

**INSTITUTO FEDERAL DE SÃO PAULO – IFSP
CAMPUS BARRETOS
CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTAO DO TURISMO**

Fábio Schettini

**ANÁLISE DE VIABILIDADE FINANCEIRA DE UM EMPREENDIMENTO
POUSADA-PESQUEIRO**

BARRETOS

2017

Fábio Schettini

ANÁLISE DE VIABILIDADE FINANCEIRA DE UM EMPREENDIMENTO
POUSADA-PESQUEIRO

Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Turismo, pelo Curso de Tecnologia em Gestão de Turismo do Instituto Federal de São Paulo – IFSP, câmpus Barretos.

Orientador: Prof. Ms. Fernando Oliveira Soares

BARRETOS

2017

ANÁLISE DE VIABILIDADE FINANCEIRA DE UM EMPREENDIMENTO POUSADA-PESQUEIRO NA REGIÃO DE BARRETOS

Fábio Schettini¹

Prof. Me. Fernando Oliveira Soares²

Resumo: O presente estudo apresenta uma análise de viabilidade econômico-financeira para um empreendimento turístico-hoteleiro na região de Barretos. Utilizou-se o Modelo Canvas de Negócio (*Business Canvas Model*), afim de definir o modelo de negócio do empreendimento e estimou-se os indicadores de desempenho econômico-financeiro por meio da Taxa Interna de Retorno (TIR), Valor Presente Líquido (VPL) e *payback*. Com base nos indicadores alcançados e para um período de 60 meses, os resultados mostraram-se atraente, uma vez que a TIR foi de 11%, um ponto percentual a mais que a taxa SELIC média dos últimos 12 meses, utilizada como rentabilidade mínima, e também o VPL ficou positivo, mostrando a atratividade do negócio. O *payback* – retorno do investimento – se pagou em 10 meses.

Palavras-chave: plano de negócio; negócio na área de turismo e lazer; pesqueiro-pousada e restaurante

Abstract: This study presents an economic-financial feasibility analysis for a tourist-hotel development in the Barretos region. The Business Canvas Model was used in order to define the business model of the enterprise and the indicators of economic and financial performance were estimated through the Internal Rate of Return (IRR), Net Present Value (NPV)) and *payback*. Based on the indicators achieved and for a period of 60 months, the results were attractive, since the IRR was 11%, one percentage point higher than the average SELIC rate of the last 12 months, used as minimum profitability, and also the NPV was positive, showing the attractiveness of the business. The *payback* - return on investment - if paid in 10 months.

Keywords: business plan; business in the area of tourism and leisure; fishing-inn and restaurant

¹ Aluno do curso de Tecnologia em Gestão de Turismo do Instituto Federal de São Paulo, câmpus Barretos.

² Docente do Instituto Federal de São Paulo, câmpus Barretos.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Orofino (2011) as organizações estão em constantes ambientes de turbulência, e com as transformações industriais, informação e conhecimento, pontos cruciais para o desenvolvimento de novos produtos ou serviços e também para expandir um negócio. O conhecimento das empresas consiste em seu ativo central, produtivo e estratégico, na forma em que essas se transformam junto à era digital.

As organizações precisam se definir para ser competitivas, procurando um modelo de negócios adequado para colocar no mercado um produto e ou serviço sempre atualizado, adaptado e em constante mudança e atualizações para dar resposta para um mercado muito competitivo.

Uma empresa precisa compreender como funciona o seu negócio, colocando em prática a execução e direcionamento da estratégia delineada pela mesma. (OROFINO, 2011). O estudo e o desenvolvimento de um modelo de negócio fará com que a instituição compreenda o que faz e por quê; além de como, onde, porque e para quem irá entregar um valor.

Com base em conceitos existentes na literatura acerca de modelo de negócio e análise de viabilidade econômico-financeira, o presente artigo tem o objetivo em descrever a aplicação da ferramenta *Business Model Canvas* bem como os indicadores de análise de viabilidade econômica em um empreendimento do setor de Turismo no ramo de lazer e recreação (pousada flutuante, restaurante e pesqueiro) à beira de um rio ou lagoa, na região de Barretos-SP.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para se empreender em um ramo de negócio é preciso ter muito conhecimento sobre o mercado para se produzir bens ou serviços.

Segundo o Ministério do Turismo, o deslocamento de pessoas que visitam locais por mais de 24h e ou até 12 meses, sem atividade remunerada seja no interior

do país ou no exterior, essa é a definição mais usada. Seria a definição simples e cotidiana de Turismo.

Mas, para especialistas, são três tendências que ajudam na definição dessa complexa área de estudo, são elas: definições econômicas, definições técnicas e definições holísticas. Turismo conforme conceitua Beni,

“Como um elaborado e complexo processo de decisão sobre o que visitar, onde, como e a que preço. Nesse processo intervêm inúmeros fatores de realização pessoal e social, de natureza motivacional, econômica, cultural, ecológica e científica que ditam a escolha dos destinos, a permanência, os meios de transporte e o alojamento, bem como o objetivo da viagem em si para a fruição tanto material como subjetiva dos conteúdos de sonhos, desejos, de imaginação projetiva, de enriquecimento existencial histórico-humanístico, profissional, e de expansão de negócios. Esse consumo é feito por meio de roteiros interativos espontâneos ou dirigidos, compreendendo a compra de bens e serviços da oferta original e diferencial das atrações e dos equipamentos a ela agregados em mercados globais com produtos de qualidade e competitivos” (BENI, 2008, p. 37).

As definições técnicas, na década de 30 algumas organizações governamentais e empresas de Turismo tentavam controlar o tamanho e as características do mercado turístico. Para isso, necessitavam de uma definição de turista, afim de, diferenciar de outros viajantes. A primeira definição referia-se ao turista internacional como a pessoa que visita um país que não seja de sua residência por um período maior que 24 horas, daí trouxe a base das definições posteriores. Na conferência sobre viagens internacionais de Turismo com propósitos estatísticos definiu-se o termo visitante, que é a pessoa que visita um país por qualquer motivo e nele não venha exercer função remunerada. O termo turista se define por visitante temporário que permanece durante pelo menos 24 horas em um país visitado, que tenha por finalidade da viagem um dos seguintes tópicos: lazer (recreação, férias, saúde, estudo, religião e esporte), negócios, família, missões e conferências. A definição de excursionista é: um visitante temporário que permanece menos de 24 horas no país visitado (inclusive viagens de cruzeiros marítimos).

Definições econômicas, Beni (2007) menciona Palomo (2004) que em seu livro demonstra os aspectos positivos e negativos dessas definições. Turismo é uma atividade econômica pelos seguintes motivos: A propensão a viajar é um ato humano; A recreação é uma atividade desenvolvida por indivíduos, isolados ou grupalmente; As pessoas querem sair de suas casas para miniaventuras, como passeios em rios e lagos, interagindo com a natureza. O consumo de bens e

serviços turísticos pode enquadrar-se em mais de uma atividade econômica; A geração de riqueza por meio de processo produtivo é clara e tipicamente uma atividade econômica.

Palomo (2004) discorre que o Turismo não é indústria porque esta é um conjunto de operações necessárias para a transformação de matéria-prima.

De acordo com os professores suíços Hunzeker e Krapf (1942) as definições holísticas abrangem a essência total do assunto. Turismo foi definido como: A interação resultante das viagens e da permanência dos não residentes, na medida em que não leva à residência permanente e não tem relação nenhuma com atividade remuneratória.

Segundo Jafari (2001), dá outra definição holística do Turismo, para ele é o estudo do homem longe do local de sua residência, da indústria que supre suas necessidades e do impacto causados por ambos, gerando impacto sobre o ambiente físico e econômico e sociocultural na área receptora.

Segundo Beni (2007), a palavra turismo deriva do francês “tour” que significa movimento em círculo em linguagem figurada, mas foi no começo do século XVIII que os ingleses definiram os termos ‘tourism’ e ‘tourist’. Pois bem, viajar é abrir novos caminhos, conhecer novas culturas, satisfaz o imaginário, desfrutar de inúmeras paisagens, terem experiências únicas, estarem em novos lugares, cenários e revela novas expectativas.

O ecoturismo é sim um negócio de alto risco, mas se seguir as regras básicas da economia esse negócio com certeza irá ser bem-sucedido.

Como qualquer atividade que tem sua necessidade clara, o ecoturismo busca na necessidade humana de ter contato com o meio natural, como observa Dennis Spiegel, da International Theme Park Service (empresa de consultoria em montagem de parques temáticos), que quanto mais global e homogêneo for o nosso estilo de vida e ao mesmo tempo, as pessoas querem se divertir com algo exótico, estimulante, mas que não seja arriscado. Atrações que focalizem temas neutros como a paz, programas de reciclagem e o ambiente serão bem-sucedido. Pensem no tema “sozinhos na Floresta Tropical (Rain Forest). Possivelmente, para fugir do consumismo as pessoas serão atraídas por parques ambientados da Nova Era que proporcionem atmosferas tranquilas, naturais”.

Essa é uma tendência também confirmada por John Robinett (revista Fun World, 1994) mostra que os empreendimentos buscam nichos de mercados que não foram atendidos.

Explorar uma atividade e ou empreender, demanda conhecimento do ramo de atuação. Empreendedores são catalisadores: Eles fazem as coisas acontecerem, usando a criatividade para conceber novas ideias e entusiasmo para implementá-las. Os empreendedores criam algo novo e servem como o meio humano para que a implementação desse algo novo possa ocorrer.

Segundo Schumpeter (1985), o empreendedor é uma pessoa apta a realizar inovações e fazer coisas diferentes, o que exige um comportamento proativo e criativo. Incluso, o empreendedor deve ser capaz de definir os parâmetros do que pretende realizar e os meios utilizados para alcançar o resultado desejado.

De acordo com Kim; Mouborgne (2005), a diferença entre os vencedores dos perdedores na criação de oceanos azuis (forma de criar e renovar uma estratégia para buscar clientes com novos produtos e ou serviços) foi a maneira de encarar a estratégia. As empresas que se perderam no oceano vermelho (constante competição no mercado concorrente) adotaram uma abordagem comum, empenhando-se para vencer a concorrência construindo posições de defesa no âmbito da ordem setorial vigente. Inesperadamente, as empresas criadoras de oceanos azuis não entraram em confronto com os concorrentes como paradigmas. Em vez disso, adotaram uma lógica estratégica diferente, que é denominada, inovação de valor, pois em vez de se esforçarem para superar os concorrentes, concentram o foco em tornar a concorrência irrelevante, oferecendo saltos no valor para os compradores e para as próprias empresas, que desta forma desbravaram novos espaços de mercado inexplorados.

A inovação de valor atribui a mesma ênfase ao valor e à inovação. Valor sem inovação tende a concentrar-se na *criação de valor* em escala incremental, algo que aumenta o valor, mas não é suficiente para sobressair-se no mercado. *Inovação* sem valor tende a ser movida a tecnologia, promovendo pioneirismos ou futurismos que talvez se situem além do que os compradores estejam dispostos a aceitar e a comprar. Nesse sentido, é importante promover distinção entre inovação de valor e os conceitos de inovação de tecnologia e pioneirismo no mercado. Estudos mostram que a diferenciação entre vencedores e perdedores na criação de oceanos azuis não é nem o ineditismo tecnológico nem a rapidez de entrada no mercado. Às vezes,

tais fatores estão presentes; no entanto, com mais frequência, não são relevantes. A inovação de valor ocorre apenas quando as empresas alinham inovação com utilidade, com preço e com ganhos de custo. Se não conseguirem associar inovação e valor dessa maneira, os inovadores de tecnologia e os pioneiros de mercado geralmente põem ovos que acabam sendo chocados por outras empresas.

Em busca de uma maior compreensão sobre como abrir e gerenciar um negócio, empreendedores acham formas de abrir empresas, negócios utilizando ferramentas que os auxiliem para minimizar as incertezas e ou ter um caminho a seguir com mais segurança para abrir esse negócio.

As incertezas de uma propositura de se abrir uma empresa em algum ramo de atividade segundo Osterwalder, (2011):

“Um Modelo de Negócios competitivo que faça sentido no ambiente de hoje pode estar datado ou até obsoleto já amanhã. Nós precisamos aprimorar nossa compreensão do ambiente de um modelo e de sua evolução.”

Uma empresa no ramo de Turismo, como outra qualquer, necessita de ferramentas para constante avaliação do desenvolvimento dos seus produtos e ou serviços oferecidos ao cliente, perceberá nesse caso, utilizando da ferramenta Business Model Canvas, os resultados conseguidos na aplicação dessa proposta de negócio.

3. MATERIAL (IS) E MÉTODOS

3.1 Modelo de Negócio Canvas

Simple, bem elaborada e descrita pelos autores Alexander Osterwalder e Yves Pigneur em seu livro “*Business Model Generation*”, a ferramenta Canvas, ajuda de modo geral à visualização de uma empresa, negócio de como se pode melhorar ou descobrir onde está falhando em relação ao desempenho e também conseguir uma projeção do que pode ser alterado para ter um maior retorno no futuro. Também conhecida como “O Quadro”, é dividida em nove componentes conforme demonstrado abaixo:

Figura 1 – Quadro de Negócio Canvas

Parceiros Chaves	Atividades Chaves	Proposta de Valor	Relacionamento com os Clientes	Segmento de Clientes
	Recursos Chaves		Canais	
Estrutura de Custo			Fluxo de Receitas	

Fonte: Sebrae

Conforme Osterwalder (2011), Parceiros-chave são empresas ou entidades que ajudarão com recursos ou com terceirização de serviços.

Atividades-chave são as atividades que serão executadas pela empresa de bens ou serviços.

Proposta de valor busca solucionar problemas de clientes satisfazendo suas necessidades com valores satisfatórios. Relacionamento com clientes, essa relação é estabelecida com segmento de clientes. Segmento de clientes são serviços oferecidos para um ou vários segmentos de clientes. Recursos-chave são os principais elementos ativos para poder oferecer e entregar os produtos e ou serviços previamente descritos. Canais são as vias de comunicação que levam a proposta de valor aos clientes para distribuição e venda. Estruturas de custos são elementos que compõem o Modelo de Negócios para buscar os resultados esperados. Fluxo de

receitas são as fontes advindas das propostas de valor que obtiveram sucesso junto aos clientes.

Para propor o negócio pousada-flutuante, Pesqueiro e Restaurante à beira do Rio Pardo na cidade de Barretos-SP, buscou-se conceitos no Modelo Canvas a adequação para uma empresa no ramo de turismo que prestará bens e serviços para o segmento de clientes voltado para lazer, entretenimento, pesca e ecologia conforme descrito abaixo.

Parceiros-chave estão ligados no funcionamento da empresa com a contratação de um caseiro, cozinheiro, parceria com supermercados, lavanderia, fornecedores de iscas, condutores de canoas com motores de popa.

Atividades-chave serão pernoites em uma pousada-flutuante, pescar em trapiche, em canoa, passeios pelo rio com canoa motorizada e com condutor, caminhada em trilha com guia, comidas simples feita em fogão de lenha, fornecimento de canoas e iscas diversas para os clientes.

Proposta de Valor será oferecer com segurança uma pernoitada tranquila, comida simples porém, saudável, propiciar lazer e descontração com pescaria de diversos tipos de peixes do rio e constante contato com a natureza.

Relacionamento com clientes será em contato direto fornecendo informações e auxiliando no que for necessário para que se sintam à vontade.

Segmento de clientes está relacionado com pessoas sejam só ou acompanhadas que gostam de pescar, relaxar ou curtir a natureza.

Recursos-chave serão advindos de empréstimos e financiamentos e reservas financeiras do empreendedor.

Canais serão utilizados via internet (facebook, *wattsapp*), boca-a-boca, imprensa local (via rádio e jornal escrito).

Estruturas de custos serão necessários um local específico para a instalação de um restaurante e a fixação da pousada flutuante e também a colocação dos trapiches para pesca, disposição de canoas e uma área coberta para a recepção dos clientes.

Fluxo de receitas será obtido por meio de aluguéis das canoas, trapiches, da permanência na pousada flutuante, passeios e comidas servidas no restaurante.

Figura 2 – Modelo de Negócio Canvas do empreendimento

<p>Parceiros Chaves</p> <p>Supermercado, Lavanderia, Caseiro, Cozinheiro, Condutor Guia, Fornecedores: Iscas, Gelo.</p>	<p>Atividades Chaves</p> <p>Pernoites, Pesca, Passeios: Trilhas, de Canoa, Comidas.</p>	<p>Proposta de Valor</p> <p>Segurança, Lazer, Contato com a Natureza, Comida bem feita em fogão de lenha.</p>	<p>Relação-Clientes</p> <p>Contato Direto, Auxiliando, Informações corretas para que se sintam à vontade.</p>	<p>Sgmento-Clientes</p> <p>Pessoas que gostam de estar em contato com a natureza, que gostam de pesca e que gostam de comida caseira.</p>
<p>Recursos Chaves</p> <p>Empréstimos, Financiamento, Reservas do empreendedor.</p>			<p>Canais</p> <p>Internet (Wat's up, Facebook). Boca-a-Boca, Imprensa Local: rádio, jornal.</p>	
<p>Estruturas de Custos</p> <p>Localização estratégica à beira de um rio para construção da pousada flutuante e um restaurante, além da disposição de trapiches e canoas para pesca amadora.</p>			<p>Fluxo de Receitas</p> <p>Alugéis: Canoas, Trapiches. Pernoitadas/Diárias na pousada flutuante, passeios de canoas e trilhas, comidas fornecidas pelo restaurante.</p>	

Fonte: SEBRAE

O presente estudo utilizou o Modelo Canvas para a estruturação do empreendimento, também foi usada uma planilha para análise de viabilidade econômico-financeira de projetos. Consiste em transformar todo o empreendimento em um fluxo de caixa, onde existem as previsões de saídas de recursos para a obtenção de investimentos iniciais necessários para que o empreendimento comece a funcionar, como obras, reformas, aquisições de mobílias, equipamentos de informática e etc., previsões de saídas de despesas recorrentes necessárias para o funcionamento do dia-a-dia, como despesas de água, energia elétrica, telefone, salários dos funcionários, insumos, produtos e mercadorias que posteriormente poderão ser vendidas aos clientes entre outras despesas. Por outro lado, estima-se

também a previsão de receita de vendas de produtos e serviços. A resultante da receita, subtraída do investimento inicial, despesas e custos, chega-se ao lucro esperado do projeto.

Vale a pena ressaltar que um projeto é uma previsão das entradas e saídas de caixa, assim, existe razoável risco de que estas estimativas não se concretizem ao longo do tempo. Desta forma, quanto mais tempo o projeto considerar, maiores as incertezas serão do fluxo de caixa estimado. Ducati e Bernardes (2015) utilizaram um horizonte temporal de três anos para a análise de viabilidade econômico-financeira de um *hostel* em Florianópolis. Souza (2017) faz uma análise de viabilidade econômica para um empreendimento turístico com casas de container e utiliza um prazo de 20 anos. Já Conceição (2012) e Wiltgen (2011), fazem um estudo de viabilidade de implantação de um hotel respectivamente nas cidades de Bagé e Porto Alegre e Vieira (2012) que analisa a viabilidade de uma lanchonete em Brasília, utilizam o prazo de cinco anos.

Como podemos observar, não existe um padrão de tempo para análise de um projeto de viabilidade econômico-financeiro. No entanto, características da economia brasileira como histórico de crises políticas e econômicas que, conseqüentemente, afetam a volatilidade das taxas de juros, causam restrições de crédito e capital fazem com que os investidores tenham preferência por retornos mais rápidos e projetos com investimentos iniciais menores (ASSAF NETO, 2001 pág. 288).

Desta forma, neste trabalho serão utilizados cinco anos de estimativas de fluxo de caixa para a análise da viabilidade da pousada-pesqueiro.

Os indicadores utilizados na grande maioria de estudos sobre viabilidade econômico-financeira são o Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR) e *payback*. Estes 3 indicadores são os mesmos utilizados em Conceição (2012), Ducati e Bernardes (2015), Souza (2017), Vieira (2012) e Witgen (2011).

4.1 Taxa Interna de Retorno

A Taxa Interna de Retorno (TIR) é uma taxa de juros que mede a rentabilidade de um fluxo de caixa. De acordo com Assaf Neto (2001), ela consiste na taxa que iguala, em determinado momento do tempo, o valor presente das entradas de caixa (recebimentos, receitas) com as das saídas de caixa (pagamentos, investimento inicial, custos, despesas) previstos.

Para a análise da TIR é necessária uma taxa de referência, normalmente nomeada como Taxa Mínima de Atratividade (TMA). De acordo com este conceito, o empreendedor espera uma taxa mínima de retorno sem o qual não vale a pena correr o risco do negócio. Ela também pode ser considerada o custo oportunidade de ser fazer este empreendimento, ou seja, mede-se um retorno de investimento alternativo, com os mesmos dispêndios monetários e tempo, para que se compare se o empreendimento compensa ser levado adiante. Para medir a rentabilidade do projeto, normalmente utiliza-se a taxa Selic esperada. A decisão por meio da TIR se aceita o projeto é quando a TIR é maior que a TMA.

4.2 Valor Presente Líquido

O Valor Presente Líquido (VPL) é uma medida em valor monetário e consiste na diferença entre os valores presentes das entradas e saídas de caixa. Se o valor presente dessa diferença for igual ou maior do que zero, então se aceita o projeto de negócio. Ao contrário da TIR, que necessita de uma taxa de uma taxa mínima de atratividade para comparação, no VPL essa taxa faz parte da formula de cálculo com a função de descontar o fluxo de caixa para o momento focal de análise. Pode-se calcula o VPL da seguinte forma:

$$VPL = \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+i)^t}$$

Onde:

i é a taxa de desconto;

j é o período genérico ($j = 0$ a $j = n$), percorrendo todo o fluxo de caixa;

FC_j é um fluxo genérico para $t = [0... n]$ que pode ser positivo (ingressos) ou negativo (desembolsos);

$VPL(j)$ é o valor presente líquido descontado a uma taxa i ; e

n é o número de períodos do fluxo.

4.3 Payback

O *Payback* é uma medida de tempo necessário para que o fluxo de caixa líquido, ou seja, o lucro esperado do empreendimento supere o valor do investimento. Existem dois tipos de *payback*, o simples e o descontado. O *payback* simples não leva em conta o valor presente do fluxo de caixa, ou seja, o valor do dinheiro no tempo. Já o *payback* descontado sim.

Este indicador torna-se importante em momentos de crise pois, é necessário retornar o investimento inicial de maneira rápido, pois neste contexto é esperado restrições de crédito e queda de demanda e, conseqüentemente, em vendas.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste trabalho foi feita uma extensa pesquisa de campo e internet afim de se obter os valores para investimento e manutenção do empreendimento. De acordo com a tabela 1, levantou-se todos os investimentos necessários para o funcionamento da pousada-pesqueiro. O valor total foi calculado em R\$ 138.841.93.

Tabela 1 – Investimentos necessários para o funcionamento do empreendimento

DESCRIÇÃO	QDE	PREÇO	VALOR
Gastos de abertura da empresa	1,00	2.349,35	2.349,35
Compra de imóvel	1,00	30.000,00	30.000,00
Obras e Reformas	1,00	50.000,00	50.000,00
Mobiliário e Decoração	10,00	144,00	1.440,00
Marketing	1,00	2.000,00	2.000,00
Equipamentos de Informática	1,00	2.000,00	2.000,00
Barcos	6,00	4.590,00	27.540,00
Automóvel	1,00	12.500,00	12.500,00
Utensílios para hotelaria	1,00	2.141,68	2.141,68
Utensílios para cozinha	1,00	252,90	252,90
Freezer, geladeira, fogão indl. E lâmpiões	1,00	8.618,00	8.618,00
CAPITAL INICIAL NECESSÁRIO			138.841,93

Fonte: elaborado pelo autor.

A Tabela 2 mostra o fluxo esperado de receita, despesas e lucros para os dois primeiros e dois últimos meses do empreendimento. No entanto, a análise de viabilidade econômico-financeira foi projetada para os próximos 60 meses.

Com base no levantamento de dados e análises de viabilidade econômico-financeira foi calculado a Taxa Interna de Retorno (TIR), o Valor Presente Líquido (VPL) e o *payback*. A TIR foi calculada em 11% a.m. superior a taxa de 1%a.m. (12% a.a) de taxa média selic prevista no período analisada. Desta forma, por este critério, aceita-se o projeto.

Em relação ao VPL, obteve-se uma valor superior a positivo e desta forma, entende-se que o projeto remunera mais do que a taxa mínima de atratividade (TMA). Por último, a análise de *payback*, ou seja, o tempo de retorno do investimento do empreendimento mostrou-se um resultado de 10 meses. Resultado este muito atraente para os padrões brasileiros.

Na tabela abaixo é colocado uma quantidade média estimada de clientes em 17 pessoas atendidas por dia, dando um total de 510 ao mês, para se calcular o consumo dos produtos e serviços do empreendimento.

Tabela 2 – Fluxo de caixa esperado para os próximos 60 meses

DESCRIÇÃO	INVEST. INICIAL	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 59	MÊS 60
Investimento Inicial	-138.841,93				
Receitas		40.590,00	40.590,00	40.590,00	40.590,00
Hospedagem		7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00
Vendas de produtos alimentícios		25.890,00	25.890,00	25.890,00	25.890,00
+ Café da manhã		1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
+ Almoço		6.750,00	6.750,00	6.750,00	6.750,00
+ jantar		6.750,00	6.750,00	6.750,00	6.750,00
+ Avulso		10.590,00	10.590,00	10.590,00	10.590,00
Aluguel de barcos		1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Passeio de barcos		2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Vendas de Isca		600,00	600,00	600,00	600,00
Aluguel de Pier		1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Porções de peixes		900,00	900,00	900,00	900,00
Custos e Despesas Fixas		15.887,62	15.887,62	15.887,62	15.887,62
Refeições/funcionários		43,40	43,40	43,40	43,40
Pagamento funcionários (salário, 13º, Férias, FGTS etc)		6.876,39	6.876,39	6.876,39	6.876,39
Pro-labore do dono do empreendimento		4.528,95	4.528,95	4.528,95	4.528,95
Água / Luz / Telefone / internet / Celular		500,00	500,00	500,00	500,00
Produtos de limpeza		72,10	72,10	72,10	72,10
Provisionamento Processos ambientais e trabalhistas		2.750,56	2.750,56	2.750,56	2.750,56
Outros custos e despesas fixas 3(Cont.Patronal)		1.116,23	1.116,23	1.116,23	1.116,23
Custos e Despesas Variáveis		5.341,12	5.341,12	5.341,12	5.341,12
Compra de produtos alimentícios		2.705,24	2.705,24	2.705,24	2.705,24
Taxa de cartão de débito/crédito (5% sobre receita)		2.029,50	2.029,50	2.029,50	2.029,50
Impostos sobre a venda		606,38	606,38	606,38	606,38
+ ISS		264,00	264,00	264,00	264,00
icms		342,38	342,38	342,38	342,38
Lucro Operacional (Receita - Custos Fixos e Variáveis)		19.361,27	19.361,27	19.361,27	19.361,27
Imposto de Renda (20%)		3.872,25	3.872,25	3.872,25	3.872,25
Lucro Líquido	-138.841,93	15.489,01	15.489,01	15.489,01	15.489,01

Fonte: elaborado pelo autor.

Neste empreendimento, os valores contidos são da região de Barretos, podendo ser alterado se instalado em outra cidade ou região devido ao valor diferenciado de mão-de-obra do pessoal.

Se instalado na cidade de Barretos, este empreendimento poderá abranger as regiões de São José do Rio Preto e Ribeirão Preto e cidades vizinhas que ora são potenciais no aumento da clientela, dando possibilidades para o negócio ser ampliado.

6 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo estruturar um Modelo de Negócio no setor de turismo. O empreendimento escolhido foi uma pousada- pesqueiro na beira de rio na região de Barretos-SP.

A metodologia adotada no estudo foi o Modelo de Negócio Canvas, na qual foi usado para estruturar o empreendimento, analisando-o de maneira qualitativa. Além disso, foi utilizada a análise de viabilidade econômico-financeira para avaliação da pousada. Após o levantamento dos custos de investimentos, receitas e despesas, chegou-se aos indicadores que sustentam como favoráveis a aceitação do projeto.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre.; LIMA, Fabiano Guasti. Curso de administração financeira. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ASSAF NETO, Alexandre.; LIMA, Fabiano Guasti. Matemática financeira e suas aplicações. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BENI, Mário Sergio; Análise Estrutural do Turismo; São Paulo: Senac, 2007.

Brasil. Ministério do Turismo. Turismo de Pesca: orientações básicas. / Ministério do Turismo, Secretaria Nacional de Políticas de Turismo, Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico, Coordenação Geral de Segmentação. – 2.ed. – Brasília: Ministério do Turismo, 2010. Disponível em: http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Turismo_de_Pesca_Versxo_Final_IMPRESSxO_.pdf . Acesso em 25/09/2017.

BRUNI, Adriano Leal. Avaliação de investimentos. São Paulo: Atlas, 2008.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. As decisões de investimentos. São Paulo: Atlas, 2003.

Conceição, E. S. Análise de viabilidade econômico-financeira da implantação de um hotel em Bagé. Trabalho de conclusão de especialização em Finanças. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2012. Disponível em < <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/83563>> . Acesso em 19/10/2017.

DUCATI, E; Bernardes, L. R. Implantação de um hostel: Um estudo de viabilidade Econômica-financeira. Congresso de Contabilidade UFSC, 2015. Disponível em <

http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso_internacional/anais/6CCF/70_15.pdf> . Acesso em 19/10/2017.

JAFARI, J. (1994). “La cientifizacion del turismo”. Estudios y Perspectivas en Turismo. Buenos Aires: CIET, vol. 3, n. 1, janeiro.

John Robinett, Senior Vice President, Economics receives the TEA Distinguished Service Award, courtesy of TEA-Themed Entertainment Association.

Hunziker, W., Krapf, K. (1942). Grundriss der Allgemeinen fremdenverkehrslehre [the outline of general tourism science]. zürich: polygraphischer verlag.

KIM, W. Chan. A estratégia do oceano azul : como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante / W. Chan Kim, Renée Mauborgne ; tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. – Rio de Janeiro : Elsevier, 2005.

OROFINO, Maria Augusta Rodrigues. Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio. Dissertação, **2011**.

OSTERWALDER, A. Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários / Alexander Osterwalder, Yves Pigneur. – Rio de Janeiro, RJ : Alta Books, 2011.

PALOMO, Manuel Figuerola. Quaderns de Política Econòmica. Revista electrònica. 2ª época. Vol. 7, May.- Ag. 2004

SCHUMPETER, Joseph. “O Fenômeno Fundamental do Desenvolvimento Econômico”. In A Teoria do Desenvolvimento Econômico. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1985

SOUZA, M. R. Análise de viabilidade econômica de empreendimento turístico com casas *container*. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal de Santa Catarina, 2017.

VIEIRA, R. R. L. Estudo de viabilidade econômico financeira para a abertura de uma lanchonete no centro hípico do parque. Trabalho de Conclusão de Curso. Centro Universitário de Brasília, 2012. Disponível em: <<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/994/2/20750626.pdf>> . Acesso em 19/10/2017.

Wiltgen, M. Análise de viabilidade financeira para a abertura de um hostel. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade do Rio Grande do Sul, 2011. Disponível em <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/40430>> . Acesso em 19/10/2017.