

BUSINESS SCHOOL SÃO PAULO
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES
MBA EM ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

FABIO CALZAVARA

MODELO DE NEGÓCIO PARA
GUESTHOUSE – HOSPEDAGEM TEMPORÁRIA NA CIDADE DE SÃO
PAULO

SÃO PAULO
2015

FABIO CALZAVARA

MODELO DE NEGÓCIO PARA
GUESTHOUSE – HOSPEDAGEM TEMPORÁRIA NA CIDADE DE SÃO
PAULO

Trabalho de Conclusão de Curso,
Modalidade Plano de Negócio, apresentado
como exigência parcial para a obtenção do
certificado MBA em Estratégia Empresarial
na BSP - Business School São Paulo.

Orientador: Prof. Ciro Barbieri da Cunha

SÃO PAULO

FOLHA DE APROVAÇÃO

FABIO CALZAVARA

MODELO DE NEGÓCIO PARA GUESTHOUSE – HOSPEDAGEM TEMPORÁRIA NA CIDADE DE SÃO PAULO

Trabalho de Conclusão de Curso,
Modalidade Plano de Negócio, apresentado
como exigência parcial para a obtenção do
certificado MBA em Estratégia Empresarial
na BSP - Business School São Paulo.

COMISSÃO EXAMINADORA

Orientador: Prof. Ciro Barbieri da Cunha

Prof. (a)

São Paulo, 2015

Resumo

Este trabalho apresenta um novo modelo de negócio, que consiste em uma hospedagem de caráter temporário (também chamada pensionato ou guesthouse) para jovens recém-chegados à cidade de São Paulo. Este novo conceito de hospedagem visa atender a um momento crítico na vida de quem se muda para uma cidade desconhecida: a chegada e posterior busca por uma residência definitiva.

Além de apresentar uma descrição detalhada do negócio (incluindo proposta de valor, público a que se destina, recursos necessários e atividades desempenhadas), o trabalho tem como objetivo verificar sua viabilidade: tanto por meio de um planejamento das ações necessárias para sua concretização como um estudo financeiro acerca dos investimentos necessários e retorno esperado.

O processo de criação do modelo de negócio envolveu pesquisa qualitativa junto ao público-alvo do negócio, pesquisa de observação de concorrentes diretos e indiretos e pesquisa teórica acerca das melhores práticas para a definição do modelo de negócio, para orientação estratégica e financeira da nova empresa.

Ao final do processo foi possível obter um plano concreto e viável para a implantação do negócio descrito nas próximas páginas.

Palavras-chave: hospedagem, pensionato, modelo de negócio, proposta de valor, estratégia empresarial, Design Thinking, design de serviço.

Abstract

This work presents a new business model for a temporary accommodation (a guesthouse) for young adults that are settling in São Paulo. This new concept aims to meet the needs of those who move to an unfamiliar city in a crucial period of this process: the arrival and the search for permanent housing.

The goal of this project is to analyze the feasibility of this business by planning the required actions to accomplish it and making a financial study of the investment needed and its expected rates of return. In addition to those studies, this work presents a comprehensive description of this business, including topics such as: value proposition, target group description, required resources and activities to be performed.

The development process of this business model comprehends qualitative research of the target group, investigation of direct and indirect competitors and theoretical research on the best practices for defining this business model regarding the strategic and financial position of the new company.

By the end of the process it was possible to develop a feasible and concrete implementation plan of this business model.

Keywords: accommodation, guesthouse, business model, value proposition, corporate strategy, Design Thinking, service design.

Sumário

Lista de Figuras

Lista de Quadros

Lista de Tabelas

1	Introdução	12
1.1	Definição do Tema.....	12
1.2	Problema	12
1.3	Hipóteses.....	12
1.4	Justificativas	12
1.5	Objetivos.....	14
1.5.1	Objetivo geral	14
1.5.2	Objetivos específicos	14
1.6	Metodologia	14
1.6.1	Esboço da pesquisa.....	16
1.6.1.1	Roteiro para pesquisa qualitativa	17
1.6.1.2	Aspectos para observações em campo	17
2	Sumário executivo do negócio	19
2.1	Resumo dos principais pontos do plano de negócio	19
2.2	Setor de Atividade e Segmento de Atuação.....	19
2.3	Forma Jurídica e Enquadramento Tributário	19
3	Análise do Segmento de Atuação e Mercado	20
4	Estudo da Concorrência.....	21
4.1	Características dos Concorrentes	21
4.2	Perspectiva da concorrência a partir da Estratégia do Oceano Azul	23
5	O negócio	26
5.1	O canvas do modelo de negócio	26
5.2	Público-Alvo.....	28
5.2.1	Universitários	30
5.2.2	Jovens trabalhadores.....	31
5.2.3	Necessidades e desejos identificados junto ao público	31
5.3	Proposta de Valor	32

5.3.1	Missão, Visão e Valores.....	32
5.3.2	Conceito da guesthouse	35
5.3.3	Oferta de valor	36
5.3.4	Curva de Valor	37
5.4	Serviços Ofertados	38
5.4.1	Atividades-Chave	38
5.4.1.1	Processos Operacionais.....	39
5.5	Praça de atuação.....	45
5.5.1	Fatores cruciais para localização.....	45
5.5.2	Análise comparativa de regiões.....	45
5.6	Recursos Utilizados	46
5.6.1	Ativos Fixos.....	46
5.6.1.1	Predial	47
5.6.2	Arranjo Físico	48
5.6.2.1	Mobiliário e equipamentos.....	51
5.6.3	Recursos Humanos.....	53
5.7	Parceiros e fornecedores.....	54
5.7.1	Modelo de negócio junto aos parceiros	55
5.8	Relacionamento com o Cliente.....	56
5.8.1	Modelo de Relacionamento	56
5.8.2	Régua de Relacionamento.....	57
5.8.3	Promoção.....	60
5.9	Desenvolvimento estratégico.....	61
5.9.1	Mapa estratégico.....	61
5.9.2	<i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	63
5.9.3	Plano de iniciativas e projetos.....	66
6	Plano Financeiro	69
6.1	Investimento Total	69
6.1.1	Investimentos Fixos e Pré-Operacionais	69
6.1.2	Capital de Giro	72
6.1.2.1	Prazo médio de vendas.....	72
6.1.2.2	Prazo médio de compras.....	72
6.1.2.3	Capital de giro operacional líquido	73

6.2	Estimativa de custos.....	73
6.2.1	Custos de comercialização	73
6.2.2	Custos com mão de obra	74
6.2.3	Custos operacionais.....	75
6.2.4	Custos com depreciação.....	76
6.2.5	Custo dos Serviços Vendidos	76
6.3	Fontes de receita	76
6.3.1	Estratégia de precificação.....	77
6.4	Projeções de faturamento.....	78
6.4.1	Projeção de DRE	78
6.5	Indicadores de Viabilidade.....	79
6.5.1	Resultado Operacional e Financeiro.....	79
6.5.2	Projeção de Fluxo de Caixa Livre (FCF).....	81
6.5.3	Payback Descontado	82
6.5.4	Valor Presente Líquido (VPL)	82
6.5.5	Lucratividade.....	83
7	Conclusão	84
	Referencial Teórico	
	Anexo A – Termo de Compromisso	

Lista de Figuras

Figura 1 - Perspectivas dos concorrentes a partir da estratégia do Oceano Azul.....	25
Figura 2 - Canvas do modelo de negócio da guesthouse	27
Figura 3 - Pôster com os valores da guesthouse	34
Figura 4 - Logomarca da Casa de Rock	36
Figura 5 - Mapa da oferta da guesthouse.....	36
Figura 6 - Curva de valor da Casa de Rock.....	38
Figura 7 - Vista da rua de localização.....	46
Figura 8 - Fotos do interior do imóvel	47
Figura 9 - Referências visuais para o bar/lobby	49
Figura 10 - Referências visuais para a área de estar compartilhada	49
Figura 11 - Referências visuais para os quartos	50
Figura 12 - Mapa estratégico	62
Figura 13 - Balanced Scorecard	64

Lista de Quadros

Quadro 1 - Comparativo entre os concorrentes.....	23
Quadro 2 - Aspectos observados na pesquisa com concorrentes	24
Quadro 3 - Perfil demográfico e comportamental do público-alvo.....	28
Quadro 4 - Persona do universitário	30
Quadro 5 - Persona do jovem trabalhador.....	31
Quadro 6 - Descrição das atividades-chave	39
Quadro 7 - Processo da chegada dos hóspedes.....	41
Quadro 8 - Processo da hospedagem	42
Quadro 9 - Processo dos cursos (modelo padrão)	43
Quadro 10 - Processo da consultoria imobiliária e do feedback.....	44
Quadro 11 - Critérios para definição do arranjo físico	48
Quadro 12 - Mobiliário e equipamentos necessários.....	51
Quadro 13 - Descrição de cargos	53
Quadro 14 - Perfis e características necessários	54
Quadro 15 - Fornecedores de ativos e de serviços	54
Quadro 16 - Parceiros de divulgação e cursos	55
Quadro 17 - Condições comerciais das parcerias	56
Quadro 18 - Régua de Relacionamento	58
Quadro 19 - Balanced Scorecard - métricas e metas	65
Quadro 20 - Plano de projetos e investimentos pré-operacionais	67

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Comparativo entre bairros	45
Tabela 2 - Resumo do investimento total	69
Tabela 3 - Investimentos fixos e pré-operacionais discriminados	69
Tabela 4 - Cálculo do prazo médio de vendas	72
Tabela 5 - Cálculo do prazo médio de compras	72
Tabela 6 - Cálculo do capital de giro operacional líquido	73
Tabela 7 - Custos variáveis de comercialização.....	74
Tabela 8 - Custos com mão-de-obra	75
Tabela 9 - Custos operacionais	75
Tabela 10 - Custos com depreciação	76
Tabela 11 - Custos dos Serviços Vendidos	76
Tabela 12 - Fontes de receita	77
Tabela 13 - Cenários e projeções de faturamento.....	78
Tabela 14 - Projeção de DRE 2016	79
Tabela 15 - Projeção de FCF para os próximos 5 anos	81
Tabela 16 - Fluxo de caixa com valor presente e payback descontado	82
Tabela 17 - Cálculo do VPL	83
Tabela 18 - Cálculo da lucratividade.....	83

1 Introdução

1.1 Definição do Tema

A proposta deste Plano de Negócio é apresentar um novo conceito de serviço em hospedagem temporária na cidade de São Paulo.

1.2 Problema

O modelo de negócio tratará do desenvolvimento de uma hospedagem temporária, nos moldes de um pensionato, denominada “guesthouse”. A guesthouse terá a missão de receber jovens trabalhadores, autônomos ou estudantes (brasileiros ou estrangeiros) que estão se mudando para São Paulo de outra cidade ou estejam saindo da casa dos pais.

O objetivo é oferecer uma residência temporária, baseada em um ambiente multicultural e de estrutura de convívio compartilhada, como os hostels (ou albergues da juventude) oferecem. Com isso, pessoas que muitas vezes não conhecem ninguém na cidade, são apresentadas a um convívio com outros indivíduos de perfil semelhante, levando à interação social e à construção de networking – o que os ajuda na adaptação à nova cidade.

Como principal diferencial com relação aos hostels, a guesthouse oferecerá serviços para auxiliar nessa adaptação, principalmente uma consultoria imobiliária para os hóspedes – visando auxiliá-los a encontrar sua moradia futura – e cursos voltados ao perfil do público em questão, como culinária e manutenção doméstica.

1.3 Hipóteses

- A proposta de valor do modelo de negócio é perceptível ao público, de modo a gerar demanda pelo serviço.
- Existe público para esse modelo de negócio, tornando-o sustentável e rentável.
- Serviços adicionais são aplicáveis a esse modelo de negócio.

1.4 Justificativas

As premissas para o modelo de negócios da guesthouse são simples:

- Oceano Azul: a guesthouse representa uma oportunidade de negócio ainda não atendida na cidade de São Paulo. Os pensionatos hoje têm restrições percebidas por parte do público em termos de estrutura, privacidade e conforto, e além disso não possuem uma proposta de valor, um diferencial em termos de experiência para o hóspede e valor agregado ao seu ambiente e aos serviços prestados aos clientes.
- Estimativas de retorno: para um negócio muito similar em termos conceituais e estruturais – hostels – artigos apontam que o investimento gira em torno de R\$ 100.000,00 e R\$ 200.000,00¹. Na cidade de São Paulo (de acordo com indicadores de 2013 da SPTuris - Relatório Mensal da Taxa de Ocupação dos Meios de Hospedagem) a taxa de ocupação média para hostels é de 51%². Para esta taxa, artigos publicados indicam um faturamento de aproximadamente R\$ 27.000,00 por mês³. Além disso, outros artigos sugerem que o *break-even* para esse modelo corresponde a uma taxa de ocupação de cerca de 35%. Naturalmente, estes resultados dependem da estrutura de custos de cada negócio, mas indicadores como estes estimulam o início da pesquisa. Os resultados financeiros esperados com o projeto estão descritos na seção 6.5 Indicadores de viabilidade.
- Além da geração de receitas para o próprio negócio, existem justificativas de cunho social e voltadas ao relacionamento humano. Muitas pessoas que saem de casa ou se mudam de cidade, não tem parentes ou amigos na nova cidade. Isso pode dificultar sua adaptação e desenvolvimento pessoal e profissional. Proporcionando serviços voltados a esse adaptação (como a consultoria imobiliária) e estimulando o

¹ MARCELINO, Carolina. Abrir albergue em São Paulo vira 'tacada de mestre'. Disponível em: < <http://blogs.estadao.com.br/jt-seu-bolso/abrir-albergue-em-sao->

² Em: <http://www.observatoriodoturismo.com.br/pdf/numeros_turismo_sp.pdf>. Acesso em: 14 set. 2014.

³ Em: <<http://franquiaempresa.com/2012/12/como-montar-um-hostel-ou-albergue.html>>. Acesso em: 14 set. 2014.

convívio entre os hóspedes, a guesthouse pode proporcionar a integração social entre as pessoas e a formação de amizades – estendidas para o futuro além da guesthouse, visto que seu modelo de hospedagem é temporário.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo geral

Obter um plano de negócios passível de execução e entender a viabilidade financeira do projeto.

1.5.2 Objetivos específicos

- Estudar o mercado de alojamentos e pensionatos da cidade de São Paulo (diagnóstico dos concorrentes diretos e indiretos).
- Estudar mercados análogos, os modelos de negócio e propostas de valor de mercado similares como hostels e hotéis.
- Validar as premissas financeiras para implementação do negócio: obter de forma clara informações como capital inicial necessário, projeção de retorno, capital de giro, taxa de ocupação mínima, entre outros.
- Analisar toda a estrutura de custo, recursos necessários e fluxo de receita para o funcionamento e sustentabilidade do negócio.
- Criar diferenciais competitivos sob a forma de serviços, voltados à melhor experiência possível para o público-alvo.
- Definir as atividades-chave do negócio e as parcerias para sua execução.

1.6 Metodologia

Para a construção do modelo de negócio da guesthouse, bem como para detectar oportunidades de mercado e desenhar o negócio de forma a torna-lo mais competitivo, será utilizada a abordagem do Design Thinking combinada ao processo de Design Centrado no Usuário.

O Design Thinking pode ser definido como a apropriação das atividades cognitivas específicas que os designers utilizam para projetar⁴ e utilizá-las em outras áreas do conhecimento – neste caso, a construção de um modelo de negócio. De modo mais específico, o Design Thinking passou a ser definido como uma combinação de: empatia para o entendimento do problema, criatividade para a geração de ideias e racionalidade para analisar e adaptar as soluções propostas⁵. O objetivo da adoção deste processo é alcançar um modelo de negócio sustentável, que atenda as necessidades dos usuários com uma execução viável. Estas etapas guiarão o processo de criação deste modelo de negócios – especialmente a questão da empatia, utilizada como balizador para uma pesquisa qualitativa com os potenciais clientes, sendo aplicada a pessoas com perfis semelhantes ao do público-alvo descrito.

Tal pesquisa tem a finalidade de identificar necessidades e desejos do público-alvo, levantando requisitos para a proposta de valor da guesthouse, bem como atividades, serviços e critérios para a concepção dos ambientes. Ao mesmo tempo será possível coletar insights dos próprios usuários, orientando o desenho do modelo de negócio. Neste segundo momento de definição da proposta de valor do negócio e criação da oferta – especialmente no que diz respeito a serviços, atividades-chave, modelo de relacionamento, entra o Design Centrado no Usuário. Também conhecido como UCD (*User-centered Design*), este processo pode ser definido como um método que considera extensivamente as necessidades, desejos e limitações do usuário durante a concepção de um produto ou serviço. Levando em consideração a norma ISO 9241 seção 210⁶, o UCD pode ser utilizado para orientar o design de serviços de acordo com os seguintes aspectos:

- O design deve ser baseado no entendimento explícito dos usuários, suas atividades e o ambiente em que está inserido;

⁴ VISSER, Willemien. The Cognitive Artifacts of Designing.

⁵ CROSS, Nigel. Design Thinking: Understanding How Designers Think and Work.

⁶ ISO 9241-210:2010 Ergonomics of human-system interaction – Part 210: Human-centered design for interactive systems.

- Os usuários são envolvidos durante o projeto e seu desenvolvimento;
- O projeto é direcionado e refinado por meio de uma avaliação centrada no usuário;
- O projeto engloba toda a experiência do usuário.

Ademais, buscando estabelecer um diferencial competitivo dentro de um Oceano Azul, será também realizada uma pesquisa de observação em campo, analisando aspectos como relacionamento, modelo de atendimento e serviços ofertados por pensionatos já operantes na cidade de São Paulo (entendidos aqui como concorrência direta) e hostels (modelo híbrido de concorrência direta e indireta). Tal pesquisa terá o modelo de “cliente oculto”, no qual o autor se passará por possível cliente para uma melhor observação dos aspectos mais relevantes à pesquisa.

Os dados secundários serão levantados em pesquisas e artigos publicados, tais como índices de crescimento no setor, movimentos migratórios para a cidade de São Paulo (sua intensidade e perfil dos indivíduos), pesquisas sobre a percepção do público em relação à qualidade de vida na cidade, análise da concorrência, entre outros.

Com a finalidade de complementar os dados referentes ao público-alvo, a pesquisa contará também com uma frente para a observação de conceitos e tendências atuais análogas ao objeto de estudo, utilizando como referência modelos de negócio inovadores (ex. AirBnb) e serviços de atendimento com foco na experiência do usuário (ex. Zappos). Tais levantamentos serão realizados por meio de pesquisa em artigos de internet, textos específicos referentes ao tema, além de periódicos e livros que agreguem informações importantes ao objeto da pesquisa.

1.6.1 Esboço da pesquisa

Conforme mencionado anteriormente a pesquisa aplicada junto ao público-alvo tem como objetivos conhecer melhor o público – definindo com maior propriedade o perfil dos usuários do serviço em questão – e extrair *insights* para a composição do modelo de negócios, especialmente para a definição das atividades-chave, dos canais de contato e modelo de relacionamento e dos serviços ofertados pela guesthouse. Para obter tais

resultados, serão realizadas entrevistas semiestruturadas⁷, guiadas pelo roteiro apresentado abaixo.

1.6.1.1 Roteiro para pesquisa qualitativa

Tópicos preliminares a serem abordados:

- O que o motivou a vir morar em São Paulo? O que lhe atrai na cidade?
- O que gosta de fazer (hábitos de lazer)? Quais são suas áreas de interesse?
- Que atividades exercia logo que se mudou (trabalho, estudo, lazer...)?
- Conte como foi o processo de mudança/saída de casa.
- O que você sentiu nesse processo? Como foi sua experiência?
- Quais os desafios encontrados? O que fez para superá-los? Teve o auxílio de alguém ou de alguma instituição?
- O que o faz sentir em casa?
- Você mora em imóvel próprio ou alugado?
- Como foi o processo de busca pelo imóvel? O que você sentiu?
- Que pontos nesse processo foram positivos? Quais aspectos poderiam ser melhorados?
- Ao planejar o estabelecimento da residência, quais tipos de lugar e hospedagens foram considerados? Hotel, albergue, pensionado, apartamento, república, quarto?
- Quais os prós e contras destes estabelecimentos?
- Qual a sua percepção hoje sobre pensionatos? E sobre hostels?

Os resultados da pesquisa junto ao público-alvo estão distribuídos nos itens referentes à descrição do negócio, apresentados entre as seções 5.2 Público-Alvo e 5.4 Serviços Ofertados.

1.6.1.2 Aspectos para observações em campo

Seguem alguns aspectos preliminares para observação durante as pesquisas de campo em concorrentes e players em atividades análogas:

- Como é o primeiro contato com o hóspede?

⁷ MANZINI, José Eduardo. Entrevista Semi-Estruturada: Análise de Objetivos e de Roteiros.

- Como a proposta de valor destes estabelecimentos é comunicada? E qual a percepção dos clientes?
- Como missão, visão e valores são tangibilizados em serviços nestes estabelecimentos?
- Como é o atendimento aos hóspedes? Qual a postura dos funcionários, apresentação pessoal, comportamento?
- Como é o ambiente destes estabelecimentos? Como ele impacta na experiência do hóspede?
- Que serviços e facilidades são ofertadas para os hóspedes com perfis semelhantes ao público estudado pela pesquisa?

Os resultados da pesquisa dos concorrentes encontram-se nas seções 4.1 Características dos Concorrentes e 4.2 Perspectiva da concorrência a partir da Estratégia do Oceano Azul.

2 Sumário executivo do negócio

2.1 Resumo dos principais pontos do plano de negócio

A guesthouse será um estabelecimento de hospedagem temporária (entre 4 semanas e 6 meses), com o objetivo de receber jovens trabalhadores, autônomos ou estudantes que estão se mudando para a cidade de São Paulo de outra municipalidade ou estejam saindo da casa dos pais.

O objetivo é oferecer uma residência baseada em um ambiente multicultural e de estrutura de convívio compartilhada, composta por 7 dormitórios e 2 áreas de convívio.

Além do ambiente a guesthouse oferece serviços para auxiliar nessa adaptação, principalmente uma consultoria imobiliária para os hóspedes – visando auxiliá-los a encontrar sua moradia futura e cursos de interesse do público-alvo, como culinária e manutenção doméstica.

O montante inicial a ser investido será de R\$ 149.874,16. Estima-se um prazo de 5 anos para estabilização nas receitas, atingindo ao final desse período um renda bruta mensal média de R\$ 53.348,00, com lucratividade de 9,44%. Assim, ao final de 6 anos o capital total investido retornará, considerando o valor do dinheiro no tempo (custo médio ponderado de capital).

2.2 Setor de Atividade e Segmento de Atuação

O negócio classifica-se dentro da Prestação de Serviços, caracterizando-se como Alojamento e Alimentação. Dentro da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) estará descrito como Pensionato (código 5590-6/99).

2.3 Forma Jurídica e Enquadramento Tributário

A empresa será registrada como “Empresário Individual”, e dentro das previsões de faturamento enquadra-se como microempresa (ME) optante do SIMPLES Nacional.

3 Análise do Segmento de Atuação e Mercado

São Paulo é a cidade com a maior contribuição no PIB brasileiro, colocando-se como o município mais rico do país - apesar de o percentual de participação apresentar queda desde 2007⁸. Uma das consequências dessa participação no PIB é o fato de as grandes movimentações observadas na indústria hoteleira serem motivadas pelo turismo corporativo de eventos e negócios⁹. Se por um lado o turismo corporativo movimenta milhões de reais¹⁰, não se observa no mercado opções de hospedagem temporária para suportar a máquina geradora desta riqueza paulistana.

No estado de São Paulo, na faixa de 18 a 29 anos, 7,49% dos residentes não são naturais, num total absoluto de 3.161.000 pessoas. Considerando todos os não naturais residentes na cidade de São Paulo, tem-se um total de 45,96% da população, desconsiderando divisão etária¹¹.

Hoje existem alguns indicadores quantitativos sobre movimentos migratórios de jovens para a cidade de São Paulo que indicam que o processo vem decaindo com o passar dos anos¹². Apesar de os dados não estarem tabulados dentro de um recorte mais específico – como o percentual ou número absoluto de jovens de 18 a 25 anos não naturais residentes na cidade de São Paulo, a representatividade absoluta dos dados disponíveis é relevante para o objeto de estudo em questão.

Os dados aqui apresentados possuem diferentes recortes quanto à faixa etária do público por conta da disponibilidade encontrada nas fontes pesquisadas: o balizador para essa pesquisa foi encontrar dados referentes a jovens universitários e profissionais recém-formados ou em seu primeiro emprego.

⁸ OLIVEIRA, João José. Hotéis preveem avanço até dezembro. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/3667288/hoteis-preveem-avanco-ate-dezembro>>. Acesso em: 14 set. 2014.

⁹ Ibid.

¹⁰ Em: < <http://g1.globo.com/turismo-e-viagem/noticia/2013/01/sao-paulo-e-rio-concentram-metade-das-viagens-corporativas-no-pais.html>>. Acesso em: 14 set. 2014.

¹¹ IBGE. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2001-2011. Disponível em: <http://seriesestatisticas.ibge.gov.br/lista_tema.aspx?op=0&de=36&no=10>. Acesso em: 21 set. 2014.

¹² Ibid.

4 Estudo da Concorrência

Levando em consideração o segmento de atuação do negócio, podemos chamar de concorrentes diretos os pensionatos (também referidos como hospedarias, pensões ou até mesmo albergues) da cidade de São Paulo e de concorrentes indiretos hostels e serviços locação comunitária como AirBnb e Easy Quarto.

Para um retrato mais fiel e de alguma vivência dentro dos concorrentes, uma pesquisa de campo foi realizada a fim de observar os aspectos que definem a proposta de valor dos concorrentes, como indicado na seção 1.6.1.2 Aspectos para observações em campo. Assim, foram visitados um total de 3 pensionatos e 3 hostels durante os dias 13/09/2014 e 20/09/2014. Além das observações em campo, diversas pesquisas pela internet complementaram a coleta de informações.

4.1 Características dos Concorrentes

Os pensionatos caracterizam-se por instalações com muitas áreas comuns – como sala de estar, banheiros, cozinha e lavanderia compartilhados – e apresentando variações entre quartos individuais e coletivos. Os principais pontos que definem a percepção da proposta de valor (ou a ausência dela) são a falta de privacidade e de uma estrutura adequada à rotina dos hóspedes: em geral a única opção de lazer limita-se a uma televisão. As áreas comuns são montadas com móveis velhos, sujos e desgastados pelo uso, fazendo com que os pensionados aparentem ser mobiliados com refugos das residências dos proprietários. Além disso, não existe a preocupação em oferecer nenhum tipo de serviço aos hóspedes: os pensionatos estudados limitam-se a fornecer uma estrutura física, nada mais. Todos estes aspectos mencionados impactam diretamente no diferencial competitivo deste tipo de hospedaria: o preço, que dificilmente ultrapassa a quantia de R\$ 700,00 mensais dentro dos locais pesquisadas (bairro da Bela Vista).

A estrutura organizacional dos hostels é muito semelhante a dos pensionatos, bem como a operação enxuta e sem burocracia. As diferenças estão principalmente no modelo de relacionamento. Os funcionários (ou *staff*) são gentis e sempre dispostos a ajudar e orientar os hóspedes, e mantém um

relacionamento próximo com os clientes, não raro gerando amizades entre o *staff* e os clientes. Inclusive, este é um aspecto interessante: enquanto os hostels investem em um relacionamento próximo com seus hóspedes os pensionatos não relevam este aspecto. Isso se torna ainda mais discrepante ao se observar que os clientes de um hostel ficam hospedados por um tempo muito menor do que os de um pensionato. Os hostels também prezam por um ambiente diferenciado, em que os hóspedes se sintam confortáveis e à vontade como se estivessem em suas casas – outro ponto ignorado pelos pensionatos. Por fim, apesar de algumas pessoas optarem pelos hostels como moradia provisória até encontrarem um lar definitivo, quase nenhum estabelecimento apresenta preparo para recebe-las, nas melhor das hipóteses oferecem desconto (entre 10% e 20%) para uma estadia tida como longa – superior a 7 dias.

Empresas com um modelo de aluguel comunitário (como o AirBnb e o Easy Quarto) estão em ascensão¹³¹⁴ e se nota a utilização destes serviços pelo público-alvo do negócio por disponibilizarem muita informação sobre os locais cadastrados (como localização, fotos, regras da casa, preços e comodidades ofertadas), por se preocuparem em disponibilizar canais de comunicação com linguagem adequada (como um site com visual moderno e de fácil navegabilidade) e por ofertarem muitas opções de estadia (com relação a faixa de preço, localização, arquitetura e ambiente da residência e até perfil do locatário). A presença competitiva mais forte é justamente na atração dos moradores recém-chegados ou que estão para se mudar para São Paulo. Os sites das empresas oferecem descrições minuciosas dos ambientes, fotos e contato direto com os proprietários dos imóveis. A experiência de uso através do website é muito positiva, entretanto os aspectos físicos das residências variam caso a caso, naturalmente. Como na maioria dos casos o proprietário também é morador, pode-se realizar através

¹³ AMADO, Roberto. O segredo do Airbnb, o site de aluguel de imóveis que virou um fenômeno no Brasil por causa da Copa. Disponível em: <<http://www.diariodocentrodomundo.com.br/o-segredo-do-airbnb-o-site-de-aluguel-de-imoveis-que-se-tornou-um-fenomeno-no-brasil-durante-a-copa/>>. Acesso em: 13 set. 2014.

¹⁴ Em: <<http://www.oeconomista.com.br/servicos-alternativos-de-hospedagem-incomodam-industria-hoteleira/>>. Acesso em: 14 set. 2014.

de pesquisa online uma avaliação superficial para aspectos como instalações, ambiente e áreas comuns – dentro de restrições de valor e localização condizentes com o escopo do trabalho. Entretanto, estes aspectos específicos não foram considerados para a construção da curva de valor comparativa. O grande destaque desse segmento ainda é o investimento nos canais digitais – desde a transparência dos anúncios publicados, passando pela quantidade de fotos disponíveis até as opiniões de hóspedes anteriores – e a força da marca, especialmente no caso do Airbnb. Ou seja, a presença pulverizada do serviço na internet é o principal aspecto competitivo a ser considerado para estes concorrentes.

Os principais aspectos considerados acerca dos três segmentos concorrentes foram resumidos no quadro a seguir.

Quadro 1 - Comparativo entre os concorrentes

Pensionatos	Hostels	Aluguel Comunitário
<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura compartilhada precária • Móveis e eletrodomésticos antigos • Não há serviços para os hóspedes • Não se preocupam com a imagem, comunicação e relacionamento com os clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Boa estrutura compartilhada • Mobiliário novo • Ofertam serviços voltados ao turismo • Ótimo atendimento e relacionamento dos funcionários com os clientes • Ambiente amigável e descontraído 	<ul style="list-style-type: none"> • Grande alcance dos anúncios via web • Força da marca Airbnb • Excelente experiência de uso do site Airbnb • Aspectos físicos devem ser avaliados caso a caso junto dos proprietários • Não há serviços para os hóspedes • Transparência da oferta e amplo material descritivo ofertado

Fonte: Autor

4.2 Perspectiva da concorrência a partir da Estratégia do Oceano Azul

Com o objetivo de criar uma proposta de valor inédita para o público-alvo e um diferencial competitivo de destaque em relação ao mercado, os principais segmentos concorrentes foram analisados de acordo da Estratégia do Oceano Azul. Assim é possível criar novas demandas de mercado ao invés de disputa-las (KIM e MAUBORGNE, 2004).

Os concorrentes foram avaliados em 12 aspectos, oriundos dos requisitos levantados junto ao público-alvo por meio de pesquisa qualitativa, de suposições preliminares do autor e das percepções obtidas durante a pesquisa de campo. Os 12 itens foram avaliados para cada concorrente a partir da percepção do autor levando em consideração as necessidades e expectativas encontradas junto ao público-alvo durante a pesquisa qualitativa. Os aspectos observados receberam notas de 1 (designada para “não atende”) a 5 (“atende completamente”) e 0 para “não se aplica”. Os critérios para cada aspecto foram:

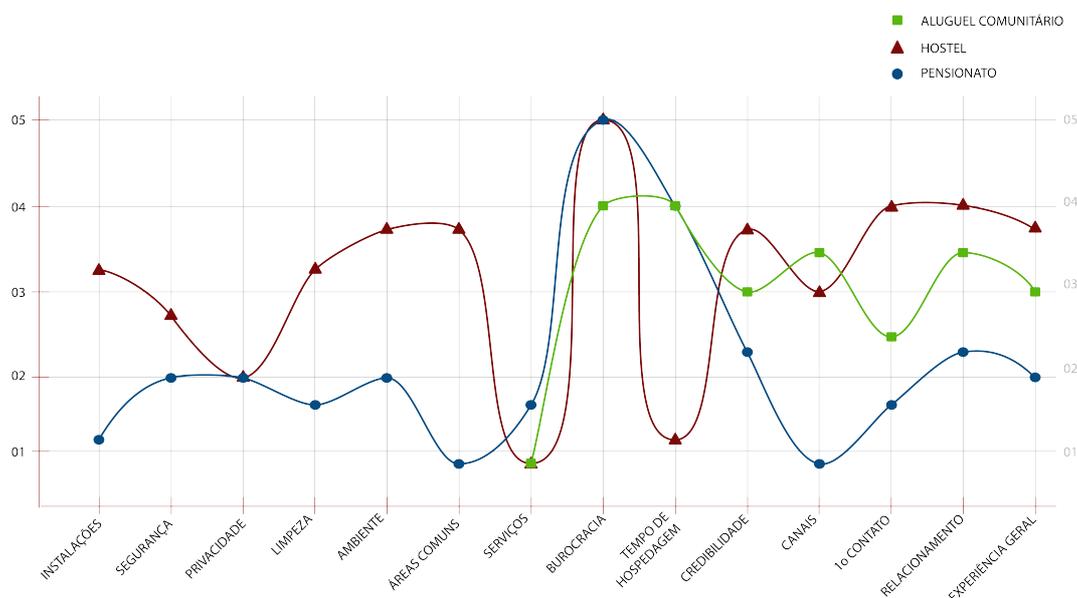
Quadro 2 - Aspectos observados na pesquisa com concorrentes

Aspectos	Detalhes
Privacidade	Possibilidade de o hóspede ter momentos e ambientes mais reservados, para exercer atividades como estudar, trabalhar, falar com familiares e amigos e ler.
Limpeza	Higienização dos áreas comuns e dos quartos.
Ambiente	Conforto e sensação de aconchego proporcionados pela hospedaria. Considera-se aqui os aspectos que fazem de um ambiente o lar dos hóspedes: mobiliário, decoração, relacionamento entre os hóspedes e cultura da hospedaria.
Áreas Comuns	Estrutura ofertada pela hospedaria para cozinha, lavanderia e áreas de lazer.
Serviços para residentes	Quantidade e qualidade de serviços voltados a hóspedes residentes, como lavanderia, refeições, assessoria para adaptação na cidade, entre outros.
Burocracia	Agilidade e facilidade no processo de entrada na hospedaria.
Tempo de hospedagem ofertado	O quanto a proposta dos concorrentes se aproxima da oferta de uma residência temporária aos hóspedes.
Credibilidade e confiança	Segurança transmitida e profissionalismo da hospedaria.
Canais de Contato	Quais os canais disponibilizados e como a hospedaria se apresenta através deles. Avalia-se aqui também a qualidade das informações e a experiência de uso dos canais.
Primeiro contato com o hóspede	A experiência vivenciada pelo hóspede no primeiro contato com a hospedaria.
Relacionamento	Visão geral do relacionamento com o hóspede, considerando aspectos como atendimento, pró-atividade, prestância, disponibilidade e linguagem utilizada.
Experiência Geral	A experiência como um todo, considerando toda a jornada do hóspede – desde o primeiro contato até a vivência como morador da hospedaria.

Fonte: Autor

Os concorrentes estudados receberam classificações individuais e as médias obtidas estão apresentadas no comparativo das curvas de valor apresentado a seguir.

Figura 1 - Perspectivas dos concorrentes a partir da estratégia do Oceano Azul



Fonte: Autor

A análise destes aspectos foi fundamental para o direcionamento da construção da proposta de valor e das principais atividades da guesthouse – descritos nas seções 5.3 e 5.4. Como análise imediata, pode-se perceber três pontos importantes - a ausência de serviços é uma constante, bem como a baixa burocracia no momento em que é firmado o acordo entre hospedaria e hóspede e por fim, a diferença de importância dada a canais e relacionamento quando se compara hostels/aluguel comunitário e pensionatos. Um dos aspectos-chave para a guesthouse é combinar a hospitalidade e o modelo de atendimento proporcionado pelos hostels e alugueis comunitários com o modelo de hospedagem dos pensionatos.

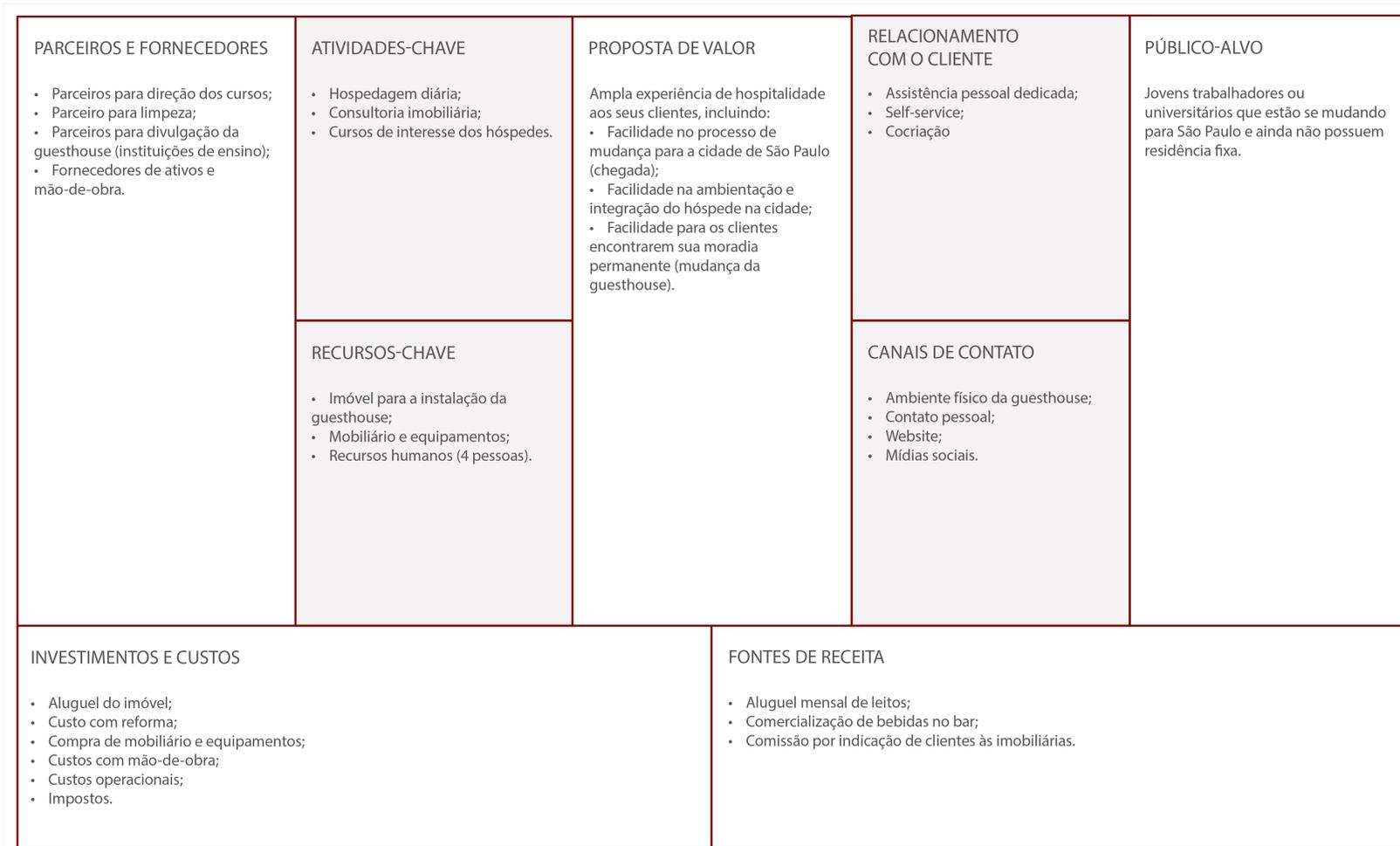
5 O negócio

5.1 O canvas do modelo de negócio

O esquema a seguir demonstra os alicerces através dos quais o modelo de negócio gera, entrega e captura valores¹⁵ - apresentados em 9 blocos distintos. Este canvas orientou os primeiros passos e foi utilizado por ser facilitar a visualização da estratégia e permitir adaptações no modelo. Naturalmente, para o detalhamento deste negócio outros aspectos e ferramentas de desenvolvimento também foram considerados, como a descrição dos processos operacionais, a curva de valor do negócio e o *Balanced Scorecard*.

¹⁵ OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR, Yves, CLARK, Tim. Business Model Generation. Hoboken: Wiley, 2010.

Figura 2 - Canvas do modelo de negócio da guesthouse



Fonte: Autor

5.2 Público-Alvo

A partir do cruzamento da pesquisa quanto a segmento de atuação e mercado com a pesquisa qualitativa junto aos usuários, foi possível definir o público-alvo da guesthouse.

Em uma visão macro, fica definido como estudantes universitários oriundos de outras cidades (ou saindo da casa dos pais) e jovens trabalhadores em busca de oportunidades na cidade de São Paulo. O público é melhor definido quando dividido nestes dois perfis, distintos na maior parte de suas características mas com pontos em comum como o desejo de uma residência provisória, seja por estarem em um momento de transição seja por pretenderem ficar na cidade por um tempo limitado.

É importante ressaltar que nem todos os aspectos definidores do público vieram da pesquisa. Alguns fatores foram influenciados e decididos com o detalhamento do próprio plano de negócio e com um mapeamento baseado em percepções do autor, como faixa de renda e escolaridade.

Quadro 3 - Perfil demográfico e comportamental do público-alvo

		Universitários	Jovens Trabalhadores
Perfil Demográfico	Faixa etária	18 a 23 anos	18 a 29 anos
	Renda	Renda familiar de 10 a 20 salários ¹⁶ ou pessoal entre 4 e 6 salários	Renda pessoal entre 4 e 6 salários
	Sexo	Ambos	Ambos
	Escolaridade	Cursando superior	Superior completo
Perfil Comportamental	Áreas de interesse	Música, artes, visuais jogos, internet (social e notícias)	Música, cinema, literatura, séries de TV, internet (social e notícias), artes visuais
	Hábitos de lazer	Festas, sair com amigos, cinema	Festas, exposições, sair com amigos, gastronomia
	Objetivos quanto a moradia	- Muitas vezes não têm tempo ou planejam mal a mudança - A data de início das aulas é fundamental para decidir onde vão morar; - Quando vêm de outra cidade	- Precisa rapidamente de um lugar até se estabelecer na cidade e encontrar algo fixo; - Quando vêm de outra cidade não conseguem visitar

¹⁶ O valor referência utilizado para o salario mínimo foi de R\$ 724,00, em vigor durante o ano de 2014.

	não conseguem visitar os apartamentos e têm dificuldade em encontrar um fiador para o aluguel; - Muitas vezes não conhecem ninguém na cidade.	os apartamentos e têm dificuldade em encontrar um fiador para o aluguel; - Muitas vezes não conhecem ninguém na cidade.
--	--	--

Fonte: Autor

Para um melhor detalhamento comportamental, o público foi dividido em dois perfis e descrito através de personas, oriundas da pesquisa qualitativa e apresentados a seguir.

Personas são personagens fictícios construídos a partir de características encontradas em um grupo real de indivíduos – as personas representam seus objetivos, desejos e limitações¹⁷. Seu resultado é comumente obtido por meio de pesquisas qualitativas e/ou etnográficas, apresentando um caráter mais humanizado ao resultado da pesquisa, complementando e contrapondo dados estatísticos¹⁸.

¹⁷ PRUITT, John, ADLIN, Tamara. The Persona Lifecycle : Keeping People in Mind Throughout Product Design. Morgan Kaufmann, 2006.

¹⁸ LIDWELL, William, HOLDEN, Kritina, BUTLER, Jill. Universal Principles of Design. Rockport Publishers, 2003.

5.2.1 Universitários

Quadro 4 - Persona do universitário

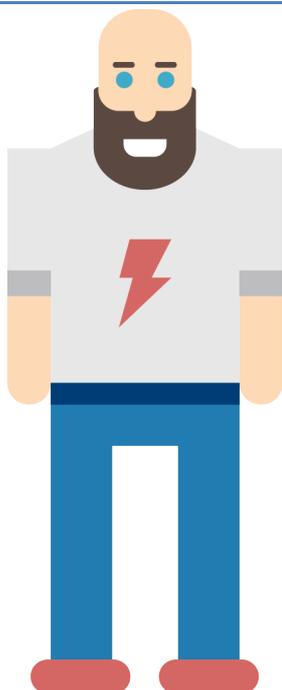


Daniela nasceu em Ribeirão Preto mas não deseja mais morar na cidade. Acha os costumes muito provincianos e o fato de uma grande empresa ter sua sede lá faz com que “todos se conheçam” e acaba fazendo com que os destino de muitos moradores seja trabalhar lá. Interessada por moda e design, prestou vestibular em São Paulo e passou na Belas Artes. Boa parte de sua rotina atual limita-se a pesquisar apartamentos e repúblicas para morar. Sua família até cogitou pensionatos japoneses, tendo em vista sua ascendência oriental – ideia rechaçada por ela justamente por querer conhecer novas pessoas e diversificar seu repertório cultural.

Fonte: Autor

5.2.2 Jovens trabalhadores

Quadro 5 - Persona do jovem trabalhador



Faz dois anos que Fernando se formou em jornalismo pela Universidade Federal do Paraná, em Curitiba. No último ano e meio, trabalhou escrevendo matérias voltadas ao público adolescente em uma agência digital, e isso o incomoda, pois acha que pode ir muito além do que o atual emprego lhe exige. Ele quer crescer tanto pessoal como profissionalmente, pois ainda mora com os pais e acredita que o mercado curitibano não contempla suas aspirações. Por isso, mandou alguns currículos para empresas de São Paulo, entre agências de notícias, sites e jornais, e há dois dias um deles lhe fez uma oferta de emprego. Financeiramente falando, oferta não é boa, ainda mais considerando os custos de vida de São Paulo – mas por querer muito mudar de ares e acreditar no seu potencial, Fernando aceitou. Sua preocupação agora está em encontrar uma casa, pois o jornal quer que ele comece dentro de 2 semanas e ele não conhece ninguém em São Paulo.

Fonte: Autor

5.2.3 Necessidades e desejos identificados junto ao público

Dentro do espectro de informações relevantes para o modelo de negócio da guesthouse, alguns aspectos que refletem necessidades e desejos do público-alvo surgiram durante as entrevistas realizadas. Os pontos mencionados não necessariamente estão contemplados no modelo de negócio, mas podem ser colocados como componentes de uma visão de futuro para a guesthouse e são também úteis para conhecer melhor o público-alvo. Dentre os principais pontos estão:

- Cursos que auxiliem na independência pessoal dos clientes, como culinária e limpeza e manutenção doméstica;
- Facilidade em conseguir formalizar o aluguel, sem burocracias como a exigência de um fiador ou gastos extras como seguro fiança;
- Proporcionar momentos de privacidade e introspecção, seja por meio de um ambiente reservado seja pela possibilidade de personalização de uma parte do ambiente físico;
- Um ambiente também capaz de proporcionar a interação entre os hóspedes, possibilitando a formação de um grupo;
- Serviços de apoio ao dia-a-dia como lavanderia e arrumadeira.

5.3 Proposta de Valor

A proposta de valor da guesthouse está construída com o objetivo de fornecer uma **ampla experiência de hospitalidade** aos seus clientes, oferecendo:

- Facilidade no processo de mudança para a cidade de São Paulo (chegada);
- Facilidade na ambientação e integração do hóspede na cidade;
- Facilidade para os clientes encontrarem sua moradia permanente (mudança da guesthouse).

É justamente pensando na melhor jornada para o cliente que a proposta de valor contempla três tópicos que atendem a momentos antes, durante e depois da passagem dos hóspedes pela guesthouse, criando uma experiência completa de hospitalidade que vai além da sua estadia.

5.3.1 Missão, Visão e Valores

Missão: fornecer a melhor experiência de hospitalidade temporária para os jovens recém chegados na cidade de São Paulo.

Visão: ser referência no mercado de hospedagem, mantendo-se à frente dos concorrentes e oferecendo serviços inovadores e centrados nos clientes.

Valores:

1. Dedicção aos hóspedes: antes, durante e depois da sua estadia;
2. Entregar o melhor serviço possível: buscar o efeito “UAU¹⁹”;
3. Respeito pelo indivíduo e pelas partes interessadas no negócio: empregados, clientes, fornecedores e financiadores.
4. Perseguir o aprendizado e o crescimento;
5. Aceitar e buscar mudanças;
6. Ética e transparência nas relações com as partes interessadas e a sociedade;
7. Compromisso com o desenvolvimento sustentável do negócio: ante aspectos financeiros, ambientais e sociais;
8. Diversão: levar a sério o negócio e os clientes, porém executando as atividades de uma forma leve, prazerosa e divertida tanto para os clientes como para os funcionários.

¹⁹ O serviço e atendimento deve ter um impacto emocional nos clientes, indo além do que é esperado por eles.

Figura 3 - Pôster com os valores da guesthouse



Fonte: Autor

A união da missão, visão e valores será entendida como a **ideologia** da guesthouse, que guiará e inspirará a empresa, podendo ser resumida em três tópicos: **respeito**, **crescimento contínuo** e **diversão**. Estes valores centrais devem ser observados como uma identidade constante ao longo da existência da empresa, independente de ciclos de mercado, inovações

tecnológicas ou lideranças gerenciais – conforme sugerido por COLLINS e PORRAS (1996)²⁰.

5.3.2 Conceito da *guesthouse*

Tendo como base a proposta de valor da *guesthouse*, é necessário encontrar um conceito único – **um tema** – que torne estas propostas abstratas tangíveis e oriente os atributos perceptíveis pelo mercado (como atividades, serviços e principalmente o espaço físico), os atributos de imagem e os atributos de relacionamento.

A partir dos interesses compartilhados pelo público-alvo nas entrevistas e pelos perfis identificados pelo autor, definiu-se que o tema da *guesthouse* deveria ressaltar qualidades como **liberdade, aventura, cultura e descoberta**. Além disso, a **integração social** entre os hóspedes e o **senso de pertencimento a um grupo** são aspectos que contribuem para o diferencial competitivo do pensionato e para fomentar a percepção dele como um lar para seus hóspedes.

Estes direcionadores encaixam-se muito bem com o estilo de vida transmitido pela música rock, gênero cuja influência estende-se à cultura, estética e sociologia²¹ – seja através de sua constituição rítmica ou por meio dos temas abordados nas letras das canções (como aversão ao *Establishment*, liberdade de expressão, estilo de vida próprio e preocupações sociais²²). O rock vem, ao longo das últimas 5 décadas, formando grupos de afinidade, e criando um estilo de vida com alto impacto social²³.

Visto que a *guesthouse* será o lar dos hóspedes, mesmo que temporariamente, deve-se estreitar os laços emocionais entre a hospedaria e os clientes, criando uma relação de intimidade. Assim, todo o conceito da marca, do espaço físico (incluindo a decoração), do relacionamento, dos canais de contato (site, materiais de comunicação) e dos serviços serão inspirados no rock. Homenageando uma das mais importantes bandas do

²⁰ COLLINS, James, PORRAS, Jerry. *Building Your Company's Vision*. Boston: Harvard Business Review, 1996.

²¹ WICKE, Peter. *Rock Music: Culture, Aesthetics and Sociology*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

²² AMNER, Christine. *Dictionary of Music*. Nova Iorque: Infobase, 2004.

²³ MONTANARI, Valdir. *História da Música: Da idade da pedra à idade do rock*. São Paulo: Ática, 1988.

rock brasileiro, a guesthouse será batizada **Casa de Rock**, terceiro e derradeiro álbum lançado pela banda Casa das Máquinas em 1976.

Figura 4 - Logomarca da Casa de Rock

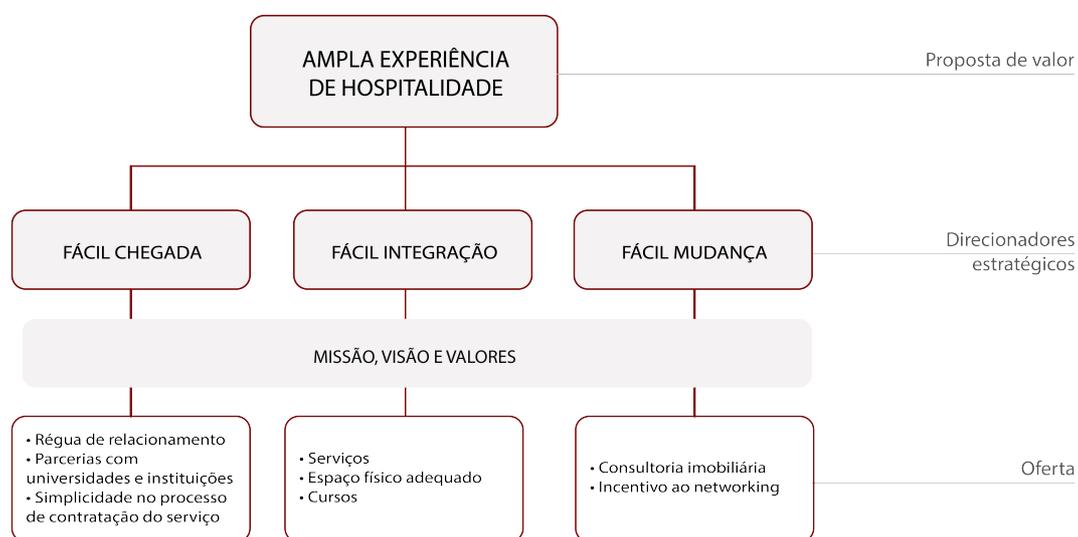


Fonte: Autor

5.3.3 Oferta de valor

O mapa a seguir indica as diretrizes para a oferta da Casa de Rock, orientando o diferencial competitivo da guesthouse e os projetos que devem ser realizados para a concretização da proposta de valor – a oferta em si.

Figura 5 - Mapa da oferta da guesthouse



Fonte: Autor

Em comparação com os concorrentes (diretos e indiretos), a Casa de Rock propõe uma nova compreensão de valor por parte do público-alvo. Para atingir os objetivos ilustrados no mapa anterior, o posicionamento estratégico da empresa combina a entrega de um serviço e produtos de qualidade – a

hospedagem e as instalações físicas, respectivamente – com uma relação de intimidade com o cliente, conforme apresentado por Treacy e Wiersema.²⁴

5.3.4 Curva de Valor

Após a definição da estratégia para a Casa de Rock – e para alcançar um real diferencial ante a concorrência estudada, a guesthouse apresentará os seguintes diferenciais dentro da curva de valor: a **prestação de serviços** voltados ao cotidiano do hóspede (não somente referente à hospedagem) e a **criação de áreas comuns** com enfoque no conceito da Casa de Rock.

Além destes dois diferenciais mais significativos, a guesthouse utilizará as vantagens decisórias (as quais os consumidores optam pelos serviços concorrentes) como *benchmarking*, como:

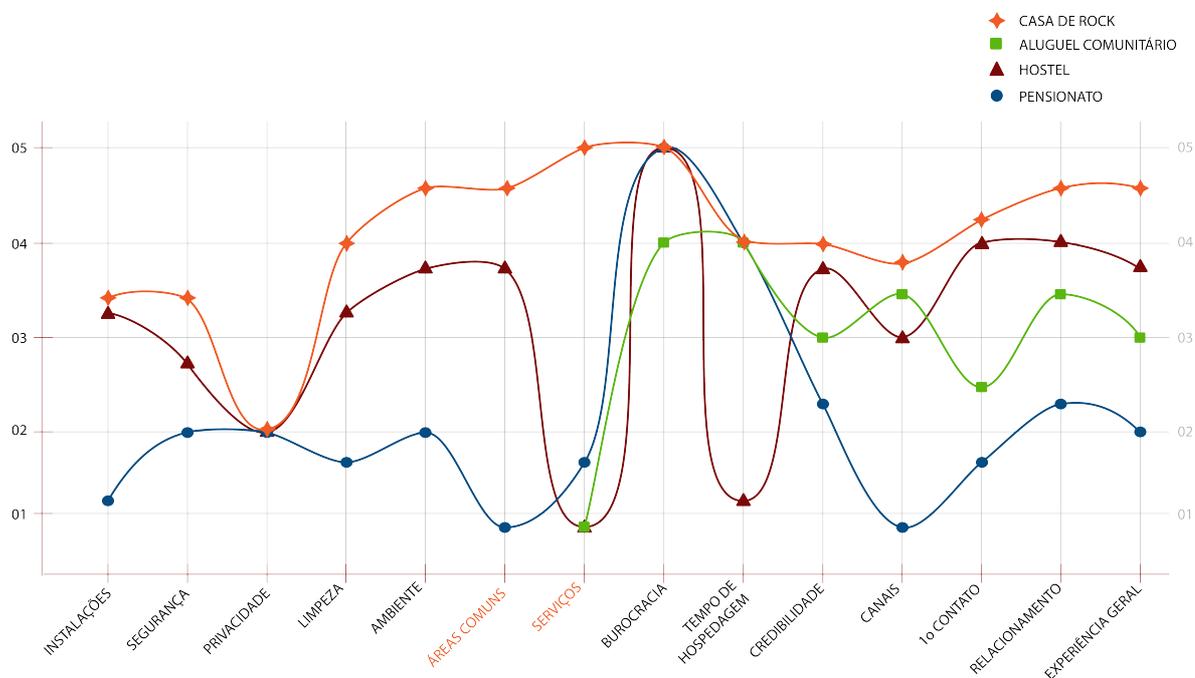
- Baixa burocracia de contratação e renovação do serviço observada nos pensionatos;
- Apresentação transparente e profissional do ambiente da guesthouse e dos serviços prestados, como encontrada em hotéis. Esse é um ponto importante para se conquistar credibilidade junto a um público adulto mais velho, que em muitos casos podem atuar como influenciadores e compradores – exemplo de pais que buscam residência para seus filhos universitários;
- Criação de canais de comunicação adequados tanto aos clientes como aos influenciadores, como os apresentados pelos sites de aluguel comunitário;
- Modelo de relacionamento personalizado, como observado na maioria dos hostels.

Ao capturar alguns aspectos que ajudam a compor o diferencial de concorrentes diretos e indiretos, é possível estabelecer uma proposta de valor ainda mais forte e adequada às necessidades e expectativas do público-alvo. Isso é possível ao se observar oportunidades que um grupo de

²⁴ TREACY, Michael, WIERSEMA, Fred. Customer Intimacy and Other Value Disciplines. Boston: Harvard Business Review, 1993.

empresas que perseguem estratégias similares dentro de uma mesma atividade econômica, conforme apontado por KIM e MAUBORGNE²⁵.

Figura 6 - Curva de valor da Casa de Rock



Fonte: Autor

5.4 Serviços Ofertados

5.4.1 Atividades-Chave

A Casa de Rock tem como *core business* a hospedagem temporária de jovens, trazendo como diferencial dois serviços básicos: os chamados cursos para independência pessoal dos hóspedes e a consultoria imobiliária, para auxiliar na saída dos clientes da guesthouse.

²⁵ KIM, Chan W., MAUBORGNE, Renée. Creating New Market Space. Boston: Harvard Business Review, 1999.

Quadro 6 - Descrição das atividades-chave

Atividade	Descrição e Critérios
Hospedagem	<p>Em formato de tempo limitado, reforça o caráter de Casa de Rock como uma hospedaria de transição para quem chega à São Paulo: o hóspede permanece dentro de um período mínimo de 4 semanas e um máximo 6 meses.</p> <p>A unidade básica pare efeitos de cobrança será 1 mês, independente se o hóspede permanecerá ou não na guesthouse durante o mês na sua totalidade. Serão ofertados coletivos, com 4 e 6 leitos.</p> <p>Os hóspedes não poderão levar visitantes para pernoitar ou ter animais de estimação.</p> <p>Não serão ofertadas refeições, como café-da-manhã ou jantar.</p> <p>Será ofertado um serviço de lavanderia, de periodicidade semanal para roupas pessoais e quinzenal para itens de cama e banho - a roupa de cama será fornecida pela guesthouse.</p>
Cursos	<p>Visando aprimorar a independência pessoal dos hóspedes, o primeiro curso a ser ofertado é chamado “Culinária de Sobrevivência”, durando algo como 3 sessões de 30 minutos visando ensinar os hóspedes uma alimentação de preparo fácil, rápido e com resultado nutritivo e saboroso.</p> <p>Após o curso-piloto, outros cursos seguirão a mesma lógica, apresentando temas como limpeza e reparos domésticos, chamado “Seja seu próprio Marido de Aluguel” e “SUIT UP: dicas para lavar, passar e preservar suas roupas”.</p> <p>A formação das turmas será prioritária para os hóspedes, podendo ser completadas pelo público em geral mediante uma taxa de inscrição.</p>
Consultoria Imobiliária	<p>Em parceria com corretoras imobiliárias, a Casa de Rock auxiliará os hóspedes a encontrarem um novo lar após sua saída do pensionato. Tendo como base as restrições de localização, preço e configuração dos imóveis, a guesthouse mantém um funcionário dedicado a encontrar opções para os clientes, bem como utilizar seu conhecimento da cidade para orientar a tomada de decisão e a própria definição de critérios para a busca do imóvel.</p>

Fonte: Autor

5.4.1.1 Processos Operacionais

Buscando a melhoria constante na estrutura e nos serviços prestados, a Casa de Rock adota como padrão a coleta de feedback (tanto de hóspedes como de não hóspedes) ao final das atividades-chave. O feedback é constituído de uma avaliação gradativa (nota de 0 a 5 por exemplo) do serviço prestado e de uma qualificação descritiva (críticas, elogios e sugestões).

Os processos estão descritos de sob uma visão macro e indicam os recursos necessários para sua viabilização (consolidados na seção 5.6

Recursos Utilizados), os recursos humanos responsáveis pela execução das atividades. Os recursos humanos indicados em negrito são funcionários da Casa de Rock, enquanto os indicados como “Parceiros” são empresas ou indivíduos prestadores de serviço temporários. Tais recursos estão mais bem descritos na seção 5.7 Parceiros e Fornecedores. Os recursos humanos indicados entre aspas são as indicações dos cargos a serem ocupados pelos funcionários da Casa, tendo nomenclaturas que remetem ao universo do Rock. Os quadros com a descrição dos processos operacionais encontram-se nas páginas a seguir.

Quadro 7 - Processo da chegada dos hóspedes

Etapa		Chegada do hóspede	
		Cadastro e reserva	Entrada do hóspede
Atividades		<ul style="list-style-type: none"> - Cliente se informa sobre a oferta da guesthouse; - Cliente preenche ficha cadastral; - Cliente tem a opção de garantir a reserva por até 15 dias ao pagar sinal de 20% do valor de um mês de aluguel. 	<ul style="list-style-type: none"> - Check-in no pensionato; - Pagamento do primeiro mês.
Recursos	Digitais	<ul style="list-style-type: none"> - Website; - Serviço de pagamento digital; - Sistema de registro dos hóspedes; - Domínio e servidor; - E-mail. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de registro dos hóspedes; - Sistema de gestão financeira.
	Ambientes Físicos	<ul style="list-style-type: none"> - Recepção 	<ul style="list-style-type: none"> - Recepção
	Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - "Frontman de Relacionamento" 	<ul style="list-style-type: none"> - "Frontman de Relacionamento"

Fonte: Autor

Quadro 8 - Processo da hospedagem

Etapa	Hospedagem			
	Gestão dos hóspedes	Cotidiano dos hóspedes	Limpeza e manutenção predial	Serviço de Lavanderia
Atividades	<ul style="list-style-type: none"> - Controle de permanência e status de pagamento; - Registro da origem do lead (como chegou à Casa de Rock); - Registro das interações com a guesthouse: feedbacks dados, participação nos cursos, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Viabilizar atividades do dia-a-dia para os hóspedes, como dormir, preparar refeições, estudar e socializar entre si. 	<ul style="list-style-type: none"> - Limpeza das áreas comuns, quartos e área externa; - Reparos e manutenção preventiva do prédio e área externa (situacional). 	<ul style="list-style-type: none"> - Lavagem e passagem das roupas dos hóspedes; - Lavagem das roupas de cama e banho.
Recursos	Digitais	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de gestão financeira; - Sistema de registro dos hóspedes. 		
	Ambientes Físicos	<ul style="list-style-type: none"> - Recepção 	<ul style="list-style-type: none"> - Quartos individuais; - Quartos coletivos; - Cozinha compartilhada; - Banheiros compartilhados; - Salas/ambientes de estar; - Sala de estudo; - Bar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lavanderia; - Despensa.
	Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - "Frontman de Relacionamento" 	<ul style="list-style-type: none"> - "Roadie de Entretenimento" 	<ul style="list-style-type: none"> - Parceiro I (limpeza)

Fonte: Autor

Quadro 9 - Processo dos cursos (modelo padrão)

Etapa		Curso		
		Conteúdo e formato	Divulgação	Realização
Atividades		- Produção do conteúdo e material necessários para o curso.	- Confecção de material de divulgação; - Promoção do curso.	- Realização dos cursos
Recursos	Digitais		- Website; - Página do Facebook; - Blog/Tumblr; - E-mail	
	Ambientes Físicos		- Sala administrativa	- Sala de estudo; - Cozinha; - Lavanderia.
	Humanos	- Parceiro II (curso)	- "Crooner de Comunicação" - Parceiro II (curso)	- Parceiro II (curso)

Fonte: Autor

Quadro 10 - Processo da consultoria imobiliária e do feedback

Etapa	Consultoria Imobiliária		Feedback
	Conhecimento do hóspede	Pesquisa do imóvel	
Atividades	- Entendimento do perfil do hóspede	- Busca por imóveis que se enquadrem no perfil do hóspede	- Captação de feedback dos hóspedes acerca de estrutura, serviços e cursos ofertados pela guesthouse
Recursos	Digitais	- Sistema de registro dos hóspedes	- E-mail
	Ambientes Físicos	- Sala administrativa	- Sala administrativa
	Humanos	- "Frontman de Relacionamento"	- "Frontman de Relacionamento" - Parceiro III (imobiliária)

Fonte: Autor

5.5 Praça de atuação

5.5.1 Fatores cruciais para localização

A guesthouse será situada na cidade de São Paulo, em bairro e local definido a partir dos seguintes requisitos – identificados como importantes para as necessidades do público-alvo:

- a. Proporcionar fácil deslocamento por transporte público (trem, metrô ou ônibus) entre a Casa e regiões de circulação regular dos potenciais hóspedes, como bairros com intensa atividade comercial, centros empresariais e universidades.
- b. Apresentar opções de lazer como bares, restaurantes, lojas, museus ou parques públicos.
- c. Apresentar opções de comércio e serviço tais como mercados, farmácias, bancos, shoppings.
- d. Ser minimamente seguro a ponto de propiciar uma circulação pedestre noturna.
- e. Apresentar viabilidade econômica, quanto no que tange a aluguel e outras despesas operacionais.
- f. Apresentar viabilidade legal (alvará de funcionamento) para a instalação da Guesthouse.

5.5.2 Análise comparativa de regiões

Para a seleção da região, foram selecionados alguns bairros que atendem minimamente os requisitos supracitados. Tais regiões passaram por uma avaliação acerca destes tópicos, sendo classificados de 1 a 5, onde 1 representa “não atende” e 5 “atende perfeitamente”.

Tabela 1 - Comparativo entre bairros

Bairro	Item A	Item B	Item C	Item D	Item E	Item F	TOTAL
Bela Vista (Bixiga)	4	4	3	3	4	4	21
Bela Vista (Consolação)	5	4	5	2	3	4	23
Pinheiros	3	5	4	4	2	4	22
Jardins	4	2	3	5	2	3	19

Fonte: Autor

A avaliação referente aos itens E e F foi realizada por meio de pesquisa com agentes imobiliários.

Combinando a priorização a partir dos critérios acima apresentados com a disponibilidade de locação do imóvel, a quantidade de cômodos e planta baixa, o imóvel escolhido situa-se na rua Herculano de Freitas, altura do número 270.

Figura 7 - Vista da localização



Fonte: Google Maps

5.6 Recursos Utilizados

Os recursos necessários para a execução das atividades e processos – abrangendo a composição da estrutura física da guesthouse (incluindo mobiliário e equipamentos) e os recursos humanos buscados para compor o quadro de colaboradores – estão apresentados a seguir.

5.6.1 Ativos Fixos

A quantidade adequada de leitos, banheiros, e de artefatos como fogão e geladeira foi orientada com base nas diretrizes de qualidade para hostels elaboradas pelo conselho oficial de turismo da Inglaterra (VisitEngland)²⁶. Conforme mencionado anteriormente, estas diretrizes, em

²⁶ HOSTEL ACCOMODATION QUALITY STANDARD. Londres: VisitEngland, 2009.

conjunto com os critérios de localização, determinaram a escolha do imóvel e seu arranjo físico (descrito na seção 5.6.2 Arranjo Físico).

5.6.1.1 Predial

Para à estrutura da Casa de Rock, o imóvel selecionado apresenta a seguintes características:

- 8 Quartos;
- 1 suíte;
- Sala de estar com copa;
- 7 banheiros;
- Jardim interno;
- 1 cozinha;
- Garagem com 1 vaga.

A seguir, algumas fotos que ilustram o interior do imóvel escolhido.

Figura 8 - Fotos do interior do imóvel



Fonte: Lello Imóveis

5.6.2 Arranjo Físico

Um aspecto crucial para a implantação da guesthouse é a adaptação do imóvel escolhido, que deve estar preparado para proporcionar as atividades da guesthouse, seguindo também as diretrizes expostas na proposta de valor (seção 5.3.2 Conceito da guesthouse). Assim, a disposição e a decoração dos ambientes da Casa de Rock foram orientadas pelos seguintes critérios: eficiência operacional da empresa, alinhamento com a proposta de valor e com o conceito inspirado pelo rock e capacidade de gerar receita (no que diz respeito à quantidade de quartos e leitos ofertados).

Quadro 11 - Critérios para definição do arranjo físico

Critério	Impacto
Eficiência operacional	- A recepção e atendimento cotidiano aos hóspedes dar-se-á no ambiente do bar, não há necessidade para uma recepção ou sala dedicada ao atendimento dos hóspedes.
Proposta de valor e conceito da guesthouse	- Todos os ambientes serão decorados com ao menos um artigo de decoração que remeta ao rock, como quadros, pôsteres ou miniaturas. - Na área compartilhada será disponibilizado um sistema de som para os hóspedes. - A guesthouse deverá apresentar espaços cuja influência do rock seja facilmente reconhecível e que sejam confortáveis e aconchegantes aos hóspedes, como um lar.
Rentabilidade	- A Casa de Rock disponibilizará 32 vagas, distribuídas em 2 quartos com 4 vagas e 4 quartos com 6 vagas.

Fonte: Autor

Assim, a estrutura final da Casa de Rock contará com os seguintes ambientes:

- 1 Recepção/bar/lobby;
- 1 Área de estar compartilhada;
- 5 Quartos;
- 1 Suíte;
- 1 Lavanderia/depósito;
- 1 Sala administrativa;
- 6 Banheiros compartilhados;
- 1 Cozinha.

Os móveis, equipamentos e utensílios que compoõem os ambientes encontram-se listados na seção 5.6.2.1 Mobiliário e equipamentos.

Como referências visuais para a adaptação do imóvel selecionado, seguem algumas imagens que podem orientar o arranjo físico e decoração dos principais ambientes da Casa de Rock.

Figura 9 - Referências visuais para o bar/lobby



Fonte: Hostel Management Wiki

Figura 10 - Referências visuais para a área de estar compartilhada



Fonte: Hostel Management Wiki

Figura 11 - Referências visuais para os quartos



Fonte: Hostel Management Wiki

Aqui é importante mencionar o aspecto da privacidade para os quartos. Como a Casa de Rock limita-se a oferecer quartos coletivos, alguns detalhes que reconhecem o valor da intimidade dos hóspedes serão implementados, como: cortina nos beliches, iluminação de leitura e tomadas individuais, uma prateleira para objetos pessoais e fechaduras eletrônicas com senha nas portas dos quartos.

Tendo em vista que o faturamento da guesthouse está diretamente ligado à quantidade de hóspedes, a quantidade de quartos necessários foi determinada a partir do estudo de custos e previsão de receita, conforme apresentados na seção 6.3.1 Estratégia de precificação. O número de banheiros foi calculado de acordo com os padrões de qualidade determinados pelo conselho oficial de turismo da Inglaterra (VisitEngland)

para hostels²⁷, utilizado como mero padrão de estimativa para este modelo de negócio.

5.6.2.1 Mobiliário e equipamentos

Tendo as diretrizes para o arranjo físico da guesthouse, os ativos listados a seguir estão previstos para sua concepção.

Quadro 12 - Mobiliário e equipamentos necessários

Ambiente	Artigo	Qtde.
Quartos ²⁸	Beliche Madeira	24
	Beliche Metal	8
	Jogo de cama	64
	Travesseiro	32
	Colchão	32
	Armário	32
	Prateleira	32
	Arandela	32
	Escrivaninha	6
	Cadeira	6
	Cesto roupa suja	32
	Persiana	6
	Tapete	6
	Cesto Lixo	6
	Itens decorativos	6
Bar/Lobby	Geladeira	N/E ²⁹
	Banqueta	3
	Bebidas e suprimentos	1
	Cerveja	N/E ³⁰
	Artigos gerais	1
	Cadeira	1
	Iluminação	1
	Computador	1
	Equipamento som	1
	Pufe	8
	Mesa lateral	2
	Mesa de centro	2
	Tapete	2

²⁷ HOSTEL ACCOMODATION QUALITY STANDARD. Londres: VisitEngland, 2009.

²⁸ Mobiliário necessário total, para 2 quartos com 4 vagas e 4 quartos com 6 vagas.

Ambiente	Artigo	Qtde.
Área compartilhada	Sofá	1
	Tapete	1
	Almofadas	2
	Itens decoração	1
	Iluminação	1
	Televisão	1
Cozinha	Geladeira	1
	Fogão	1
	Microondas	1
	Panelas	1
	Prato	10
	Copo	10
	Talheres	20
	Outras Louças	1
	Escorredor Louça	2
	Outros Talheres	1
	Cadeira	6
	Mesa	1
	Grill elétrico	1
	Lavanderia	Máquina Lavar
Varal		3
Artigos de limpeza		1
Ferro passar		1
Tábua		1
Sala administrativa	Computador	1
	Impressora	1
	Mesa	2
	Cadeira	3
	Material de escritório	1
Itens de segurança	Módulo de Acesso	1
	Video Porteiro	1
	Alarme	1
	Fechadura Eletrônica	7
	Cerca elétrica	1
	Sistema de vigilância (monitor, HD, câmeras)	1

Fonte: Autor

²⁹ Quantidade não estimada, visto que este artigo provém da parceria com o fornecedor

³⁰ Idem 29

5.6.3 Recursos Humanos

A Casa de Rock inicia as operações com a previsão de contratar 3 funcionários, que dividem as atribuições com o gerente (referido como “Regente”), função exercida pelo próprio proprietário neste momento inicial.

Quadro 13 - Descrição de cargos

Cargo	Descrição das atividades	Turnos/dia	Funcionários requeridos
Regente	Gerência da Casa de Rock: controle financeiro, gestão de pessoas, definição da estratégia do negócio e gestão de marketing.	1	1
Frontman de relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão de ocupação da guesthouse, reservas, pagamentos, recebimento dos hóspedes e atendimento presencial na recepção. - Gestão de toda a assessoria imobiliária, levantamento do perfil dos hóspedes e contato com as imobiliárias. - Na ausência do Roadie de Entretenimento, atende solicitações pontuais no bar. 	1	1
Crooner da Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão dos canais de comunicação digitais (site, blog e fanpage), atualização de conteúdo, atendimento via todos os canais digitais, divulgação dos cursos e coleta de feedback dos hóspedes. - Elaboração de campanhas de marketing e ações promocionais. - Contato e relacionamento com os parceiros de divulgação, limpeza/manutenção e realizadores dos cursos. 	1	1
Roadie de Entretenimento	<ul style="list-style-type: none"> - Atendimento no bar, gestão de suprimentos (principalmente bar e cozinha), organização das áreas compartilhadas e inventário. O Roadie trabalha apenas no turno noturno. - Na ausência do Frontman de relacionamento, o Roadie realiza atendimento pontual acerca da ocupação da guesthouse, reservas, pagamentos, recebimento dos hóspedes e atendimento presencial para dúvidas e informações. 	1	1

Fonte: Autor

Quadro 14 - Perfis e características necessários

Cargo	Perfil procurado
Tour Manager	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidade em relacionamento interpessoal, extrovertido e bom comunicador. Prioriza o bom atendimento e o serviço ao hóspede, sendo também organizado e com alguma noção de gestão de negócios. - Conhecimento geográfico, cultural e imobiliário da cidade de São Paulo. - Habilidade em estabelecer relacionamento tanto com os hóspedes quanto com os parceiros imobiliários, e capacidade de administrar possíveis conflitos de interesse. - Perfil comunicativo e capacitado para atendimento e serviço dedicado aos hóspedes, especialmente no entendimento das suas necessidades e expectativas.
Crooner de Comunicação	Conhecimento amplo de marketing, mídias sociais e dinâmicas de divulgação e comunicação via internet. Domínio da língua portuguesa e habilidade de produção de material de promoção. Experiência de trabalho com estratégia de marketing e atendimento ao cliente.
Frontman de Entretenimento	Experiência como <i>bartender</i> e com atendimento ao cliente. Habilidades em operar estoque e administrar a cadeia de suprimentos do bar, cozinha e áreas comuns.

Fonte: Autor

5.7 Parceiros e fornecedores

A Casa de Rock busca parcerias essencialmente para cumprir duas atividades distintas: uma rede de fornecedores (para aquisição de ativos e otimização operacional) e parceiros que permitam ganho de escala para a divulgação da guesthouse, seja por meio de divulgação direta ou da realização dos cursos exemplificados na seção 5.4.1.1 Processos Operacionais. Os quadros a seguir indicam possíveis fornecedores para tais atividades.

Quadro 15 - Fornecedores de ativos e de serviços

Fornecedor	Atividade Contratada
Oppa	Mobiliário e artigos de decoração
Leroy Merlin	Material de construção e persianas
Magazine Luiza	Eletrodomésticos
Etna	Mobiliário e artigos de decoração
Tok Stock	Mobiliário e artigos de decoração
AmBev	Bebidas
Léo Madeiras	Mobiliário
Niazi Chohfi	Utensílios em geral

Fornecedor	Atividade Contratada
Aquamaris	Equipamentos de segurança predial e vigilância
Clara Bidorini	Projeto arquitetônico
Edward Thieme	Design e programação do site
Ricardo	Reforma do imóvel
Google	E-mail, domínio, servidor e sistema de registro dos hóspedes e ocupação
Asteroide Filmes	Vídeo institucional
Pigma Gráfica e Editora	Material gráfico e folhetaria
PagSeguro	Sistema para pagamentos online
ContaAzul	Sistema para gestão financeira
Porto Seguro	Seguro empresarial
Lello Imóveis	Aluguel do imóvel
Contabilizei	Abertura da empresa e contabilidade
Maria	Limpeza predial e lavagem e passagem de roupas

Fonte: Autor

Quadro 16 - Parceiros de divulgação e cursos

Parceiro	Objetivo da parceria
Faculdade das Américas - FAM	Divulgação junto ao público universitário
Universidade Anhembi Morumbi	Divulgação junto ao público universitário
Universidade Presbiteriana Mackenzie	Divulgação junto ao público universitário
PUC São Paulo	Divulgação junto ao público universitário
Fundação Getúlio Vargas	Divulgação junto ao público universitário
Faculdade São Luiz	Divulgação junto ao público universitário
Faculdade Mundial	Divulgação junto ao público universitário
Fundação Faculdade de Medicina	Divulgação junto ao público universitário
IPESSP	Divulgação junto ao público universitário
Benita Calzavara	Direção do curso “SUIT UP: dicas para lavar, passar e preservar suas roupas”
Cynthia Bravo	Direção do curso “Culinária de Sobrevivência”

Fonte: Autor

Neste primeiro momento, os parceiros para divulgação junto aos universitários foram definidos de acordo com sua localização, sendo priorizadas as universidades próximas ao bairro da Casa de Rock – todas localizadas em um raio inferior a 1 quilômetro.

5.7.1 Modelo de negócio junto aos parceiros

As parcerias que dizem respeito à divulgação da Casa de Rock junto ao público universitário, à direção dos cursos ofertados e à consultoria

imobiliária são moldadas de acordo com os acordos comerciais descritos no quadro a seguir.

Quadro 17 - Condições comerciais das parcerias

Parceria	Modelo de negócio
Divulgação junto ao público universitário	- Oferta de 5% de desconto aos indicados pelos parceiros; - Pagamento de 5% de comissão ao parceiro sobre o valor final do aluguel acordado com o hóspede.
Direção dos cursos	- Pagamento de cachê fixo de R\$ 700,00 para o parceiro realizador do curso.
Consultoria imobiliária	- Cobrança única de 20% de comissão sobre o valor mensal do aluguel acordado com o hóspede advindo da Casa de Rock.

Fonte: Autor

5.8 Relacionamento com o Cliente

5.8.1 Modelo de Relacionamento

Para a Casa de Rock o relacionamento com os hóspedes é um pilar fundamental na entrega da proposta de valor. Seguindo o valor número 01 (seção 5.3.1) da Casa de Rock – Dedicção ao hóspede – o modelo de relacionamento foi elaborado com diferentes abordagens, cada qual potencializando a percepção de valor por parte do cliente em um determinado momento de interação com a guesthouse. Baseado em OSTERWALDER, 2010³¹, seguem os modelos utilizados pela Casa de Rock:

1. **Assistência Pessoal Dedicada** - principalmente acerca da consultoria imobiliária, na qual o Tour Manager conhecerá de maneira profunda o hóspede e suas aspirações. Considerando ainda que a guesthouse é o lar temporário dos hóspedes, a assistência pessoal deve orientar também todas as atividades cotidianas da empresa que envolvam os clientes.

³¹ OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR, Yves, CLARK, Tim. Business Model Generation. Hoboken: Wiley, 2010.

2. Self-service – a guesthouse oferece os meios necessários para que os clientes cumpram eles mesmos algumas atividades, como preparar refeições.
3. Cocriação - por meio dos feedbacks, os hóspedes e ex-hóspedes são incentivados a cocriar valor percebido junto à Casa de Rock. Sugestões e críticas quanto aos serviços prestados são fundamentais para a melhoria contínua da guesthouse.

5.8.2 Régua de Relacionamento

Para criar a melhor experiência de comunicação e atendimento para os hóspedes e potenciais clientes, os canais de contato foram distribuídos em uma régua temporal, ou seja: para cada momento de interação e necessidade do usuário, existe o canal correto a ser utilizado.

A régua foi dividida de acordo com uma jornada básica de interação entre clientes e guesthouse, considerando desde o momento em que o interesse pela Casa de Rock é despertado até o momento em que já deixaram a hospedaria e não são mais clientes.

O quadro a seguir representa quais são os canais de comunicação escolhido para cada momento da jornada do cliente, bem como as instruções de como implantá-los. Para os momentos em que não há instruções, entende-se que o canal não é adequado, e o atendimento presencial na guesthouse é onipresente – atendendo a todos os momentos descritos no quadro. Ademais, a indicação de em que momento os projetos referentes a cada canal serão executado encontra-se na seção 5.9.3 Plano de iniciativas e projetos.

Quadro 18 - Régua de Relacionamento

Canal	Momentos de uso					
	Conhecimento da oferta	Análise da oferta e da proposta de valor	Compra	Apoio pós-venda	Rotina como hóspede	Depois de sair da casa
Folhetaria/ Brochuras	Brochura com a apresentação da estrutura, serviços e proposta de valor, deixada em parceiros como universidades e empresas de recrutamento.					
Website	Apresentação da estrutura, serviços e proposta de valor da Casa	Apresentação da estrutura, serviços e proposta de valor da Casa	Pagamento do sinal para confirmação da reserva	Informações e instruções para os novos hóspedes		
Blog	Dicas sobre São Paulo e independência pessoal	Dicas sobre São Paulo e independência pessoal			Dicas sobre SP e independência pessoal	Dicas sobre SP e independência pessoal
Facebook	- Divulgação em grupos com interesse potencial; - Atendimento via chat; - Fanpage Casa de Rock, com conteúdo trazido tanto do site como do blog.	Fanpage Casa de Rock, com conteúdo trazido tanto do site como do blog	Aplicativo de compra na fanpage	- Informações e instruções para os novos hóspedes na fanpage; - Atendimento via chat.	- Acesso à programação dos cursos; - Atendimento via chat.	Coleta de feedback via chat
WhatsApp				Atendimento via chat	- Atendimento da Assessoria Imobiliária; - Atendimento via chat.	

Canal	Momentos de uso					
	Conhecimento da oferta	Análise da oferta e da proposta de valor	Compra	Apoio pós-venda	Rotina como hóspede	Depois de sair da casa
Telefone	Atendimento regular	Atendimento regular		Atendimento regular	Atendimento regular	
Email	Envio da programação dos cursos para parceiros	Envio de material sobre estrutura, serviços e proposta de valor da Casa		- Envio ativo de informações e instruções para os novos hóspedes - Atendimento regular	- Envio da programação dos cursos; - Atendimento da Assessoria Imobiliária; - Atendimento regular.	Coleta de feedback

Fonte: Autor

5.8.3 Promoção

Neste primeiro momento de lançamento do negócio, o plano de promoção para a guesthouse será o seguinte:

1. Produção da folhetaria institucional e distribuição para os chamados “parceiros de prospecção” (faculdades, escolas técnicas, universidades, consultorias de RH, empresas de recrutamento) e para os “parceiros de divulgação”, voltados a relações públicas (blogs especializados, jornais, secretaria de turismo). O detalhamento sobre os parceiros encontra-se na seção 5.7 Parceiros e fornecedores.
2. Para compor a divulgação inicial junto da folhetaria, será lançado o website, apresentando a proposta de valor da guesthouse, sua estrutura, os serviços ofertados, preços, cursos, possibilidade de fazer reserva, mapa, fotos e quaisquer outras informações que possam ser consideradas importantes para que os clientes possam conhecer a oferta da Casa de Rock.
3. A *fanpage* do Facebook será o terceiro meio de promoção utilizado, buscando atingir os grupos com interesse potencial, além de disponibilizar tanto informações do site (caráter mais institucional, apresentando a Casa e seus serviços) como do blog (dicas sobre a cidade e independência pessoal). O Facebook permite aumentar consideravelmente o alcance da Casa de Rock - através das curtidas e compartilhamentos praticados na rede social – sem um grande esforço de venda.
4. Para um maior alcance da divulgação dos serviços prestados pela guesthouse, será produzido um vídeo, em caráter de animação, com uma linguagem jovem e empática. Este material será produzido com o intuito de ser compartilhado (em redes como Facebook e YouTube) e tornar-se divulgação espontânea, um viral.
5. Por fim, o lançamento do blog visa atrair o público de forma indireta, pois não tem foco institucional.

5.9 Desenvolvimento estratégico

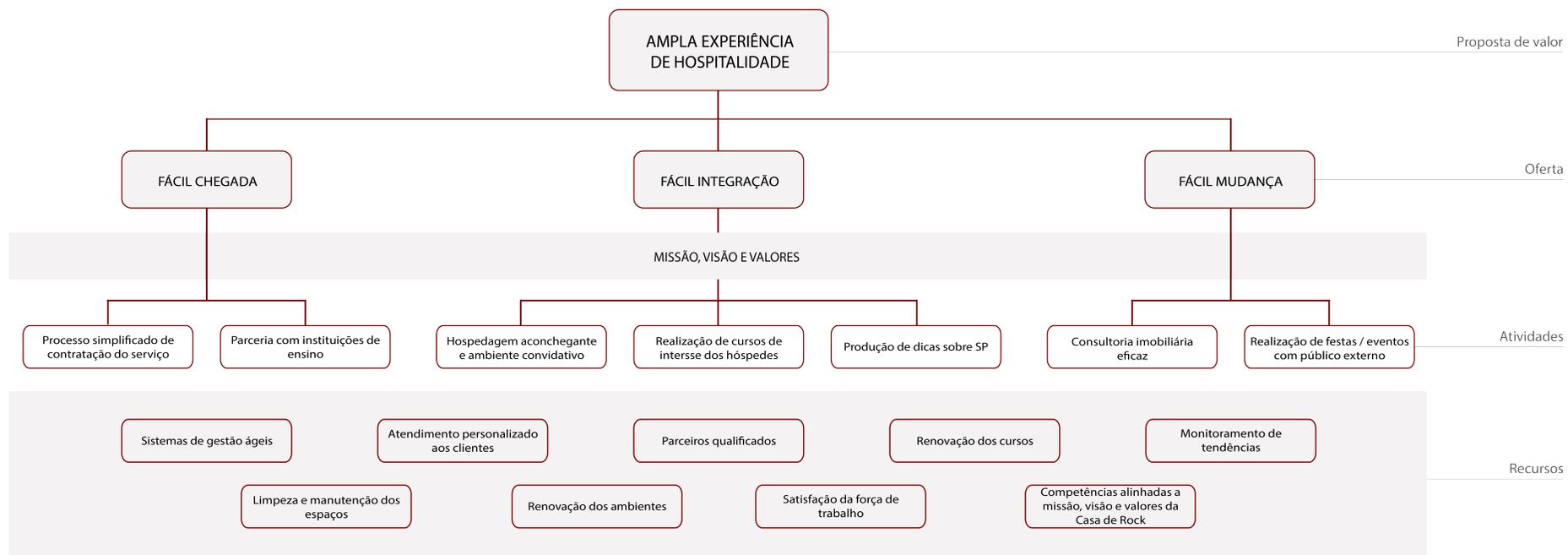
O desenvolvimento estratégico busca colocar o modelo de negócio dentro de um planejamento temporal das atividades, bem como seus objetivos e métricas, permitindo que todos os envolvidos no negócio estejam alinhados com os propósitos do mesmo.

5.9.1 Mapa estratégico

O mapa a seguir detalha como a proposta de valor se desdobra em direcionadores estratégicos, na oferta do negócio em si (já apresentados na seção 5.3.3), quais as atividades a guesthouse deve executar e quais os recursos necessários para sua completude.

Tal visibilidade é importante para, além do entendimento holístico do negócio e sua operação, provisionar os recursos dentro do plano financeiro e estabelecer o plano de iniciativas e projetos (seção 5.9.3) necessários para tirar a Case de Rock do plano teórico e colocar a empresa em funcionamento.

Figura 12 - Mapa estratégico



Fonte: Autor

5.9.2 *Balanced Scorecard (BSC)*

Uma vez com o desenho do mapa estratégico, é possível estabelecer objetivos e métricas de performance do negócio dentro das quatro perspectivas propostas por KAPLAN e NORTON³²: perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva interna do negócio e perspectiva de inovação e aprendizado.

Esse olhar amplo para o negócio permite à Casa de Rock entender quais são os processos e atividades que necessitam excelência na sua execução, como os clientes enxergam a proposta de valor da empresa, quais os alicerces de crescimento e melhoria contínua e por fim – como resultado – qual o retrato financeiro do negócio.

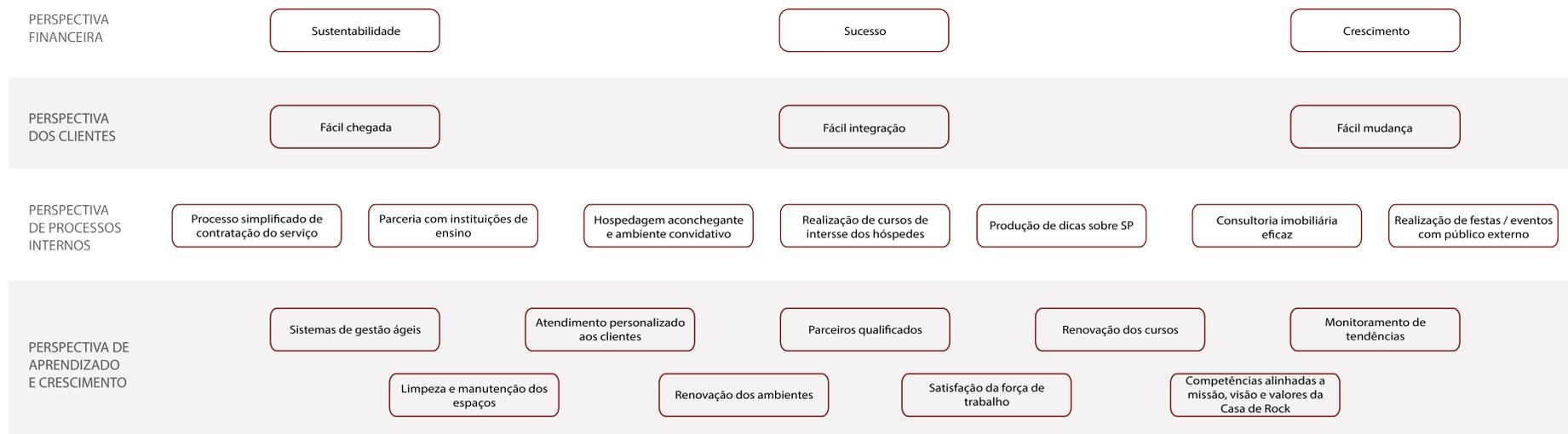
Com os objetivos, métricas e metas da empresa clarificadas, o plano de diferenciação da guesthouse torna-se claro para os envolvidos no negócio, sua implementação ocorre de forma mais natural e organizada e eventuais decisões em termos de mudanças no modelo de negócio ou de novas ações para combater a concorrência são tomadas respaldadas pela estratégia estabelecida.

O BSC da Casa de Rock (Figura 13) visa identificar os parâmetros mais críticos para o sucesso competitivo, colocados nas perspectivas de Processos Internos e Clientes. Já na perspectiva de Aprendizado e Crescimento, o foco foi nos recursos necessários para a criação de novos serviços e fontes de receita futuros, bem como para a proteção do negócio quanto à concorrência. Por fim, na perspectiva Financeira foram colocados os indicadores mais relevantes para o resultado operacional da empresa e sua capacidade de gerar riqueza.

No Quadro 19, apresentam-se as medidas e métricas para cada objetivo do BSC. Aqui é importante ressaltar que muitos aspectos serão avaliados por critérios qualitativos, como por meio de entrevistas semiestruturadas com os hóspedes ou por avaliações heurísticas do Regente. Para tais aspectos, não foram estabelecidas métricas explícitas.

³² KAPLAN, Robert, NORTON, David. *Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*. Boston: Harvard Business Review, 1992.

Figura 13 - Balanced Scorecard



Fonte: Autor

Quadro 19 - Balanced Scorecard - métricas e metas

Objetivo	Métrica	Meta
1. Perspectiva Financeira		
Sustentabilidade	Fluxo de Caixa Livre	R\$ 85.000,00/ano
Sucesso	EBTIDA	R\$ 80.000,00/ano
	NOPAT	R\$ 66.000,00/ano
Crescimento	Abertura da 2a guesthouse	8 anos
	Taxa de ocupação \geq 90%	12 meses
2. Perspectiva dos Clientes		
Fácil Chegada	Pesquisa de satisfação com hóspedes	-
Fácil Integração	Pesquisa de satisfação com hóspedes	-
Fácil Mudança	Pesquisa de satisfação com hóspedes	-
3. Perspectiva de Processos Internos		
Processo simplificado de contratação do serviço	Cliente Oculto	-
	Tempo médio do interesse até a contratação	1 dia
Parcerias com instituições de ensino	Indicações por ano por parceiro	10 prospects
	Base ativa de parceiros	20 parceiros
Hospedagem aconchegante e ambiente convidativo	Pesquisa de satisfação com hóspedes	-
	Cliente Oculto	-
Realização de cursos de interesse dos hóspedes	% Preenchimento das vagas	\geq 90%
	Pesquisa de satisfação com hóspedes	-
	Frequência	Trimestral
Produção de dicas sobre SP	Interação em redes sociais	500 likes ou 150 shares/dia
	Frequência	6x ao mês
Consultoria imobiliária eficaz	% de uso pelos hóspedes	\geq 50%
	Lead time	1 mês
Realização de festas / eventos com público externo	Frequência	3 meses
	Pesquisa de satisfação com hóspedes	-
4. Perspectiva de Aprendizado e Crescimento		
Desenvolvimento de competências alinhadas à estratégia da guesthouse	Avaliação do Regente	-
Satisfação da força de trabalho	Pesquisa de satisfação	-
Atendimento personalizado aos clientes	Avaliação do Regente	-
Renovação dos ambientes	Frequência	9 meses
Limpeza e manutenção dos espaços	Frequência	Diária
	Avaliação do Regente	-
Monitoramento de tendências	Avaliação do Regente	-
Parceiros qualificados	Pesquisa de satisfação com hóspedes	-
	Avaliação do Regente	-
Novos cursos	Frequência	6 meses
Sistemas de gestão ágeis	Avaliação do Regente	-

Fonte: Autor

5.9.3 Plano de iniciativas e projetos

O plano de projetos visa priorizar as iniciativas necessárias para a formatação do negócio, considerando a importância de cada iniciativa, prazo de execução e custo. Assim, também é possível prever os investimentos pré-operacionais (seção 6.1.1) para a formatação do plano financeiro da Casa de Rock.

O plano indica o custo de execução inicial dos projetos. Nos casos em que as iniciativas serão também despesas operacionais do negócio, estas estarão indicadas na seção 6.2.3 Custos operacionais.

Quadro 20 - Plano de projetos e investimentos pré-operacionais

Atividade	S01 ³³	S02	S03	S04	S05	S06	S07	S08	S09	S10	S11	S12	S13	S14	S15
Contratação de domínio/servidor	■														
Processo de locação do imóvel	■	■	■												
Design e programação do site		■	■	■						■					
Configuração de conta de e-mail		■													
Mídias Sociais: registro/aquisição		■													
Produção de conteúdo institucional		■					■								
Abertura da empresa e contratação de contador			■												
Concepção e design dos ambientes			■	■	■										
Seleção e contratação dos funcionários			■	■	■	■									
Solicitação eletrônica do Auto de Licença de Funcionamento				■											
Instalação de pagamento digital					■										
Sistema de registro dos hóspedes e ocupação					■	■									
Reforma e adaptação do imóvel					■	■	■	■	■						
Compra de mobiliário, equipamentos e utensílios							■	■	■						
Instalação de itens de segurança e vigilância								■			■				
Contratação de seguro empresarial								■							

³³ As unidades temporais aqui referidas são semanas

Atividade	S01 ³³	S02	S03	S04	S05	S06	S07	S08	S09	S10	S11	S12	S13	S14	S15
Contratação do parceiro de limpeza								■							
Produção de campanha e material de lançamento (vídeo, fotos, impressos extras)								■	■	■					
Folhetaria								■	■						
Sistema de gestão financeira									■						
Estrutura para pagamento com cartões									■						
Decoração dos ambientes									■	■					
Prospecção dos parceiros de divulgação (fase 1)										■	■	■			
Prospecção dos parceiros para cursos (fase 1)											■	■	■		
Produção e evento de inauguração													■		
Produção de conteúdo para dicas													■	■	■
Prospecção dos parceiros imobiliários													■	■	■
Valor gasto por mês		R\$ 2.449,00				R\$ 56.979,00				R\$ 63.788,80			R\$3.099,00		
Gastos totais													R\$ 126.315,80		

Fonte: Autor

6 Plano Financeiro

A partir do momento em que estão definidas as premissas para a implantação da guesthouse – especialmente os recursos necessários e o plano com os primeiros projetos a serem executados, é possível definir o plano financeiro da empresa, que apresenta os investimentos requeridos e as estimativas de custos, receitas e retorno do negócio.

6.1 Investimento Total

O investimento total necessário foi calculado a partir dos investimentos pré-operacionais, investimentos fixos e capital de giro necessários para a operacionalização do negócio.

O quadro a seguir compila os investimentos discriminados nos próximos itens.

Tabela 2 - Resumo do investimento total

Investimentos fixos e pré-operacionais	R\$ 126.315,80
Capital de giro operacional líquido	R\$ 23.558,36
Investimento total	R\$ 149.874,16

Fonte: Autor

6.1.1 Investimentos Fixos e Pré-Operacionais

Os investimentos aqui listados referem-se a todos os gastos realizados antes do início das atividades da empresa (pré-operacionais) e a todos os bens que devem ser adquiridos para que o negócio funcione de forma apropriada (investimentos fixos). De acordo com o plano de iniciativas e projetos (seção 5.9.3) tais investimentos serão realizados no 3 meses antes da inauguração da Casa de Rock.

Tabela 3 - Investimentos fixos e pré-operacionais discriminados

1. Reforma predial			
Item	Qtde	Fornecedor	Preço unitário
Piso Laminado (m2)	150	Leroy Merlin	R\$ 40,00
Mão obra	1	Ricardo	R\$ 8.000,00

Lata tinta		8	Leroy Merlin	R\$ 71,00
Material construção		1	Leroy Merlin	R\$ 12.000,00
Total reforma predial				R\$ 26.568,00
2. Mobiliário e equipamentos				
Ambiente	Artigo	Qtde.	Fornecedor	Preço unitário
Quartos	Beliche Madeira	18	Lojas Colombo	R\$ 479,00
	Jogo de cama	54	Niazi Chohfi	R\$ 60,00
	Travesseiro	36	Etna	R\$ 14,00
	Colchão	36	Magazine Luiza	R\$ 400,00
	Armário	36	Tok Stok	R\$ 685,00
	Prateleira	36	Tok Stok	R\$ 73,00
	Arandela	36	Oppa	R\$ 150,00
	Escrivaninha	6	Tok Stok	R\$ 130,00
	Cadeira	6	Oppa	R\$ 200,00
	Persiana	6	Leroy Merlin	R\$ 130,00
	Tapete	6	Oppa	R\$ 450,00
	Cesto Lixo	6	Etna	R\$ 40,00
	Itens decorativos	6	Diversos	R\$ 250,00
Subtotal quartos				R\$ 66.048,00
Bar/Lobby	Bebidas e suprimentos	1	Extra	R\$ 600,00
	Artigos gerais	1	Niazi Chohfi	R\$ 250,00
	Cadeira	1	Tok Stok	R\$ 460,00
	Iluminação	1	Oppa	R\$ 1.000,00
	Computador	1	Magazine Luiza	R\$ 880,00
	Equipamento som	1	Mercado Livre	R\$ 1.000,00
	Pufe	8	Tok Stok	R\$ 168,00
	Mesa lateral	2	Tok Stok	R\$ 60,00
	Mesa de centro	2	Tok Stok	R\$ 250,00
	Tapete	2	Oppa	R\$ 630,00
Subtotal bar/lobby				R\$ 7.414,00
Área compartilhada	Sofá	1	Tok Stok	R\$ 925,00
	Tapete	1	Oppa	R\$ 1.484,00
	Almofadas	4	Tok Stok	R\$ 36,00
	Itens decoração	1	Tok Stok/Oppa/Etna	R\$ 2.000,00
	Iluminação	1	Oppa	R\$ 1.000,00
Televisão	1	Magazine Luiza	R\$ 900,00	
Subtotal área compartilhada				R\$ 6.453,00
Cozinha	Geladeira	1	Magazine Luiza	R\$ 1.055,00
	Fogão	1	Magazine Luiza	R\$ 750,00
	Microondas	1	Magazine Luiza	R\$ 300,00
	Panelas	1	Niazi Chohfi	R\$ 250,00
	Prato	20	Niazi Chohfi	R\$ 8,00
	Copo	20	Niazi Chohfi	R\$ 4,00
	Talheres	54	Niazi Chohfi	R\$ 3,00

	Outras Louças	1	Niazi Chohfi	R\$ 200,00
	Escorredor Louça	2	Niazi Chohfi	R\$ 8,00
	Outros Talheres	1	Niazi Chohfi	R\$ 200,00
	Cadeira	8	Oppa	R\$ 200,00
	Mesa	1	Oppa + Léo Madeiras	R\$ 350,00
	Grill elétrico	1	Magazine Luiza	R\$ 90,00
Subtotal cozinha				R\$ 5.213,00
Lavanderia	Máquina Lavar	1	Magazine Luiza	R\$ 800,00
	Varal	3	Mercado Livre	R\$ 90,00
	Artigos de limpeza	1	Extra	R\$ 100,00
	Ferro passar	1	Magazine Luiza	R\$ 80,00
	Tábua	1	Magazine Luiza	R\$ 90,00
Subtotal lavanderia				R\$ 1.160,00
Sala administrativa	Computador	1	Magazine Luiza	R\$ 880,00
	Impressora	1	Magazine Luiza	R\$ 200,00
	Mesa	1	Oppa + Léo Madeiras	R\$ 350,00
	Cadeira	2	Tok Stok	R\$ 460,00
	Material de escritório	1	Diversos	R\$ 300,00
Subtotal sala administrativa				R\$ 2.650,00
Itens de segurança	Módulo de Acesso	1	Aquamaris	R\$ 216,00
	Video Porteiro	1	Aquamaris	R\$ 400,00
	Alarme	1	Aquamaris	R\$ 857,00
	Fechadura Eletrônica	6	Aquamaris	R\$ 480,00
	Cerca elétrica	1	Mercado Livre	R\$ 182,00
	Sistema de vigilância	1	Mercado Livre	R\$ 1.420,00
Subtotal segurança				R\$ 5.955,00
Total mobiliário e equipamentos				R\$ 95.499,00
3. Demais custos e despesas				
Despesa			Fornecedor	Investimento
Design e programação do site			Edward Thieme	R\$ 2.000,00
Contratação de domínio/servidor/e-mail			Google	R\$ 200,00
Produção de campanha e material de lançamento			Asteroides Filmes	R\$ 4.000,00
Folhetaria			Pigma Gráfica	R\$ 700,00
Sistema de gestão financeira			ContaAzul	R\$ 79,00
Estrutura para pagamento com cartões			PagSeguro	R\$ 238,80
Abertura da empresa e despesas legais			Contabilizei	R\$ 249,00
Projeto dos ambientes			Clara Bidorini	R\$ 1.500,00
Seguro empresarial			Porto Seguro	R\$ 200,00
Subtotal demais gastos				R\$ 10.996,80
TOTAL INVESTIMENTOS FIXOS E PRÉ-OPERACIONAIS				R\$ 126.315,80

Fonte: Autor

6.1.2 Capital de Giro

No caso da Casa de Rock, o capital de giro limita-se ao caixa mínimo inicial, ou seja, a necessidade líquida de capital para cobrir custos e despesas³⁴ até que o negócio comece a gerar receita.

Para estabelecer esta reserva inicial de caixa, serão estabelecidos os prazos médios de vendas (contas a receber) e compras (contas a pagar).

6.1.2.1 Prazo médio de vendas

Dentro da média do prazo concedido aos hóspedes para efetuarem o pagamento foi utilizada a seguinte projeção ponderada:

Tabela 4 - Cálculo do prazo médio de vendas

Prazo médio de vendas	(%)	Número de dias	Média ponderada em dias
À vista	35%	0 ou 1	0,35
À prazo ³⁵	65%	30	19,5
Prazo médio total			19,85 dias

Fonte: Autor

6.1.2.2 Prazo médio de compras

Por se tratar de uma prestadora de serviço, o prazo médio de compras pode ser entendido como o prazo para o pagamento de contas e despesas como aluguel, folha salarial, impostos e serviços de terceiros.

Tabela 5 - Cálculo do prazo médio de compras

Prazo médio de vendas	(%)	Número de dias	Média ponderada em dias
À vista	90%	0	0
À prazo	10%	30	3
Prazo médio total			3 dias

Fonte: Autor

³⁴ Por “custo” entende-se os gastos referentes à operação, por “despesas”, os gastos com atividades não operacionais como contabilidade e promoção.

³⁵ De acordo com as regras de pagamento por cartões do PagSeguro, as vendas a crédito são debitadas em 30 dias (independente do parcelamento) e as vendas em cartões de débito são creditadas 1 dia após a transação.

6.1.2.3 Capital de giro operacional líquido

A necessidade líquida de capital de giro em dias é obtida por meio da subtração do prazo de compras do prazo de vendas, ou seja, é **ciclo de conversão de caixa** da empresa. Ao multiplicar esses dias pelo custo total diário da empresa (*[custo fixo mensal + custo variável mensal]/30*) obtém-se o CGOL, ou capital de giro operacional líquido.

Tabela 6 - Cálculo do capital de giro operacional líquido

Custo fixo mensal (Custos com mão de obra + custos operacionais)	R\$ 32.170,00
Custo variável mensal	R\$ 9.773,67
Custo total da empresa	R\$ 41.943,67
Custo total diário	R\$ 1.398,13
Ciclo de conversão de caixa	16,85 dias
Capital de giro operacional líquido	R\$ 23.558,36

Fonte: Autor

6.2 Estimativa de custos

A estimativa foi segmentada em Custo dos Serviços Vendidos (custo com mão de obra, depreciação e custos operacionais) e custos variáveis de comercialização.

6.2.1 Custos de comercialização

Aqui são registrados os gastos que incidem **diretamente sobre as vendas** da guesthouse (como impostos e taxas de administração de cartões), classificando-os como custos variáveis.

Tabela 7 - Custos variáveis de comercialização

Descrição	(%)	Faturamento estimado ³⁶	Custo total
1. Impostos federais			
SIMPLES	3,5%	R\$ 39.200,00	R\$ 1.372,00
IRPJ ^{37 38}	4,8%	R\$ 39.200,00	R\$ 1.881,60
PIS	0,65%	R\$ 39.200,00	R\$ 254,80
COFINS	3%	R\$ 39.200,00	R\$ 1.176,00
CSLL ³⁹	2,88%	R\$ 39.200,00	R\$ 1.128,96
2. Impostos estaduais			
ICMS ⁴⁰	25%	R\$ 6.000,00	R\$ 1.500,00
3. Impostos municipais			
ISS	5%	R\$ 39.200,00	R\$ 1.960,00
4. Gastos com vendas			
Comissão da administradora de cartões	3,19%	R\$ 15.680,00 ⁴¹	R\$ 582,49
Comissão por pagamento digital	3,99%	R\$ 3.920,00 ⁴²	R\$ 182,14
Comissão parceiros de divulgação	5%	R\$ 3.920,00 ⁴³	R\$ 228,25
Total de custos variáveis de comercialização/mês			R\$ 10.266,25

Fonte: Autor

6.2.2 Custos com mão de obra

Conforme apontado na seção 5.6.3 Recursos Humanos, a Casa de Rock contratará 3 funcionários, contratados sob o regime de prestação de serviços mediante apresentação de nota fiscal (Pessoa Jurídica). Qualquer outro regime de contratação inviabilizaria o negócio do ponto de vista financeiro ou recompensaria os funcionários com vencimentos impróprios para as atividades exercidas. Considerando que o proprietário exerce a função de Regente nos primeiros anos da guesthouse – e a fim de evitar que a Receita Federal interprete uma possível distribuição de dividendos como uma manobra de sonegação fiscal – decidiu-se manter um pró-labore para o proprietário da Casa de Rock.

³⁶ Estimativa mensal para o exercício de 2016.

³⁷ Para o IRPJ e o CSLL a base de presunção considerada é de 32% sobre a receita bruta.

³⁸ Alíquota de 15%.

³⁹ Alíquota de 9%.

⁴⁰ Considerado somente para as receitas advindas do bar.

⁴¹ Estima-se que 40% da receita líquida advinha do pagamento com cartões.

⁴² Estima-se que 10% da receita líquida advinha do pagamento digital (referente à realização de reservas).

⁴³ Estima-se que 10% da receita líquida seja proveniente da indicação dos parceiros.

Tabela 8 - Custos com mão-de-obra

Função	Qtde.	Salário mensal	(%) de encargos	Total encargos
Frontman de relacionamento	1	R\$ 3.400,00	-	-
Crooner de comunicação	1	R\$ 2.750,00	-	-
Roadie de entretenimento	1	R\$ 2.500,00	-	-
Regente (pró-labore)	1	R\$ 4.950,00	11% ⁴⁴	R\$ 544,50
Total de custos com salários e encargos				R\$ 14.144,50

Fonte: Autor

6.2.3 Custos operacionais

A principal atividade da Casa de Rock é a hospedagem, por isso a separação dos custos em custos diretos e indiretos é um exercício de complexidade desnecessária para este modelo de negócio. Utiliza-se então, um método de custeamento que identifica um **conjunto de custos** para a performance das atividades e serviços prestados pela guesthouse, chamados custos operacionais.

Tabela 9 - Custos operacionais

Descrição	Custo total mensal
Aluguel	R\$ 13.500,00
IPTU	R\$ 29,00
Energia elétrica	R\$ 200,00
Água	R\$ 150,00
Internet + TV + Telefone	R\$ 240,00
Gás	R\$ 20,00
Material escritório	R\$ 100,00
Material limpeza	R\$ 80,00
Folhetaria	R\$ 50,00
Domínio + Hospedagem site	R\$ 72,00
Sistema de gestão financeira e contabilidade	R\$ 178,00
Transporte	R\$ 200,00
Serviços de terceiros	R\$ 3.080,00
Honorários contador	R\$ 99,00
Outras despesas	R\$ 200,00
Total de custos operacionais	R\$ 18.198,00

Fonte: Autor

⁴⁴ Alíquota referente apenas ao FGTS.

6.2.4 Custos com depreciação

Os custos aqui calculados não representam saída de dinheiro do caixa da empresa, mas foram utilizados como influência para a estratégia de precificação, além de servirem como importante referência para eventuais reservas financeiras visando a substituição de tais ativos. A previsão de vida útil utilizada como base foi a considerada pela Receita Federal⁴⁵.

Tabela 10 - Custos com depreciação

Ativo	Valor total	Vida útil (anos)	Depreciação anual	Depreciação mensal
Móveis, utensílios e eletrodomésticos	R\$ 95.499,00	10	R\$ 9.549,90	R\$ 795,83
Computadores	R\$ 1760,00	3	R\$ 587,00	R\$ 48,89
Total de custos mensais com depreciação				R\$ 844,71

Fonte: Autor

6.2.5 Custo dos Serviços Vendidos

Para efeitos de cálculo do Custo dos Serviços Vendidos pela Casa de Rock, considerou-se a soma simples dos seguintes custos:

Tabela 11 - Custos dos Serviços Vendidos

Descrição	Custo total mensal
1. Custos com mão de obra	R\$ 14.144,50
2. Custos operacionais	R\$ 18.198,00
3. Custos com depreciação	R\$ 844,71
Custo dos Serviços Vendidos	R\$ 33.187,21

Fonte: Autor

6.3 Fontes de receita

A Casa de Rock é um provedor de serviço de hospedagem, atividade sobre a qual se concentra a grande parcela da receita do negócio. Entretanto, as parcerias estabelecidas pela guesthouse podem gerar uma fonte extra de rendimentos variáveis, de acordo com a performance e geração de novos negócios, descritas a seguir.

⁴⁵ COMO ELABORAR UM PLANO DE NEGÓCIOS. Brasília: SERAE NA, 2013.

Tabela 12 - Fontes de receita

Atividade	Valor estimado por mês ⁴⁶
Aluguel individual	R\$ 1.400,00
Comercialização de bebidas no bar	R\$ 6.000,00
Comissão sobre negócio viabilizado através da consultoria imobiliária	R\$ 450,00
Taxa de inscrição nos cursos para participantes não-hóspedes	R\$ 100,00

Fonte: Autor

6.3.1 Estratégia de precificação

Sendo a principal fonte de receita da guesthouse o aluguel mensal individual, o racional para o cálculo da precificação deve ser o mais preciso possível. Para calcular o valor do aluguel foi utilizada a Fórmula de Hubbart⁴⁷, técnica de precificação recorrente da indústria hoteleira baseada nos custos.

De forma resumida, nesse modelo de precificação pega-se o investimento inicial total (**R\$ 149.874,16**) e se estabelece o retorno sobre investimento esperado – no caso da guesthouse, **15%/ano**. De acordo com a consultoria imobiliária para imóveis comerciais Jones Lang LaSalle⁴⁸, o ROI médio da indústria hoteleira (segmento análogo ao da Casa de Rock) nas cidades do Rio de Janeiro e São Paulo gira em torno de 14,7% - além disso é um retorno acima do custo médio de capital ponderado no Brasil⁴⁹.

Ao retorno esperado, soma-se o Custo dos Serviços Vendidos (**R\$ 398.246,52/ano**) e Custos variáveis de comercialização (**R\$ 104.964,05/ano**). Deste valor, subtrai-se outras fontes de renda, como a receita do bar e as comissões obtidas junto às imobiliárias (**R\$ 96.000,00/ano**) e se chega ao valor que a Casa de Rock deve gerar a partir dos aluguéis: **R\$ 429.690,69** por ano.

Em seguida, deve-se multiplicar o número de quartos disponibilizados (36 vagas, no caso da Casa de Rock) e multiplica-las pelos dias no ano, obtendo assim 12.960 vagas por ano. A esse número, multiplica-se a taxa de

⁴⁶ O preço determinado para o aluguel seguirá este valor para os próximos 5 anos. Os valores apresentados para as receitas do bar e comissões são referentes ao exercício de 2016.

⁴⁷ KETABCHI, Mohammad Hadi. Service Pricing Strategy in the Application of Hotel industry. Luleå: Luleå University of Technology, 2008.

⁴⁸ HOTEL INVESTOR SENTIMENT SURVEY. Jones Lang LaSalle IP, 2014.

⁴⁹ Taxa SELIC em 11,25% em dezembro de 2014.

ocupação prevista em um cenário conservador (69,44%), e se chega ao número de vagas disponíveis por ano: 8.111. Dividindo a receita necessária pela quantidade de vagas, chega-se a quanto cada leito ocupado deve gerar por dia (**R\$ 47,74**). EM suma, de acordo com o cálculo de Hubbart, o custo mensal do aluguel individual, a uma taxa de ocupação média de quase 70% deveria ser de **R\$ 1.432,31**.

Este valor foi arredondado para **R\$ 1.400,00**, tanto para facilitar a comercialização do serviço como pelo motivo de projeções futuras darem cargo de uma taxa de ocupação superior a 70% - índice observado como recorrente durante as pesquisas junto aos concorrentes.

6.4 Projeções de faturamento

A partir das observações realizadas junto aos concorrentes e a percepção do autor junto ao público-alvo pesquisado, as estimativas de faturamento mensal foram realizadas por meio da construção de três cenários, considerando as taxas médias de ocupação.

Tabela 13 - Cenários e projeções de faturamento

Cenário	Taxa média de ocupação	Faturamento estimado: aluguel	Faturamento estimado: outras fontes
Pessimista	55,55%	R\$ 28.000	R\$ 4.800,00
Conservador	69,44%	R\$ 35.000,00	R\$ 6.870,00
Otimista	86,11%	R\$ 43.400,00	R\$ 8.100,00

Fonte: Autor

6.4.1 Projeção de DRE

Após reunir as informações sobre as estimativas de faturamento e os custos totais (fixos e variáveis), é possível prever o resultado da empresa, apresentado na projeção de Demonstração do Resultado do Exercício a seguir. A projeção apresentada refere-se ao exercício de 2016, período em que as receitas estariam mais estáveis. Projeções referentes as outros exercícios ser observadas na seção 6.5.2 Projeção de Fluxo de Caixa Livre (FCF).

Tabela 14 - Projeção de DRE 2016

1. Receita bruta	R\$ 552.840,00
(+) Receita com aluguel	R\$ 470.400,00
(+) Receita das vendas do bar	R\$ 75.840,00
(+) Receita das comissões imobiliárias	R\$ 5.400,00
(+) Receita das inscrições nos cursos	R\$ 1.200,00
2. Custos Operacionais	(R\$ 388.110,00)
3. Lucro Bruto	R\$ 164.730,00
4. Despesas Variáveis	(R\$ 135.637,89)
(-) Despesas Comerciais	(R\$ 124.264,59)
(-) Dividendos ⁵⁰	(R\$ 11.373,30)
5. LAJIDA/EBITDA⁵¹	R\$ 29.092,11
(-) Depreciação e Amortização	(R\$ 10.136,57)
6. LAJIR/EBIT⁵²	R\$ 29.092,11
(+/-) Crédito Fiscal	(R\$ 27.880,37)
(=) Resultado sujeito a IR	-
(-) Imposto de Renda e Contribuição Social	-
7. Lucro Operacional após IR (NOPAT)	R\$ 18.955,54

Fonte: Autor

6.5 Indicadores de Viabilidade

Os indicadores aqui apresentados visam demonstrar a viabilidade financeira e sustentabilidade do negócio, em um período temporal mais longo do que o exercício mensal. Mais que isso, os indicadores utilizados buscam demonstrar os benefícios financeiros futuros, apontando-os como justificativas para os gastos previstos para a implantação do negócio.

6.5.1 Resultado Operacional e Financeiro

Tendo em vista que o planejamento estratégico da Casa de Rock está muito ligado ao seu *core business*, as receitas não operacionais não serão levadas em consideração nos indicadores aqui apresentados.

Os indicadores trabalhados tratam do resultado operacional – com os já apresentados **EBTIDA** (lucro antes de juros, impostos, depreciação e

⁵⁰ Considerado 60% do NOPAT

⁵¹ Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização

⁵² Lucros antes de juros Imposto de Renda e Contribuição Social

amortização – também conhecido como LAJIDA) e **NOPAT** (lucro operacional após IR, também referido como **lucro líquido**). No entanto, como se prevê investimentos de capital (CAPEX) para os primeiros anos, é importante também apresentar o **Fluxo de Caixa Livre** (FCF) que é obtido por meio da redução das despesas com capital do fluxo de caixa operacional. O FCF é um bom indicador da quantidade de dinheiro que o negócio efetivamente possui em caixa.

Por fim, como a realização da Casa de Rock pode ser entendida como um grande projeto, outros indicadores comumente utilizados para avaliação de projetos serão utilizados (como Payback Descontado e Valor Presente Líquido).

6.5.2 Projeção de Fluxo de Caixa Livre (FCF)

Tabela 15 - Projeção de FCF para os próximos 5 anos

	2015	2016	2017	2018	2019
1. Receita bruta	R\$ 477.600,00	R\$ 552.840,00	R\$ 618.000,00	R\$ 637.932,00	R\$ 640.172,00
(+) Receita com aluguel	R\$ 420.000,00	R\$ 470.400,00	R\$ 520.800,00	R\$ 537.600,00	R\$ 537.600,00
(+) Receita das vendas do bar	R\$ 54.240,00	R\$ 75.840,00	R\$ 84.000,00	R\$ 86.652,00	R\$ 86.652,00
(+) Receita das comissões imobiliárias	R\$ 2.400,00	R\$ 5.400,00	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 14.000,00
(+) Receita das inscrições nos cursos	R\$ 960,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.680,00	R\$ 1.920,00
2. Custos Operacionais	(R\$ 388.110,00)				
3. Lucro Bruto	R\$ 89.490,00	R\$ 164.730,00	R\$ 229.890,00	R\$ 249.822,00	R\$ 252.062,00
4. Despesas Variáveis	(R\$ 107.233,80)	(R\$ 135.637,89)	(R\$ 167.703,88)	(R\$ 177.604,64)	(R\$ 178.449,99)
(-) Despesas Comerciais	(R\$ 107.233,80)	(R\$ 124.264,59)	(R\$ 137.716,14)	(R\$ 142.144,10)	(R\$ 142.192,82)
(-) Dividendos	-	(R\$ 11.373,30)	(R\$ 29.987,74)	(R\$ 35.460,54)	(R\$ 36.257,17)
5. LAJIDA/EBITDA	(R\$ 17.743,80)	R\$ 29.092,11	R\$ 62.186,12	R\$ 72.217,36	R\$ 73.612,01
(-) Depreciação e Amortização	(R\$ 10.136,57)	(R\$ 10.136,57)	R\$ 10.136,57	(R\$ 10.136,57)	(R\$ 10.136,57)
6. LAJIR/EBIT	(R\$ 27.880,37)	R\$ 29.092,11	R\$ 52.049,55	R\$ 62.080,79	R\$ 63.475,44
(+/-) Crédito Fiscal	-	(R\$ 27.880,37)	(R\$ 8.924,82)	-	-
(=) Resultado sujeito a IR	-	-	R\$ 43.124,73	R\$ 62.080,79	R\$ 63.475,44
(-) Imposto de Renda e Contribuição Social	-	-	(R\$ 2.069,99)	(R\$ 2.979,88)	(R\$ 3.046,82)
7. Lucro Operacional após IR (NOPAT)	(R\$ 27.880,37)	R\$ 18.955,54	R\$ 49.979,57	R\$ 59.100,91	R\$ 60.428,62
(+) Depreciação e Amortização	R\$ 10.136,57				
(-) Investimentos de capital (CAPEX) ⁵³	-	(R\$ 3.791,11)	(R\$ 9.995,91)	(R\$ 11.820,18)	(R\$ 12.085,72)
(+) Capital de Giro Líquido adicional ⁵⁴	-	R\$ 3.791,11	R\$ 9.995,91	R\$ 11.820,18	R\$ 12.085,72
8. Fluxo de Caixa Livre	(R\$ 17.743,80)	R\$ 29.092,11	R\$ 60.116,13	R\$ 69.237,48	R\$ 70.565,19

Fonte: Autor

⁵³ Considerado 20% do NOPAT

⁵⁴ Considerado 20% do NOPAT

6.5.3 Payback Descontado

O Payback Descontado indica o prazo necessário para a recuperação do investimento inicial de um projeto, considerando o valor do dinheiro no tempo (ou Custo Médio Ponderado de Capital). Para o cálculo do Payback Descontado, foi utilizado um custo de capital de 11,25%, equivalente à taxa básica de juros (Selic) do Brasil em dezembro de 2014.

O Payback Descontado da Casa de Rock foi obtido considerando as estimativas de Fluxo de Caixa Livre apresentadas no item anterior e está representado na tabela a seguir.

Tabela 16 - Fluxo de caixa com valor presente e payback descontado

Período (ano)	Fluxo de caixa	Valor presente do fluxo de caixa
2014	(R\$ 149.874,16)	(R\$ 149.874,16)
2015	(R\$ 17.743,80)	(R\$ 15.949,48)
2016	R\$ 29.092,11	R\$ 23.505,81
2017	R\$ 60.116,13	R\$ 43.660,73
2018	R\$ 69.237,48	R\$ 45.200,29
2019	R\$ 70.565,19	R\$ 41.408,59
2020 ⁵⁵	R\$ 70.565,19	R\$ 37.221,20
Payback Descontado		6 anos

Fonte: Autor

6.5.4 Valor Presente Líquido (VPL)

O VPL indica se há criação de riqueza ao longo de uma iniciativa. Seu cálculo leva em consideração o valor do dinheiro no tempo, e se dá da seguinte maneira: (valor presente das entradas no caixa) – (valor presente as saídas). Como critério de decisão para se investir ou não em um projeto, se o Valor Presente Líquido for superior a zero, aceita-se o projeto. Do contrário, rejeita-se. Da mesma forma que para o Payback Descontado, o custo de capital utilizado foi de 11,25%.

A partir do cálculo do VPL, chegou-se à conclusão de que o projeto deve ser realizado apenas na condição de a **guesthouse estar funcionando até no mínimo o ano de 2022 e dentro das previsões estabelecidas** neste

⁵⁵ O ano de 2020 apresenta mesmo resultado de 2019 pois a partir dessa data, considera-se o negócio consolidado e estabilizado.

trabalho. Antes desta data, o VPL do projeto é negativo, não havendo assim criação de riqueza. Naturalmente, o indicador melhora com o passar dos anos, chegando a R\$ 32.542,31 ao final de 2025.

Tabela 17 - Cálculo do VPL

Período (ano)	Fluxo de caixa	Valor presente do fluxo de caixa
2014	(R\$ 149.874,16)	(R\$ 149.874,16)
2015	(R\$ 17.743,80)	(R\$ 15.949,48)
2016	R\$ 29.092,11	R\$ 23.505,81
2017	R\$ 60.116,13	R\$ 43.660,73
2018	R\$ 69.237,48	R\$ 45.200,29
2019	R\$ 70.565,19	R\$ 41.408,59
2020	R\$ 70.565,19	R\$ 37.221,20
2021	R\$ 70.565,19	R\$ 33.457,26
2022	R\$ 70.565,19	R\$ 30.073,94
2023	R\$ 70.565,19	R\$ 27.032,76
2024	R\$ 70.565,19	R\$ 24.299,11
2025	R\$ 70.565,19	R\$ 21.841,89
VPL para 2022		R\$ 4.191,34
VPL para 2025		R\$ 32.542,31

Fonte: Autor

6.5.5 Lucratividade

Mede o lucro líquido em relação às vendas. É um indicador complementar ao FCF, visto que a lucratividade por si só não indica a real rentabilidade do negócio (dinheiro em caixa). O modelo utilizado para o cálculo é $(\text{lucro líquido})/(\text{receita total}) \times 100$.

De acordo com as projeções apresentadas na seção 6.5.2, a Casa de Rock inicia o primeiro ano com lucratividade negativa, estabilizando-se durante os cinco anos seguintes até chegar a um **índice de 9,44%**.

Tabela 18 - Cálculo da lucratividade

	2015	2016	2017	2018	2019
Lucro líquido (NOPAT)	(R\$ 27.880,37)	R\$ 18.955,54	R\$ 49.979,57	R\$ 59.100,91	R\$ 60.428,62
Receita Total	R\$ 477.600,00	R\$ 552.840,00	R\$ 618.000,00	R\$ 637.932,00	R\$ 640.172,00
Lucratividade	-5,84%	3,43%	8,09%	9,26%	9,44%

Fonte: Autor

7 Conclusão

Ao final de todo o processo de criação do modelo de negócio e todas as projeções para sua execução, o resultado mais relevante foi a visão holística adquirida sobre todos os passos necessários para se viabilizar um novo negócio – uma ideia inovadora não é um negócio pronto, e uma vez que se tenha um modelo de negócio definido, ele não necessariamente é sustentável.

Entretanto foi possível observar que um modelo negócio inovador não deve se atentar apenas aos indicadores financeiros. Todo o processo de elaboração deste plano de negócio mostrou-se absolutamente prazeroso e enriquecedor independente das conclusões da sua rentabilidade – por mais que estas sejam fundamentais para o sucesso da nova empresa. O aprendizado acumulado e as iterações realizadas durante todo este processo são cruciais para que o futuro empresário considere o maior número de variáveis possível (como quem serão os fornecedores, custos com mão-de-obra e o planejamento de iniciativas e projetos, entre muitos outros aspectos) antes de iniciar um novo negócio.

A construção do plano de negócio também permite ajustes na proposta inicial: dentre muitos outros exemplos passíveis de menção neste trabalho, inicialmente a Casa de Rock previa a oferta de 32 leitos. Entretanto, esta disponibilidade deixaria o negócio absolutamente insustentável, com lucratividade de 0,25%. A partir do momento que foram criados mais 4 leitos (totalizando 36), o mesmo indicador subiu para 9,44%.

Por fim, visando uma eventual implantação da Casa de Rock, os indicadores de viabilidade aqui apresentados ainda podem ser melhorados – mas os números preliminares já cumprem com o objetivo do trabalho, indicando que o negócio pode ser viabilizado. Ao final de todo o processo de criação e formatação deste modelo de negócio, este é justamente o próximo objetivo.

Referencial teórico

AMADO, Roberto. **O segredo do Airbnb, o site de aluguel de imóveis que virou um fenômeno no Brasil por causa da Copa**. Disponível em: < <http://www.diariodocentrodomundo.com.br/o-segredo-do-airbnb-o-site-de-aluguel-de-imoveis-que-se-tornou-um-fenomeno-no-brasil-durante-a-copa/>>. Acesso em: 13 set. 2014.

AMNER, Christine. **Dictionary of Music**. Nova Iorque: Infobase, 2004.

BUSINESS PLANNING WORKBOOK. Alberta: Immigrant Entrepreneur Services, 2010.

CARVALHO, Joana D'Arc Silva et. al. **Controle de Custos Aplicado ao Setor Hoteleiro**. Salvador: Fundação Visconde de Cairu.

CLASSIFICAÇÃO NACIONAL DE ATIVIDADES ECONÔMICAS. Disponível em: < <http://www.cnae.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 12 set. 2014.

COLLINS, James, PORRAS, Jerry. **Building Your Company's Vision**. Boston: Harvard Business Review, 1996.

COMO ELABORAR UM PLANO DE NEGÓCIOS. Brasília: SERAE NA, 2013.

COMO FORTALECER UM ALBERGUE OU UM SERVIÇO DE CAMA E CAFÉ. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/Como-montar-um-albergue-ou-um-servi%C3%A7o-de-cama-e-caf%C3%A9>>. Acesso em: 12 set. 2014.

CROSS, Nigel. **Design Thinking: Understanding How Designers Think and Work**. Oxford: Berg Publishers. 2011.

GABRIEL JR, Renê. **Aspectos Positivos e Negativos da Empresa Individual de Responsabilidade Limitada - EIRELI e Algumas**

Implicações Legais. Disponível em: <http://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id_dh=10406>. Acesso em: 12 set. 2014.

GALHARDO, Alexandre. **Hotéis e similares - Fornecimento de bebidas e alimentação aos hóspedes.** Disponível em: < <http://www.portaltributario.com.br/artigos/hoteis.htm>>. Acesso em: 12 set. 2014.

GERBER, Muchael E. **The Business Plan That Always Works.** Disponível em: <<http://www.inc.com/michael-gerber/the-business-plan-that-always-works.html>>. Acesso em: 11 set. 2014.

HOSTEL ACCOMODATION QUALITY STANDARD. Londres: VisitEngland, 2009.

HOTEL INVESTOR SENTIMENT SURVEY. Jones Lang LaSalle IP, 2014.

IBGE, **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2001-2011.** Disponível em: < http://serieestatisticas.ibge.gov.br/lista_tema.aspx?op=0&de=36&no=10>. Acesso em: 21 set. 2014.

ISO 9241-210:2010 Ergonomics of human-system interaction – Part 210: Human-centered design for interactive systems.

KAPLAN, Robert, NORTON, David. **Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance.** Boston: Harvard Business Review, 1992.

KETABCHI, Mohammad Hadi. **Service Pricing Strategy in the Application of Hotel industry.** Luleå: Luleå University of Technology, 2008.

KIM, Chan W., MAUBORGNE, Renée. **Blue Ocean Strategy.** Boston: Harvard Business Review, 2004.

KIM, Chan W., MAUBORGNE, Renée. **Creating New Market Space.** Boston: Harvard Business Review, 1999.

LIDWELL, William, HOLDEN, Kritina, BUTLER, Jill. **Universal Principles of Design**. Rockport Publishers, 2003.

MANZINI, José Eduardo. **Entrevista Semi-Estruturada: Análise de Objetivos e de Roteiros**. Bauru: USC, 2004.

MARCELINO, Carolina. **Abrir albergue em São Paulo vira ‘tacada de mestre’**. Disponível em: < <http://blogs.estadao.com.br/jt-seu-bolso/abrir-albergue-em-sao-paulo-vira-tacada-de-mestre/>>. Acesso em: 14 set. 2014.

MONTANARI, Valdir. **História da Música: Da idade da pedra à idade do rock**. São Paulo: Ática, 1988.

OLIVEIRA, João José. **Hotéis preveem avanço até dezembro**. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/3667288/hoteis-preveem-avanco-ate-dezembro>>. Acesso em: 14 set. 2014.

OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR, Yves, CLARK, Tim. **Business Model Generation**. Hoboken: Wiley, 2010.

PRUITT, John, ADLIN, Tamara. **The Persona Lifecycle : Keeping People in Mind Throughout Product Design**. Morgan Kaufmann, 2006

PESQUISA NACIONAL POR AMOSTRA DE DOMICÍLIOS 2001-2011. Brasília: IBGE, 2011.

São Paulo e Rio concentram metade das viagens corporativas no país. Disponível em: < <http://g1.globo.com/turismo-e-viagem/noticia/2013/01/sao-paulo-e-rio-concentram-metade-das-viagens-corporativas-no-pais.html>>. Acesso em: 14 set. 2014.

SÃO PAULO TURISMO - OBSERVATÓRIO DE TENDÊNCIAS. Disponível em: <http://www.observatoriodoturismo.com.br/pdf/numeros_turismo_sp.pdf>. Acesso em: 14 set. 2014.

SERVIÇOS ALTERNATIVOS DE HOSPEDAGEM INCOMODAM INDÚSTRIA HOTELEIRA. Disponível em: <<http://www.oeconomista.com.br/servicos-alternativos-de-hospedagem-incomodam-industria-hoteleira/>>. Acesso em: 14 set. 2014.

TREACY, Michael, WIERSEMA, Fred. **Customer Intimacy and Other Value Disciplines**. Boston: Harvard Business Review, 1993.

VISSER, Willemien. **The Cognitive Artifacts of Designing**. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

WICKE, Peter. **Rock Music: Culture, Aesthetics and Sociology**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.



Business School São Paulo
Universidade Anhembi Morumbi
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

ANEXO A

Termo de Compromisso

Eu, Fabio Barbosa Calzavara, aluno(a) regularmente matriculado(a) no Curso de Estratégia Empresarial do Programa de MBA da Business School São Paulo, declaro que o conteúdo do projeto final intitulado: Modelo de Negócio para Guesthouse – Hospedagem temporária na cidade de São Paulo é autêntico, original, e de minha autoria exclusiva. As obras consultadas e as transcrições dos textos de apoio foram devidamente citadas e referenciadas.

Estou ciente de que, por ocasião da entrega do trabalho ou a qualquer tempo, caso o mesmo seja caracterizado como plágio total ou parcial, estarei reprovado(a), sem direito à revisão de notas, e sujeito(a) às sanções previstas por lei.

São Paulo, 22 de dezembro de 2014

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'F. Calzavara', is written over a horizontal line.

Assinatura

RG nº: 7941999-0