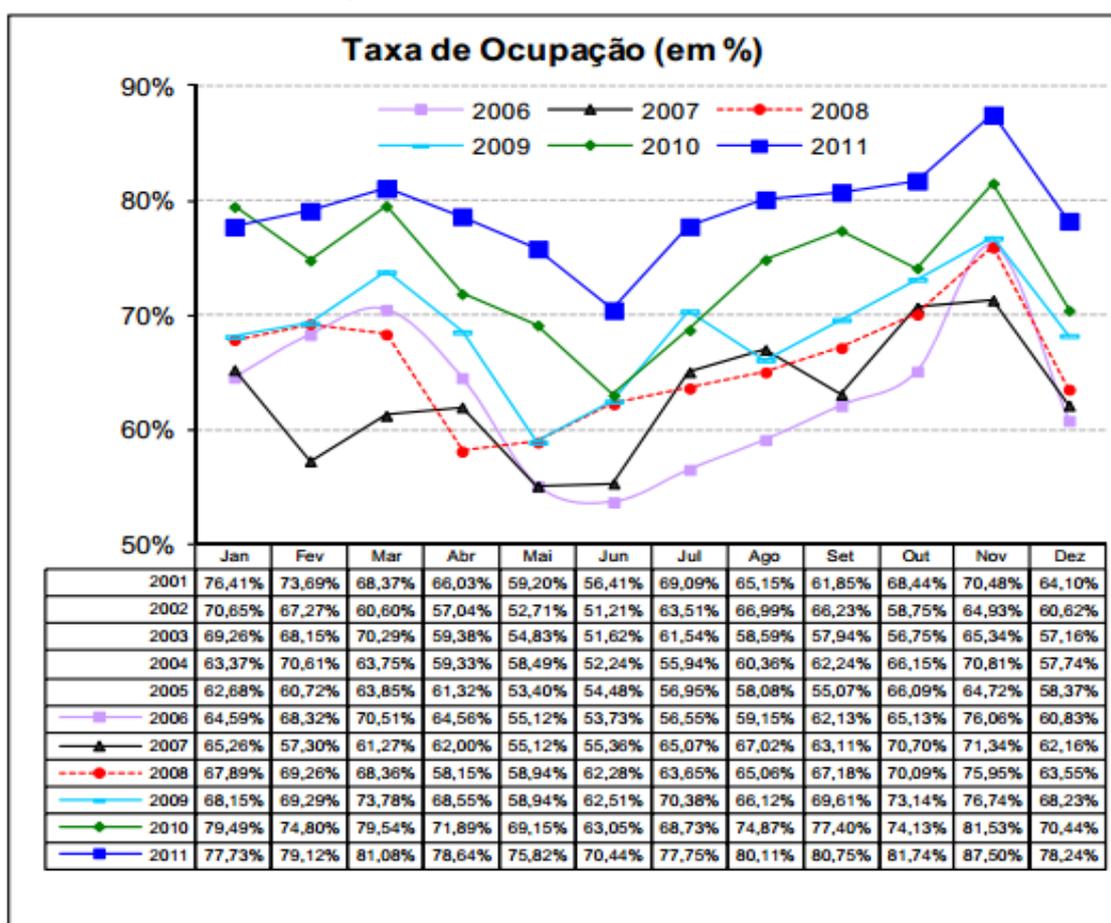
Taxa de ocupação no ano de 2011, segundo a categoria das UH's

	Geral	5*	4*	3*	2*	Flat
Média 2011	79,08%	74,60%	83,33%	82,02%	68,42%	71,40%
Janeiro	77,73%	74,50%	77,14%	83,37%	77,52%	67,62%
Fevereiro	79,12%	70,33%	82,30%	89,16%	65,88%	64,98%
Março	81,08%	79,03%	84,83%	82,24%	72,95%	70,11%
Abril	78,64%	74,93%	83,35%	81,95%	63,30%	66,25%
Mai	75,82%	66,60%	82,96%	79,89%	52,97%	83,43%
Junho	70,44%	61,74%	79,11%	72,83%	61,15%	60,07%
Julho	77,75%	65,69%	82,61%	86,19%	77,03%	67,62%
Agosto	80,11%	76,20%	86,73%	78,86%	74,98%	72,00%
Setembro	80,75%	78,48%	86,35%	79,29%	73,98%	72,88%
Outubro	81,74%	80,79%	85,04%	83,43%	61,58%	77,26%
Novembro	87,50%	88,92%	90,55%	87,38%	66,85%	82,05%
Dezembro	78,24%	77,99%	78,94%	79,66%	72,93%	72,48%

Fonte: ABIH-RJ / Fecomércio-RJ

No gráfico abaixo pode-se observar a sazonalidade da demanda turística:

Taxa de ocupação das UH's do Rio de Janeiro – 2001 a 2011

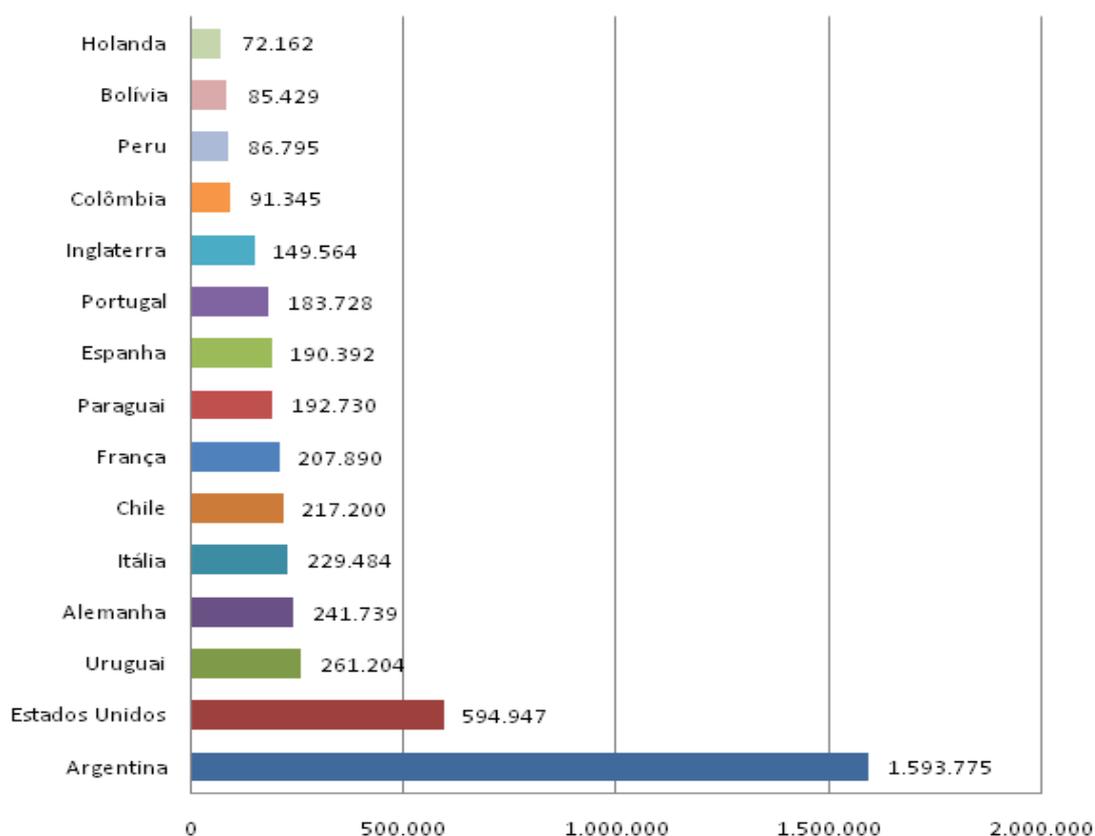


Fonte: ABIH-RJ / Fecomércio-RJ

Trata-se de um cenário altamente promissor para o desenvolvimento de atividades relacionadas ao turismo no médio e longo prazo no Rio de Janeiro, pois os eventos que serão sediados na cidade irão consolidar a sua posição como um dos principais destinos internacionais no cenário mundial.

Abaixo, os principais mercados emissores de turistas para o Brasil em 2011.

Principais mercados emissores de turistas para o Brasil - 2011



Fonte: Departamento de Polícia Federal e Ministério do Turismo.

vii

3. Análise setorial

3.1.1 Concorrentes

Ao se fazer uma pesquisa de mercado, constata-se que há mais de 150 Hostels instalados na cidade do Rio de Janeiro, em diversos bairros, com diferentes valores cobrados e níveis de *rating* (avaliação) feitos pelos usuários.

Geralmente, quando se busca um Hostel para determinada viagem, o meio mais comum é por meio da busca em sites como: HostelWorld.com, HostelBookers.com, Hostels.com, Booking.com, dentre outros. É possível buscar os Hostels no local desejado, já obtendo as informações de preços, disponibilidade, serviços inclusos, além do *rating* geral feito pelos clientes que já utilizaram os serviços do Hostel. O *rating* final é a média da avaliação de seis itens pelos clientes: caráter (decoração, estrutura, etc.), segurança, localização, funcionários, ambiente e limpeza.

Dessa forma, pode-se filtrar os Hostels com avaliações ruins, evitando possíveis problemas no decorrer da viagem, bem como achar o que oferece o melhor custo / benefício para o perfil desejado.

Em uma pesquisa feita em 12/03/2013 nos valores cobrados pelos Hostels no Rio de Janeiro, no site HostelWorld.com, os valores médios cobrados na cidade são os apresentados abaixo:

Área	Preço médio / Nº de camas no quarto			Quarto Privativo
	6	8	10/12/14	
Área 1: Barra da Tijuca e São Conrado;	-	-	-	-
Área 2: Ipanema e Leblon;	62,57	55	57	111,66
Área 3: Copacabana e Leme;	59,71	50,75	47,625	88,85
Área 4: Centro, Catete, Glória, Santa Teresa	45,66	49,4	39,91	89,66

Apesar de aparentemente haver uma variância pequena nos preços, analisando minuciosamente percebe-se que as variáveis mais importantes que resultam no preço são a localização e a avaliação dos clientes, que descreve a qualidade do serviço oferecido pelo estabelecimento.

No entanto, como há uma vasta gama de concorrentes no mercado, não seria prudente apontar somente um concorrente principal. Há estabelecimentos direcionados para diversos perfis, como: festivo, familiar, praia e sol, aventura, etc,

mas isso não os exclui de atrair clientes de outros segmentos. E como os Hostels possuem uma capacidade limitada de acomodação, é comum algum concorrente angariar clientes que não conseguiram vaga no local desejado.

3.1.2 Novos entrantes

O Rio de Janeiro está em um momento econômico favorável ao turismo, devido a sua grande exposição na mídia mundial em virtude dos grandes eventos esportivos que serão sediados.

Por isso, a cidade tem recebido investimentos em diversas áreas, entre estas, a melhoria e aumento da capacidade hoteleira.

A cidade possuía 67 mil leitos em 2012, quantidade quase três vezes menor do que o esperado de turistas para a Olimpíada de 2016. Sendo assim, serão feitos diversos investimentos para suprir essa necessidade, inclusive com estímulo de órgãos do governo, como o BNDES.

3.1.3 Substitutos

Os substitutos para a acomodação em Hostel são: hotel, aluguel de imóvel por temporada, acomodação em casa de amigos ou *couchsurfing* (site que oferece uma interface para usuários de todo o mundo hospedem e sejam hospedados de graça).

Como visto anteriormente, a taxa de ocupação das categorias em 2011 foram:

Taxa de ocupação no ano de 2011, segundo a categoria das UH's

	Geral	5*	4*	3*	2*	Flat
Média 2011	79,08%	74,60%	83,33%	82,02%	68,42%	71,40%
Janeiro	77,73%	74,50%	77,14%	83,37%	77,52%	67,62%
Fevereiro	79,12%	70,33%	82,30%	89,16%	65,88%	64,98%
Março	81,08%	79,03%	84,83%	82,24%	72,95%	70,11%
Abril	78,64%	74,93%	83,35%	81,95%	63,30%	66,25%
Maio	75,82%	66,60%	82,96%	79,89%	52,97%	83,43%
Junho	70,44%	61,74%	79,11%	72,83%	61,15%	60,07%
Julho	77,75%	65,69%	82,61%	86,19%	77,03%	67,62%
Agosto	80,11%	76,20%	86,73%	78,86%	74,98%	72,00%
Setembro	80,75%	78,48%	86,35%	79,29%	73,98%	72,88%
Outubro	81,74%	80,79%	85,04%	83,43%	61,58%	77,26%
Novembro	87,50%	88,92%	90,55%	87,38%	66,85%	82,05%
Dezembro	78,24%	77,99%	78,94%	79,66%	72,93%	72,48%

Fonte: ABIH-RJ / Fecomércio-RJ

3.1.4 Potenciais clientes

O Rio de Janeiro é um destino altamente procurado no cenário nacional e internacional. Os motivos para a visita são: negócios em geral (negócios / trabalho, convenções / congressos / feiras), sendo que as categorias envolvidas são os integrante de tripulação aérea e outros não especificados.

Verifique-se, abaixo, a distribuição ao longo dos anos dos motivos de viagem:

Motivo de viagem	Ano						
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Negócios em geral	54,86%	52,76%	54,31%	55,53%	48,54%	51,22%	51,35%
Negócios / trabalho	40,84%	39,15%	38,34%	42,06%	36,48%	39,36%	39,67%
Convenções / congressos / feiras	14,02%	13,61%	15,97%	13,47%	12,06%	11,86%	11,68%
Lazer	34,99%	36,68%	31,30%	31,43%	33,35%	32,08%	30,87%
Integrante de tripulação aérea	4,63%	5,71%	7,65%	7,09%	10,54%	9,55%	10,14%
Outros / Não especificados	5,52%	4,85%	6,74%	5,94%	7,57%	7,15%	7,64%

Fonte: ABIH-RJ / Fecomércio-RJ

Segue-se a participação na demanda de viajantes de origem nacional ou internacional:

Mês	2005		2006		2007		2008		2009		2010		Nac.
	Nac.	Intern.											
Janeiro	52,82%	47,18%	42,23%	57,77%	55,29%	44,71%	51,36%	48,64%	59,85%	40,15%	61,87%	38,13%	59,51%
Fevereiro	45,70%	54,30%	43,15%	56,85%	48,42%	51,58%	51,26%	48,74%	53,41%	46,59%	56,19%	43,81%	57,17%
Março	49,28%	50,72%	44,67%	55,33%	51,80%	48,20%	45,38%	54,62%	53,15%	46,85%	58,60%	41,40%	57,22%
Abril	52,21%	47,79%	49,36%	50,64%	57,79%	42,21%	57,23%	42,77%	56,25%	43,75%	62,13%	37,87%	58,38%
Maio	55,44%	44,56%	60,86%	39,14%	58,58%	41,42%	55,45%	44,55%	62,77%	37,23%	61,81%	38,19%	57,87%
Junho	55,01%	44,99%	55,65%	44,35%	62,48%	37,52%	55,30%	44,70%	57,91%	42,09%	66,98%	33,02%	62,23%
Julho	51,07%	48,93%	64,70%	35,30%	60,20%	39,80%	56,41%	43,59%	62,93%	37,07%	69,29%	30,71%	63,48%
Agosto	46,77%	53,23%	46,13%	53,87%	51,55%	48,45%	48,66%	51,34%	58,43%	41,57%	60,14%	39,86%	61,40%
Setembro	51,28%	48,72%	53,78%	46,22%	53,30%	46,70%	55,86%	44,14%	64,61%	35,39%	59,17%	40,83%	63,34%
Outubro	56,66%	43,34%	52,08%	47,92%	53,45%	46,55%	52,24%	47,76%	62,35%	37,65%	57,53%	42,47%	55,66%
Novembro	53,54%	46,46%	55,49%	44,51%	54,52%	45,48%	58,26%	41,74%	63,41%	36,59%	60,02%	39,98%	61,55%
Dezembro	55,09%	44,91%	60,66%	39,34%	52,73%	47,27%	53,61%	46,39%	59,06%	40,94%	53,66%	46,34%	60,20%

Fonte: ABH-RJ / Fecomércio-RJ

Percebe-se que há um aumento na participação da demanda nacional nos meses, culturalmente comuns no Brasil, de férias laborais e escolares: de novembro a janeiro; de junho a setembro; e no carnaval (fevereiro ou março). A taxa de ocupação média de acordo com categoria de UH é:

Mês	Total	Categoria				
		5*	4*	3*	2*	Flat
Ano 2011						
Nacional	59,83%	50,05%	63,54%	61,59%	73,95%	67,13%
Internacional	40,17%	49,95%	36,46%	38,41%	26,05%	32,87%

Fonte: ABH-RJ / Fecomércio-RJ

Verificando detalhadamente a origem dos viajantes, surge a possibilidade de desenvolver campanhas promocionais específicas para os principais emissores:

Nacional

Ano 2011	Total	Categoria				
		5*	4*	3*	2*	Flat
São Paulo (capital)	20,52%	16,90%	21,96%	22,15%	22,70%	20,21%
São Paulo (interior)	6,29%	3,77%	7,39%	8,05%	6,21%	3,64%
Minas Gerais	4,72%	2,74%	6,01%	4,31%	7,42%	7,36%
Rio de Janeiro	5,95%	4,11%	8,20%	4,81%	6,48%	7,95%
Distrito Federal	3,42%	2,71%	3,64%	3,56%	4,39%	4,22%
Rio Grande do Sul	2,49%	0,82%	2,92%	2,97%	3,83%	5,23%
Bahia	1,76%	0,49%	2,22%	2,01%	3,73%	2,59%
Pernambuco / Alagoas / Sergipe	1,64%	0,71%	1,66%	2,37%	1,86%	2,43%
Paraná	1,54%	0,53%	1,32%	2,15%	3,10%	3,74%
Santa Catarina	1,58%	0,71%	1,84%	1,92%	2,20%	2,25%
Espírito Santo	1,01%	0,14%	1,00%	1,64%	1,65%	1,75%
Estados não especificados	8,92%	16,42%	5,39%	5,66%	10,39%	5,76%

Internacional

		Total	Categoria				
			5*	4*	3*	2*	Flat
Ano 2011	Estados Unidos	8,91%	17,74%	6,57%	4,39%	3,58%	4,79%
	Canadá	1,23%	1,95%	1,05%	0,98%	0,43%	0,49%
	México	0,80%	1,11%	0,55%	0,95%	0,45%	0,18%
	Argentina	2,93%	2,93%	4,00%	2,14%	2,38%	1,04%
	Chile	1,19%	1,12%	1,17%	1,43%	1,13%	0,34%
	Uruguai	0,42%	0,14%	0,42%	0,75%	0,43%	0,10%
	Paraguai	0,39%	0,09%	0,32%	0,87%	0,03%	0,33%
	Outros Países da América do Sul	2,74%	2,66%	2,07%	4,12%	2,06%	0,33%
	Portugal	1,29%	1,01%	1,33%	1,64%	0,67%	1,19%
	Espanha	1,68%	1,48%	1,74%	2,08%	1,19%	0,74%
	França	2,26%	1,83%	1,95%	1,70%	3,08%	9,38%
	Inglaterra	1,99%	2,70%	1,66%	1,84%	2,11%	0,81%
	Itália	1,69%	1,65%	1,23%	2,28%	1,65%	1,51%
	Escandinávia	1,06%	1,35%	1,09%	0,87%	0,70%	0,73%
	Alemanha	1,81%	1,60%	2,18%	1,46%	1,35%	3,17%
	Holanda / Bélgica / Luxemburgo	0,70%	0,43%	0,74%	1,00%	0,85%	0,15%
	Áustria / Suíça	0,65%	0,48%	0,59%	0,79%	0,89%	0,96%
	Grécia	0,25%	0,12%	0,11%	0,64%	0,01%	0,03%
	Europa do Leste	0,92%	1,12%	1,02%	0,78%	0,47%	0,44%
	Japão	0,78%	0,46%	0,85%	1,24%	0,26%	0,00%
	China / Coreia	1,43%	0,82%	1,26%	2,59%	0,16%	0,55%
	África	0,88%	0,81%	0,84%	1,20%	0,49%	0,19%
	Países não especificados	4,15%	6,35%	3,72%	2,67%	1,69%	5,39%

Note-se que o tempo de permanência médio dos visitantes à cidade é de três a quatro dias inteiros ^{viii}.

3.1.5 Fornecedores

A atividade econômica exercida por um Hostel é um serviço. Kotler (1998, p.412) define o termo como: “Serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”^{ix}.

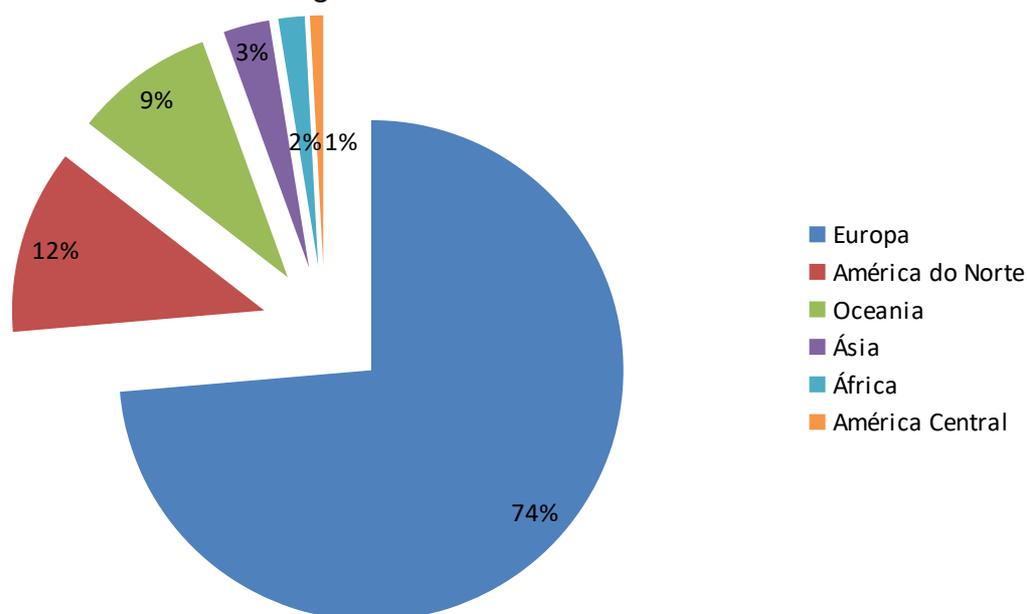
Assim, o produto comercializado pelo Hostel é a acomodação para viajantes em alojamentos pagos e por um curto prazo. E esta já possui, em si própria, a sua atividade fim.

Isso porque, os principais fornecedores são os sites para divulgação e agendamento online que são gratuitos. Ademais, são utilizados serviços e mercadorias que afetam toda a população, como: alimentos e bebidas, serviços de telefonia e internet, água, eletricidade, entre outros.

4. O público alvo

Como já referido na Introdução desse trabalho, o público alvo do Hostel é o chamado “*backpacker*”. Trata-se dos “mochileiros”, que podem ser definidos como: “Turistas jovens e econômicos que mostram preferência por acomodações baratas, enfatizam o encontro com outras pessoas (locais e estrangeiras), organizam o itinerário da viagem de forma independente e flexível, seus períodos de férias são longos e buscam atividades recreativas informais e participativas. (PEARCE; LOKER-MURPHY; 1995, P.823).

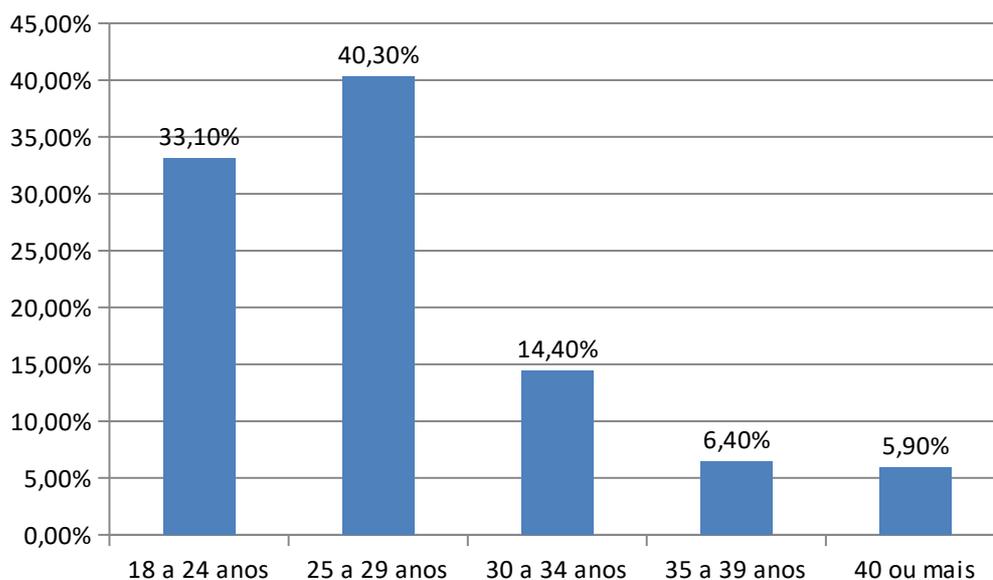
Em 2008, Rui Jose de Oliveira fez uma pesquisa inédita com 248 viajantes estrangeiros hospedados em Hostels nas cidades do Rio de Janeiro, Salvador e Foz do Iguaçu. Os continentes de origem dos entrevistados foram:



Considerando-se a nacionalidade, 19% eram da Inglaterra, 13,7% da Alemanha, 8,1% da França, 6,9% Austrália, 6,5% Estados Unidos, 5,2% Israel, 4,8% Suécia, 4,4% Holanda, 3,6% Itália e 3,6% Canadá.

Dos viajantes que responderam a pesquisa, 50,6% eram mulheres e 49,4% homens, sendo que 91,7% solteiros, 6,6% casados e 1,8% separados.

A faixa etária foi distribuída da seguinte forma:



Os principais idiomas dominados eram: inglês (92,7%), espanhol (48,4%), francês (33,5%), alemão (29,4%), português (25,4%), italiano (13,3%), sueco (6%) e hebraico (5,2%).

Quanto ao número de pessoas viajando, 55,9% estavam viajando sozinhas, 27,9% em duplas, 9,3% em trios, 4% em quartetos e 2,8% em cinco pessoas ou mais^x.

Estes dados colaboram para a compreensão e definição do público alvo do **Tavola Hostel**. A partir deles poderão ser elaboradas estratégias de marketing para atração e retenção dos clientes em potencial.

5. Análise SWOT (FOFA)

Para ponderar os objetivos estratégicos do **Tavola Hostel**, foram definidos os potenciais pontos fortes e fracos do empreendimento, e as oportunidades e ameaças que o mercado oferece. Com essas informações, foi possível fazer uma análise SWOT para a elaboração de estratégias que visam enfatizar os pontos fortes, amenizar os pontos fracos, aproveitar as oportunidades e enfrentar as ameaças.

5.1 Pontos fortes

Considerando os pontos fortes como quaisquer recursos ou competências organizacionais existentes que podem representar um diferencial perante seus concorrentes, há de se destacar:

- Programa de qualidade total, visando a maior satisfação possível dos clientes;
- Equipe altamente treinada e qualificada;
- Instalações, móveis e equipamentos novos e modernos;
- Convênios com diversos parceiros para atender as demandas dos clientes, como: agências de turismo, vans para *transfer*, passeios, etc.

5.2 Pontos fracos

- Necessidade de estruturação física do empreendimento;
- Staff a ser escolhido e treinado.

5.3 Oportunidades

- O turismo no Rio de Janeiro denota projeção de grande crescimento;
- Alta visibilidade da cidade no cenário internacional;
- Os Hostels possuem um nicho de clientes bem conceituado e definido;
- Estímulos governamentais para ampliação da infraestrutura turística;
- Número de UHs insuficiente para acomodação da demanda futura.

5.4 Ameaças

- Entrada de diversos investidores nacionais e internacionais no Rio de Janeiro, com o objetivo de usufruir as oportunidades trazidas pelos grandes eventos;
- Concorrência com marcas amplamente conhecidas no mercado;
- Dependência da evolução da infraestrutura turística da cidade, para se manter a atratividade e conseguir atender a demanda futura.

6. Mix de Marketing

Produto

O **Tavola Hostel** oferecerá acomodação de qualidade e excelente atendimento por um custo comparável aos do mercado, que é o principal diferencial para o sucesso do empreendimento;

Haverá diferenciação nas acomodações em quartos com seis e oito camas, além de quartos privativos para clientes que o desejarem.

Praça

Geralmente a reserva dos locais onde ocorrerá hospedagem no decorrer da viagem, é feita previamente online. Eventualmente podem surgir clientes que não conseguiram acomodação em outro estabelecimento, e optem por ficar no **Tavola Hostel**, porém isso é incomum.

Preço

O preço praticado será intermediário em relação ao mercado. Havendo concorrentes, haverá flutuação de preços. O diferencial estará na infraestrutura de qualidade, oferecida por um preço razoável.

Visto que há grande variedade de clientes nas classes econômicas, os valores praticados poderão atrair clientes de todas as classes.

As formas de pagamento serão feitas por intermédio dos meios mais utilizados pelo mercado, como o cartão magnético (o mais utilizado) e o dinheiro.

Promoção

Visto que os clientes, em sua grande maioria, obtêm informações e efetuam as reservas na internet, a divulgação do Hostel será feita inteiramente nesta, em anúncios no Google, Facebook, demais mídias sociais e com anúncios pagos nos sites de reserva online (Booking.com, Hostelworld.com, etc.).

7. Análise financeira

Como os sites citados são a principal ferramenta para captar clientes, é de fundamental importância que o Hostel possua um nível de serviço ótimo, para que o objetivo empresarial possa ser atingido e para que se consiga manter o *rating* acima de 85%. Para tal, será necessário o investimento na aquisição de móveis, equipamentos (computadores, ar-condicionado, televisão, geladeira, utensílios de cozinha, freezer, etc.), aluguel e reforma do imóvel, contratação de pessoal e serviços (televisão a cabo, internet, segurança).

O Hostel será instalado em uma casa com área útil mínima de 250 m², com cinco quartos, áreas comuns, bar e cozinha. Os quartos serão utilizados como acomodação coletiva, com 3 camas triplas em cada um e *lockers* individuais.

O local para a sua instalação ainda será definido, porém, o valor utilizado no cálculo de aluguel de R\$12.000,00 foi definido por meio de pesquisa de mercado no período de julho de 2013, com casas na zona sul (Botafogo, Lagoa, Humaitá, Laranjeiras) e Tijuca que possuem área superior a 240 m² e cinco quartos ou mais. Este foi tido como valor limite para a viabilidade do negócio.

Serão contratados 1 recepcionista, 2 coqueiras / camareiras e 1 segurança noturno. Os gerentes ficarão na recepção na folga da recepcionista e quando finalizar o turno desta, em um primeiro momento.

A projeção de receita se enquadra na tributação de empresa de pequeno porte, e optamos pelo Super Simples como forma de recolhimento de impostos. Foram definidos três cenários para projeção de demanda, com ocupação média de 45%, 60% e 75%.

Projeção para receitas:

Unid. Habitac.	Qtd	Camas	Total Uh	Valor Diária	Receita max/dia	Receita max/mês
Quartos coletivos	5	9	45	R\$ 50,00	R\$ 2.250,00	R\$ 67.500,00

% médio ocupação	45%	60%	75%
Receita Qto Coletivo	R\$ 30.375,00	R\$ 40.500,00	R\$ 50.625,00
Receita esperada	R\$ 30.375,00	R\$ 40.500,00	R\$ 50.625,00

Projeção para despesas:

Despesas fixas	Qtd	Valor	Total
Aluguel	1	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00
Café da manhã	30	R\$ 40,00	R\$ 1.200,00
Contador	1	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Funcionários	1	R\$ 5.437,33	R\$ 5.437,33
Tv, internet e telefone	1	R\$ 400,00	R\$ 400,00
			R\$ 19.637,33

Despesas financeiras	Qtd	Valor	Total
Empréstimo	1	R\$ 711,00	R\$ 711,00
			R\$ 711,00
Despesas variáveis*	Qtd	Valor	Total
Luz	1	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Água	1	R\$ 700,00	R\$ 700,00
Gás	1	R\$ 300,00	R\$ 300,00
			R\$ 3.000,00

*Para a estimativa de despesas variáveis não é possível precificar a variação dos valores de acordo com a demanda de hóspedes, uma vez que se necessita de dados após o início de funcionamento do empreendimento. Portanto, serão utilizados valores fixos para a projeção de cenários.

Detalhamento das despesas com funcionários

	Recepcionista	Segurança (noite)	Camareira
Salário base	R\$ 1.200,00	R\$ 750,00	R\$ 750,00
Adicional noturno (20%)		R\$ 150,00	
Total dos recebimentos	R\$ 1.000,00	R\$ 900,00	R\$ 750,00
INSS (8%)	R\$ 80,00	R\$ 72,00	R\$ 60,00
VT (6%)	R\$ 72,00	R\$ 45,00	R\$ 45,00
Total dos descontos	R\$ 152,00	R\$ 117,00	R\$ 105,00
Salário líquido	R\$ 848,00	R\$ 783,00	R\$ 645,00
13° (bruto)	R\$ 100,00	R\$ 62,50	R\$ 62,50
1/3 salário sobre férias	R\$ 33,33	R\$ 20,83	R\$ 20,83
FGTS (8% bruto)	R\$ 96,00	R\$ 60,00	R\$ 60,00
Vale transporte	R\$ 60,00	R\$ 87,00	R\$ 87,00
Vale refeição (R\$16)	R\$ 384,00	R\$ 384,00	R\$ 384,00
Custo mensal	R\$ 1.521,33	R\$ 1.397,33	R\$ 1.259,33
Qtd funcionários	1	1	2
Custo total	R\$ 1.521,33	R\$ 1.397,33	R\$ 2.518,67
Total	R\$ 5.437,33		

Detalhamentos dos Recursos Humanos estão no item 7.

Projeção para custos iniciais:

Custo inicial	Qtd	Valor	Total
Abertura firma	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00

Criação identidade visual e aplicação de ambientação	1	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00
Camas triplas com locker	15	R\$ 750,00	R\$ 11.250,00
Lençóis e fronha	67,5	R\$ 20,00	R\$ 1.350,00
Travesseiros	45	R\$ 15,00	R\$ 675,00
Toalhas	75	R\$ 5,00	R\$ 375,00
Locker	15	R\$ 300,00	R\$ 4.500,00
Computadores	6	R\$ 1.000,00	R\$ 6.000,00
Mesas pc	4	R\$ 200,00	R\$ 800,00
Cadeiras pc	4	R\$ 80,00	R\$ 320,00
Equipwifi	3	R\$ 100,00	R\$ 300,00
Ar condicionado	7	R\$ 800,00	R\$ 5.600,00
Instalação ar cond	1	R\$ 2.800,00	R\$ 2.800,00
Televisao	2	R\$ 1.500,00	R\$ 3.000,00
Ventiladores	7	R\$ 150,00	R\$ 1.050,00
Equip som	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
Geladeira	2	R\$ 1.000,00	R\$ 2.000,00
Fogão	2	R\$ 500,00	R\$ 1.000,00
Micro ondas	2	R\$ 200,00	R\$ 400,00
Talheres e pratos	1	R\$ 300,00	R\$ 300,00
		Total (Recursos próprios)	R\$ 48.220,00

Legenda: Quartos Equipamentos Cozinha

Além do custo de compras dos equipamentos, será considerada a despesa de R\$28.000,00, para a reforma do imóvel escolhido e a devida adequação aos padrões desejados.

Dos custos iniciais, R\$48.220,00 serão de capitais próprios e o restante será adquirido por meio de empréstimo bancário.

Utilizou-se, para cálculo das projeções, o empréstimo de R\$28.000,00, com pagamento em um período de 60 meses e juros de 1,5% ao mês, o que resulta em uma despesa mensal de R\$711,00.

Impostos

Com o enquadramento no Super Simples os recolhimentos dos impostos serão feitos através de alíquota única designada abaixo.

4 - Abrangência do Super Simples

Estão incluídos no documento único de arrecadação – Super Simples, com recolhimento mensal, os seguintes impostos e contribuições:

- a) Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica - IRPJ;
- b) Imposto sobre Produtos Industrializados – IPI;
- c) Contribuição Social sobre o Lucro Líquido - CSLL;
- d) Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - COFINS;
- e) Contribuição para o PIS/Pasep;
- f) Contribuição para a Seguridade Social, a cargo da pessoa jurídica, de que trata o art. 22 da Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991, exceto no caso da microempresa e da empresa de pequeno porte que se dediquem às atividades de prestação de serviços expressamente excluídas;
- g) Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação - ICMS;
- h) Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza - ISS.

Receita bruta 12 meses	Alíquota	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS/PASEP	INSS	ICMS
360.000,01 a 480.000,00	7,54%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%
480.000,01 a 600.000,00	7,60%	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%
600.000,01 a 720.000,00	8,28%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%

7.1 Análise de cenários

Serão utilizados três cenários para avaliação, com taxas de ocupação média, ao longo do ano, de 45%, 60% e 75%. As tabelas completas podem ser visualizadas no arquivo em excel anexo. Lembrando que a taxa de ocupação média de serviços turísticos no Rio de Janeiro em 2011 foi de 79,08%^{xi}.

Ressalta-se que foi utilizada a taxa de desconto *RiskFree* de 9,5%, condizente com as aplicações no mês de julho de 2013 em títulos do governo através do Tesouro Direto.

Custos iniciais	(R\$ 48.220,00)
Empréstimo para reforma (com juros)	R\$42.660,00
Compra de equipamentos	R\$ 48.220,00

Cenário mensal 1 - Ocupação média 45%

RECEITA OPERACIONAL BRUTA

Receita operacional	R\$ 30.375,00
---------------------	---------------

Receita não operacional	-
TOTAL DA RECEITA OPERACIONAL BRUTA	R\$ 30.375,00

(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA

(-) Alíquota imposto (7,54%)	(R\$ 2.290,28)
------------------------------	-----------------------

RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	R\$ 28.084,73
------------------------------------	----------------------

(-) DESPESAS OPERACIONAIS

(-) Despesas fixas	R\$ 19.637,33
--------------------	---------------

(-) Despesas variáveis	R\$ 3.000,00
------------------------	--------------

(-) TOTAL DESPESAS	R\$ 22.637,33
---------------------------	----------------------

(-) DESPESAS FINANCEIRAS LÍQUIDAS

(-) Despesas financeiras	R\$ 711,00
--------------------------	------------

RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	R\$ 4.736,39
---------------------------------------	---------------------

Indicadores de desempenho

Lucratividade	15,6
---------------	------

Rentabilidade	9,8
---------------	-----

Margem de Contribuição: $MC = RT - (C + DV)$

RT = Receita Total

C = Custos

DV = Despesas variáveis

Margem de Contribuição	R\$ 7.737,67
-------------------------------	---------------------

Ponto de Equilíbrio: $PE = DF/MC$

DF = Despesas Fixas

MC = Margem de Contribuição

Ponto de Equilíbrio	2,538
----------------------------	--------------

Payback (meses)	10,2
------------------------	-------------

TIR (Taxa Interna de Retorno)	10%
--------------------------------------	------------

VPL (Valor Presente Líquido)

Taxa de desconto (i)	9,5%
----------------------	------

Períodos	60
----------	----

VPL	R\$ 1.279,54
------------	---------------------

Cenário mensal 2 - Ocupação 60%

RECEITA OPERACIONAL BRUTA

Receita operacional	R\$ 40.500,00
Receita não operacional	-
TOTAL DA RECEITA OPERACIONAL BRUTA	R\$ 40.500,00

(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA

(-) Alíquota imposto (7,6%)	(R\$ 3.078,00)
RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	R\$ 37.422,00

(-) DESPESAS OPERACIONAIS

(-) Despesas fixas	R\$ 19.637,33
(-) Despesas variáveis	R\$ 3.000,00
(-) TOTAL DESPESAS	R\$ 22.637,33

(-) DESPESAS FINANCEIRAS LÍQUIDAS

(-) Despesas financeiras	R\$ 711,00
RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	R\$ 14.073,67

Indicadores de desempenho

Lucratividade	34,7
Rentabilidade	29,2
Margem de Contribuição	R\$ 17.862,67
Ponto de Equilíbrio	1,099
Payback (meses)	3,4

TIR (Taxa Interna de Retorno)	29%
--------------------------------------	------------

VPL (Valor Presente Líquido)

Taxa de desconto (i)	9,5%
Períodos	60
VPL	R\$ 90.615,17

Cenário mensal3 - Ocupação 75%**RECEITA OPERACIONAL BRUTA**

Receita operacional	R\$ 50.625,00
Receita não operacional	-
TOTAL DA RECEITA OPERACIONAL BRUTA	R\$ 50.625,00

(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA

(-) Alíquota imposto (8,28%)	(R\$ 4.191,75)
RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	R\$ 46.433,25

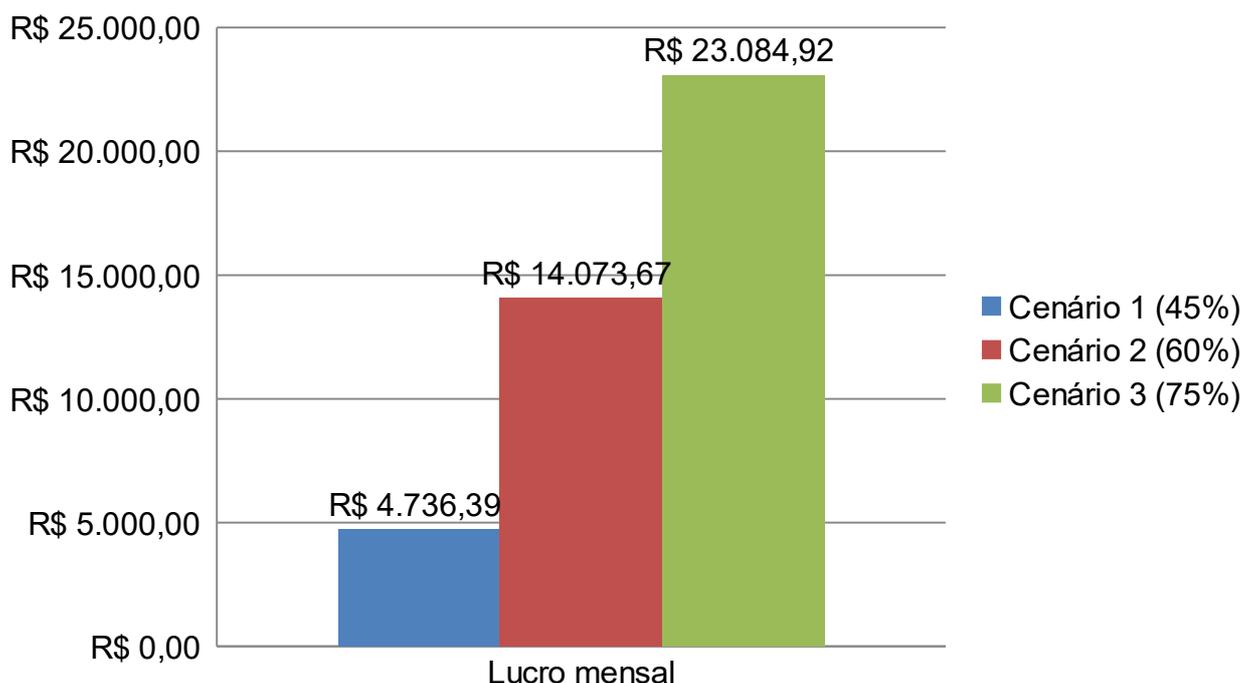
(-) DESPESAS OPERACIONAIS

(-) Despesas fixas	R\$ 19.637,33
(-) Despesas variáveis	R\$ 3.000,00
(-) TOTAL DESPESAS	R\$ 22.637,33

(-) DESPESAS FINANCEIRAS LÍQUIDAS

(-) Despesas financeiras	R\$ 711,00
RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	R\$ 23.084,92
Indicadores de desempenho	
Lucratividade	45,6
Rentabilidade	47,9
Margem de Contribuição	R\$ 27.987,67
Ponto de Equilíbrio	0,702
Payback (meses)	2,1

TIR (Taxa Interna de Retorno)	48%
VPL (Valor Presente Líquido)	
Taxa de desconto (i)	9,5%
Períodos	60
VPL	R\$ 176.831,52



Lucratividade: A lucratividade é um indicador de eficiência operacional. Obtida sob a forma de valor percentual, indica qual é o ganho que a empresa consegue gerar sobre o trabalho que desenvolve.

Fórmula: $\text{Lucro líquido} / \text{receita total} \times 100$

Rentabilidade: A Rentabilidade é um indicador de atratividade do negócio, pois mostra a velocidade com que o capital investido retornará. É obtido sob a forma de valor percentual por unidade de tempo, e mostra qual será a taxa de retorno do capital investido por unidade de tempo (por exemplo, mês ou ano).
Fórmula: $\text{Lucro líquido} / \text{investimento total} \times 100$

Margem de contribuição: É a diferença entre a receita total menos as despesas variáveis da empresa. A margem de contribuição é a parcela da receita total que ultrapassa os custos e despesas variáveis e que contribuirá para cobrir as despesas fixas e, ainda, formar o lucro.

Margem de Contribuição: $MC = RT - (C + DV)$

RT = Receita Total

C = Custos

DV = Despesas variáveis

Ponto de equilíbrio: É o valor das vendas que permite a cobertura dos gastos totais (custos, despesas fixas e despesas variáveis). Neste ponto, os gastos são iguais à receita total da empresa, ou seja, a empresa não apresenta lucro nem prejuízo.

Ponto de Equilíbrio: $PE = DF/MC$

DF = Despesas Fixas

MC = Margem de Contribuição

Payback é o tempo decorrido entre o investimento inicial e o momento no qual o lucro líquido acumulado se iguala ao valor desse investimento.

A **Taxa Interna de Retorno (TIR)** é uma taxa de desconto hipotética que, quando aplicada a um fluxo de caixa, faz com que os valores das despesas, trazidos ao valor presente, seja igual aos valores dos retornos dos investimentos, também trazidos ao valor presente.

O **valor presente líquido (VPL)** é uma função utilizada na análise da viabilidade de um projeto de investimento. Ele é definido como o somatório dos valores presentes dos fluxos estimados de uma aplicação, calculados a partir de uma taxa dada e de seu período de duração.

Fluxo de Caixa Descontado Conforme Assaf Neto, “Uma empresa é avaliada por sua riqueza econômica expressa a valor presente, dimensionada pelos benefícios de caixa esperados no futuro e descontados por uma taxa de atratividade que reflete o custo de oportunidade dos vários provedores de capital.” (2003, p.586).^{xii}

O valor da empresa através do fluxo de caixa descontado pode ser obtido por meio da seguinte fórmula:

$$VE = \frac{FCL(ano\ 1)}{(1+r)} + \frac{FCL(ano\ 2)}{(1+r)^2} + \frac{FCL(ano\ 3)}{(1+r)^3} + \dots + \frac{FCL(ano\ n)}{(1+r)^n}$$

7.2 Fluxo de caixa descontado

Para a elaboração do fluxo de caixa, supôs-se uma taxa anual de aumento de despesas de 6%, de 4% para receitas, e a taxa de desconto de 9,5%.

Cenário 1 - 45%

Ano	1	2	3	4	5	6
Saldo inicial	-48220,00	44632,00	135765,12	224784,63	311260,44	394724,54
Entradas	364500,00	379080,00	394243,20	410012,93	426413,45	443469,98
Saídas	-271648,00	-287946,88	-305223,69	-323537,11	-342949,34	-363526,30
Saldo ano	44632,00	135765,12	224784,63	311260,44	394724,54	474668,23
Fluxo de caixa descontado	40759,82	113229,60	171208,08	216504,76	250739,95	275362,91
Valor da empresa	1067805,12					

Cenário 2 - 60%

Ano	1	2	3	4	5	6
Saldo inicial	-48220,00	166132,00	383625,12	604059,03	827205,82	1052807,74
Entradas	486000,00	505440,00	525657,60	546683,90	568551,26	591293,31
Saídas	-271648,00	-287946,88	-305223,69	-323537,11	-342949,34	-363526,30
Saldo ano	166132,00	383625,12	604059,03	827205,82	1052807,74	1280574,74
Fluxo de caixa descontado	151718,72	319947,56	460083,88	575383,10	668772,60	742882,65
Valor da empresa	2918788,52					

Cenário 3 - 75%

Ano	1	2	3	4	5	6
Saldo inicial	-48220,00	287632,00	631485,12	983333,43	1343151,19	1710890,93
Entradas	607500,00	631800,00	657072,00	683354,88	710689,08	739116,64
Saídas	-271648,00	-287946,88	-305223,69	-323537,11	-342949,34	-363526,30
Saldo ano	287632,00	631485,12	983333,43	1343151,19	1710890,93	2086481,26
Fluxo de caixa descontado	262677,63	526665,52	748959,69	934261,44	1086805,25	1210402,39
Valor da empresa	4769771,92					

8. Gestão de pessoas

A política de recursos humanos do **Tavola Hostel** será direcionada para obter o maior grau de satisfação dos funcionários, resultando em um ambiente altamente estimulante, para a obtenção de um nível de serviço ótimo junto aos clientes.

Os salários serão pagos inicialmente equiparados com o nível do mercado, com projeção de aumento com a consolidação do Hostel no mercado. Quando houver lucro acima de R\$10.000,00, haverá uma participação dos funcionários, de 10% da diferença acima desse valor, divididos igualmente entre as atendentes e camareiras, afim de aumentar a motivação e os resultados, com um limite de 50% do salário recebido.

Inicialmente serão contratados: 1 recepcionista bi/trilíngue, 1 segurança noturno e 2 camareiras / copeira.

Descrição das atividades dos funcionários:

Recepcionista – Recepção dos hóspedes, atendimento de demandas por telefone e e-mail, realização de reservas, venda de passeios e festas (comissionado), orientação em geral aos hóspedes.

Salário base: R\$1.200,00, Vale transporte, Vale refeição: R\$384,00.

Camareiras / Copeira – Arrumação e reposição da mesa de café-da-manhã, limpeza das áreas comuns e quartos, diariamente, troca de lençóis e fronhas de travesseiros quando houver saída de hóspedes.

Salário base: R\$750,00, Vale transporte, Vale refeição: R\$384,00.

Segurança noturno – Segurança do prédio, entrega de chaves dos quartos para os hóspedes durante a noite.

Salário base: R\$750,00 mais adicional noturno, Vale transporte, Vale refeição: R\$384,00.

Inicialmente os gerentes / sócios participarão do atendimento quando não houver recepcionistas.

9. Conclusão

Com base nas premissas apresentadas, conclui-se que o **Tavola Hostel** possui viabilidade econômica, pois mesmo em cenários em que a taxa de ocupação é

relativamente baixa (45%), o empreendimento gera lucro e todos os indicadores financeiros são positivos.

Nos cenários mais otimistas apresentados, com ocupação média de 60% e 75%, há níveis mais altos de lucratividade, que são plausíveis, tendo em vista as estatísticas médias de mercado como referência.

Acredita-se que, mesmo no início das atividades, o empreendimento poderá se manter, pois possui um custo fixo que pode ser pago, mesmo com níveis de ocupação não muito altos.

10. Bibliografia

- i PEARCE, Philip L., LOKER-MURPHY, Laurie. Young Budget Travelers: Backpackers in Australia. *Annals of Tourism Research*, v.22, n. 4, p. 819-843,1995
- ii OMT. World Tourism Barometer. Madri, v.7, n.2, junho 2009
- iii http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_impresao.php?id_noticia=2235
acesso em 05/03/2013
- iv CEPERJ – Anuário estatístico de 2009
- v <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br>
- vi ABIH-RJ – Anuário estatístico 2011
- vii <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br>
- viii ABIH-RJ – Anuário estatístico 2011
- ix KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5ed. São Paulo: Atlas, 1998. 725p.
- x Oliveira, Rui José de. Artigo: *TurismoBackpacker – Estudos dos viajantes internacionais no Brasil*. CULTUR – Revista de Cultura e Turismo – ano 02 – n.01 – jan/2008.
- xi ABIH-RJ – Anuário estatístico 2011
- xii ASSAF Neto, Alexandre. *Finanças Corporativas e Valor*. São Paulo: Editora Atlas, 2003.