



## **Planejamento estratégico e Orçamento Empresarial para o turismo do frio: Uma aplicação com Monte Carlo**

### **Resumo**

O objetivo desse trabalho é demonstrar o planejamento estratégico e orçamentário na área de turismo, mais especificamente no meio de hospedagem classificado como pousada e que se localizam em regiões de temperaturas baixas. O planejamento estratégico e o orçamento se mostram ferramentas indispensáveis para obtenção de melhores resultados em qualquer organização, reduzindo os riscos e a incerteza na tomada de decisões. Ao falar de incerteza, negócios de turismo do frio são altamente impactados pela temperatura. Com isso, utiliza-se o método de Monte Carlo, para simular possíveis resultados de faturamento com diferentes temperaturas médias anuais. Para facilitar o entendimento desse trabalho será realizada uma simulação por meio de um estudo de caso, pensando um destino da região Serrana Catarinense, que conforme levantamento de competitividade feito pelo Ministério do Turismo em 2015 é um dos 65 destinos indutores de turismo e está entre os 03 escolhidos de Santa Catarina. O plano e seu orçamento demonstram viabilidade e permitem a outros empreendedores seguir as etapas de construção estratégica proposta por este trabalho. Conclui-se que o planejamento e a quantificação dos planos com o orçamento, apoiado ainda de ferramentas estocásticas, permite reduzir sensivelmente as incertezas no processo de decisão de empreendimentos turísticos que dependem de fenômenos climáticos, nesse caso, a temperatura do ambiente.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico; Orçamento empresarial; Método Monte Carlo; Turismo; Serra Catarinense.

**Linha Temática:** Contabilidade Gerencial – Gestão Estratégica (Planejamento e Controle Empresarial)



## 1 Introdução

O planejamento estratégico surge como ferramenta de apoio à alta administração por ser um norteador de ações gerenciais com metas e estratégias previamente determinadas. Neste contexto, para Maximiano (2006), o processo de planejamento estratégico, compreende desde a tomada de decisão sobre qual o padrão de comportamento que a organização pretende seguir até os produtos e serviços que pretende oferecer, e mercados e clientes que pretende atingir.

Além do planejamento, outra ferramenta essencial para a gestão estratégica é o orçamento, que segundo Frezatti (2007) é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício e é mais do que uma simples estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas. Além disso, contém as prioridades e a direção da entidade para um período e proporciona condições de avaliação do desempenho da entidade, suas áreas internas e seus gestores.

Toda previsão carrega em si certo grau de incerteza devido à imprecisão do estado de natureza e a probabilidade de este ocorrer. Neste contexto se discute a importância dos métodos estocásticos para demonstrar alternativas que possam junto de métodos tradicionais, minimizar as incertezas das previsões orçamentárias. Um desses métodos é o de Monte Carlo que, segundo Andrade (2009) é um processo de operação de modelos estatísticos que lida experimentalmente com variáveis descritas por funções probabilísticas.

Com isso, o estudo tem por objetivo desenvolver o planejamento estratégico e orçamento empresarial para uma empresa de turismo, utilizando a aplicação do método Monte Carlo na previsão das receitas a partir do comportamento das temperaturas médias históricas. O mesmo poderá servir de modelo para aplicação em outras empresas de turismo ou para adaptação em outros ramos.

A empresa objeto do estudo de caso (pousada) executou a partir da realização do seu plano de desenvolvimento, investimentos da aquisição a reformas para oferecer dezesseis apartamentos, com lareiras, televisões e banheiros. Além disso, dispõe de serviços de rouparia (cama e banho), podendo acomodar até quarenta e cinco pessoas. As reservas são realizadas apenas pela internet como medida de segurança, sendo confirmadas mediante pagamento antecipado de 50% via depósito bancário. A maioria dos hóspedes são casais com ou sem filhos e turistas da terceira idade (idosos), sendo que a permanência média dos hóspedes é de três diárias, mas aumenta com a presença de filhos, podendo chegar a cinco dias.

Para estudos de viabilidade, os investidores sentiram a incerteza em relação a receita devido à dependência das temperaturas baixas (a neve atrai turistas no inverno). O estudo do planejamento ao controle justifica-se pela importância do desenvolvimento da estratégia corporativa em qualquer negócio, reforçada pelo emprego do método de Monte Carlo para diminuir a incerteza quanto as receitas. Assim esmaece a contribuição teórica, visto a pouca incidência de estudos na contabilidade tratando de métodos estocásticos associados ao processo de tomada de decisão, podendo servir de base para novas investigações. Ao mesmo tempo, as contribuições práticas são inerentes ao desenvolvimento de negócios em regiões que ainda não exploram plenamente o seu potencial turístico, o que também trará desenvolvimento para as comunidades da região serrana catarinense, estando claro assim também a contribuição social do trabalho.

Apresenta-se inicialmente a introdução ao estudo, seguido dos subsídios teóricos na



seção 2, que aborda o planejamento estratégico, o orçamento empresarial e os métodos estocásticos. Em seguida, na seção 3, apresenta-se a metodologia do estudo, na seção 4 analisa-se os dados do estudo e por fim, faz-se algumas conclusões finais.

## 2 Revisão da Literatura

Neste capítulo apresenta-se o embasamento necessário ao desenvolvimento do estudo. Inicialmente, aborda-se o planejamento estratégico, e na sequência o orçamento e a relação com os métodos estocásticos, especificamente o método Monte Carlo.

### 2.1 Planejamento estratégico

De acordo com Almeida (2010), o planejamento estratégico procura ordenar as ideias, de forma que se possa criar uma visão a ser seguida, que é a estratégia, após isso, são ordenadas as ações, e implementado o Plano Estratégico, buscando seguir o caminho definido, sem desperdícios de esforços.

Lacombe (2009, p. 70) considera que “o planejamento é um poderoso instrumento de intervenção na realidade e que, se bem utilizado, constitui ferramenta fundamental para o desenvolvimento das organizações”. E esclarece que em muitos casos é necessário um plano contingente, às vezes, chamado de plano B, isto é, um segundo plano para ser usado no caso do plano principal ter que ser trocado em função de mudanças nas variáveis dos ambientes externo ou interno.

Assim, para Martins (2001), o planejamento estratégico sistematiza análises de pontos forte e fracos da entidade, bem como das oportunidades e ameaças do ambiente externo a mesma, estabelecendo objetivos, estratégias e ações que possibilitem um aumento da competitividade organizacional. Para Appio, Scharmach, Silva, Carvalho, e Sampaio (2009) é ao identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que pode-se melhorar o desempenho da organização, colocando-a em vantagem ou desvantagem diante de seu público alvo.

Não existe uma única maneira ou processo de planejar, e sim alguns passos básicos que podem nortear esse processo, cujo produto será o plano da organização. O processo de planejamento estratégico é constituído de: definição da missão, análise do contexto externo, análise do contexto interno, definição de objetivos, definição de estratégias e elaboração do plano (Tenório, 2005).

Para quantificar os planos da empresa, emprega-se o orçamento empresarial, o qual será apresentado na seção que segue.

### 2.2 Orçamento

O orçamento é uma ferramenta poderosa para auxiliar o gestor em sua tomada de decisão. Essa ferramenta não é utilizada apenas para controlar gastos, mas é útil como um instrumento para orientar os gestores quanto às metas e objetivos que pretendem atingir ao longo do período pretendido. De acordo com Sá e Moraes (2005), definem orçamento empresarial como a expressão formal e quantitativa dos planos estratégicos da empresa para um período específico.



Para Lunkes (2008), o orçamento serve bem para definir o planejamento, a forma de coordenação e controle do desempenho a partir dos objetivos e a elaboração de um plano de resultados a curto e longo prazo conforme a realidade e circunstâncias da organização empresarial. Tudo isso decorre da característica fundamental do orçamento, que é apresentar uma prévia das despesas e dos investimentos. Com isso, especialmente num cenário de restrição generalizada de recursos, consegue-se evitar dispêndios desordenados e sem critérios, assegurando o emprego mais eficiente dos recursos.

Diante disto, sendo a função do orçamento em manter o controle nos negócios e identificar recursos e compromissos para atingir objetivos, percebe-se sua utilidade nas tomadas de decisões a partir da produção de informações sobre a atividade da empresa e sobre os fatores que afetam o empreendimento. Estas informações, quando usadas nas decisões, podem resultar em vantagem na realização do planejamento, sobretudo, na antecipação de problemas e na definição de ações para enfrentá-los.

Para efetuar previsões, normalmente o fator incerteza sugere dificuldades, que muitas vezes podem ser minimizadas com a adoção de métodos de previsão estatísticas ou de probabilidades, a exemplo do Monte Carlo, que será apresentado na sequência.

### 2.3 Métodos estocásticos e Monte Carlo

As ciências do patrimônio, normalmente entendidas como a administração, economia e ciências contábeis, vêm percebendo a necessidade de empregar cada vez mais a matemática e a estatística, dentre outras metodologias, que permitam gerar informações úteis diante dos desafios da gestão moderna.

Para Iudícibus (1998), as possibilidades de aplicação de métodos estocásticos são esplêndidas e cita alguns problemas nos quais podem ser empregados, a exemplo do rateio de custos fixos, distribuição de custos de centros comuns para principais, análise de relações custo/volume/lucro, análise de variações entre orçado e realizado, orçamentos probabilísticos e otimização de utilização de recursos escassos.

Lachtermacher (2004) cita a Management Sciences a área que utiliza a informática, estatística e matemática para auxiliar a resolver problemas de negócios que é uma subárea da pesquisa operacional que trata de modelagem matemática aplicada para a área de negócios. Esta área pode ser utilizada para auxiliar no processo de decisão na resolução de problemas relacionados com a otimização de recursos, localização, roteirizarão, carteiras de investimento, alocação de pessoas e problemas de previsão e planejamento.

Neste estudo, pretende-se utilizar ferramentas no sentido de apoiar o gestor na hora da elaboração do orçamento, a partir de estimativas provenientes de alguma base de informações, denominada de base orçamentária. Estudo semelhante encontrado na literatura demonstra o emprego de métodos estocásticos para medir o desempenho de projetos a partir dos dados orçamentários (Barraza, Back, & Mata, 2004).

O método de Monte Carlo, segundo Yoriyaz (2009) somente na atualidade, com os avanços tecnológicos, vem sendo aplicado efetivamente como uma ferramenta estatística de simulação de sequências aleatórias e que apresentam problemas de situações estocásticas. Segundo Lieberman (2010), um processo estocástico descreve o comportamento de um sistema operado em um determinado período de tempo. “É definido como um conjunto indexado de variáveis aleatórias  $[X]$ , em que o índice  $t$  percorre dado conjunto  $T$ . Normalmente, admite-se



que  $T$  seja o conjunto de inteiros não negativos e  $X$  representa uma característica mensurável de interesses no instante  $t$ ” (Lieberman, 2010, p. 713).

Conforme Andrade (2009), o Método de Monte Carlo é associado a técnicas de simulação, empregadas em estudos da pesquisa operacional, originado em 1940. Atualmente, aplicadas em problemas de administração que envolvem uma ou mais variáveis com caráter probabilístico e vem apresentando resultados próximos da realidade. “O método de Monte Carlo é um processo de operação de modelos estatísticos, de modo a lidar experimentalmente com variáveis descritas por funções probabilísticas” (Andrade, 2009, p. 128).

Andrade (2009) acrescenta que o Método de Monte Carlo possui um conceito básico estatístico, constituído por uma variável aleatória  $x$  com distribuição própria e que pode ter as características de  $f(x)$ : função de distribuição de probabilidade ou  $F(x)$  função cumulativa de probabilidade. E mais uma variável aleatória  $y$  com distribuição uniforme em um intervalo fechado, definindo a função:  $y = F(x)$  para uma distribuição de probabilidade cumulativa. Dessa forma, serão gerados intervalos aleatórios (0,1 ou 0 a 100) e determinando se o valor de  $x$  corresponde a algum desses números aleatórios gerados. A geração dos números aleatórios pode ser obtida através de tabela com números aleatórios, com rotinas ou programas e através da utilização do MS-EXCEL ainda com utilização de método aritmético calculado através equações recursivas.

Apresentados os principais conceitos que subsidiam a discussão do estudo, apresenta-se na sequência a metodologia utilizada para a realização do estudo.

### 3 Metodologia

O estudo caracteriza-se como descritivo quanto aos objetivos, e predominantemente qualitativo quanto à natureza. O estudo de caso foi aplicado em uma pousada na região Serrana do Estado de Santa Catarina, região que atrai anualmente milhares de pessoas e está entre os destinos mais escolhidos para o turismo do frio, segundo dados do ministério do turismo (2015).

Participaram do processo acadêmicos e os investidores da pousada. Inicialmente desenvolveu-se um método para a consecução dos trabalhos de desenvolvimento do plano estratégico ao orçamento do referido negócio a implementar, seguindo as seguintes etapas:

I reunião: Desenvolvimento da missão, visão e valores;

II reunião: Descrição e análise de cenários;

III reunião: Autoconhecimento (análise SWOT);

IV reunião: Construção da estratégia (plano de ações);

V reunião: Elaboração das previsões financeiras (Monte Carlo), baseado no plano estratégico chegando ao orçamento; e

VI reunião: Análise final do planejamento ao orçamento.

Para a definição de receitas para o empreendimento, partiu-se dos cenários: muito pessimista (temperatura máxima recorde); pessimista (temperatura máxima); realista (temperatura média); otimista (temperatura mínima); e muito otimista (temperatura mínima recorde). Estes cenários foram associados às temperaturas médias anuais de 1954 a 2016 segundo fonte oficial Instituto Nacional de Meteorologia (INMET). Escolheu-se o cenário realista para a simulação da receita anual prevista no orçamento, para o qual realizou-se uma média da receita prevista em 10 anos, considerando a série histórica de temperaturas daquele cenário dos últimos 12 anos.



Apresenta-se por fim na seção quatro, a construção do plano estratégico, a previsão de receitas pelo método de Monte Carlo e o orçamento anual.

#### 4 Construção do Plano ao Orçamento

Apresenta-se nesta seção, o planejamento estratégico de uma empresa de turismo para o período de 2018 a 2021, o orçamento para o ano de 2018, para o qual empregou-se o Método Monte Carlo para efetuar a previsão de receitas, diminuindo assim a incerteza em relação aos impactos da temperatura sobre o movimento turístico na região.

##### 4.1 Missão

Oferecer o conforto e bem-estar com atendimento diferenciado e ambiente agradável, proporcionando a sensação de estar em casa.

##### 4.2 Visão

Ser referência na área hospedagem pela qualidade dos serviços, produtos e atendimento oferecidos aos nossos clientes, de modo a tornar-se uma extensão do lar de nossos clientes.

##### 4.3 Princípios norteadores

Os valores organizacionais dão sentido e guiam as decisões tanto da empresa quanto de seus colaboradores. Os princípios norteadores da Pousada são:

- Qualidade nos serviços;
- Satisfação do cliente;
- Valorização e respeito às pessoas; e
- Compromisso, transparência e empenho da equipe.

##### 4.4 Cenários estratégicos

Para Ribeiro (2006), cenário é uma ferramenta usada para organizar a percepção de possibilidades para o ambiente futuro, visto que, as decisões de hoje nela terão efeito. Na Tabela 1 são apresentadas as tendências e variáveis que podem afetar a pousada.

Tabela 1

##### Tendências

Tendências/Variáveis	Descrição - Detalhamento
Tendências Tecnológicas	Utilização de novos dispositivos para os hóspedes conhecerem a pousada antes de sair de casa, como navegação 3D, imagens 360° entre outras inovações.
Tendências Climáticas	Previsões com baixas temperaturas movimentam o setor hoteleiro na região, o inverno rigoroso é um dos principais atrativos da região.



**Contabilidade e Perspectivas Futuras**

Tendências Econômicas	Com a instabilidade da economia os turistas estão reduzindo os gastos e viajando menos para o exterior pois o dólar está valorizado perante a moeda nacional.
Ambientes Sustentáveis	Energia Solar; reutilização da água; coleta da água da chuva; reciclagem do lixo.
Inovações e Design	Identidade própria, inovadora, com ambientes modernos/rústicos.

Os cenários estratégicos são ferramentas utilizadas para a análise do ambiente externo, projetando possíveis situações futuras, auxiliando na elaboração da estratégia para a organização. Quanto melhor a elaboração e análise do cenário, maior a probabilidade de acerto das decisões estratégicas, e mais ágil e fácil será a mudança de estratégia, de acordo com as modificações no ambiente (Rezende, 2008).

**4.5 Análise SWOT**

A análise SWOT é um método de gestão para o estudo dos ambientes interno e externo da empresa através da identificação e análise dos pontos fortes e fracos da organização, e das oportunidades e ameaças às quais ela está exposta. E também a identificação clara dos fatores que influenciam no funcionamento da organização fornecendo informações bastante úteis no processo de planejamento estratégico. Apresenta-se na Figura 1 a análise SWOT para a pousada.



**Figura 1- Análise SWOT**



Os elementos identificados na análise SWOT são hierarquizados por ordem de maior importância para a empresa. Utilizou-se, portanto, a priorização de elementos que permite focar a atenção sobre os pontos mais relevantes, a fim de facilitar a aplicação planejamento na prática. Na coluna 2 é definido o peso de cada fator 1,0 (mais importante) a 0,0 (não importante), baseando-se no provável impacto dessa característica sobre a posição estratégica da empresa, sendo que os pesos totais devem somar 1,00. Na coluna 3 classifica-se cada fator, de 5 (excelente) a 1 (fraco). Já na coluna 4 multiplica-se o peso de cada fator por sua respectiva classificação para obter a pontuação ponderada de cada fator. E, por fim, na coluna 5 faz-se uma exposição das razões do uso de cada fator.

Apresenta-se na Tabela 2 a priorização de elementos do ambiente interno da empresa.

Tabela 2

**Priorização do ambiente interno**

Coluna 1	Coluna 2	Coluna 3	Coluna 4	Coluna 5
<b>Forças</b>				
Colaboradores Qualificados	0,25	4	1	Profissionais qualificados em todas as áreas de atendimento do hotel.
Parcerias com Trade Turístico	0,2	4	0,8	Roteiros turísticos e guias qualificados e capacitados.
Localização da empresa	0,1	4	0,4	Localização privilegiada
Diferenciação de Preço	0,2	4	0,8	Preços atrativos, pacotes promocionais, preços diferenciados para empresas e grupos.
Instalações/ Edificações	0,1	5	0,5	Pousada nova, moderna, com infraestrutura de qualidade.
Gastronomia	0,15	5	0,75	Gastronomia típica e restaurantes abertos nos finais de semana e feriados.
<b>Soma</b>	<b>1</b>		<b>4,25</b>	
<b>Fraquezas</b>				
Pouca atuação em marketing	0,25	3	0,75	Falta divulgação do hotel nas mídias (TV, Rádio, outdoor).
Falta de mão de obra	0,25	3	0,75	Necessidade de contratação de novos colaboradores.
Ausência de curso superior	0,25	2	0,5	Falta curso na região de turismo/hotelaria/guia.
Ecoturismo/Turismo Incipiente	0,25	2	0,5	A prática de atividades de aventura ainda de forma principiante.
<b>Soma</b>	<b>1</b>		<b>2,5</b>	

São priorizados também os elementos do ambiente externo da empresa, conforme a Tabela 3.

Tabela 3

**Priorização do ambiente externo**

Coluna 1	Coluna 2	Coluna 3	Coluna 4	Coluna 5
<b>Oportunidades</b>				
Reservas ambientais	0,3	5	1,5	Paisagens; Flora; Fauna.
Região hospitaleira	0,3	5	1,5	População receptiva e carismática.
Recursos disponíveis por meio de projetos	0,15	3	0,45	Recursos disponíveis por meio de projetos específicos na área do turismo.
Potencialidade do desenvolvimento do turismo	0,25	4	1	Turismo Religioso, rural e ecoturismo.
<b>Soma</b>	<b>1</b>		<b>4,45</b>	
<b>Ameaças</b>				
Infraestrutura das rodovias	0,35	4	1,4	Acesso que vem do litoral está em péssimas condições.
Taxa de Cambio	0,2	3	0,6	Oscilação do câmbio afetando os turistas estrangeiros.
Concorrentes	0,25	2	0,5	Concorrência em busca de inovações tecnológicas, melhores instalações, melhor atendimento.
Financiamentos	0,2	2	0,4	Muita burocracia para a liberação de recursos.
<b>Soma</b>	<b>1</b>		<b>2,9</b>	

Ao finalizar a matriz SWOT é feito o somatório dos valores da coluna 4, em que são somadas as forças e oportunidades e subtrai-se as ameaças e fraquezas, conforme representado na tabela 4.

Tabela 4

**Resultado da priorização**

Coluna 1	Coluna 2	Coluna 3	Coluna 4	Coluna 5
Ruim	Abaixo da média	Média	Muito boa	Excelente
1	2	3	4	5

Somando os elementos acima mencionados chega-se a um resultado de 3,3, podendo ser definido como um valor mediano, o que representa que a pousada está em uma situação média em relação aos fatores internos e externos.

**3.6 Planos corporativos**



Esta seção apresenta quais estratégias a empresa deve adotar para seu crescimento, levando em consideração os pontos fracos apresentados pela empresa. Na Tabela 5 apresenta-se essas estratégias.

Tabela 5  
**Estratégias**

Item	Estratégia	Descrição
1	Desenvolver plano de marketing para a pousada	Divulgar a empresa por intermédio de criação de uma página na internet, onde os consumidores poderão acessar o site e ter conhecimento da localização, serviços, estrutura, por meio da visualização de fotografias da pousada, preços, condições de pagamento e a forma de efetuar reservas; divulgação por meio de outdoor nas rodovias próximas à entrada da cidade.
2	Desenvolver ações para atrair mão de obra	Buscar profissionais junto a escolas de especialização no ramo hoteleiro; oferecer melhores salários ou estabelecer uma política de remuneração mais atraente para diminuir a rotatividade de pessoal, fazendo com que o trabalhador permaneça no emprego por mais tempo e atraindo novos funcionários qualificados.
3	Desenvolver diversas atividades valorizando as características e costumes locais	Circuitos de arborismo, trilhas ecológicas; passeios a cavalo; lago para pesca; fazer parceria com equipamentos turísticos que vendem o turismo de aventura na região.
4	Buscar recursos por meio de projetos	Desenvolver projetos para captação de recursos, explorando os recursos disponíveis na área do turismo.
5	Melhorar a qualidade da mão de obra	Investir na capacitação dos funcionários.

As estratégias auxiliam a organização à atingir um melhor desempenho, pois é um caminho, ou ação para alcançar, de maneira diferenciada, as metas, e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente (Oliveira, 2006).

### 3.7 Orçamento anual de 2018

Na Tabela 6 apresenta-se os cenários definidos para fins desse estudo, baseado nas diferentes temperaturas médias de máxima a mínima divulgados por órgãos oficiais.

Tabela 6  
**Definição de cenários**

Cenários/temperaturas	Média
Muito pessimista (máxima recorde)	31,4
Pessimista (máxima média)	18,9
Realista (média)	13,3
Otimista (mínima média)	9,3
Muito otimista (mínima recorde)	-10,0

As médias referem-se aos anos de 1954 a 2016. Nesse estudo optou-se por um cenário realista, o qual demonstrou nos últimos anos as seguintes temperaturas, conforme Tabela 7.



Tabela 7

**Temperaturas cenário realista**

Ano	Temp. Média
2005	11,5
2006	12,8
2007	14,3
2008	11,9
2009	13,7
2010	12,7
2011	13,3
2012	13,8
2013	12,8
2014	14,4
2015	14,7
2016	12,8
<b>Média</b>	<b>Aprox. 13,3</b>

A partir do comportamento das temperaturas médias dos últimos 12 anos preparou-se os intervalos para a previsão a partir do Método de Monte Carlo, como é demonstrado na Tabela 8.

Tabela 8

**Intervalos para previsão do método Monte Carlo**

Temperaturas médias	11	12	13	14
Frequência (Qtde)	2	4	3	3
Frequência (%)	0,17	0,33	0,25	0,25
FDA (Função densidade acumulada)	0,17	0,50	0,75	1,00
NA (intervalo para números aleatórios)	0,00	0,18	0,51	0,76
	0,17	0,50	0,75	1,00

A partir da geração de números aleatórios (MS-Excel), pode-se projetar a receita futura, com o enquadramento de cada NA (a partir das temperaturas históricas). Portanto, a Tabela 8 servirá de base para enquadramento dos números aleatórios apresentados na Tabela 9. Por Exemplo, o NA 0,67 pertence ao intervalo de 0,51 a 0,75, logo, a temperatura relacionada é de 13 graus.

Tabela 9

**Projeção da receita futura**

ANO	NA	TEMPERATURA	RECEITA
1	0,677311	13	1.150.000,00
2	0,266441	12	1.300.000,00
3	0,390313	12	1.300.000,00
4	0,866541	14	1.000.000,00



**Contabilidade e Perspectivas Futuras**

5	0,547775	12	1.300.000,00
6	0,512512	13	1.150.000,00
7	0,289822	12	1.300.000,00
8	0,200728	12	1.300.000,00
9	0,035758	11	1.450.000,00
10	0,492739	12	1.300.000,00
<b>Média</b>			<b>1.255.000,00</b>

Considerou-se para cada intervalo de temperatura os seguintes valores de receitas anuais estimadas junto aos investidores e especialistas:

11 graus = R\$ 1.450,000;

12 graus = R\$ 1.300.000;

13 graus = R\$ 1.150.000; e

14 graus = R\$ 1.000.000.

A partir da previsão da receita, apresenta-se na Tabela 10 um resumo das principais informações do orçamento da pousada.

Tabela 10

**Principais informações do orçamento**

<b>Contratação de pessoal</b>	
•	02 pessoas para recepção e telefonia;
•	03 camareiras;
•	02 cozinheiras;
•	03 assistentes de cozinha;
•	04 garçons;
•	02 funcionários temporários;
<b>Investimentos</b>	
•	Aquisição do empreendimento: R\$ 350.000,00
•	Instalações e reforma do local: R\$ 20.000,00
•	Capital de giro: R\$ 150.000,00
•	Capital Próprio: R\$ 160.000,00
•	Empréstimo junto ao BNDES: R\$ 360.000,00
•	Investimento Total: R\$ 520.000,00
<b>Média dos Custos Mensais 2018</b>	
•	Salários e pró-labore: R\$ 30.000,00
•	Tributos sobre a folha: R\$ 9.100,00
•	Água, energia, telefone, lenha e acesso à internet: R\$ 5.460,00
•	Produtos para higiene e limpeza: R\$ 650,00
•	Propaganda e publicidade da empresa: R\$ 3.000,00
•	Manutenção dos equipamentos: R\$ 10.000,00
•	Material de escritório: R\$ 250,00
•	Despesa com alimentos e bebidas: R\$ 21.000,00
•	Parcela do Financiamento: R\$ 12.800,00

A pousada trabalha com parcerias com agências de turismo, as quais indicam o empreendimento, recebendo em troca 5% da diária. Além disso, os hóspedes ganham descontos em algumas vinícolas da região indicados pela pousada, sendo que, com isso a pousada mantém



um estoque de vinhos dessas vinícolas para oferecer aos hóspedes com uma porcentagem dos lucros nas vendas desses vinhos.

Apresenta-se os demonstrativos Balanço Patrimonial e Demonstração da Receita do Exercício ao final projetados do primeiro ano de atividade, conforme Tabela 11 e 12.

Tabela 11

### Balanço Patrimonial

<b>BALANÇO PATRIMONIAL EM 31.12.2018</b>			
<b>ATIVO</b>	<b>R\$ 922.532,55</b>	<b>PASSIVO</b>	<b>R\$ 922.532,55</b>
<b>ATIVO CIRCULANTE</b>	<b>R\$ 166.932,55</b>	<b>PASSIVO CIRCULANTE</b>	<b>R\$ 410.993,16</b>
Caixa e Banco	R\$ 148.487,55	Salários a pagar	R\$ 19.100,00
Clientes	R\$ 18.445,00	Pro labore a pagar	R\$ 12.000,00
<b>ATIVO NÃO CIRCULANTE</b>	<b>R\$ 755.600,00</b>	Encargos a pagar	R\$ 9.893,16
<b>IMOBILIZADO</b>	<b>R\$ 755.600,00</b>	Financiamentos	R\$ 370.000,00
Comp. e Periféricos	R\$ 12.000,00	<b>PATRIMONIO LIQUIDO</b>	<b>R\$ 511.539,39</b>
(-) Depreciação	R\$ 2.400,00	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>R\$ 370.000,00</b>
Instalações	R\$ 20.000,00	Lucros Acumulados	R\$ 141.539,39
Prédio	R\$ 350.000,00		
Moveis e utensílios	R\$ 160.000,00		
Maquinas e Equip.	R\$ 240.000,00		
(-) Depreciação	R\$ 24.000,00		

Pelas informações patrimoniais demonstrados no balanço, nota-se que em relação a receita obtida, o negócio demonstra viabilidade econômica e financeira.

Tabela 12

### Demonstração da Receita do Exercício

RECEITA OPERACIONAL BRUTA	R\$ 1.255.000,00
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA	R\$ 103.537,50
Simplex Nacional	R\$ 103.537,50
(=) RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA	R\$ 1.151.462,50
(-) CUSTO DAS VENDAS	R\$ 323.973,11
CPV	R\$ 323.973,11
(=) RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	R\$ 827.489,39
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	R\$ 685.950,00
Despesas Comerciais	R\$ 36.000,00
Marketing/Publicidade	R\$ 36.000,00
Despesas Administrativas	R\$ 625.950,00
Salários/Pro labore/Encargos	R\$ 469.560,00
Material de Expediente	R\$ 2.190,00
Material de Limpeza	R\$ 7.800,00



Despesas com Manutenção	R\$ 120.000,00
Despesas com Depreciação	R\$ 26.400,00
OUTRAS DESPESAS E RECEITAS	R\$ 24.000,00
(-) DESPESAS FINANCEIRAS	R\$ 24.000,00
Juros pagos (Empréstimos)	R\$ 24.000,00
(=) RESULTADO OPERACIONAL ANTES DO IR E CSLL	R\$ 141.539,39
(=) RESULTADO LIQUIDO DO EXERCICIO	R\$ 141.539,39

A lucratividade demonstrada na Tabela 12, representa 11% das receitas, 28% em relação ao patrimônio líquido.

## 5 Considerações Finais

O trabalho teve por objetivo o desenvolvimento de planejamento estratégico e orçamento empresarial para uma empresa de turismo. Utilizou-se o método Monte Carlo na previsão das receitas a partir do comportamento das temperaturas médias históricas, visto que a receita varia proporcionalmente à temperatura média do ano, ou seja, a neve atrai dinheiro para os empreendimentos turísticos da região serrana do Estado de Santa Catarina.

A elaboração de um bom planejamento permite aos administradores um controle maior do negócio no futuro, aumentando as chances de se alcançar os resultados necessários para o empreendimento. Conclui-se, portanto, que o planejamento e a quantificação dos planos com o orçamento, juntamente com ferramentas estocásticas, permite reduzir sensivelmente as incertezas no processo de decisão de empreendimentos turísticos, uma vez que dependem de fenômenos climáticos, nesse caso, a temperatura.

Como todo ensaio científico, este também apresentou limitações, relacionadas principalmente pela falta de habilidades cognitivas dos investidores para a gestão estratégica, aqui manifestadas no desenvolvimento do plano. Sugere-se para futuros estudos, que métodos estocásticos sejam utilizados para definir índices de variação de receitas a partir de dados históricos da temperatura da região Serrana de SC, gerando informações mais generalizadas que permitam desenvolver inclusive políticas públicas que minimizem os efeitos da dependência do frio para a obtenção de receitas nas empresas da região.

## Referências

- Almeida, M. I. R. (2010). *Manual de Planejamento Estratégico*. São Paulo: Atlas.
- Andrade, E. I. (2009). *Introdução a pesquisa operacional* (4a ed.). Rio de Janeiro: LTC.
- Appio, J.; Scharmach, A.L. da R.; Silva, A.K.L. da; Carvalho, L.C. de; Sampaio, C.A.C. (2009). *Análise SWOT como diferencial competitivo: um estudo exploratório na Cooperativa Muza Brasil*. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.3, n.3, p.01-18, Sem II.
- Barraza, G. A.; Back, W. E. & Mata, F. (2004). Probabilistic forecasting of project performance using stochastic S curves. *Journal of Construction Engineering and Management*, Jan-Feb, 2004, Vol. 130(1), p.25(8).



Frezatti, F. (2007). *Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial*. São Paulo: Atlas.

INMET. Instituto Nacional de Meteorologia. Disponível em: <http://www.inmet.gov.br/portal/>.

Iudicibus, S. (1998). *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas

Lachtermacher, G. (2004). *Pesquisa operacional na tomada de decisões: Para cursos de Administração, Economia e Ciências Contábeis* (2a ed.). Rio de Janeiro: Campus.

Lacombe, F. (2009). *Teoria geral da administração*. Saraiva.

Lieberman, G. J. & Hiller, F. S. (2010). *Introdução a pesquisa operacional*. Tradução: Ariovaldo Griese (8a ed.). Porto Alegre: AMGH.

Lunkes, R. J. (2008). *Manual de orçamento*. São Paulo: Atlas.

Martins, V. F. (2001). *A Necessidade do Planejamento Estratégico nas Organizações Contábeis*. Revista Contabilidade Vista e Revista, Minas Gerais, 12(2), 73-80.

Maximiano, A. C. A. (2006). *Teoria geral da administração*. São Paulo: Atlas.

Ministério do Turismo (2015). Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/>.

Rezende, D. A. (2008). *Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas*. Rio de Janeiro: Brasport.

Ribeiro, M. P. M. (2006). Planejamento por cenários: uma ferramenta para a era do conhecimento. *Revista Intersaberes*, 1(1), 186-202.

Sá, C. A.; Moraes, J. R. (2005). *Orçamento Estratégico: uma visão empresarial*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Sampaio, C.A.C. (2009). *Análise SWOT como diferencial competitivo: um estudo exploratório na Cooperativa Muza Brasil*. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.3, n.3, p.01-18, Sem II.

Oliveira, D.P.R. de. (2006). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 22. Ed. São Paulo: Atlas.

Tenório, F.G. (2005). *Gestão de ONGs: principais funções gerenciais*. 9ª Edição. Rio de Janeiro: FGV.

Yoriyaz, H. (2009). *Método de Monte Carlo: princípios e aplicações em física médica*. São Paulo: Revista Brasileira de Física Médica.