

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

RICARDO PITHAN

PLANO DE NEGÓCIO:

Turismo náutico na Costa Doce

Porto Alegre

2018

RICARDO PITHAN

**PLANO DE NEGÓCIO:
Turismo náutico na Costa Doce**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: André Luís Martinewski

Porto Alegre

2018

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. André Luís Martinewski, pelo tempo e pelo conhecimento disponibilizados para a elaboração deste estudo

Ao amigo/irmão Vagner de Almeida Ayres Gomes, pelos momentos compartilhados em busca deste sonho em comum

A Deus, por tudo que me oportunizou nesta vida

E a todas as pessoas que, de alguma maneira, contribuíram para este aprendizado.

“Parti para a minha mais longa travessia, e, mesmo que ela durasse esse único dia, eu havia escapado do maior perigo de uma viagem, da forma mais terrível de naufrágio: não partir.”

Amyr Klink

RESUMO

Este estudo visa a analisar a viabilidade financeira de uma empresa de turismo náutico na Costa Doce com sede em Porto Alegre, atendendo às exigências legais pertinentes e buscando oferecer ao turista um roteiro com uma abordagem voltada ao turismo de experiência.

Palavras-Chave: Plano de negócio. Turismo de experiência. Turismo náutico. Costa Doce.

RESUMEN

Este estudio nos ayuda en analizar la viabilidad financiera de una empresa de turismo náutico en la Costa Doce, atendiendo las exigencias legales pertinentes y buscando ofrecer al turista un tour enfocado en el turismo vivencial.

Palabras-Clave: *Plan de negocio. Turismo vivencial. Turismo náutico. Costa Doce.*

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – SWOT	35
Tabela 2 – Canvas	36
Tabela 3 -- Investimento inicial	42
Tabela 4 – Salários, pró-labores e encargos sociais	43
Tabela 5 -- Custos fixos	44
Tabela 6 -- Custos variáveis	45
Tabela 7 -- Estimativa de receita	46
Tabela 8 -- Fluxo projetado para 5 anos (cenário realista)	48
Tabela 9 -- TMA, Payback, VPL e TIR	49

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Objetivo geral	12
1.2 Objetivos específicos	12
1.3 Justificativa	13
2 REVISÃO TEÓRICA	14
2.1 Exigências legais,,,,,,	14
2.2 Turismo de experiência	15
2.3 Empreendedorismo	16
2.4 Plano de negócio	18
2.4.1 Plano de marketing	19
2.4.2 Plano financeiro	21
3 METODOLOGIA	24
3.1 Pesquisa bibliográfica	24
3.2 Pesquisa exploratória	24
4 EXIGÊNCIAS LEGAIS E ESPECÍFICAS	26
4.1 Legislação turística	26
4.2 Aspectos legais sobre embarcações brasileiras	27
5 PLANO DE NEGÓCIO	28
5.1 Sumário executivo	29
5.2 Direcionamento estratégico	29

5.3 Mercado-alvo	29
5.4 Concorrência	30
5.5 Equipe	30
5.6 Operações	30
5.7 Finanças e investimentos	30
5.8 Objetivos e metas	31
6 PLANO DE MARKETING	33
6.1 Análise situacional	33
6.2 Análise SWOT	35
6.3 Business model canvas	35
6.4 Roteiros	36
6.5 Projeções	37
7 PLANO FINANCEIRO	41
7.1 Investimento inicial	41
7.2 Custos fixos	42
7.3 Custos variáveis	44
7.4 Estimativa de receitas	45
8 CENÁRIOS	47
9 DEMONSTRAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	49
10 CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
REFERÊNCIAS	52

Anexo A	55
----------------------	-----------

1 INTRODUÇÃO

Sabemos que cada vez mais as pessoas estão buscando novas experiências em suas vidas, momentos únicos em que elas possam desfrutar sozinhas ou em pequenos grupos para depois compartilharem esses momentos com seus amigos e familiares. A região sul do estado do Rio Grande do Sul oferece a possibilidade de se conhecer locais pouco conhecidos e que são atrativos devido à sua beleza natural, além de serem próximos da região metropolitana.

A Secretaria da Cultura, Turismo, Esporte e Lazer do Estado do Rio Grande do Sul - Sedactel subdivide o território gaúcho em 27 regiões turísticas, sendo a sexta a região que abriga a laguna dos Patos, o maior manancial de água doce da América do Sul. Por esse motivo e por possuir águas de fácil navegação, a região é conhecida como Costa Doce, ou ainda, mar de dentro, abrangendo um total de 23 municípios (MTur, 2018).

Essa navegabilidade proporcionou a colonização das terras que circundam a laguna. O estado do Rio Grande do Sul possui uma notável tradição hidroviária devido à imigração europeia no século XVI, e pela expansão da malha fluvial dos afluentes da laguna. A demarcação de terras entre portugueses e espanhóis por conta do Tratado de Madri de 1750 tornou necessário o conhecimento das águas por onde navegavam e, por conta disso, surgiram as primeiras cartas náuticas da laguna dos Patos (SPALDING, 1967). Carta náutica “é uma representação cartográfica de uma área náutica, podendo representar em conjunto as regiões costeiras adjacentes à área náutica. São o equivalente marítimo dos mapas terrestres (...)” (SANTIAGO, 2012 p. 1). A partir da carta náutica surgiu o serviço de charter, que é o serviço de fretamento de uma embarcação. O termo tem origem do inglês *nautical chart*, que significa carta náutica.

A presente pesquisa tem a finalidade de verificar a viabilidade financeira da abertura de uma empresa de turismo náutico na Costa Doce no município de Porto Alegre pela prestação de serviço de charter a bordo de uma escuna, tendo como uma vantagem competitiva a inserção de elementos do turismo de experiência. Este estudo teve por objetivo desenvolver um plano de negócio detalhando as necessidades financeiras e estruturais para o início e a manutenção desse

empreendimento, além de considerar questões legais referentes à abertura de uma empresa desse segmento. O plano de negócio é a ferramenta principal para a boa condução do empreendimento. Nele deve constar a descrição do negócio, as necessidades financeiras e a origem dessas estimativas. A importância dessa ferramenta nesta pesquisa está em conhecer o mercado e seus *players*, a estrutura e os valores envolvidos, além de mitigar os eventuais riscos, visto que, depois de cometidos dificilmente poderão ser corrigidos. Cabe destacar que não serão abordados temas da prática da navegação por não ser esse o objetivo da pesquisa, e sim questões referentes à viabilidade do negócio. Foram consideradas a necessidade de responder às questões de como estruturar uma empresa de turismo náutico em Porto Alegre com o viés de experiência do turista e se esse empreendimento seria sustentável no longo prazo.

1.1 Objetivo geral

A presente pesquisa visa a desenvolver um plano de negócio para a implementação de um serviço de charter ao longo das águas da Costa Doce. A finalidade de um charter pode ser turística, desportiva, de transporte, de lazer ou mesmo um evento comemorativo. Serão analisados os custos envolvidos, a legislação a ser seguida, os valores praticados atualmente pelo mercado e o público-alvo a ser alcançado. Questões como estrutura física para disponibilizar o serviço também serão abordadas devido à importância para a viabilidade do negócio.

1.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

- Analisar questões legais e estruturais
- Desenvolver um plano de negócio;
- Desenvolver um plano de marketing, e;
- Desenvolver um plano financeiro.

1.3 Justificativa

Muitas pessoas desejam abrir seu próprio negócio e por diversos motivos: não ter um superior hierárquico, poder ter controle de suas próprias atividades, ou ainda, realizar seu sonho de exercer uma atividade em que possa aliar trabalho com prazer. De qualquer maneira, o planejamento do que e como devem ser executadas as etapas de um empreendimento são fundamentais para o seu bom funcionamento. O plano de negócio a ser desenvolvido tem a finalidade de orientar o andamento de uma futura abertura de uma empresa de turismo náutico no Rio Grande do Sul.

O estudo proporcionará estimar os recursos financeiros envolvidos, conhecer a demanda e a oferta desse mercado, entre outros fatores. É importante essa avaliação prévia para diagnosticar os riscos envolvidos e, quando possível, mitigá-los. A partir do resultado encontrado será analisada a viabilidade ou não da inserção de uma empresa nesse mercado.

2 REVISÃO TEÓRICA

A revisão teórica desta pesquisa visa a apresentar os assuntos pertinentes à administração de uma empresa e a embasar os conceitos apresentados que possam dar suporte ao entendimento deste projeto. Buscou-se abordagens diferentes para o mesmo tema sem que, contudo, se chegasse à compreensões antagônicas. Sua estrutura está dividida em quatro partes: a primeira trata dos aspectos legais do turismo náutico que, embora, nesse caso, seja para atuação em águas internas, devem ser respeitadas as normas e as convenções internacionais que regulamentam e fiscalizam essa atividade; a segunda parte faz uma breve explanação do que é o turismo de experiência, o mote deste estudo; a terceira parte aborda o que é empreendedorismo e qual o perfil dos empreendedores brasileiros; e, finalizando, a quarta parte discorre sobre o desenvolvimento e a estrutura do plano de negócio propriamente dito.

2.1 Exigências legais

O empreendedor desse mercado deve estar atento às normatizações exigidas pelos órgãos reguladores e fiscalizadores dessa atividade¹. As normas de atividade do turismo náutico no Brasil compreendem tanto as normas nacionais quanto tratados internacionais. Embora a atividade a ser explorada seja em águas internas, ou seja, sem navegação em mar aberto, deve-se atentar às convenções internacionais de regras de navegação

A legislação turística, de modo geral, exige alguns dispositivos legais referentes a meios de hospedagem, operação e agenciamento turístico, transporte e prática de eventos. O primeiro passo desta etapa é fazer o cadastramento da empresa no Cadastur, pelo site do Ministério do Turismo. O Decreto 4406/2002 contempla informações como quais são os órgãos reguladores e fiscalizadores, utilização de portos e fiscalização migratória. As Normativas da Marinha do Brasil -

¹ As NORMAM 2 e 14 são um conjunto de portarias que regulamentam, respectivamente, as embarcações empregadas na navegação interior e o cadastro de empresas de navegação, peritos e sociedades classificadoras, podendo ser encontradas no site <https://www.marinha.mil.br/dpc/normas>.

NORMAM possuem um apanhado de normas de navegação no país. Essas são as principais normas e leis que devem ser respeitadas pelas empresas que querem atuar neste segmento. Quanto aos demais fatores, seguem as mesmas exigências relacionadas às empresas de um modo geral.

2.2 Turismo de experiência

O conceito de turismo de experiência é um desdobramento das ideias iniciais desenvolvidas pelo cientista social norueguês Rolf Jensen sobre economia de experiência. Esse conceito surge a partir de uma nova abordagem introduzida quando ele discorre sobre o que denomina de sociedade dos sonhos (JENSEN, 1999). Para o autor, essa sociedade representa uma mudança nos padrões de consumo de produtos e de serviços quando esta passa a dar maior valor à forma com que esses lhes são entregues. É uma mudança comportamental em que o componente emocional assume o foco central no consumo.

Similarmente, os pesquisadores americanos James Gilmore e Joseph Pine definem a ideia de economia da experiência. Em seu livro *The Experience Economy* (2011), os autores apontam que, para atender a esse novo público surgente, deve-se priorizar a promoção e a venda de experiências marcantes. Os autores fazem uma analogia do trabalho com uma peça teatral, dividindo-a em três partes: pré-estreia, intervalo e bis. Essas etapas representam a evolução da entrega do serviço/produto em massa até sua customização.

O turismo de experiência é baseado em sete pilares: “interação, surpresa, emoções únicas, personalização, uso dos cinco sentidos, independência e exploração de sonhos e sentimentos” (COSTA, 2016, p. 2). A interação com as pessoas locais facilita a compreensão de seus costumes e melhora a inserção do turista na cultura local; a surpresa e as emoções únicas deixam boas lembranças do ambiente, o que pode servir de indicação para outras pessoas; a personalização (customização) e a independência dão a ideia de roteiro livre, o que dá ao turista a ideia de fuga de roteiros prontos; a experiência sensorial, quando utilizada em maior número, auxilia na fixação na memória relacionada a algum fato ou evento marcante; e, a exploração de sonhos e de sentimentos ocorre quando o turista é instigado a

usar da sua criatividade para criar o cenário de algo que lhe é relatado, por exemplo, recriando em sua imaginação e contextualizando um fato histórico.

Panosso e Gaeta (2010) fazem uma relação bem sintética sobre o tema:

Bens são tangíveis e serviços são intangíveis, mas experiências são memoráveis; bens são relacionáveis e serviços são sob demanda e logo vivenciados, mas experiências se desdobram ao longo do tempo, estocadas na memória; bens são padronizáveis e serviços são personalizáveis, mas experiências são pessoais. (p.28)

Essa experiência não é mais apenas uma tendência, já é uma realidade no setor turístico, tendo o Vale dos Vinhedos, na serra gaúcha, como o primeiro case de sucesso no Brasil, implementada em 2006. Na experiência gaúcha, é oferecido ao turista colher as uvas nos parreirais, amassá-las com os pés e ainda degustar o vinho produzido na vinícola. Ao final, é dada uma garrafa de vinho como cortesia.

2.3 Empreendedorismo

É intuitiva a ideia de empreendedorismo como sendo a abertura de uma empresa e a vivência a partir do lucro auferido por ela. Algumas vezes, esse movimento torna-se uma maneira de se driblar o problema do desemprego. Na abordagem de Mirshawka (2004), esta não é uma solução que deve partir isoladamente do empreendedor e sim com o estímulo do governo com a redução de suas taxas confiscatórias, e não esquecendo o lado social do empreendedor, visto que “lei alguma aboliu ou vai abolir o desemprego, pois a existência do emprego não se decreta”.

Hirsch, Peters e Shepherd (2009, p. 30) fazem uma relação sobre a abordagem do que é empreendedorismo sob a ótica de algumas profissões e a sintetizam como:

O processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e da independência financeira e social.

Para esses mesmos autores, o conceito de empreendedor é comum em quase todas as definições e há três características comportamentais que os definem, sendo: “(1) tomar iniciativa, (2) organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático e (3)

aceitar o risco ou o fracasso” (2009, p.29). Além dessas características, para o processo de empreender há um esforço de se identificar e se avaliar uma oportunidade, de desenvolver um plano de negócio, de determinar os recursos necessários e ainda de administrar a empresa resultante desta iniciativa. Segundo eles, cada uma dessas fases deve ser pensada em cadeia, em que haja a conclusão de uma atividade pensando-se na próxima.

Para o processo de identificação e de avaliação de uma oportunidade, cabe ao empreendedor ter uma visão atenta às necessidades das pessoas, quaisquer que sejam elas, já que essas oportunidades não são fáceis de se encontrar. Os autores salientam a necessidade de se fazer um plano de negócio, pois a partir dele é que se determina os recursos necessários, a maneira de como estes serão adquiridos e como a empresa deverá ser conduzida. Para isso, deve-se ter cuidado para não se subestimar ou superestimar esses recursos, e também se ter cuidado com os recursos insuficientes ou inadequados. Após constituída a empresa, deve-se atentar aos problemas operacionais que poderão surgir.

Dolabela tem uma visão mais contemporânea do que se pode entender por empreendedor e o define como “alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade” (2006, p. 31). Sua abordagem contempla a visão do empreendedor social, que é um “produto do meio em que vive (época e lugar). Se uma pessoa vive em um ambiente em que ser empreendedor é visto como algo positivo, terá motivação para criar seu próprio negócio” (2006, p. 29). Desta maneira, deixa de ser visto como alguém que tem o objetivo único de obter lucro e passa a ser visto como alguém com o propósito de promover o bem-estar à coletividade, incluindo o cuidado à natureza.

Para Malheiros, Ferla e Cunha, “o empreendedorismo é o principal fator de desenvolvimento econômico de um país” (2005, p. 14). Os autores apontam que em um estudo da Global Entrepreneurship Monitor, verificou-se que o nível de desenvolvimento de um país é diretamente proporcional ao nível de empreendedorismo de sua população. O caso brasileiro merece uma atenção especial. No passado, tivemos números melhores no índice apresentado pela pesquisa e o motivo que leva o indivíduo a empreender vem mudando. Anteriormente, pela oportunidade e, atualmente, pela necessidade. Entre os

principais fatores para essas características estão o desemprego e os baixos salários pagos pela iniciativa privada.

2.4 Plano de negócio

O plano de negócio se faz necessário para um bom planejamento de uma empresa pois é nele que constam as informações necessárias para se dar o primeiro passo no momento de se empreender. Hirsch, Peters e Shepherd (2009, p. 219) sintetizam em uma frase o plano de negócio como “um documento preparado pelo empreendedor em que são descritos todos os elementos externos e internos relevantes para o início de um novo empreendimento”. É uma compilação de outros planos - como financeiro, de marketing, de recursos humanos, de produção, de vendas, dentre outros - que formam toda essa estrutura necessária para nortear o empreendimento.

Mirshawka (2009, p. 61) afirma que:

É uma combinação de uma carta de intenções com um mapa de navegação de uma organização que ainda não nasceu, mas com dados concretos e muitos números indicando as projeções de gastos e de receitas da futura empresa.

O autor afirma ainda que dez perguntas devem ser feitas e respondidas para a elaboração de um plano de negócio. São elas:

- a) Qual é o meu negócio?
- b) Onde quero chegar?
- c) O que quero vender?
- d) Para quem vou vender?
- e) Que estratégias de venda vou utilizar?
- f) Como vou conquistar o mercado?
- g) Quais são os fatores críticos de sucesso do meu negócio?
- h) Quanto vou gastar?
- i) Vou precisar de sócios?
- j) Que retorno terei sobre o meu investimento e quando?

Em consonância com os outros autores, Rosa (2013, p. 13) afirma que:

Um plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-lo no mercado.

Este autor ressalta a importância da avaliação e da mitigação dos riscos do negócio por meio da coleta de informações pertinentes às condições do mercado, o que pode acabar sendo necessário flexibilizar os objetivos para que esteja alinhado com essas condições de mercado encontradas. É apresentado ainda um roteiro dessas informações que devem constar:

- a) o que é o negócio;
- b) quais os principais produtos e/ou serviços;
- c) quem serão seus principais clientes;
- d) onde será localizada a empresa;
- e) o montante de capital a ser investido;
- f) qual será o faturamento mensal;
- g) que lucro espera obter do negócio; e,
- h) em quanto tempo espera que o capital investido retorne.

Assim percebemos que, embora hajam diversos autores tratando do mesmo tema, as considerações não são divergentes. Tendem a indicar questões relacionadas à definição do negócio, à origem e ao destino dos recursos, à avaliação e mitigação de riscos, e à estimativa de clientes a serem atendidos.

2.4.1 Plano de marketing

Antes de tratarmos do tópico em questão precisamos compreender o que é o marketing propriamente dito. Kotler (2007, p. 4) define marketing “como o processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar seu valor em troca”. Em outras palavras, o foco está no cliente e em como a empresa pode/deve atender às necessidades e às expectativas deste e tornar o relacionamento sustentável no longo prazo. Logo, o

plano de marketing em uma empresa é uma ferramenta de gestão que tem o objetivo de que seja feita uma análise do mercado identificando oportunidades e mudanças e a identificação de tendências.

Khatalian *et al.* (2002) compreendem que, no Brasil, o conceito de marketing encontra-se desfocado, que muitos o associam como sendo a venda de produtos e/ou serviços de qualquer modo e em grande quantidade, ou ainda, como fazer com que as pessoas comprem o que não precisam com um dinheiro que elas não possuem. Muito dessa concepção vem do fato de o marketing ter entrado tardiamente no país e em um governo que tinha uma função muito mais de gestão do que de tutela da economia. Para desfazer essa compreensão errônea, os autores conceituam o marketing como sendo o estudo do comportamento das pessoas para que suas necessidades e desejos sejam satisfeitos.

Para Gomes (2005), o plano de marketing é uma ferramenta de gestão em que o empreendedor pode analisar o mercado e identificar as tendências deste. Com o fato de a empresa conhecer o seu mercado,

esta será capaz de traçar o perfil do seu consumidor, tomar decisões com relação a objetivos e metas, ações de divulgação e comunicação, preço, distribuição, localização do ponto de venda, produtos e serviços adequados ao seu mercado, ou seja, ações necessárias para a satisfação de seus clientes e o sucesso de seu negócio (2005, p. 10).

Kotler (2007) identifica o plano de marketing como uma parte do planejamento estratégico ao definir este último como “o processo de desenvolver e manter um alinhamento estratégico dos objetivos e habilidades de uma organização com as oportunidades de marketing em um mercado em mutação” e que “cada unidade de negócios e produtos, por sua vez, desenvolve planos de marketing e outros planos departamentais detalhados que apoiem o plano geral da empresa”. Assim, o nível corporativo da empresa trata de questões gerenciais (estratégicos) enquanto a parte operacional cabe às unidades, no desenvolvimento de suas ações de marketing e de outras ações operacionais.

Para este plano de marketing, serão considerados como ferramentas a análise de mercado, público-alvo, utilização de mídias e identificação de oportunidades e de riscos. Com a análise de mercado poderemos conhecer melhor os *players* envolvidos, suas forças e fraquezas e o contexto geral em que o

empreendimento pretende estar inserido. Desta maneira, falhas e lacunas em relação ao atendimento que elas prestam poderão ser encontradas, evitando que sejam cometidos os mesmos erros. A necessidade de conhecer o público-alvo a ser conquistado e retido proporciona o melhor aproveitamento dos recursos destinados a essa finalidade, além de contribuir para uma campanha destinada especificamente para esse grupo. São vastos os canais de distribuição a serem utilizados para a divulgação do serviço. Contudo, os custos normalmente são bem elevados, o que leva o empreendedor a otimizar esses recursos.

2.4.2 Plano financeiro

Muitas vezes confundidos e tratados como sinônimos, plano financeiro e planejamento financeiro possuem conceitos distintos. A diferença entre eles é que, no primeiro, são estabelecidos quais os objetivos e as metas que devem ser atingidos pela empresa. O segundo, é um processo contínuo de por qual caminho deve ser seguido para que estes objetivos possam ser alcançados. Resumidamente, se pudéssemos defini-los em uma única palavra, o plano seria “como” e o planejamento seria “onde”.

Para Novaes (2018), os planos são pequenas decisões a serem tomadas ao longo de um roteiro previamente definido dentro de um contexto maior. São ações de cunho prático e de curto prazo a serem realizadas sem envolver grandes decisões estratégicas. Já o planejamento “é um processo que reúne um conjunto de tarefas que devem ser realizadas para alcançar metas e determinar propósitos a serem alcançados, estruturando a melhor forma para atingi-los”. A relação entre os dois está em o plano ser o meio de se atingir o objetivo proposto no planejamento. O autor ressalta que

por estarem intimamente ligados, um plano não tem efeito nenhum se não for realizado anteriormente um planejamento, da mesma forma que esse último não servirá para nada se não existirem táticas detalhadamente arquitetadas para que o objetivo almejado seja alcançado.

Embora essas definições sejam apresentadas, Hisrisch, Peters e Shepherd

abordam o tema como um conceito único para as duas expressões ao afirmarem que plano financeiro é o material que

fornece ao empreendedor um panorama completo da quantidade de recursos financeiros que estão entrando na empresa, quando, para onde estão indo, quanto está disponível e a posição financeira projetada da empresa (2009, p. 308).

É a maneira de acompanhar o destino dos recursos financeiros da empresa como um todo. Considerando esta distinção, Gitman afirma que:

O planejamento financeiro é um aspecto importante das operações das empresas porque fornece um mapa para a orientação, a coordenação e o controle dos passos que a empresa dará para atingir seus objetivos (2010, p. 105)

O autor ainda reforça que há uma divisão entre os planos financeiros de longo prazo (estratégicos) e de curto prazo (operacional). O primeiro faz referência às ações financeiras da empresa que abrange o período de dois a dez anos, embora sejam mais comuns planos de cinco anos revistos a cada operação relevante nas finanças. Esse plano torna-se importante ao possibilitar fazer provisões de aquisições em que haja um grande dispêndio de recursos financeiros, como aquisição de imóveis ou investimento em pesquisa e desenvolvimento.

O segundo são ações mais imediatas e, conseqüentemente, que possuem um detalhamento maior das previsões estipuladas. Possuem prazo de até dois anos de vigência. Trazem uma perspectiva das vendas e recebimentos e do orçamento de caixa. Para efeito didático e pelo entendimento de que o item em questão é uma parte do plano de negócio e não a sua totalidade e também por envolver gastos no curto prazo, o capítulo a ser desenvolvido será designado como plano financeiro. Os desembolsos no longo prazo serão desenvolvidos de acordo com a viabilidade apresentada pelo negócio.

Como métodos de avaliação de investimentos, Securato afirma que “o projeto de investimento só será interessante, do ponto de vista econômico, se a taxa de rendimento que ele produzir for superior à taxa do custo do capital” (2015, p. 59), em outras palavras, se o retorno do capital investido for maior que a taxa de juros do mercado e que apresente um retorno financeiro satisfatório ao investidor pelo risco inerente do projeto. Este risco é a taxa mínima de atratividade. Outra forma de tornar mensurável a viabilidade do projeto é pelo tempo de retorno do investimento inicial,

conhecido como payback. Este método não considera a variação do valor do dinheiro no tempo, por este motivo, deve ser visto como uma informação complementar na escolha do investimento. Contudo, o payback descontado visa a mitigar essa deformidade ao “serem transferidas para a data zero as entradas e saídas de caixa do projeto por meio da sua taxa mínima de atratividade” (2015, p. 61). Após transferidas, é calculado o período necessário para o retorno do investimento pelo mesmo raciocínio do payback simples.

O valor presente líquido “é caracterizado, basicamente, pela transferência das entradas e saídas do fluxo de caixa associado ao projeto, tendo como base de cálculo a sua taxa mínima de atratividade” (2015, p. 61). O VPL do projeto é atrativo quando este valor for maior que zero.

O payback, na visão de Gitman (2010, p. 366), “é o tempo necessário para que a empresa recupere o investimento inicial em um projeto, calculado a partir das entradas de caixa”. O VPL considera o valor do dinheiro no tempo, em que o desconto aplicado na operação é o retorno mínimo que o projeto precisa proporcionar para que o valor de mercado da empresa se mantenha inalterado. Um tanto difícil de ser calculado, visto que o valor do VPL deve ser igual a zero, a TIR é a taxa de desconto em que o valor presente das entradas de caixa iguala-se ao investimento.

Apresentados os conceitos iniciais, o foco desta pesquisa foi fazer a análise da viabilidade financeira do empreendimento. A análise financeira por meio de indicadores, na visão de Neves (2002), é uma avaliação ou estudo da viabilidade, estabilidade e lucratividade de um negócio ou projeto que engloba uma série de instrumentos e de métodos que permite ao empreendedor realizar diagnósticos sobre a situação financeira da empresa e, conseqüentemente, elaborar um prognóstico sobre o desempenho futuro desta. Para efeito de viabilidade financeira, foram utilizadas como ferramentas o período de payback descontado, valor presente líquido (VPL) e a taxa interna de retorno (TIR). A análise destes indicadores financeiros foi de fundamental importância para a verificação da viabilidade financeira da empresa. Este estudo apresenta também uma previsão de gastos iniciais, de vendas e de receitas e de gastos operacionais.

3 METODOLOGIA

Para que fosse atingido o objetivo desta pesquisa, foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica para obtenção de conhecimento e embasamento teórico e, posteriormente, uma pesquisa exploratória buscando encontrar as informações que não estão disponíveis em estudos anteriores. A natureza desta pesquisa é de caráter aplicado por buscar a geração de conhecimento para a estruturação de uma empresa de turismo náutico

3.1 Pesquisa bibliográfica

Foram verificados conceitos como empreendedorismo, por ser o primeiro passo quando se pensa em investir; plano de negócio, por ser a base para o início e o andamento de uma empresa; e, ainda, o conceito de turismo de experiência e como alguns elementos dessa ideia podem ser inseridos no serviço a ser prestado. Foram levantadas também informações sobre a legislação vigente sobre o segmento onde a empresa pretende atuar. Estas informações foram encontradas por meio de pesquisas na internet - em sites, blogs, revistas especializadas no ramo - serviços de orientação ao empreendedor e em órgãos públicos de pesquisas e estatísticas contendo dados sobre esses temas estudados, além de informações pertinentes em sites de órgãos reguladores.

3.2 Pesquisa exploratória

Após compreendido os conceitos iniciais, foi necessário elaborar uma pesquisa exploratória para a obtenção de informações complementares acerca do tipo de embarcação a ser utilizada, entre outros fatores. Para Furasté (2008), à pesquisa exploratória cabe buscar mais informações sobre o que está sendo estudado. Esta prática é sugerida nos casos em que não haja um estudo anterior ou quando estas informações são escassas, assim será buscado um conhecimento maior sobre o objeto de estudo. Para tanto, essas informações foram encontradas a partir de conversas informais com pessoas do meio náutico e de observações sobre

o público consumidor deste serviço. Outros dados observados foram a possível sazonalidade do serviço, visto que este apresenta maior público em períodos quentes ou amenos do ano.

4 EXIGÊNCIAS LEGAIS E ESPECÍFICAS

Toda empresa que surge no país precisa estar dentro das normas regidas por lei. O marco legal que aborda o tema do turismo náutico no Brasil é bastante amplo, abrangendo acordos, normas, tratados - tanto nacionais quanto internacionais - entre outros. O escopo trata, basicamente, de hospedagem e de embarcação, embora não esteja limitado a isso.

4.1 Legislação turística

O Cadastur é o sistema de cadastro de pessoas física e jurídica do Ministério do Turismo para empresas desse segmento. A inscrição das empresas nesse sistema é obrigatória em alguns casos, contudo para os casos de não-obrigatoriedade é preferível que seja feito esse cadastro para que hajam políticas voltadas para esse mercado e que tenham uma padronização dos serviços prestados. Para tal efeito, a empresa analisada foi cadastrada como transportadora turística, nesse caso, havendo obrigatoriedade.

O Decreto Federal nº 4.406, de 3 de outubro de 2012, estabelece diretrizes para a fiscalização em embarcações comerciais de turismo, seus passageiros e seus tripulantes. Dentre o que fora decretado, cabe à Embratur definir os portos turísticos para fins de fiscalização. As embarcações de turismo, seus respectivos passageiros e tripulantes terão prioridade de atendimento pelas autoridades de governo no porto.

O Decreto Municipal de Porto Alegre nº 16.853, de 16 de novembro de 2010, estabelece que o Serviço de Transporte Turístico Aquaviário - STA será explorado por empresas do segmento e que estejam devidamente cadastradas no Ministério do Turismo, e que tenham sede ou escritório no município de Porto Alegre. À empresa será outorgado o direito por meio do Selo de Qualificação expedido pela Secretaria Municipal do Turismo. Este selo terá validade de um ano, podendo ser renovado, necessitando para isso que a embarcação seja inspecionada por esta secretaria. O decreto salienta ainda que todas as embarcações deverão ter acessibilidade universal.

4.2 Aspectos legais sobre embarcações brasileiras

As Normas da Autoridades Marítimas - NORMAM são um conjunto de portarias emitidas pela Marinha do Brasil com a finalidade de regulamentar a atividade náutica no país. A NORMAM 03/DPC exige inscrição da embarcação na Capitania dos Portos, contratação de Seguro Obrigatório de Danos Pessoais Causados por Embarcações ou por suas Cargas - DPEM para que uma embarcação possa operar. A NORMAM 14/DPC é a que exige o cadastramento da empresa de navegação. A norma técnica do Comitê Brasileiro de Navios, Embarcações e Tecnologia Marítima ABNT/CB - 007, que normatizava as embarcações e seus correlatos, encontra-se cancelada e sem substituto desde 2012. Entretanto, cabe à Marinha do Brasil fazer a fiscalização das embarcações quanto à documentação - tanto da embarcação quanto do comandante - e dos materiais de salvatagem da embarcação. Todas essas informações podem ser encontradas no site da Marinha do Brasil.

5 PLANO DE NEGÓCIO

5.1 Sumário executivo

5.1.1 Conceito do negócio

O negócio proposto trata de uma empresa de turismo náutico, situada no município de Porto Alegre, que atenda a região da laguna dos Patos e do lago Guaíba. A proposta de valor do negócio está no turismo de experiência, em que o turista deixa de ser visto como uma pessoa com olhar apenas contemplativo e passa a ser o protagonista de sua própria viagem, com roteiro pré-determinado ou de sua livre escolha, em que o objetivo maior é lhe proporcionar uma experiência marcante.

5.1.2 Resumo do serviço prestado

Passeio por roteiros pouco explorados em ambientes preservados e com a possibilidade de interação com a natureza e com pessoas do local.

5.1.3 Localização

A empresa está situada em uma sala comercial locada junto ao SAVA Clube, situado na Avenida Guaíba, 4127, Vila Assunção, em Porto Alegre. O clube fica à beira do lago Guaíba e oferece serviço de guardaria de embarcações, estacionamento, restaurante, sala de jogos, academia, escola de tênis, escola de vela e espaço para eventos.

5.1.4 Equipamentos

Escuna de 40 pés (aproximadamente 12,5 m), com motor de 150 hp, feita em aço naval, com calado de 1 m e lotação para 35 pessoas (entre passageiros e tripulação). Dispondo de 2 quartos com cama de casal, 1 beliche a boreste e 2 camas de solteiro, totalizando 8 leitos.

5.1.5 Vantagens competitivas

Mercado ainda com poucos concorrentes diretos e com consumidores cada vez mais optando por ter experiência mais marcante em seus passeios.

5.1.6 Segmento de mercado

Pessoas que buscam passeios em que elas sejam protagonistas de seu próprio roteiro pelas águas do lago Guaíba e da laguna dos Patos.

5.1.7 Apresentação dos sócios

1. Ricardo Pithan, estudante de administração. Responsável pela gestão administrativa e financeira da empresa.

2. Vagner de Almeida Ayres Gomes, estudante de psicologia. Responsável pela gestão de marketing e pela elaboração dos roteiros da empresa.

5.2 Direcionamento estratégico

5.2.1 Propósito (a), missão (b), visão (c) e valores (d)

(a) Proporcionar ao turista um passeio em que ele seja o protagonista de seu roteiro e de sua própria experiência.

(b) Oferecer ao turista um passeio marcante, proporcionando-lhe exploração de seus sentimentos e de suas habilidades sensoriais.

(c) Ser referência no segmento de turismo náutico na região de atuação.

(d) Transparência e seriedade no atendimento aos clientes.

5.3 Mercado-alvo

Pessoas que queiram ter uma experiência diferente em um roteiro turístico pouco explorado.

5.4 Concorrência

Direta: embarcações Cisne Branco, Noiva do Caí II e Porto Alegre 10 (saídas do cais do porto e da Usina do Gasômetro)

Indireta: embarcações Caribe e Travessia (saídas do bairro Ipanema) e o turismo rodoviário.

5.5 Equipe

Os sócios são os responsáveis pelo comando da embarcação e por atividades pertinentes à gestão da empresa. Os dois funcionários são responsáveis pela parte operacional da embarcação e do escritório.

5.6 Operações

A empresa funciona regularmente aos sábados, domingos e feriados em dois horários, com partida às 11h30 e 16h30, e em dias úteis, em dois horários, às 16h30 e 18h30. Em outros roteiros, conforme agendamento prévio. A embarcação conta com serviço de wi-fi, em que é necessário curtir a página da empresa no Facebook para se ter acesso à internet, além de serviço de copa.

Ao embarcar, o turista pode andar pelo convés ou sentar-se nos bancos onde estão situados os coletes salva-vidas. Ao longo do passeio, é contado o roteiro e a história dos locais de visitação. Ao desembarcar, o turista tem um roteiro livre para conhecer o local ou pode contar com o serviço de traslado conveniado.

5.7 Finanças e investimento

5.7.1 Capital social

1. Ricardo Pithan	R\$ 100.000
2. Vagner de Almeida Ayres Gomes	R\$ 80.000

5.7.2 Regime tributário

Microempresa com participação por cotas. O regime tributário da empresa será o Lucro Real. A numeração da Classificação Nacional de Atividade Econômica - CNAE da empresa será a 9329-8/99 -- OUTRAS ATIVIDADES DE RECREAÇÃO E LAZER NÃO ESPECIFICADAS ANTERIORMENTE.

5.7.3 Projeções financeiras

A projeção financeira estimada para o primeiro ano de funcionamento segue conforme abaixo:

Receita bruta	R\$ 330.674
Despesas	R\$ 283.182
Lucro líquido	R\$ 47.492

5.7.4 Relação com investidores

A empresa busca investidores com a intenção de capitalização para investimento em programas de marketing e na ampliação das operações. Inicialmente, os sócios decidiram não abrir mão do controle acionário, disponibilizando, no máximo, 30% do capital para investidores.

5.8 Objetivos e metas

Objetivos	Descrição	Metas
Competitivos	Ser referência em turismo de experiência no segmento náutico	Estar entre as primeiras em pesquisas top of mind
Mercadológicos	Conquistar e consolidar-se no mercado	Possuir market share dentre as líderes de mercado
Financeiros	Preços pouco acima do mercado devido ao fator experiência do consumidor	Obter lucro líquido ao final do primeiro ano com potencial de reinvestimento

Organizacionais	Expansão de serviços pós-venda	Obter feedback satisfatório acima de 70%
Operacionais	Expansão da frota e consequente inserção de novos roteiros	Criar um novo roteiro por ano

6 PLANO DE MARKETING

Para a elaboração deste plano de marketing, foram considerados alguns desafios a serem superadas por conta do baixo movimento do mercado, visto que Porto Alegre nunca foi referência no quesito turismo e, menos ainda, no segmento náutico. Embora isso, foram considerados também as reformas do entorno da Usina do Gasômetro e os projetos de revitalização da orla do lago Guaíba. Após identificados esses desafios de acordo com os objetivos da empresa, foram definidas as estratégias de marketing. Nesta pesquisa, também é apresentado o posicionamento que se quer dar à empresa, ou seja, como ela quer ser vista no mercado e lembrada pelo cliente.

6.1 Análise situacional

6.1.1 Análise do ambiente

Segundo informações do IBGE do ano de 2010 sobre Porto Alegre, o município possui um PIB *per capita* de R\$ 46.122,79, o que o coloca na 301ª posição no ranking nacional e na 56ª no ranking estadual, com uma média mensal de 4,1 salários mínimos, deixando-o na 25ª e 3ª posições, respectivamente. Triunfo com 5,5 salários mínimos e Candiota com 4,8 são os líderes no estado.

O bairro Assunção, onde está situado o SAVA Clube, fica em uma região nobre da zona sul do município, onde encontram-se também os principais clubes náuticos da cidade que ficam em uma região com baixa densidade demográfica. Situado à beira do lago Guaíba, torna-se um local apropriado para a instalação da empresa.

6.1.2 Análise do mercado

Em uma análise do Ministério do Turismo, em nível nacional, foi constatado que os pacotes de turismo de experiência costumam ser de 10% a 50% mais caros que os pacotes tradicionais. Assim, o público, normalmente, é de um poder aquisitivo

maior que a média e, de modo geral, com idade entre 35 e 50 anos, pertencentes às classes A e B e que já possuem histórico de viagens para fora do estado onde moram nos últimos seis meses (SEBRAE). Há outro segmento, o de turistas que alugam a embarcação, que pertencem à classe média e realizam viagens de curta duração e de fim de semana.

6.1.3 Análise da demanda

O turista de classe média vem crescendo e desmistificando a ideia de que esse público não faz parte desse mercado. A vantagem competitiva está em o turista não pagar pela hospedagem, dependendo da viagem que ele faça, visto que a embarcação pode oferecer o serviço de pernoite, se necessário.

6.1.4 Análise dos concorrentes

Pelo fato de o modal ser exclusivamente aquático, os concorrentes envolvidos são limitados, totalizando cinco embarcações. Entretanto, os serviços prestados são, basicamente, muito semelhantes. Dentre estes, temos o barco Noiva do Caí II, que possui capacidade para 200 passageiros, e o barco Porto Alegre 10, com capacidade para 250 passageiros, que oferecem os mesmos passeios por serem da mesma empresa com 1h de duração pelas ilhas do delta do Jacuí. O barco Caribe I tem capacidade para 98 passageiros e que também passeia pelo delta do Jacuí e oferece parada de 1h para almoço na colônia de pescadores Z5, na ilha da Pintada. O barco Travessia tem capacidade para 18 passageiros com passeio pela Ilha do Presídio, Praia do Tranquilo e Parque Ambiental Itapuã. Por ter uma capacidade reduzida, os passeios devem ser previamente agendados.

O barco Cisne Branco possui uma capacidade de 300 passageiros e algumas vantagens competitivas frente aos concorrentes. A embarcação oferece roteiros variados, além de eventos a bordo como apresentação de cantores. O catamarã Catsul não se enquadra como concorrente por oferecer um serviço de transporte e não de turismo, ainda que alguns passageiros o utilizem para fazer um passeio pelo

lago Guaíba e pela cidade de mesmo nome. Entretanto, nenhum destes oferece turismo fora das águas do Guaíba.

6.2 Análise SWOT

Neste item, são apresentados os pontos fortes e fracos, além das ameaças e das oportunidades do mercado em questão, conforme a matriz SWOT a seguir.

Tabela 1 – SWOT

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none">- Passeios que possibilitam ao turista escolher seu roteiro e a duração dele- Única a atender a laguna dos Patos- Valor do transporte à média distância menor que no modal rodoviário	<ul style="list-style-type: none">- Embarcação de no máximo 30 passageiros- Baixo know-how em navegação noturna- Baixa velocidade da embarcação
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none">- Roteiros com duração maior que a dos concorrentes- Pernoite a bordo para até 8 pessoas	<ul style="list-style-type: none">- Modal rodoviário para viagens onde não há hidrovias

6.3 Business model canvas

O diagrama de modelo de negócio desenvolvido por Alexander Osterwalder em sua tese de doutorado surgiu da necessidade de se sintetizar as ideias centrais em uma única página, assim evitando um excesso de texto para explicar as mesmas características. Esse diagrama abrange 9 blocos dispostos conforme tabela 2.

Tabela 2 – Canvas

Parcerias	Atividade	Proposta de valor	Relacionament o com clientes	Segmento de clientes
- modal rodoviário para traslado	- passeios turísticos a bordo de uma escuna	- oferecer uma experiência única ao turista	- SAC - mídias sociais	- pessoas físicas - escolas - empresas
Custos	Recursos	Fontes de receita		Canais
- salários e encargos da tripulação - alimentação - combustível	- escuna de 40 pés	- venda de ingressos dos roteiros		- mídias sociais - landing page

6.4 Roteiros

Pelo fato de a Costa Doce ser extensa, abrangendo 23 municípios, percebeu-se que o serviço a ser prestado pode ser segmentado de acordo com a experiência oferecida: o lago Guaíba oferece um roteiro casual, com duração de poucas horas, com circum-navegação pelas ilhas; enquanto a laguna dos Patos oferece uma experiência com possibilidade de pernoite na embarcação. Por haver maior regularidade de viagens pelo Guaíba e, conseqüentemente, maior previsibilidade de ingresso financeiro, foi decidido que este será o *core business* da empresa. O primeiro segmento terá seus roteiros conforme abaixo, descritos brevemente:

- a) Ilha da Pintada: o peixe na taquara pode ser degustado na Ilha da Pintada, uma das ilhas do arquipélago.
- b) Delta do Jacuí: circum-navegação pelas ilhas que integram o delta. Sem possibilidade de parada, o passeio conta com uma breve narrativa sobre a história do Parque Estadual do Delta do Jacuí.
- c) Zona sul: passeio pelos principais bairros da cidade banhados pelo lago.

- d) Happy hour: momento de lazer e de descontração, este roteiro passa pelos principais bairros que margeiam o Guaíba, com uma perspectiva sobre a noite na capital.

O outro segmento tem um enfoque mais experimental em que é oferecido um passeio multimodal: hidroviário, rodoviário e a pé. A escuna faz o trecho pela laguna, um eventual parceiro sediado no local faz o trecho rodoviário pelas partes turísticas mais distantes da localidade e o *walking tour*, elaborado pela empresa responsável pelo hidroviário, faz a caminhada pela parte central da cidade. O mote é conhecer a origem da localidade, sua história e seus costumes e de que maneira o turista pode ter boas recordações do que foi visto. A exemplo disso, a seguir, é descrito um roteiro para Pelotas². Ressaltamos que o tema é de livre escolha do turista e que a ele são oferecidos estes serviços apenas como uma possibilidade ou um complemento ao seu passeio.

- Praia do Laranjal: desembarque na praia mais conhecida da Costa Doce e a 10 minutos de distância do centro, o Laranjal é local de veraneio de gaúchos, de uruguaios e de argentinos, onde é possível visitar a residência de seu antigo proprietário..
- Centro histórico: zona de intensa vida cultural e histórica da cidade, abriga, entre outros, o Theatro Sete de Abril, o mais antigo teatro do estado.
- Passeio pelas charqueadas: durante o Império, Pelotas foi a principal fornecedora de charque para todo o Brasil, o que foi o principal motivo para o desenvolvimento a cidade. Ainda hoje, existem as charqueadas dessa época sendo possível conhecê-las.
- Doces de Pelotas: os tradicionais doces remontam a colonização portuguesa na região. A Fenadoce atrai tanto turistas brasileiros quanto do Mercosul.

² Informações disponíveis no site da Prefeitura de Pelotas (www.pelotaturismo.com.br) e da Fenadoce (www.fenadoce.com.br)

6.5 Projeções

Para se chegar em um resultado satisfatório, foi necessário projetar as condições mínima e máxima de cada passeio para que, a partir destes, fossem verificadas a viabilidade ou não do negócio. Tendo a tabela 6 como referência, projetamos o custo fixo do primeiro ano em R\$ 225.595. Encontramos também a média de 50 dias de chuva ao ano³, o que inviabiliza os passeios nessas condições de tempo, correspondendo a 14,25% dos dias do ano. Além disso, projetamos que nem sempre a embarcação terá a quantidade mínima de passageiros para a realização dos passeios. Dessa maneira, foi estimado em 75% os dias de operação da empresa, o que representa 274 dias no ano, sendo 196 dias úteis e 78 de fim de semana. O custo fixo operacional diário é de R\$ 823,34 e foi apurado pelos dias em que a empresa presta suas atividades. No Anexo A, constam os resultados encontrados, dividindo-se em roteiros intramunicipal (costa de Porto Alegre) e intermunicipal (entre outros municípios).

Nessas projeções, foram considerados o consumo médio de 31 litros de diesel por hora para a embarcação em questão e o custo de R\$3,38 por litro de diesel. Vale destacar que, diferentemente do modal terrestre, o consumo de combustível é medido pelo fator tempo e não distância, visto que fatores como vento, correnteza e maré interferem no consumo deste, o que não ocorre no modal terrestre. Foram considerados também o mesmo tempo de percurso por roteiro e o mesmo valor de ingresso por pessoa no mesmo roteiro. Por se tratar de uma escuna, com propulsão tanto a vela quanto a motor, ratifica-se que o consumo de combustível varia de acordo com a incidência de vento no percurso. As variações apresentadas estão no tempo de consumo de combustível. Por não se conseguir prever as condições de vento, foi considerado metade do tempo total de viagem utilizando o motor. O passeio na Ilha da Pintada tem duração de 2 horas, sendo que 1 hora é para a refeição deixando a embarcação atracada, sem consumo de

³ Para efeito de ocorrência de viagens, foram considerados dias chuvosos aqueles que apresentassem acúmulo de 10 mm ou mais de precipitação ao longo das 24h do dia. O período analisado é de janeiro de 2015 a dezembro de 2017, em que foram constatadas a incidência de 55, 49 e 46 dias chuvosos ao ano, respectivamente, segundo informações do site do Instituto Nacional de Meteorologia - INMET para o município de Porto Alegre.
<http://www.inmet.gov.br/portal/index.php?r=tempo/graficos>

combustível. A refeição em questão é uma tainha na taquara em um restaurante local, representando um custo incremental de R\$23 por pessoa no passeio. Nas três projeções, foram estimadas 2 passeios aos fins de semana (ilha da Pintada e delta do Jacuí) e 2 passeios nos dias úteis (zona sul e happy hour).

6.5.1 Projeção mínima

Para esta hipótese, foi considerado um dia sem vento, fator que encarece - e muito - a viagem. Em um primeiro momento, consideramos os roteiros do lago Guaíba, que duram entre 1 e 4 horas de motor ligado, uma viagem ao dia, e também os roteiros da laguna dos Patos, com duração de, aproximadamente, 1h 30 min a 3h, de acordo com a distância e as condições do tempo. Foi estipulada uma lotação mínima de 10 passageiros, ou seja, um terço da capacidade máxima.

6.5.2 Projeção neutra

Essa projeção tem o propósito de que seja estimada a quantidade mínima de passageiros para que a empresa possa ter um mínimo de lucro por viagem. O número de passageiros apresenta variação justamente para que seja possível ter essa ideia da quantidade mínima de passageiros que torne o negócio rentável. Claro que, esse não será o número em que a empresa pretende atuar, sendo este meramente elucidativo. Para tal, foram consideradas duas viagens ao dia e mantido o consumo de combustível da projeção anterior.

6.5.3 Projeção máxima

Pelo fato de as águas em questão serem de área 2, ou seja, águas internas de grande monta, é comum que estas possuam ventos favoráveis à navegação, o que faz com que a região seja conhecida como “mar de dentro”, ainda que essa condição seja imprevisível. Sendo assim, nesta hipótese, foi considerado a utilização do motor apenas para o atracação da embarcação, o que corresponde a aproximadamente 7 minutos de motor ligado. Foram considerados também a lotação

máxima da embarcação, que corresponde a 30 passageiros e 2 passeios por dia. Os demais itens permanecem constantes.

6.5.4 Projeção esperada

Além da questão financeira, foi avaliado o fator tempo de deslocamento. Embora financeiramente atrativo, as longas distâncias inviabilizaram os passeios de um fim de semana pela sua duração ser superior a um dia para ida e volta. Entretanto, os roteiros de Tapes, Camaquã, Pelotas e Rio Grande serão destinados para grupos que desejam ter a experiência de uma duração superior a um fim de semana. O roteiro de Rio Pardo, fora da Costa Doce, entra nessa condição. Os roteiros intermunicipais de Guaíba e Barra do Ribeiro, além do mergulho em Itapuã, também levam um dia entre singradura, refeição e mergulho (no caso de Itapuã), similarmente ao que acontece em outras regiões do país. Todos esses passeios apresentam um perfil mais experimental e são oferecidos para grupos mediante agendamento prévio. Devido a isso, são tratados daqui em diante apenas os passeios pelo lago Guaíba. Embora não conste neste estudo, todos estes passeios incluem serviço de copa a bordo, o que representa um retorno financeiro maior.

7 PLANO FINANCEIRO

Neste capítulo é apresentada a estrutura financeira do empreendimento com vistas a analisar sua viabilidade. Neste plano foram estimados os custos e as receitas que envolvem a operação.

7.1 Investimento inicial

Os gastos iniciais para esse empreendimento foram estimados segundo informações de profissionais do SEBRAE sobre abertura de uma empresa de turismo náutico e com profissionais do ramo náutico quanto a valores e a público potencial. Primeiramente, foram estipulados os gastos com instalação. O surgimento da possibilidade de locação de uma sala comercial dentro do clube reduziu as estimativas iniciais com locação e com reforma de um prédio próximo ao local, também à beira do Guaíba, visto que o clube já oferece toda a estrutura física necessária. Os gastos iniciais de abertura de uma empresa e a origem dos recursos foram calculados conforme a tabela 3. Os gastos com equipamentos de navegação (como coletes salva-vidas, bússola, extintor de incêndio entre outros) foram desconsiderados pois, se são obrigatórios, são partes integrantes da embarcação.

Tabela 3 – Investimento inicial

Recursos	R\$	%
Embarcação	160.000	88,89
Móveis e utensílios	4.619	2,57
Equipamentos de informática	2.000	1,11
Elaboração de site e de mídias	1.400	0,78
Capital de giro	11.981	6,66
TOTAL	180.000	100
Fonte	R\$	%
Sócio Ricardo	100.000	55,56
Sócio Wagner	80.000	44,44
TOTAL	180.000	100

7.2 Custos fixos

Os custos fixos foram estimados conforme levantamento de informações de mercado. Os valores apresentados na tabela 5 condizem com os custos básicos de qualquer empresa acrescidos de custos referentes à atividade em questão. Os custos com energia e com água já estão inclusos no valor do aluguel. A tabela 4 apresenta o somatório dos custos com salário, pró-labore e encargos referentes aos funcionários e aos sócios no período de um mês.

Os valores apresentados são mensais, a saber: o valor do aluguel da sala comercial é o praticado pelo SAVA Clube; o valor médio de um box de marina é de R\$ 35 por pé, no caso, como a embarcação a ser utilizada mede 40 pés, o valor fica em R\$ 1.400; o pacote de internet contempla ainda uma linha de celular e uma fixa, com um custo de R\$225; o motor é a parte da embarcação que exige maior cuidado, com um custo aproximado de R\$400 em manutenção, e; os salários são de R\$1.500 e os pró-labores de R\$2.500 acrescidos de encargos para cada funcionário e cada sócio, respectivamente. Serão utilizados dois funcionários e remunerados dois sócios. A taxa de inflação utilizada é de 4,10% a.a. conforme projeção oficial.

Tabela 4 – Salários, pró-labores e encargos sociais

Custo mensal por funcionário	R\$	Custo mensal por sócio	R\$
Salário	3.000,00	Pró-labore	5.000,00
Vale-transporte	378,40	Vale-transporte	378,40
Vale-transporte a restituir	(180,00)	Vale-transporte a restituir	(300,00)
Vale-refeição	800,00	Vale-refeição	800,00
Provisão 13° salário	250,00	Provisão 13° salário	416,66
Provisão para férias	250,00	Provisão para férias	416,66
Provisão 1/3 de férias	83,34	Provisão 1/3 de férias	138,88
FGTS	240,00	FGTS	400,00
Provisão FGTS (1/3 e férias)	46,66	Provisão FGTS (1/3 e férias)	77,78
INSS	600,00	INSS	1.000,00
INSS (13° e férias)	116,66	INSS (13° e férias)	194,44
TOTAL	5.585,06	TOTAL	8.522,84

Fonte: www.calculador.com.br.

Tabela 5 – Custos fixos

Custos (R\$)	Ano 1	Ano 2*	Ano 3*	Ano 4*	Ano 5*
Aluguel sala comercial	24.000	24.984	26.008	27.075	28.185
Aluguel box marina	16.800	17.489	18.206	18.952	19.729
Pacote internet	2.700	2.811	2.926	3.046	3.171
Manutenção embarcação	4.800	4.997	5.202	5.415	5.637
Depreciação	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
Salários, pró-labores e encargos sociais	169.295	176.236	183.462	190.984	198.814
TOTAL	225.595	234.844	244.473	254.496	264.931

(*) Inflação anual conforme projeção do Relatório Focus para 2019. Fonte: BACEN

7.3 Custos variáveis

Os custos variáveis são referentes à refeição do roteiro da Ilha da Pintada e ao consumo de combustível de todos os passeios. Em relação à refeição, averiguou-se, junto aos comerciantes locais, o custo de R\$ 23 por pessoa. A embarcação apresenta consumo máximo de 52 litros por hora e consumo aproximado de 31 litros por hora em velocidade de cruzeiro (60% do consumo máximo), com o custo do óleo diesel a R\$3,38 por litro, foi estimado o custo de R\$1,76 por minuto de motor ligado. Pelo fato da alta volatilidade no preço dessa *commodity*, não foi possível estimar sua variação para o período integral dessa pesquisa, sendo assim, essa variável apresentará alguma defasagem.

Conforme anexo A, em que constam os custos com refeição e com combustível, além do item 6.5, em que consta o número de dias de operação projetados, conseguimos estimar seus gastos no ano. Estão estimadas 702 refeições a um custo anual de R\$ 16.146 (R\$23 para 9 passageiros em 78 dias de final de semana) e um gasto anual de R\$ 29.568 em combustível (78 dias dos roteiros do delta do Jacuí e da Ilha da Pintada a um custo de R\$ 52,80 cada um, mais 65 dias de roteiros de happy hour a R\$ 105,60, e 196 dias de zona sul a R\$

52,80). O valor dos custos variáveis ficou em R\$ 45.714 ao ano. O detalhamento dessas informações constam na tabela 6.

Tabela 6 – Custos variáveis

Combustível	Valor p/ viagem (R\$)	Total de dias	Despesa (R\$)	
Ilha da Pintada	105,60	78	8.236,80	
Delta do Jacuí	52,80	78	4.118,40	
Zona sul	52,80	196	10.348,80	
Happy hour	105,60	65	6.864,00	
Refeição	Número de passageiros	Valor p/ passageiro	Total de dias	Despesa (R\$)
Ilha da Pintada	9	23	78	16.146,00
TOTAL				45.714,00

7.4 Estimativa de receitas

Embora o foco da atividade seja o turismo com inserção de elementos de experiência, não se pode desconsiderar o turismo tradicional visto que este representará boa parte do faturamento da empresa. Desta maneira, e conforme dito em 6.5.4, são apresentadas estimativas apenas para os roteiros do lago Guaíba. A métrica utilizada foi baseada em valores praticados pelo mercado de turismo náutico na capital. Dentre a média dos valores encontrados pelos concorrentes, apuramos os valores conforme Anexo A.

Pela projeção esperada, estimamos as receitas da seguinte maneira: 9 passageiros no roteiro da Ilha da Pintada com a receita de R\$95 por pessoa, o delta do Jacuí com 22 pessoas a R\$ 29, ambas em 78 dias; e zona sul com 21 pessoas a R\$ 30 em 274 dias; o happy hour com 16 pessoas a R\$ 40, em 65 dias e com receita anual de R\$ 330.674.

Tabela 7 – Estimativa de receita

	Número de passageiros	Valor (R\$)	Total de dias	Receita (R\$)
Ilha da Pintada	9	95	78	66.690
Delta do Jacuí	22	29	78	49.764
Zona sul	21	30	274	172.620
Happy hour	16	40	65	41.600
TOTAL				330.674

8 CENÁRIOS

Com base na projeção dos dias de funcionamento da empresa e no número de passageiros esperados, foram estimados três cenários: um realista, um pessimista e um otimista. Para os três, são projetados diferentes números de passageiros, com uma variação de 10% para mais e para menos para a projeção esperada. Devido à sazonalidade da demanda, o roteiro do happy hour foi disponibilizado apenas de dezembro a março nas três hipóteses. As demais variáveis mantiveram-se iguais.

Para o cenário realista, foram utilizadas as tabelas 6 e 7 como referência e mantida a projeção de 274 dias, sendo 196 úteis e 78 de fim de semana. Para efeito de cálculo, foram projetadas duas viagens diárias e utilizou-se como estimativa de passageiros um valor 30% maior que da projeção neutra para a esperada. A previsão para gasto com combustível ficou em metade do consumo total previsto, buscando-se utilizar o máximo de propulsão a vento possível. Cabe lembrar que o roteiro do happy hour está previsto para operação durante apenas 4 meses do ano.

Para o cenário pessimista, utilizamos alguns dados da situação anterior e aplicamos uma redução de 10% sobre as variáveis dias de operação e lotação prevista. Essa redução é referente aos aumento de dias de chuva que poderão incidir e à própria oscilação do número de turistas a fazer o passeio. As demais variáveis foram mantidas. Já no cenário otimista, houve um incremento de 10% sobre as informações do cenário realista.

Tabela 8 – Fluxo projetado para 5 anos (cenário realista)

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Investimento inicial	(168.019)					
Capital de giro	(11.981)					
Custos fixos		(225.595)	(234.844)	(244.473)	(254.496)	(264.931)
Custos variáveis		(45.714)	(47.588)	(49.539)	(51.571)	(53.685)
Receita bruta		330.674	344.232	358.345	373.037	388.332
Provisão para IRPJ e CSLL		(11.873)	(12.360)	(12.867)	(13.394)	(13.943)
Lucro líquido	(180.000)	47.492	49.439	51.466	53.576	55.773

9 DEMONSTRAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após elaborados os roteiros, estimadas as receitas e as despesas, os investimentos e os custos iniciais, encontrado o lucro esperado e verificada a legislação pertinente, partimos para a questão tema desta pesquisa: a viabilidade financeira do negócio. Como citado anteriormente, foram calculados o payback descontado, o VPL e a TIR. A taxa média de atratividade proposta foi de 15% a.a, sendo 9,69% a.a. referente à expectativa da taxa do título do Tesouro Prefixado 2025, segundo informações do site do Tesouro Direto, e 5,31% a.a. referente a prêmio de risco dos sócios.

Conforme tabela 8, o cenário realista apresentou valor negativo de VPL e positivo de TIR, ainda que abaixo da TMA, e também um payback descontado superior aos 5 anos do projeto, sendo assim os resultados demonstram ser inviável o investimento com a TMA projetada. O cenário pessimista apresentou payback descontado inexistente visto que, desde o primeiro ano, há uma sequência progressiva de prejuízos sem perspectiva de lucro, além de VPL negativo, o que impossibilita qualquer iniciativa nessas condições. O cenário otimista apresentou valores satisfatórios que compensariam o início do empreendimento.

Tabela 9 – TMA, Payback, VPL e TIR

Cenário	Realista	Pessimista	Otimista
TMA	15%	15%	15%
Payback descontado	> 5 anos	-	3 anos e 3 meses
VPL	(R\$ 9.119)	(R\$100.596)	R\$ 97.691
TIR	12,90%	-11,93%	35,50%

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisarmos o tema que fora proposto, verificamos que o empreendedor assumirá o risco inerente, que é natural a qualquer atividade, acrescido do risco de se subestimar ou superestimar alguns valores devido à racionalidade limitada, visto ser impossível saber todas as informações necessárias para a tomada de decisão. Embora tenhamos conseguido estimar receitas e despesas, ficou um tanto difícil a averiguação de informações mais precisas referentes ao custo de combustível por viagem. Ainda assim, tentou-se ser o mais fidedigno possível em relação aos valores apresentados, desta maneira, percebemos que, ainda que a receita financeira seja satisfatória, os roteiros da laguna dos Patos tornam-se pouco atrativos ao turista devido ao fator tempo, o que responde a uma pergunta secundária que surgiu ao longo da pesquisa: se a Costa Doce é tão rica em história e em belezas naturais, por que não existe nenhuma empresa que atenda a esse mercado? Como dito anteriormente, acreditamos ser o fator tempo o principal ponto negativo. Seria inviável um passeio de fim de semana saindo de Porto Alegre até Rio Grande, por exemplo, por durar 31 horas de viagem de ida e de volta. Acreditamos ser possível a implementação de uma empresa tendo sua sede em um local mais central da Costa Doce, lembrando que Porto Alegre sequer faz parte dessa região, o que possibilita um estudo futuro sobre o tema. Embora pareça que se tenha fugido do foco inicial de turismo de experiência, não se constatou a inviabilidade do turismo pelas águas da laguna, apenas que estes passeios deverão ter duração maior que os roteiros propostos, sendo focados para pequenos grupos, aproveitando-se de que a embarcação oferece 8 leitos.

Outro fator que merece uma atenção especial é o custo da mão-de-obra. Um funcionário a mais representaria um custo incremental de quase 80% do lucro auferido para um mesmo período. Salientamos também que a forma de tributação da empresa pode comprometer seriamente o seu desempenho. Ainda que não fosse o foco do estudo, a tributação pelo Simples Nacional e pelo Lucro Presumido acabariam por consumir boa parte do lucro da empresa, comprometendo sua viabilidade.

A atual reforma na orla do Guaíba possibilitou uma visibilidade maior para essa atividade. Agora cabe aos empreendedores descobrir novas possibilidades de se ter esporte, lazer, cultura e turismo em uma mesma atividade ao ar livre proporcionando ao turista uma boa recordação para compartilhar ou, simplesmente, para guardar em sua memória.

REFERÊNCIAS

CHAMOUN, Roberto. **Como montar uma empresa de turismo náutico**. ____:
SEBRAE, ____.

COSTA, Carla Ciane. **Turismo: Relatório de inteligência**. Florianópolis:
SEBRAE/SC, 2016.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

____, Diogo. **Entenda a diferença entre planejamento financeiro e plano financeiro**.

<http://diogoesuagrana.com.br/entenda-a-diferenca-entre-planejamento-financeiro-e-plano-financeiro/>. Acesso em 23/06/2018

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas técnicas para o trabalho científico: elaboração e formatação**. Porto Alegre: ____, 2008.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010

GOMES, Isabela Motta. **Como elaborar um plano de marketing**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2005.

HISRISCH, Robert D.; PETERS, Michel P.; SHEPHERD, Dean A.
Empreendedorismo. Porto Alegre: Bookman, 2009.

JENSEN, Rolf. **The dream society**. ____: McGraw-Hill, 1999.

KAHTALIAN, Marcos et al. **Marketing**. Curitiba: Gazeta do Povo, 2002.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MALHEIROS, Rita de Cássia da Costa; FERLA, Luís Alberto; CUNHA, Cristiano J. C. de Almeida. **Viagem ao mundo do empreendedorismo**. Florianópolis: Instituto de Estudos Avançados, 2005.

MIRSHAWKA, Victor. **Empreender é a solução**. São Paulo: DVS Editora, 2004.

MÜLLER, Carlos Augusto. **A navegação na lagoa dos Patos**. Corumbá: ____, 2003.

NEVES, João Carvalho das. **Análise Financeira**. Lisboa: Editora Texto, 2002.

NOVAES, André. **Plano e planejamento: entenda as principais diferenças**.
<http://blog.voce20.com/plano-e-planejamento-entenda-as-principais-diferencas/>.
Acesso em 23/06/2018

PANOSSO, Alexandre; GAETA, Cecília. **Turismo de experiência**. São Paulo: Editora SENAC, 2010.

PINE, Joseph B; GILMORE, James H.; **The experience economy**. Boston: Editora: Harvard Business Review Press, 2011.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócios**. Brasília: SEBRAE/DF, 2013

SANTIAGO, Alexandre. **Cartas náuticas: histórico e noções de navegação**.
http://www2.unifap.br/alexandresantiago/files/2012/03/Aula-02_Cartas-Nauticas_PDF.pdf.
Acesso em 05/05/2018

SILVA, Carolina Fernandes da. **Esportes náuticos e aquáticos no Rio Grande do Sul**. Tese (doutorado em Educação Física) - Escola de Educação Física, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2015.

SPALDING, Walter. **Pequena história de Porto Alegre**. Porto Alegre: Sulina, 1967.

ANEXO A - Receitas e despesas projetadas por viagem

Intramunicipal			
Della 1h	Cenários		Otimista
	Pessimista	Neuro	
Custo fixo diário/m de viagens	R\$ 411,50	R\$ 411,50	R\$ 411,50
Custo do combustível	R\$ 105,60	R\$ 52,80	R\$ 26,40
Soma	R\$ 517,10	R\$ 464,30	R\$ 437,90
Lotação mínima	10	17	30
Custo por pessoa	R\$ 51,71	R\$ 27,31	R\$ 14,60
valor do ingresso		R\$ 29,00	
Resultado por pessoa	-R\$ 22,71	R\$ 1,69	R\$ 14,40
Resultado por roteiro	-R\$ 227,10	R\$ 28,70	R\$ 432,10
Zona sul 1h			
	Cenários		Otimista
	Pessimista	Neuro	
Custo fixo diário/m de viagens	R\$ 411,50	R\$ 411,50	R\$ 411,50
Custo do combustível	R\$ 105,60	R\$ 52,80	R\$ 26,40
Soma	R\$ 517,10	R\$ 464,30	R\$ 437,90
Lotação mínima	10	16	30
Custo por pessoa	R\$ 51,71	R\$ 29,02	R\$ 14,60
valor do ingresso		R\$ 30,00	
Resultado por pessoa	-R\$ 21,71	R\$ 0,98	R\$ 15,40
Resultado por roteiro	-R\$ 217,10	R\$ 15,70	R\$ 462,10
Intermunicipal			
Guaíba	Cenários		Otimista
	Pessimista	Neuro	
Distância	16 km	11h	36min
Tempo (ida e volta)			
Custo fixo diário/m de viagens	R\$ 823,00	R\$ 823,00	R\$ 823,00
Custo do combustível	R\$ 168,96	R\$ 84,48	R\$ 26,40
City tour	R\$ 90,00	R\$ 54,00	R\$ 270,00
Soma	R\$ 1,081,96	R\$ 961,48	R\$ 1,119,40
Lotação mínima	10	6	30
Custo por pessoa	R\$ 108,20	R\$ 160,25	R\$ 37,31
valor do ingresso		R\$ 80,00	
Resultado por pessoa	-R\$ 28,20	-R\$ 80,25	R\$ 42,69
Resultado por roteiro	-R\$ 281,96	-R\$ 481,48	R\$ 1.280,60
Rio Grande			
	Cenários		Otimista
	Pessimista	Neuro	
Distância	110 km	11h	
Tempo (ida e volta)			
Custo fixo diário/m de viagens	R\$ 1.646,00	R\$ 1.646,00	R\$ 1.646,00
Custo do combustível	R\$ 1.161,60	R\$ 580,80	R\$ 290,40
City tour	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 300,00
Soma	R\$ 2.907,60	R\$ 2.326,80	R\$ 2.236,40
Lotação mínima	10	10	30
Custo por pessoa	R\$ 290,76	R\$ 232,68	R\$ 74,55
valor do ingresso		R\$ 110,00	
Resultado por pessoa	-R\$ 180,76	-R\$ 122,68	R\$ 35,45
Resultado por roteiro	-R\$ 1.807,60	-R\$ 1.226,80	R\$ 1.063,60
Rio Grande			
	Cenários		Otimista
	Pessimista	Neuro	
Distância	303 km	30h	18min
Tempo (ida e volta)			
Custo fixo diário/m de viagens	R\$ 2.469,00	R\$ 2.469,00	R\$ 2.469,00
Custo do combustível	R\$ 3.199,68	R\$ 1.599,84	R\$ 799,92
City tour	R\$ 100,00	R\$ 120,00	R\$ 300,00
Soma	R\$ 5.768,68	R\$ 4.188,84	R\$ 3.568,92
Lotação mínima	10	12	30
Custo por pessoa	R\$ 576,87	R\$ 349,07	R\$ 118,96
valor do ingresso		R\$ 180,00	
Resultado por pessoa	-R\$ 396,87	-R\$ 169,07	R\$ 61,04
Resultado por roteiro	-R\$ 3.968,68	-R\$ 2.028,84	R\$ 1.831,06
Della 1h			
	Cenários		Otimista
	Pessimista	Neuro	
Custo fixo diário/m de viagens	R\$ 411,50	R\$ 411,50	R\$ 411,50
Custo do combustível	R\$ 105,60	R\$ 52,80	R\$ 26,40
Soma	R\$ 517,10	R\$ 464,30	R\$ 437,90
Lotação mínima	10	17	30
Custo por pessoa	R\$ 51,71	R\$ 27,31	R\$ 14,60
valor do ingresso		R\$ 29,00	
Resultado por pessoa	-R\$ 22,71	R\$ 1,69	R\$ 14,40
Resultado por roteiro	-R\$ 227,10	R\$ 28,70	R\$ 432,10
Happy hour 2h			
	Cenários		Otimista
	Pessimista	Neuro	
Custo fixo diário/m de viagens	R\$ 411,50	R\$ 411,50	R\$ 411,50
Custo do combustível	R\$ 105,60	R\$ 52,80	R\$ 26,40
Soma	R\$ 517,10	R\$ 464,30	R\$ 437,90
Lotação mínima	10	12	30
Custo por pessoa	R\$ 51,71	R\$ 38,69	R\$ 14,60
valor do ingresso		R\$ 40,00	
Resultado por pessoa	-R\$ 11,71	R\$ 1,31	R\$ 25,40
Resultado por roteiro	-R\$ 117,10	R\$ 15,70	R\$ 762,10
Mergulho em Itapuá 4h			
	Cenários		Otimista
	Pessimista	Neuro	
Custo fixo diário/m de viagens	R\$ 411,50	R\$ 411,50	R\$ 411,50
Custo do combustível	R\$ 211,20	R\$ 105,60	R\$ 52,80
Soma	R\$ 622,70	R\$ 517,10	R\$ 464,30
Lotação mínima	10	13	30
Custo por pessoa	R\$ 62,27	R\$ 39,78	R\$ 15,48
valor do ingresso		R\$ 40,00	
Resultado por pessoa	-R\$ 22,27	R\$ 0,22	R\$ 24,52
Resultado por roteiro	-R\$ 222,70	R\$ 2,90	R\$ 735,70
Ilha da Pinhada 2h			
	Cenários		Otimista
	Pessimista	Neuro	
Custo fixo diário/m de viagens	R\$ 411,50	R\$ 411,50	R\$ 411,50
Custo do combustível	R\$ 105,60	R\$ 52,80	R\$ 26,40
Peixe na taquara	R\$ 230,00	R\$ 161,00	R\$ 690,00
Soma	R\$ 747,10	R\$ 625,30	R\$ 1.127,90
Lotação mínima	10	7	30
Custo por pessoa	R\$ 74,71	R\$ 89,33	R\$ 37,60
valor do ingresso		R\$ 95,00	
Resultado por pessoa	R\$ 20,29	R\$ 5,67	R\$ 67,40
Resultado por roteiro	R\$ 202,90	R\$ 39,70	R\$ 1.722,10
Rio Pardo			
	Cenários		Otimista
	Pessimista	Neuro	
Distância	120 km	8h	
Tempo (ida e volta)			
Custo fixo diário/m de viagens	R\$ 823,00	R\$ 823,00	R\$ 823,00
Custo do combustível	R\$ 844,80	R\$ 422,40	R\$ 211,20
City tour	R\$ 100,00	R\$ 80,00	R\$ 300,00
Soma	R\$ 1.767,80	R\$ 1.325,40	R\$ 1.334,20
Lotação mínima	10	8	30
Custo por pessoa	R\$ 176,78	R\$ 165,68	R\$ 44,47
valor do ingresso		R\$ 110,00	
Resultado por pessoa	-R\$ 66,78	-R\$ 55,68	R\$ 65,53
Resultado por roteiro	-R\$ 667,80	-R\$ 445,40	R\$ 1.965,80
Pelotas			
	Cenários		Otimista
	Pessimista	Neuro	
Distância	263 km	26h	18min
Tempo (ida e volta)			
Custo fixo diário/m de viagens	R\$ 2.469,00	R\$ 2.469,00	R\$ 2.469,00
Custo do combustível	R\$ 2.988,48	R\$ 1.494,24	R\$ 747,12
City tour	R\$ 100,00	R\$ 160,00	R\$ 300,00
Soma	R\$ 5.557,48	R\$ 4.123,24	R\$ 3.516,12
Lotação mínima	10	16	30
Custo por pessoa	R\$ 555,75	R\$ 257,70	R\$ 117,20
valor do ingresso		R\$ 180,00	
Resultado por pessoa	-R\$ 375,75	-R\$ 77,70	R\$ 62,80
Resultado por roteiro	-R\$ 3.757,48	-R\$ 1.243,24	R\$ 1.863,88