



MANUAL DE MELHORES PRÁTICAS PARA O ECOTURISMO – TURISMO SUSTENTÁVEL

# Gestão de empreendimentos turísticos



BASA EMBRATUR



FINP



MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE

PRAIAS DO CARIBÉ



**MANUAL DE MELHORES PRÁTICAS PARA O ECOTURISMO – TURISMO SUSTENTÁVEL**

## **Gestão de empreendimentos turísticos**



BASA

EMBRATUR



FINEP



MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE



#### CONSELHO DELIBERATIVO

Roberto Leme Klabin • Presidente  
Cláudio Benedito Valladares Pádua • Vice-presidente

#### MEMBROS VOGAIS

##### Acadêmico

Benjamin Gilbert • Fundação Oswaldo Cruz  
José Augusto Cabral • Consultor  
Paulo Eugenio Oliveira • UFU

##### Ambientalista

Garo Batmanian • WWF/Brasil  
Ibsen de Gusmão Câmara • FBCN  
Jean Marc von der Weid • AS-PTA  
Nurit Bensusan • ISA

##### Empresarial

José Luiz Magalhães Neto • Grupo Belgo Mineira  
Roberto Konder Bornhausen • Unibanco  
Roberto Leme Klabin • RK Hotéis e Turismo Ltda  
Roberto Paulo Cezar de Andrade • Brascan

##### Governamental

João Paulo Capobianco • MMA

#### MEMBROS SUPLENTE

##### Acadêmico

Cláudio Valladares Pádua • UnB  
Keith Spalding Brown Junior • Unicamp  
Paulo Nogueira Neto • USP  
Roberto Brandão Cavalcanti • UnB

##### Ambientalista

Clóvis Borges • SPVS  
Jean-Pierre Leroy • Fase  
José Adalberto Veríssimo • Imazon  
M<sup>a</sup> Doris V. C. Melo • Soc. Nordestina de Ecologia

##### Empresarial

Edgar Gleich • Consultor  
Guilherme Peirão Leal • Natura Cosméticos  
Juscelino Martins • Martins Comércio & Serviço Distribuição S.A.  
Maria Mercedes von Lachmann • Grupo Lachmann

##### Governamental

Paulo Kageyama • MMA  
Ronaldo Weigand Junior • MMA

#### SECRETARIA EXECUTIVA

Pedro Leitão • Secretário Geral

#### FUNBIO

Fundo Brasileiro para a Biodiversidade  
Largo do Ibm 01, 6º andar  
Humaitá - Rio de Janeiro, RJ - 22.271-020  
(21) 2123-5300  
www.funbio.org.br



#### SECRETARIA EXECUTIVA

Maria Clara Soares • Coordenadora de programas Funbio  
Roberto M. F. Mourão • Diretor técnico programa MPE | Ecobrasil

#### CONSULTORES

Ariane Janer • Ecobrasil | Bromélia  
Marcos Borges • Ecobrasil | Grupo Nativa

#### COMITÊ TÉCNICO

Ariane Janer • Ecobrasil | Bromélia  
Jeane Capelli Pen • Rain Forest Alliance  
Marcos M. Borges • Ecobrasil | Grupo Nativa  
Mário Mantovani • SOS Mata Atlântica  
Oliver Hillel • U. N. Environment Program  
Rogério Dias • Cerrado Ecoturismo  
Sônia Rigueira • Terra Brasilis  
Werner Kornel • Banco Mundial

#### EQUIPE TÉCNICA

Luciana Martins • Gerente de programa  
Maria Aparecida Arguelho • Coordenadora de campo  
Marcos Amend • Coordenador de campo  
Valéria Braga • Coordenadora técnica  
Michele Ferreira • Assistente de programa

#### Ecobrasil | MPE

Melhores Práticas para o Ecoturismo  
Rua Visconde de Pirajá 572, 2º andar  
Ipanema - Rio de Janeiro, RJ - 22.410-002  
Tel: (21) 2512-8882  
www.ecobrasil.org.br  
www.mpe.org.br

#### APOIO

Marcus Vinícius C. Pires • Assistente administrativo

#### Estagiários

Bárbara Nunes, Daniel Soares, Flávia Bichara

#### Mensageiro

Claudio Silvino

#### Corpo técnico - Autores e instrutores

Ana Cláudia Lima e Alves, Ana Elisa Brina, Ana Maria Saens Forte,  
Ariane Janer, Armando Cypriano Pires, Carlos Alberto Mesquita,  
Cláudia de Sousa, Dante Buzzetti, Equipe Tamar, Evandro Ayer,  
Fábio de Jesus, Fábio Ferreira, Fábio França Araújo,  
Fábio Vieira Martinelli, Fernanda Messias, Gerson Scheuffer,  
Humberto Pires, Jean Dubois, Jeane Capelli Pen, Leonardo Vianna,  
Liana Sá, Lucila Egydio, Luiz Gustavo Barbosa, Marcelo Oliveira,  
Marcelo Skaf, Márcia Gomide, Maria Aparecida Arguelho,  
M<sup>a</sup> das Graças Poncio, Maria Clara Soares, Márcio Viana,  
Marcos Martins Borges, Marcos Nalom, Paul Dale, Paulo Bidegain,  
Paulo Boute, Paulo D'Ávila, Pedro Bezerra, Renato de Jesus,  
Roberto M.F. Mourão, Rogério Dias, Rogério Zouein,  
Rui Barbosa da Rocha, Salvador Silva, Sandro Sáfadi,  
Sebastião Alves, Sérgio Pamplona, Sônia Elias Rigueira,  
Suzana Sperry, Tasso de Azevedo, Waldir Joel de Andrade

M294 Manual de melhores práticas para o ecoturismo /  
Organizador: Roberto M. F. Mourão. - Rio de  
Janeiro: FUNBIO; Instituto ECOBRASIL,  
Programa MPE, 2004.  
93p. : il ; 21 cm

1. Ecoturismo – Manual. I. Título.

CDD: 338.47

ORGANIZADOR Roberto M. F. Mourão • PRODUÇÃO EXECUTIVA Lindamara Soares • ESTAGIÁRIO Bruno Bourrus Magioli Maia

PROJETO GRÁFICO Imaginatto Design e Marketing • ILUSTRAÇÕES José Carlos Braga • REVISÃO AnaCris Bittencourt e Marcelo Bessa • FOTO DA CAPA Roberto M. F. Mourão



ESTE MANUAL É UM DOS PRODUTOS DO PROGRAMA “MELHORES PRÁTICAS  
PARA O ECOTURISMO”, PROMOVIDO PELO



EM PARCERIA COM



APOIO



Montcamp Equipamentos

Wöllner Outdoors

0

*Fundo Brasileiro para a Biodiversidade (Funbio) é uma organização não-governamental, criada em outubro de 1995, cuja missão é apoiar ações estratégicas de conservação e uso sustentável da biodiversidade no Brasil. Com esse fim, o Funbio capta e gere recursos financeiros, estimulando o desenvolvimento de iniciativas ambientais e economicamente sustentáveis. Sua atuação é pautada na Convenção da Diversidade Biológica, acordo internacional assinado durante a Rio 92.*

*O Funbio é dirigido por um conselho deliberativo, formado por lideranças dos segmentos ambientalista, empresarial, acadêmico e governamental. É operado por um comitê executivo, seis comissões técnicas e uma secretaria executiva que conta com profissionais de diferentes áreas.*

*Ao longo de oito anos de trabalho, o Funbio apoiou mais de 60 iniciativas nas áreas de conservação, agrobiodiversidade, manejo florestal não-madeireiro, manejo florestal madeireiro, manejo*

*de recursos pesqueiros, ecoturismo e Agenda 21 local, totalizando um desembolso de aproximadamente US\$ 7,1 milhões até o ano de 2003. Seu público-alvo é o setor produtivo brasileiro, bem como organizações não-governamentais e associações comunitárias comprometidas com o desenvolvimento sustentável, além das comunidades locais beneficiárias de suas ações.*

*O ecoturismo começou a ser investigado como área potencial de trabalho para o Funbio em 1999, dentro do Programa de Estudos Estratégicos. A pesquisa constatou carência na área de capacitação de profissionais que atuam em empreendimentos de ecoturismo.*

*A resposta a esse problema foi o desenvolvimento do Programa MPE, com o objetivo de definir um conjunto de “melhores práticas” que sirvam de referência para projetos de ecoturismo no Brasil. Este manual que você tem em mãos é um dos frutos desse trabalho.*

**Pedro Leitão**  
Secretário Executivo



## Desenvolvimento sustentável

O conceito de sustentabilidade, proposto pela Comissão Brutland no informe “Nosso futuro comum” (1987), despertou um intenso processo de discussão. Diferentes interpretações vêm sendo formuladas desde então, trazendo visões de mundo por vezes conflitantes e bastante diversas. Uma contribuição inequívoca trazida pelo conceito de sustentabilidade foi o reconhecimento da necessidade de integrar a dimensão ambiental ao conceito de desenvolvimento. A Rio 92 trouxe o desafio de estabelecer uma série de acordos voltados a enfrentar a destruição do planeta, bem como de integrar a participação dos cidadãos como fator fundamental para o alcance do desenvolvimento em bases sustentáveis.

O reconhecimento da finitude dos recursos naturais do planeta trouxe à tona uma questão fundamental. Se os recursos são limitados, que valores, deveres e obrigações devem regular a distribuição e o acesso aos recursos disponíveis?

Considerando que os países ricos, com menos de 20% da população mundial, consomem 80% dos recursos mundiais, enquanto os países mais pobres consomem apenas 2% dos recursos, falar em sustentabilidade nos conduz à necessidade de repensar o modelo de desenvolvimento em curso, que vem gerando não apenas um padrão de produção e de consumo excludente do ponto de vista social, como também insustentável do ponto de vista ambiental.

Após 12 anos da Rio 92, apesar de não se registrarem avanços significativos no enfrentamento das questões estruturais de equidade socioambiental essenciais para garantir a sustentabilidade do desenvolvimento, verifica-se o nascimento de um sem-número de novas organizações, propostas e iniciativas voltadas para a conservação e o uso sustentável de recursos naturais, que buscam conciliar o desenvolvimento econômico com a justiça social e a sustentabilidade ambiental.



Neste contexto, situam-se os esforços para o desenvolvimento de um modelo de turismo socialmente responsável. O turismo sustentável utiliza o patrimônio natural e cultural, incentiva sua conservação e busca a formação de uma consciência ambientalista, promovendo o bem-estar das populações envolvidas. Por esse motivo, vem destacando-se como importante aliado na conservação do meio ambiente e como alternativa econômica que estimula a inclusão social. O Brasil é um país extremamente rico em recursos e em belezas naturais, possui entre 15% e 20% da biodiversidade e 13% da água doce do mundo e abriga enorme diversidade cultural. O aproveitamento desse potencial por meio do desenvolvimento de estratégias que fortaleçam o turismo participativo, solidário e sustentável é, sem dúvida, uma grande oportunidade para o país.

**Maria Clara Couto Soares**  
Coordenadora de Programas Funbio



## Manual de Melhores Práticas para o Ecoturismo (MPE)

O **Manual MPE** foi criado com o objetivo inicial de ser utilizado nos cursos de capacitação dos monitores MPE, em suas consultas e complementação de conhecimentos, e também de servir como material didático para os envolvidos, local e regionalmente, com os projetos conveniados.

Porém, em virtude da carência de publicações sobre ecoturismo e desenvolvimento sustentável, abordados de forma prática e sucinta no Brasil, o comitê gestor do Programa MPE decidiu produzir e disponibilizar o conjunto a um público mais amplo, atendendo a uma necessidade das demais pessoas interessadas pelos temas abordados.

Este manual pretende ser uma ferramenta dinâmica, com flexibilidade para incorporar sugestões e críticas, conforme os avanços do Programa MPE, recebendo informações dos trabalhos de campo, por meio do sistema de monitoramento.

A idéia básica é que, à medida que o Programa MPE seja implementado, ajustado e reeditado com práticas propostas aplicadas no campo e avaliadas, o manual também seja ajustado e acrescido, sempre buscando melhorar as práticas anteriormente estabelecidas. A disponibilização dos tópicos e subtópicos será feita de forma gradativa, e o manual será ajustado mediante sugestões e críticas, até mesmo com distribuição em meio eletrônico.

Aos autores dos temas foi solicitado que se limitassem a textos teóricos condensados entre cinco e dez páginas, sem, contudo, prejudicar o conteúdo. A condensação sugerida, a princípio, pode até ser considerada negativa, mas seu objetivo é estimular o público leitor a se concentrar no que for mais essencial dentro do assunto, abstraindo-se do que for supérfluo ou secundário. Nesse sen-



tido, tal decisão pode ser encarada de forma positiva, visando oferecer ao público o melhor aproveitamento possível.

### Formato

O **Manual MPE** é composto de: **Módulos Temáticos**, subdivididos em **Seções**, **Tópicos** e **Subtópicos**. Na composição dos **Tópicos (Texto teórico)**, de acordo com o tema que está sendo tratado, podem vir a fazer parte como **subtópicos**: **Caixa de ferramentas**, **Estudo de caso**, **Anexo técnico**, **Glossário** e **Referências bibliográficas**.

Desejamos a você uma boa leitura e um aproveitamento prático melhor ainda.

Roberto M. F. Mourão  
Organizador do Manual MPE



# Gestão de empreendimentos turísticos

## 1. Elaboração de projetos

### 1.1 Fontes de informação e inventário ..... 14

por Marcos Martins Borges

- Caixa de ferramentas ..... 16
- Referências bibliográficas ..... 23

### 1.2 Diagnóstico ..... 24

por Marcos Martins Borges

- Caixa de ferramentas ..... 26
- Referências bibliográficas ..... 30

### 1.3 Planos de negócios ..... 31

por Arianne Janér

- Caixa de ferramentas ..... 33
- Referências bibliográficas ..... 38

### 1.4 Estudos de mercado ..... 39

por Arianne Janér

- Caixa de ferramentas ..... 41
- Referências bibliográficas ..... 47

### 1.5 Marketing de produto ..... 48

por Arianne Janér

- Caixa de ferramentas ..... 50
- Referências bibliográficas ..... 55

## 2. Administração

### 2.1 Captação e gestão de recursos ..... 58

por Jeanne Capelli Pen

- Caixa de ferramentas ..... 61
- Referências bibliográficas ..... 67

### 2.2 Introdução para administração e contabilidade 68

por Arianne Janér

- Caixa de ferramentas ..... 70
- Referências bibliográficas ..... 74

## 3. Legislação

### 3.1 Legislação ambiental ..... 76

por Paulo Bidegain e Rogério Zouein

- Caixa de ferramentas ..... 85
- Referências bibliográficas ..... 86

### 3.2 Legislação turística ..... 87

por Ana Maria Siems Forte

- Referências bibliográficas ..... 93



## 1. ELABORAÇÃO DE PROJETOS

.....

Manual de Melhores Práticas para o Ecoturismo – Turismo Sustentável | Gestão de empreendimentos turísticos

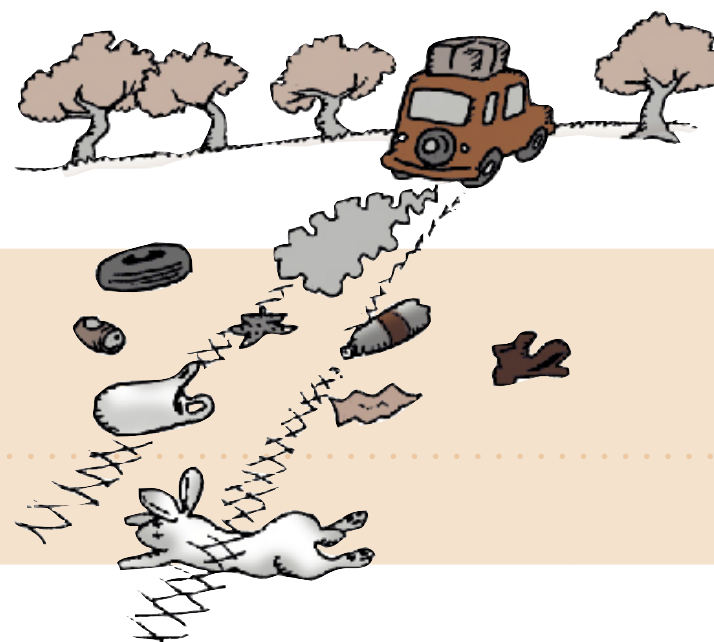


## 1.1

❖ Inventário turístico é o levantamento de atrativos, equipamentos, serviços e infra-estrutura que podem oferecer suporte ao desenvolvimento da atividade turística, subsidiando o diagnóstico e o planejamento da atividade, além de monitorar os impactos do turismo no meio ambiente, possibilitando maximizar resultados positivos e minimizar os negativos.

### FONTES DE INFORMAÇÃO E INVENTÁRIO

MARCOS MARTINS BORGES



Inventário turístico é o levantamento de atrativos, equipamentos, serviços e infra-estrutura que oferecem ou podem oferecer suporte ao desenvolvimento da atividade turística, ou que podem ser impactados por essa atividade. Em resumo, o inventário promove o levantamento de informações para subsidiar o diagnóstico e o planejamento da atividade turística.

Os dados levantados pelo inventário também podem subsidiar a realização de monitoramento do impacto do turismo, essencial para maximizar resultados positivos e minimizar os negativos. Portanto, o inventário é uma ação essencial para que as atividades de planejamento e manejo da ativi-

dade turística sejam adequadas aos princípios de sustentabilidade e eficiência necessários para o sucesso do ecoturismo.

Em resumo, para planejarmos onde e como vamos desenvolver o ecoturismo, precisamos antes saber quais as nossas potencialidades e pontos fracos ou fazer um diagnóstico da situação. O inventário fornece as informações necessárias para a realização do diagnóstico.

O inventário é realizado por meio da coleta e organização de dois tipos de dados: primários e secundários.

Os dados primários são aqueles ainda não disponíveis, ou seja, que precisam ser conseguidos por meio de levantamentos e pesquisa de campo.

Os dados secundários são aqueles que já se encontram disponíveis por meio de relatórios técnicos e publicações (acadêmicas, governamentais, jornais etc.) ou na Internet.

O objetivo deste tópico é fornecer subsídios para a realização do inventário de forma adequada à realidade local, propiciando a capacitação de equipes locais operacionais (ELOs) para o planejamento, o desenvolvimento e a execução das atividades de inventário turístico. ■



Roberto M. F. Mourão

Barco regional, uso para turismo com acomodação em redes. Anavilhanas, Rio Negro, Amazônia





## Caixa de ferramentas

### Etapas do inventário

1. Estabelecimento de parcerias;
2. levantamento de informações secundárias;
3. definição de abrangência;
4. identificação de recursos humanos e financeiros necessários;
5. apresentação à comunidade;
6. seleção e treinamento da equipe;
7. definição e elaboração dos instrumentos de pesquisa;
8. levantamento de dados;
9. tabulação de dados.

O cenário ideal seria aquele em que os operacionais locais pudessem realizar todas as etapas do inventário. No entanto, diversos fatores, como disponibilidade de pessoal e grau de instrução, por exemplo, podem limitar a participação das equipes locais operacionais (ELOs) em algumas etapas do inventário. A realidade de cada projeto é que definirá o que é possível ser feito pelas ELOs e o que é necessário fazer para que o máximo seja realizado por eles no futuro. Por outro lado, apesar de o treinamento proporcionado pelos monitores viabilizar a realização de boa parte das atividades de um inventário pelas ELOs, é importante compreender que algumas atividades mais técnicas descritas a seguir sempre dependerão de parcerias ou apoios (como no caso da interpretação de imagem de satélites).

Como o inventário é uma atividade importante para subsidiar o desempenho de diversas outras, o recomendável é que seja realizado na fase inicial da presença dos monitores do Funbio no projeto parceiro. Caso a participação de ELOs seja limitada por causa dos fatores mencionados anteriormente, o recomendável é que os monitores e ELOs disponíveis realizem um inventário inicial cobrindo áreas prioritárias (ver Item 4, a seguir), ampliando o alcance e o detalhamento do inventário ao longo da realização das outras atividades de implantação e operação do empreendimento.

### 1. Estabelecimento de parcerias

O levantamento de informações turísticas é de interesse e depende de vários setores da comunidade e também externos a ela. Na comunidade, a prefeitura, associações de classe (comercial, guias etc.) e os próprios empresários têm interesse e podem contribuir no levantamento de informa-

ções. Isso também se aplica a outros órgãos públicos, como o Instituto Brasileiro de Turismo (Embratur), o órgão de turismo do estado, universidades, prefeituras do entorno ou outros tipos de organizações, como ONGs e o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). Esse interesse deve ser trabalhado na forma de parcerias, gerando subsídios técnicos e financeiros para a realização do inventário. O estabelecimento de parcerias deve observar os seguintes critérios:

- oficialização de contratos formais e transparentes, identificando claramente:
  - os objetivos da parceria;
  - deveres, responsabilidades e benefícios de cada parte;
  - cronograma de execução do trabalho;
  - procedimentos gerais técnicos, administrativos e financeiros;
- estabelecimento de um sistema de comunicação eficaz entre as partes;
- produção de relatórios periódicos, com apresentações em foros públicos, como a Câmara dos Vereadores, associações comunitárias e de proprietários;
- definição de critérios para acesso e utilização das informações.

É importante que essas parcerias sejam buscadas e bem trabalhadas para propiciar um levantamento de informações adequado. Além disso, devem-se discutir os termos do acordo de parceria com as pessoas que realizarão o levantamento de informações, facilitando a compreensão de todos os envolvidos no processo, bem como o destino e o uso dos dados levantados.





## 2. Levantamento de informações secundárias

Deve ser iniciado antes da realização do trabalho de campo, já que subsidiará o planejamento da pesquisa de campo.

Os órgãos públicos de sua comunidade e do estado, universidades, especialmente as com trabalhos na área de influência do projeto de ecoturismo, bibliotecas locais e situadas na capital e arquivos de jornais devem ser pesquisados. A seguir, listamos algumas prioridades a serem pesquisadas e possíveis locais onde encontrar tais informações (além dos já citados acima).

### Contexto histórico-cultural da região

Cultura e história são dois atrativos associados ao ecoturismo e com demanda de mercado. Documentos e relatos histórico-culturais ajudam a identificar (ou implementar) atrativos e a elaborar programas interpretativos (museus, moradores e professores da região).

### Características ecológicas da região

Da mesma forma que o item anterior, uma compreensão dessas características ajuda a identificar atrativos, por exemplo, plantas/animais únicos da região, e a elaborar programas interpretativos. (universidades/institutos com pesquisa na região, raizeiros, planos de zoneamento econômico-ecológico.)

### Dados demográficos e socioeconômicos

Podem subsidiar diversas necessidades para o planejamento do ecoturismo. Por exemplo, produção local e necessidades de consumo do projeto de ecoturismo. (IBGE, Sebrae.)

### Mapas e imagens de satélite

Necessários para diversas atividades do ecoturismo, incluindo o inventário e o planejamento (o IBGE e o Ministério do Exército têm mapas; verificar em órgãos estaduais e universidades a disponibilidade de obtenção de imagens de satélite).

### Informações turísticas existentes

Estudos sobre demanda e perfil de mercado, algum outro inventário turístico realizado pelo estado ou na região, material promocional (mesmo de possíveis competidores na região) e outras informações turísticas. Essas informações ajudam a compreender o atual estágio do turismo e são importantes para subsidiar atividades de planejamento e desenvolvimento de produtos (órgãos de turismo local e estadual, agências de turismo, Embratur, Sebrae).

### Dados climáticos e sobre os recursos hídricos

Levantar as características do clima, regime de chuvas e variação dos recursos hídricos da região. Essas informações subsidiarão o desenvolvimento de produtos adequados à variação climática e ao regime de águas da região.

Todo o material relevante deve ser organizado de forma que esteja acessível para uso. O ideal é que se trabalhe em parceria com uma biblioteca, escola ou universidade local, já que esses espaços contam com pessoal habilitado na organização de dados e publicações.

## 3. Definição de abrangência

A abrangência da área a ser inventariada é fundamental para um bom planejamento do inventário. A região de abrangência pode ser um município, um pólo turístico (vários municípios), uma ba-

cia hidrográfica, uma unidade de conservação ou mesmo a área de influência de uma determinada comunidade ou empreendimento. Essa definição depende de uma série de fatores como interesse e envolvimento de parceiros e recursos humanos e financeiros disponíveis. A seguir, listamos alguns procedimentos a orientar na definição de uma área a ser pesquisada que atenda aos interesses e às limitações do projeto.

- Levantamento preliminar – Solicitar a pessoas que conheçam a região uma lista de atrativos já conhecidos (visitados ou não), infra-estrutura turística e outras informações que possam ajudar na definição da área. A lista deve ser o mais abrangente possível e incluir atrativos e estruturas em municípios vizinhos ou regiões mais afastadas, já que o objetivo, nesse momento, é ter uma visão geral do conjunto de possibilidades. Faça uma lista desses atrativos e os plote em um mapa da região. Se não tiver um mapa disponível, elabore um mapa que inclua principais vias, rios e cidades/vilas.
- A figura “Critérios para a definição da área a ser inventariada” fornece subsídios para a definição da região a ser inventariada, tendo como base os atrativos identificados preliminarmente.
- Locais já visitados por moradores da região ou turistas são prioritários, pois isso significa que têm atrativos, despertam o interesse do público, podem ter infra-estrutura turística e, certamente, já sofrem algum tipo de impacto do turismo.
- Áreas potenciais ou não visitadas ainda vêm a seguir, priorizando-se, nesse caso, atrativos de maior relevância.



- Quais são os recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis? Não adianta planejar um inventário muito abrangente se não há recursos suficientes. É preciso utilizar o levantamento preliminar, a definição de área de abrangência prioritária e fazer o planejamento de custos. A partir desses dados, a abrangência do inventário pode ser ampliada ou reduzida, mas seguindo os parâmetros acima.

#### 4. Identificação de recursos humanos e financeiros

Independentemente da área a ser pesquisada, a realização do inventário demandará investimentos em recursos humanos e materiais, e o planejamento dos recursos necessários é importante para garantir a realização das metas propostas.

Ao se realizar uma estimativa prévia dos recursos necessários, pode-se, então, dimensionar a área a ser pesquisada de acordo com os recursos disponíveis ou buscar novas parcerias para viabilizar a proposta inicial. A seguir, listamos recursos necessários para realizar o inventário. Alguns deles não são imprescindíveis, mas facilitam e dão maior qualidade ao trabalho.

Prioridade 1:  
atrativos já visitados e/ou mais relevantes

Prioridade 2:  
atrativos potenciais

Prioridade 3:  
área total do projeto de ecoturismo

Critérios para a definição da área a ser inventariada

Fonte: Borges, 2001.

#### Itens imprescindíveis

- Computador, impressora, escâner e *nobreak* (caso esses equipamentos não estejam disponíveis, conseguir pelo menos o acesso a eles – por exemplo, Sebrae e órgãos governamentais).
- Meios de transporte (carro, barco, animais, bicicleta etc.). Dependendo do tamanho da equipe e do tempo disponível para realizar o inventário, mais de um meio de transporte pode ser necessário. É um item imprescindível na realização do inventário.
- Equipamentos de segurança e primeiros socorros (para pesquisadores de campo).
- Mapas e bússola.
- Equipamento fotográfico e filmes (ou câmera digital).
- Diárias de hospedagem/alimentação de técnicos (necessárias para trabalho de campo).
- Material de consumo (papel, impressão, filmes, combustível etc.).
- Recursos humanos e serviços de terceiros (pesquisadores, tabuladores, assistência técnica em informática, coordenador do inventário, revelação de filmes etc.).

#### Itens que facilitam e dão mais qualidade ao inventário

- GPS (para ajudar a localizar atrativos e plotá-los em mapas).
- Pedômetro (para medir distâncias de trilhas e/ou atrativos).
- Binóculos (ajudam a localizar atrativos, animais e aves).

- Imagens de satélite e laboratório (ajudam a localizar atrativos e a identificar áreas mais preservadas ou degradadas).

É necessário prever uma reserva técnica para suprir necessidades decorrentes de novos atrativos descobertos durante o inventário. É comum que a equipe de pesquisadores descubra uma sequência de atrativos em local ainda pouco conhecido da comunidade, principalmente em áreas particulares.

#### 5. Apresentação à comunidade

A primeira fase para a realização do inventário é justamente a apresentação da proposta à comunidade abrangida pelo projeto de ecoturismo. Os objetivos dessa apresentação são os de propiciar à população um primeiro esclarecimento sobre a importância do inventário e notificá-la de que alguns moradores, ou muitos, serão procurados por pesquisadores (por exemplo, proprietários de terras, empresários etc.).

Além disso, em caso de não haver um grupo de pessoas já identificadas para realizar o inventário (por exemplo, uma associação de guias), é preciso informar sobre a necessidade de recursos humanos para esse fim e, desse modo, iniciar o processo de identificação dos mais preparados e interessados.

A compreensão da comunidade sobre a importância do inventário tem um papel fundamental na qualidade da informação que será coletada. Se não houver interesse por parte da fonte, ou seja, a pessoa entrevistada, e do próprio pesquisador, a realização do inventário se torna mais difícil e a qualidade do resultado pode não ser a esperada. Ao apresentar a proposta do inventário à comunidade, deve se fazer uma abordagem geral sobre a proposta de ecoturismo, os benefícios e problemas que podem



admirar a atividade, e como o inventário pode contribuir para maximizar os benefícios da atividade e controlar impactos indesejáveis.

## 6. Seleção da equipe

Diante do objetivo do Programa MPE de capacitar ELOs para reeditarem as Melhores Práticas para o Ecoturismo e das qualidades necessárias a qualquer pesquisador, os seguintes critérios são recomendados para a seleção da equipe de realização do inventário:

- selecionar pessoas que tenham uma forte ligação com a comunidade e o local onde moram. A melhor forma de selecionar pessoas comprometidas com a comunidade é consultar a própria comunidade;
- pessoas com maior conhecimento da região colaboram muito no momento de realizar o inventário de atrativos e serviços;
- pessoas com facilidade de comunicação. O diálogo com informantes é fundamental para o inventário;
- pessoas que tenham afinidade com a proposta do projeto como um todo, ou seja, que estejam realmente motivadas a realizar o inventário;
- pessoas com boa capacidade de ler e escrever.

## 7. Treinamento da equipe e teste dos instrumentos de pesquisa

A melhor forma de treinar a equipe é envolvê-la na definição, compreensão e teste dos questionários que serão utilizados para realizar o levantamento. As seguintes fases são recomendadas para esse processo:

### Detalhamento da proposta

É essencial que a equipe de pesquisadores se encontre motivada para fazer o inventário. Para que isso ocorra, é necessário que todos compreendam a totalidade do projeto de ecoturismo e a importância do inventário para o projeto. Portanto, é preciso que se faça uma apresentação mais detalhada, para a equipe de inventário, de todos os passos do projeto e deste manual, mesmo trabalhando com maior profundidade os princípios do ecoturismo.

### Compreendendo e ajustando os questionários

O Programa MPE está disponibilizando um sistema de inventário e monitoramento turístico (*software*) que contempla um conjunto de fichas de inventário e um *software* de tabulação dos dados coletados. De acordo com o proposto pelo Programa MPE, esse sistema de inventário será ajustado em função das experiências de campo das equipes de treinamento e capacitação (ETCs). Portanto, a metodologia de treinamento que se propõe a seguir é baseada nas fichas de inventário disponibilizadas pelo sistema do MPE e tem como meta o treinamento da equipe de inventário e também o ajuste do sistema de inventário.

A Tabela 1, “Principais elementos a serem inventariados”, deve ser utilizada para determinar o que queremos inventariar e o que de mais importante precisamos saber para atender às necessidades para o diagnóstico e o planejamento. O ideal é que se utilize a tabela para discutir com a equipe de inventário o que deve ser levantado. Os exemplos oferecidos devem ser expandidos e adequados à realidade do município ou da região em questão.

Após essa visão geral, deve-se, então, partir para a revisão de **todos** os itens de cada ficha de questionário a ser utilizado.



Roberto M. F. Mourão

Aguadeiro com tropa de burros. Baixão das Andorinhas. Parque Nacional da Serra da Capivara. São Raimundo Nonato, PI

Essa atividade gerará os resultados a seguir:

- adequação do questionário à realidade a ser pesquisada pela eliminação ou acréscimo de dados a serem levantados e termos turísticos ou regionais. Observar as recomendações do sistema de inventário quanto aos tipos de ajustes que podem ser feitos para não comprometer a tabulação dos dados;
- treinamento da equipe para aplicação dos questionários. A não-compreensão de questões abordadas no questionário, e especialmente do que se quer obter por meio dessas questões, é uma das grandes causas de erros de preenchimento ou de desmotivação para aplicar o questionário. Ao discutir e também ao adequar os questionários, a equipe estará mais apta e motivada a utilizá-los.



TABELA 1 – Principais elementos a serem inventariados

Elementos	Exemplos	Motivo
Atrativos naturais, cênicos, culturais e históricos	<b>Naturais e cênicos:</b> cachoeiras, praias, rios, mangues, corais, mirantes, fauna, flora, canyons, formações geológicas, trilhas, ilhas, montanhas, parques, reservas, cavernas etc. <b>Culturais e históricos:</b> sítios arqueológicos, construções históricas, museus, eventos e festas culturais, minas antigas, estradas/trilhas históricas etc.	Como o próprio nome indica, os atrativos fazem que o turista seja atraído até uma determinada região. Para sabermos o que promover, quantos e quais tipos de turistas queremos em nossa região, é necessário conhecer os atrativos, o que cada um pode oferecer e quantas pessoas podem ter acesso a esses atrativos em um mesmo momento sem gerar alto impacto ambiental ou na própria experiência do turista (capacidade de carga). Da mesma forma, o inventário oferece dados para subsidiar a elaboração de medidas de preservação e recuperação, bem como possibilitar o monitoramento da qualidade e integridade desses atrativos.
Infra-estrutura e serviços	Meios de hospedagem (incluindo casas de aluguel e veraneio). Alimentação. Agências e serviço de guiação (guias). Comércio e outros serviços: mercados, açougues, oficinas, serviços domésticos etc. Recreação e entretenimento. Artesanato.	Os serviços geram benefícios econômicos para a comunidade e são a base de sustentação para uma maior permanência e satisfação do turista. O aprimoramento e a diversificação dos serviços existentes geram mais possibilidades de lucros para a comunidade e de atividades para o turista. É importante buscar informações sobre qualidade, quantidade e diversidade dos serviços, geração de empregos e necessidade de mão-de-obra. O inventário pode também levantar quais subprodutos esses serviços necessitam, demonstrando quais tipos de atividades devem ser incentivadas no município (por exemplo, subprodutos do leite). O conhecimento dessa realidade facilita o planejamento de serviços necessários para que se evite a evasão de recursos, que é um dos maiores problemas do turismo.
Infra-estrutura de apoio turístico	Estradas, sinalização, iluminação, sistema de água e esgoto, coleta de lixo, serviços médicos e hospitalares, paisagismo, banheiros públicos, áreas públicas, aparência geral da cidade ou vila, bombeiros, polícia etc.	A infra-estrutura não só facilita o acesso e a permanência do turista, mas também tem papel importante na forma como ele percebe a comunidade. A identificação da infra-estrutura disponível por meio do inventário é necessária para informar e atrair o turista, mas também para facilitar o diagnóstico sobre eventuais carências. Além das necessidades normais de qualquer comunidade, o incremento da visitação gera maior demanda de infra-estrutura no município.
Comunidade	População envolvida e não envolvida com o turismo.	O conhecimento do que a comunidade pensa e quer em relação ao turismo pode direcionar o grau desejado de desenvolvimento da atividade no município, indicar as causas de desconforto da comunidade com os problemas gerados pela visitação ou as necessidades de informação da comunidade em relação ao turismo. É fundamental para os princípios do ecoturismo.





### Testando os questionários

Todos os questionários a serem utilizados devem ser testados no campo antes de se partir para a realização do inventário. Nessa fase, a qualidade da informação obtida não é uma preocupação, mas sim a facilidade em se aplicar o questionário. Nesse momento também são detectadas “lacunas” no questionário ou dados que são relevantes mas que não são contemplados pelos questionários. Todas as questões que geram dificuldades de resposta por parte do entrevistado e de preenchimento por parte do pesquisador devem ser avaliadas e os questionários ajustados quando necessário.

O teste dos questionários serve também como treinamento da equipe para as atividades de pesquisa, avaliação dos itens pesquisados e exposição do projeto. É sempre bom lembrar que o pesquisador será um porta-voz de todo o projeto e que a explicação dos motivos para a realização do inventário pode ter influência na qualidade dos dados a serem obtidos. Portanto, o teste também serve para mostrar se a equipe está afinada e quais são as principais dificuldades a se trabalhar. Por ser um momento importante e de busca de confiança por parte de toda a equipe, aconselha-se que a fase de teste se inicie com o grupo todo junto, aplicando um mesmo questionário e praticando a apresentação. Posteriormente, o teste pode ser desenvolvido em duplas ou individualmente.

Após a readequação dos questionários e preparo da equipe, é preciso estabelecer um novo período para testes e avaliação dos questionários. Nesse momento, o primordial passa a ser a qualidade dos dados coletados, com a avaliação da estrutura dos questionários sendo um segundo objetivo.

Um questionário contém perguntas objetivas e subjetivas. Nas objetivas, as respostas são exatas (“sim” ou “não”, quantidades, uma ou mais entre várias opções), permitindo que dados estatísticos sejam gerados automaticamente. Nas subjetivas, as respostas são preenchidas de forma descritiva (texto), impossibilitando estatística por computador. Para maior facilidade no momento de trabalhar com respostas subjetivas e de interpretá-las, oriente a equipe para ir direto ao assunto ao escrever respostas ou observações subjetivas. Em síntese, o preenchimento de respostas subjetivas deve ser bem objetivo.

Uma das formas de afinar o trabalho da equipe, principalmente nas questões subjetivas e/ou que demandam uma avaliação por parte dos pesquisadores, é por meio da seleção aleatória de alguns questionários preenchidos e de sua avaliação nos locais onde foram aplicados.

A tabulação dos dados é uma das melhores formas de se verificar a qualidade dos questionários e do trabalho realizado pelos pesquisadores. Textos incompreensíveis, difícil interpretação de respostas subjetivas e números contraditórios são problemas que sempre aparecem na tabulação dos dados. Portanto, o ideal é que se realize a tabulação dos dados coletados nessa segunda fase de testes dos questionários. Caso não haja computadores disponíveis para a tabulação dos dados (ver “Tabulação de dados, a seguir), os dados coletados nessa fase de testes podem ser tabulados manualmente.

## 8. Levantamento de dados

Apesar de toda a fase preparatória, o ideal é que se estabeleça uma metodologia de monitoramento para que se possa fazer uma avaliação individual e do grupo



sobre o andamento dos trabalhos. Além disso, o coordenador deve revisar sempre os questionários preenchidos, já que eles são o espelho do trabalho realizado. Dessa forma, possíveis problemas ou dificuldades da equipe podem ser resolvidos de imediato, para evitar que comprometam o trabalho. A seguir, alguns procedimentos básicos para o trabalho de campo.

### Questionários preenchidos por pesquisadores

Pode parecer mais fácil e prático solicitar ao proprietário de um empreendimento ou atrativo que preencha o questionário. Mas ele não teve o treinamento da equipe, desconhece muitos dos termos abordados e pode não estar muito disposto a preencher o questionário. Além disso, certos itens, como avaliação de impactos, dependem da interpretação e do conhecimento do pesquisador.



### Boa logística

A realização de inventário para projetos de ecoturismo sempre envolve viagens de campo. O bom planejamento de distâncias a serem percorridas, do número de atrativos e estabelecimentos em uma determinada área e dos recursos necessários facilita o trabalho do pesquisador, maximiza resultados e minimiza custos.

### Reuniões periódicas do grupo

As experiências e dúvidas são sempre muitas. O grupo deve ter oportunidade de permutá-las, enriquecendo o processo de realização do inventário e transformando-o em um procedimento de capacitação e aprimoramento permanente. A frequência das reuniões deve ser definida de antemão, de forma a criar uma rotina para o grupo.

### Equipe em duplas

O trabalho em duplas proporciona mais confiança e conforto aos pesquisadores. Facilita a definição de levantamentos não objetivos, como impactos ambientais e qualidade de estruturas.

### Boa aparência e seriedade

Roupas e pessoas limpas e seriedade na abordagem e na realização do questionário são importantes. É sempre bom lembrar que os pesquisadores são os representantes do projeto.

## 9. Processamento dos dados

Como mencionado anteriormente, o sistema de inventário disponibilizado pelo Programa MPE inclui um componente de entrada dos dados levantados pelo inventário. Recomenda-se que esse trabalho seja feito por um número reduzido de pes-

soas (de uma a três), mesmo no caso de grande volume de informações coletadas para garantir seqüência e qualidade.

É um trabalho que demanda muita concentração, sendo recomendável pessoas com algum conhecimento de informática. Caso nenhum membro da equipe do inventário tenha conhecimento básico de informática, será necessário incluir esse treinamento no planejamento do inventário.

Durante a entrada de dados, os seguintes detalhes devem ser observados:

- o ideal é que o processamento dos dados seja feito por membros da equipe de inventário. A familiaridade com os dados sendo processados ajuda a reduzir erros nessa fase;
- o momento da entrada de dados é quando se faz a revisão final dos dados levantados. Questionários com respostas incompletas, duvidosas ou números questionáveis devem ser separados e corrigidos;
- por ser um trabalho repetitivo e cansativo, erros acontecem. Se possível, uma pessoa diferente das que processaram os dados deve revisar os dados tabulados. Isso pode ser feito pela impressão das fichas preenchidas, que também servem de cópia de segurança dos dados armazenados.

O sistema de inventário do MPE gera uma série de relatórios por tipo de elemento inventariado (atrativos, meios de hospedagem etc.) e também alguns cruzamentos de informações (por exemplo, atrativos visitados e com infra-estrutura). Deve-se fazer uma impressão de todos os relatórios disponíveis pelo sistema de inventário e solicitar que a equipe de inventário verifique esses resultados para ver se não há erros aparentes (por exemplo, algum atrativo faltando, erros de digitação etc.).

### Manutenção e atualização

Um inventário não é definitivo, já que novos empreendimentos são implementados, outros fecham e novos atrativos são descobertos ou criados. Além disso, o processo de implementação, monitoramento, avaliação e ajustes do projeto de ecoturismo sempre demandarão atualização dos dados.

Em muitos casos, como na implantação de novos estabelecimentos ou na descoberta de um novo atrativo, a atualização de dados pode ser feita à proporção que esses novos fatos sejam conhecidos. Mas é sempre bom a realização de um novo levantamento para que se possa ter uma visão completa de todas as mudanças ocorridas.

Portanto, durante o planejamento do projeto de ecoturismo, é importante que se pense em uma periodicidade para a atualização do inventário. Essa periodicidade dependerá das dimensões da região inventariada, das necessidades do projeto ou do ritmo de crescimento do turismo.

Seja qual for a frequência para a realização de atualização dos dados inventariados, é importante que se estabeleça uma metodologia para que se possam mensurar as mudanças ocorridas entre um período e outro.

Para isso, é importante que se guarde uma cópia dos dados de levantamento antes de alterar o banco de dados para acrescentar ou alterar dados. Esse é um detalhe importante, pois a comparação entre diferentes períodos é uma das formas de se monitorar a evolução do ecoturismo na comunidade. ■



## Referências bibliográficas

BORGES, Marcos. Inventário da oferta turística. In: MITRAUD, Sylvia (Coord.). *Manual de capacitação em ecoturismo com bases comunitárias*. No prelo.

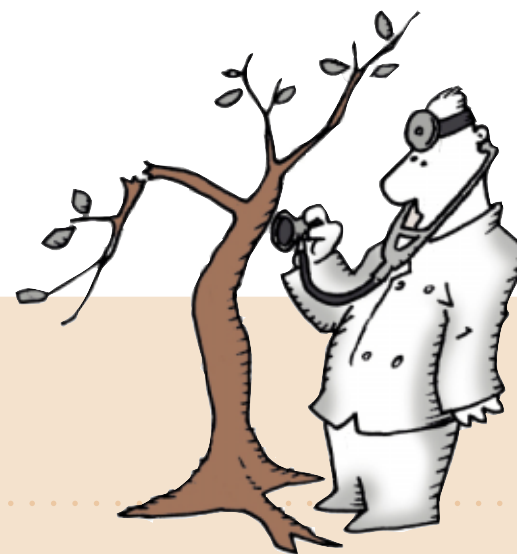
GRUPO NATIVA. *Ecoturismo: Conceitos e princípios*. Goiânia: Grupo Nativa, 2000.

RICHARDSON, Sarah L. *Colorado community tourism action guide*. Denver: University of Colorado, 1991.

TEXAS AGRICULTURAL EXTENSION SERVICES; TEXAS DEPARTAMENT OF ECONOMIC DEVELOPMENT. *Developing tourism in your community*. College Station, TX: Texas A&M University, 1999.

## 1.2

◊ O diagnóstico avalia as possibilidades de desenvolvimento dos projetos de ecoturismo diante das informações obtidas com a realização do inventário. Segundo o autor, o diagnóstico responde à pergunta “onde estamos” com a precisão necessária para o êxito das ações planejadas no tempo certo. Ele explica o conceito e os princípios dessa ferramenta, assim como as etapas para a sua perfeita elaboração.



### DIAGNÓSTICOS

MARCOS MARTINS BORGES

O diagnóstico avalia as possibilidades de desenvolvimento do projeto de ecoturismo diante das informações obtidas pelo inventário e pelos objetivos do projeto. É uma avaliação das potencialidades e dos pontos críticos da comunidade e da região abrangidas pelo projeto para o desenvolvimento do ecoturismo.

Em suma, o diagnóstico responde à pergunta “onde estamos”, propiciando o contexto para que se planejem as ações necessárias a fim de alcançar os objetivos propostos.

O objetivo deste tópico é fornecer subsídios para a realização do diagnóstico, propiciando às equipes de treinamento e capacitação (ETCs) instrumentos para a capacitação de equipes locais operacionais (ELOs) no planejamento e na execução do diagnóstico das potencialidades e dos pontos críticos de um projeto de ecoturismo comunitário.

## Etapas

1. Formação de equipe técnica;
2. avaliação dos dados do inventário;
3. classificação dos elementos inventariados;
4. mapeamento e feitura de um pré-zoneamento;
5. estabelecimento de prioridades. ■



Roberto M. F. Mourão

Vila de Mandacaru, proximidades do Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses, MA





## Formação de equipe técnica

O ideal é que a equipe que empreenderá a atividade de diagnóstico seja composta por indivíduos que tenham pelo menos conhecimento básico sobre ecoturismo. É essencial que tenham amplo conhecimento do projeto de ecoturismo e da comunidade. Como é difícil constituir uma equipe na qual todos os indivíduos tenham todas essas qualidades, procura-se formar uma equipe multidisciplinar ou que seja composta por pessoas com diferentes qualificações e conhecimento. Como exemplo, uma equipe para diagnóstico de turismo comunitário pode ser composta da seguinte forma:

- um membro da equipe de treinamento e capacitação (ETC);
- um ou dois membros da equipe local operacional (ELO), sendo que pelo menos um tenha participado do inventário;
- um membro da associação comercial local ou, quando não houver associação, um empresário local;
- um representante da prefeitura;
- um representante da Câmara de Vereadores;
- um representante de ONG, associações, cooperativas etc.

Essa lista é uma sugestão e a sua utilização deve observar o seguinte:

- outras categorias podem substituir ou serem adicionadas, de acordo com as características do projeto e da comunidade;
- o objetivo é constituir uma equipe multidisciplinar que possibilite um diagnóstico que reflita os anseios da comunidade diante dos objetivos de um projeto de ecoturismo. Isso não significa montar uma comissão. Se o número de pessoas necessário para atingir os resultados desejados for de apenas três, esse é o número ideal (por exemplo, um ELO pode ser também membro de associação e vereador). Em resumo, uma equipe muito grande pode limitar ou retardar resultados.
- O objetivo do diagnóstico é o de atender ao projeto de ecoturismo comunitário, e não de resolver todos os problemas da comunidade. Isso deve ficar bem claro a quem for fazer parte da equipe.

## Avaliação dos dados

Nessa primeira etapa do diagnóstico, a equipe procederá a uma avaliação geral sobre os elementos turísticos inventariados (ver seção “Fontes de informação e inventário”). Essa avaliação deve ser orientada por dois critérios básicos: as potencialidades e os pontos críticos para o desenvolvimento do turismo.

### Potencialidades turísticas

São todos os fatores que podem colaborar para atrair, servir, ajudar, manter ou satisfazer turistas. Por exemplo, uma boa estrada de acesso e com conexão a uma cidade grande, uma boa variedade de atrativos e um sistema de trilhas bem desenvolvido podem ser considerados fatores de potencialidade turística.

É importante observar que, muitas vezes, um fator de potencial turístico pode não ser óbvio ou estar localizado distante do ponto central do projeto de ecoturismo ou da comunidade, especialmente atrativos (visitados ou não). Por outro lado, nem tudo que a comunidade tem de interessante pode ser considerado potencial turístico. É importante focar no que pode dar suporte ao turismo.

### Pontos críticos

São fatores que podem comprometer a potencialidade turística da comunidade ou, especialmente no caso do ecoturismo, que podem gerar impactos negativos para a comunidade e os patrimônios natural e histórico-cultural. Os pontos críticos podem ser subdivididos nas categorias listadas a seguir.

1. **Características negativas:** associadas aos fatores que foram identificados como potencialidade turística. Por exemplo: uma cachoeira foi identificada como um atrativo natural, mas oferece um grande risco de acidentes; um atrativo histórico em processo de degradação; um atrativo em área de alta fragilidade ambiental.
  2. **Problemas evidentes:** são fatores que não estão diretamente associados às potencialidades turísticas e que podem diminuir o potencial em atrair turistas ou atender a eles. Por exemplo: clima desfavorável, uma fábrica altamente poluente ou, se a comunidade é isolada, a grande distância de grandes centros emissores, limitando acesso ao mercado turístico.
- Embora muitos desses problemas dêem a impressão de que sejam de difícil solução, a sua listagem faz que sejam abordados da melhor forma possível. Por exemplo, o clima desfavorável pode ser contornado com atividades e



estruturas adequadas às características climáticas. A distância de grandes centros pode ser abordada por meio de ações para melhorar o acesso, sistemas de transporte até a comunidade e a oferta de produtos turísticos de maior duração.

**3. Propostas não realizadas:** durante o inventário e reuniões de trabalho ou de discussão sobre o projeto de ecoturismo com membros da comunidade, é comum que apareçam idéias para estimular ou resolver os problemas associados ao turismo. Por exemplo, a revisão da história da comunidade ou região pode gerar a idéia de que uma certa tradição local pode ser trabalhada

como atrativo turístico. Enquanto essa idéia não for sistematizada e avaliada, ela é um ponto crítico, pois pode não ser concretizada, representando uma perda para o projeto de ecoturismo.

É importante ressaltar que, ao listar os pontos críticos associados ao turismo, deve-se buscar o motivo, e não a consequência do que está acontecendo. Por exemplo, é fácil dizer que turistas gastam pouco na comunidade ou no atrativo, mas isso não explica os motivos que levam a essa situação. Nesse caso, é melhor focar no *porquê* de os turistas gastarem pouco. Pode ser porque o preço dos produtos é muito alto, porque o produto turístico é

muito intenso e não disponibiliza tempo para os turistas “irem às compras”, porque o atrativo ou a comunidade não oferece opção de pernoite ou alimentação, porque os estabelecimentos não oferecem produtos de qualidade ou simplesmente porque turistas não têm onde gastar.

Quando se identificam os motivos de um problema, o diagnóstico facilita o planejamento de ações para resolver o problema identificado.

A tabela “Avaliação de potencialidades e pontos críticos” oferece um modelo para se organizar o processo de avaliação dos elementos turísticos inventariados.

### Avaliação de potencialidades e pontos críticos

Potencialidades			Pontos críticos		
Comunidade	Observações	Classificação	Comunidade	Observações	Classificação
Receptividade ao projeto de ecoturismo	A maioria das pessoas deseja incrementar o turismo na comunidade.	4	Expectativa em relação ao projeto de ecoturismo	Boa parte da comunidade acha que o ecoturismo resolverá todos os problemas.	5
Atrativos	Observações	Classificação	Atrativos	Observações	Classificação
Cachoeira Véu de Noiva	Possui a maior queda livre do Brasil.	5	Cachoeira Véu de Noiva	Fica a 20 quilômetros da vila e não tem estrada de acesso.	5
Serviços	Observações	Classificação	Serviços	Observações	Classificação
Alimentação	Podem oferecer até 50 refeições/dia.	3	Alimentação	Baixa oferta de pratos regionais, baixa qualidade.	4
Infra-estrutura	Observações	Classificação	Infra-estrutura	Observações	Classificação
Destinação do lixo	Reciclagem, aterro sanitário adequado.	4	Sistema de esgoto	Não tem. Esgoto despejado no rio.	5

#### Notas:

Esta tabela é apenas uma sugestão de uma forma de se classificar os elementos turísticos inventariados.

O ideal é que se faça uma lista (tabela) para cada elemento sendo avaliado (Atrativos, Serviços etc.).

Pode se fazer uma pré-categorização de cada elemento, facilitando o trabalho de diagnóstico. (Ex. separar atrativos visitados de não visitados)



A avaliação das potencialidades e dos pontos críticos para o desenvolvimento do ecoturismo na comunidade proporcionará uma visão ampla de várias possibilidades e de diversos problemas até então desconhecidos.

O próximo passo para facilitar o processo de planejamento de ações é realizar uma classificação de cada elemento avaliado. Mas, antes que se passe a essa fase, é fundamental que o estudo de mercado seja realizado (ver seção “Estudo de mercado”).

O estudo de mercado fornece uma série de informações, como o público-alvo e prováveis produtos/destinos competindo pelo mesmo mercado, que subsidiarão o processo de classificação dos elementos avaliados.

O estudo de mercado também pode influenciar na identificação de outras potencialidades e pontos críticos para o desenvolvimento do ecoturismo além dos já listados. Por isso, após a realização do estudo de mercado, é aconselhável que se revise a lista de elementos turísticos avaliados.

## Classificação dos elementos inventariados

Nessa fase, as potencialidades e os pontos críticos mais relevantes de cada elemento turístico são classificados (recebem uma pontuação, ver Tabela 1). O ideal é que se faça, inicialmente, a classificação das potencialidades de cada elemento turístico em suas respectivas listas (por exemplo, atrativos, serviços etc.) e, posteriormente, dos pontos críticos desses elementos.

Essa classificação é feita por critérios preestabelecidos pela equipe de diagnóstico e adequados às características e necessidades da comunidade, do projeto de ecoturismo e da atividade turística.

A seguir, sugerimos alguns critérios para essa classificação, lembrando, mais uma vez, que esses critérios servem apenas de orientação para que critérios adequados sejam empregados em cada caso.

### Críticos para classificação de potencialidade turística

- Potencialidades que são importantes ou essenciais para manter e desenvolver o mercado turístico atual devem receber pontuação mais alta do que potencialidades importantes para mercados futuros.
- Potencialidades que são únicas de sua comunidade colaborarão para o melhor posicionamento de sua comunidade em relação aos destinos turísticos existentes (ver seções “Estudo de mercado” e “Marketing de produto de ecoturismo”).
- Potencialidades que são relevantes para muitos ou todos os mercados devem receber maior pontuação do que aquelas que são relevantes para apenas um ou dois mercados.
- Potencialidades que apresentam maior facilidade de implementação e promoção.
- Potencialidades que promoverão mais benefícios ambientais, econômicos e sociais para a comunidade devem receber maior pontuação do que as que apresentarem menos benefícios.

### Críticos para classificação de pontos críticos

- Pontos críticos que têm um impacto negativo sobre o mercado turístico atual devem receber pontuação mais alta do que os que podem afetar mercados turísticos potenciais ou futuros.
- Pontos críticos que podem afetar muitos ou todos os mercados devem receber maior pontuação do que aqueles que afetam um ou dois mercados.
- Pontos críticos que são mais fáceis de resolver devem receber maior pontuação do que aqueles que são mais complicados de resolver (considerar tempo, recursos e empenho necessários para resolver cada ponto crítico).
- Pontos críticos que podem gerar mais impactos negativos na comunidade e nos recursos natural e ambiental devem receber maior pontuação do que os que apresentarem menos impactos.





Seja qual for a metodologia e os critérios empregados, durante a classificação dos elementos turísticos, é preciso ter em mente que essa classificação está sendo feita para atender às seguintes prioridades:

- a. as necessidades da comunidade;
- b. as necessidades do mercado turístico;
- c. as necessidades do ecoturismo;
- d. a disponibilidade de recursos humanos e financeiros.

Se a classificação atender a essas prioridades listadas, o trabalho de classificação dos elementos turísticos permitirá:

- a identificação das potencialidades que podem colaborar para atrair mercados turísticos e desenvolver o turismo de forma a incrementar benefícios para a comunidade e os recursos naturais e culturais.
- a identificação dos pontos críticos que merecem atenção mais imediata quando da elaboração do plano de ações do projeto.

## Mapear e fazer um pré-zoneamento

Após a listagem e classificação dos elementos inventariados, eles devem ser plotados em um mapa, pelo uso de computadores ou manualmente. O importante é que se crie um mapa com a localização e a caracterização de todos os elementos avaliados (por meio de cores, números e símbolos), viabilizando a visualização da distribuição geográfica das potencialidades e dos pontos críticos. Pelo mapa, fica mais fácil interpretar como esses diversos elementos interagem ou não e, conseqüentemente, trabalhar no planejamento de ações.

Esse mapeamento também facilitará o processo de se realizar um pré-zoneamento, ou seja, o estabelecimento do que é viável e em que lugar, baseado em fatores que viabilizem o manejo de atividades de forma compatível com as várias características e necessidades da comunidade, do ecoturismo e do ambiente (fatores físicos, estéticos, demanda de mercado, uso da terra pela comunidade, acessos, trilhas existentes, atrativos, áreas públicas e privadas etc.).

Além do mapa, o zoneamento preliminar pode ser feito de forma descritiva, listando-se, em cada área, o que pode e não pode ser implementado e os principais problemas a serem observados.

## Análise de situação

De posse dos dados computados a partir do inventário e das listas de potencialidade e pontos críticos, dos mapas e do pré-zoneamento, o trabalho final da equipe de diagnóstico é apresentar um quadro geral do contexto avaliado e as principais recomendações para orientar o trabalho de planejamento. Essa análise de situação deve focar sua atenção nos seguintes pontos:

- principais características, visão e anseios da comunidade em relação ao ecoturismo;
- descrição do estágio atual do desenvolvimento do turismo na comunidade;
- principais potencialidades e pontos mais críticos (o que deve também refletir como a comunidade vê essas potencialidades e pontos críticos);
- mercados potenciais e forma de alcançá-los;
- indicação e priorização de caminhos ou ações a serem empreendidos;

- estimativas de custo, recursos e tempo necessários para a implementação de ações propostas (estimativas preliminares para servir de base para avaliação);
- identificação de fontes e recursos disponíveis para a realização do proposto, inclusive parcerias.

Em síntese, a análise de situação apresenta um quadro resumido do que foi avaliado, indica caminhos para se trabalhar esse quadro, faz uma estimativa preliminar dos custos e benefícios associados às ações indicadas e avalia as possibilidades de suporte para a execução dessas ações. Os resultados do diagnóstico como um todo são, então, apresentados às pessoas e às organizações envolvidas no projeto de ecoturismo (direta e indiretamente), o que geralmente leva a ajustes no diagnóstico até que se chegue a um consenso sobre o que a comunidade deseja implementar e como ela o deseja, iniciando-se a fase de detalhamento do plano de ações de implementação. ■



GRUPO NATIVA. *Ecoturismo: conceitos e princípios*. Goiânia: Grupo Nativa, 2000.

\_\_\_\_\_. *Inventário e diagnóstico turístico da Fazenda Trijunção*. Goiânia: Grupo Nativa, 2001.

RICHARDSON, Sarah L. *Colorado community tourism action guide*. Denver: University of Colorado, 1991.

SAFADI, Marcelo. O planejamento do ecoturismo. In: MITRAUD, Sylvia (Coord.). *Manual de capacitação em Ecoturismo com bases comunitárias*. No prelo.

TEXAS AGRICULTURAL EXTENSION SERVICES; TEXAS DEPARTMENT OF ECONOMIC DEVELOPMENT. *Developing tourism in your community*. College Station, TX: Texas A&M University, 1999.

WORLD TOURISM ORGANIZATION. *Guide for local authorities on developing sustainable tourism*. Madrid: WTO, 1998.



A autora defende a importância dos planos de negócios e deseja familiarizar o leitor com essa atividade. Para isto, relaciona-os com marketing de produto, estudos de mercado, administração e contabilidade. Ela lista alguns motivos para a elaboração de um plano de negócios, como conseguir investidores; decidir sobre a continuidade ou paralisação de uma atividade; e melhorar o conceito do negócio; entre outros.

## PLANOS DE NEGÓCIOS

ARIANE JANÉR



Os objetivos deste tópico são:

- destacar a importância de planejar seu negócio;
- familiarizar o leitor com o conceito de plano de negócios.

## Ligações

Este tópico tem ligações com os tópicos:

- *Marketing* de produto;
- Estudos de mercado;
- Administração e contabilidade.

## Conceitos e critérios

O ecoturismo deve contribuir para o desenvolvimento sustentável, e isso significa que investimentos nessa atividade deverão dar um retorno adequado.

Difícilmente, um negócio dá certo sem planejamento e sem um controle sobre a execução do planejamento. O plano de negócios analisa um empreendimento e, assim, dá o ponto de partida no planejamento.

É importante distinguir alguns conceitos:

- um **plano de negócios** é um documento que descreve e analisa o negócio, partindo de uma visão de mercado, da operacionalidade do produto, traduzido em projeções financeiras e demonstrações da sua viabilidade econômica;
- **administração** é um conjunto de princípios, normas e funções que têm por objetivo ordenar os fatores de produção, controlar sua produtividade e sua eficácia, para se alcançar um determinado resultado;
- um estudo de **viabilidade econômica** analisa o rendimento de um investimento. O rendimento é resultante do fluxo de caixa gerado

por investimentos, financiamentos, lucros e prejuízos. O investimento é considerado viável se o rendimento for maior do que um mínimo estabelecido pelo investidor. Geralmente, considera-se para cálculo o rendimento mínimo, o risco do negócio relativo a outras opções de investimento. ■





## Caixa de ferramentas

### 1. Por que fazer um plano de negócios?

Um plano de negócios deve ser feito tanto para um negócio novo como para um negócio existente. As principais razões para a sua realização são:

- conseguir investidores;
- decidir sobre a continuidade ou paralisação de uma atividade;
- melhorar o conceito do negócio;
- melhorar as chances de sucesso do negócio;
- continuar no caminho certo.

O plano de negócios (em inglês, *business plan*) deve mostrar, de forma qualitativa e quantitativa, por que vale a pena investir em um projeto, basicamente respondendo às seguintes perguntas:

- o(s) produto(s) é(são) bom(s)/bons? Por quê?
- Existem mercados para esse(s) produto(s) e ele(s) é(são) suficientemente grande(s)?
- A estratégia de *marketing* é coerente?
- A empresa terá administração competente?
- A rentabilidade do negócio compensa os riscos?

Mesmo para quem não precisa de investimento de terceiros, o exercício de fazer um plano de negócios é muito importante, pois exige transformar uma boa idéia em um negócio rentável.

Às vezes, o processo de planejamento, que deve envolver pessoas-chave ligadas ao negócio, pode até ser mais importante que o próprio plano final.

O formato e o conteúdo do plano de negócios podem variar, dependendo de vários fatores, como podemos ver na comparação abaixo.

No primeiro caso, provavelmente não é preciso um grande investimento, e, se as pessoas envolvidas já têm uma boa visão de mercado, o plano pode ser escrito em uma semana e talvez não some mais do que cinco páginas.

O segundo caso trata, na realidade, de vários negócios, ou seja, vários subplanos. Nesse caso, como se procura investimento externo e o empreendimento já tem um histórico (que precisa ser demonstrado e explicado), é possível que se gastem uns quatro meses para a elaboração do plano. Esse plano ultrapassaria 40 páginas, sem contar os anexos.

O formato básico de um plano de negócios é descrito na Tabela 1. No caso de se estar procurando financiamento de terceiros, estes provavelmente indicariam o formato desejado (por exemplo, formato Funbio).

Além disso, projetos de ecoturismo devem abordar os seguintes assuntos:

- impacto ambiental;
- benefícios para a comunidade.

Os assuntos dos capítulos 3, 4 e 5 também estão sendo abordados nos capítulos *Marketing* de produto e Estudos de mercado. Mas, além da boa conceituação operacional e de *marketing*, precisa-se traduzir o negócio em números para analisar a viabilidade financeira.

É importante que o conteúdo do plano de negócios seja objetivo e que se limite às informações realmente importantes para entender as oportunidades de negócio. Ninguém tem tempo para ler um documento muito prolixo.

### 2. Traduzir o negócio em números: modelo financeiro

Para facilitar o cálculo da viabilidade econômica, é preciso fazer um modelo financeiro do negócio. Esse modelo pode ser montado em planilhas Excel e até já existem planilhas “pré-fabricadas”. A vantagem

**Variação do formato e do conteúdo do plano de negócios**

Variável do negócio	Caso simples	Caso extenso
Tipo	Serviço de guias	Reserva privada de 30 mil hectares
Complexidade	Serviço de guias	Ecopousada com excursões por jipe, barco e cavalo, venda de fitoterápicas e criação de animais silvestres
Maturidade	Novo	Dez anos de operação
Objetivo	Verificar estratégia	Atrair investimento externo



de uma planilha eletrônica é a possibilidade de ver como o negócio se comporta (qual é a sua sensibilidade) em relação a fatores importantes, como demanda, preço, custos e investimentos.

A estrutura do modelo depende da complexidade do negócio. Existem modelos financeiros que cabem no verso de um envelope, mas geralmente precisam ir além disso. Segue a organização dos dados.

### Premissas gerais

As premissas são fatores básicos, como inflação, câmbio, crescimento da economia, tamanho do mercado e crescimento do mercado, e são partes do ambi-

ente do negócio. Variando-se as premissas, podem-se simular vários tipos de cenários e verificar os efeitos na rentabilidade do negócio.

### Modelo da demanda (para calcular o faturamento do negócio)

Aqui, transformam-se os dados do estudo de mercado em faturamento para o negócio. Devem ser considerados o tamanho total do mercado, o crescimento do mercado, sua participação no mercado, sua capacidade máxima de atendimento (capacidade de carga), preços (considerando sazonalidade, comissionamento e impostos).

### Comportamento dos custos operacionais

Refere-se à composição dos custos diretos (fixos e variáveis), por exemplo, alimentação, salários, transporte, combustível, equipamentos/materiais, transporte, combustível e manutenção.

Para montar a planilha, é necessário conhecer todos os itens que representam custos na operação do seu produto e entender como eles se comportam. Por exemplo, um hotel precisa definir seu quadro físico de funcionários com base no número de quartos e nos serviços que quer oferecer aos clientes. Assim, ele determina os custos com a folha de pagamento.

### Especificações do investimento

O investimento deve ser especificado com detalhes. Essa nem sempre é uma tarefa fácil, mas é essencial porque a primeira pergunta do investidor é: como podemos reduzir o investimento? A Tabela 2 apresenta um exemplo de especificação de investimento para pousada.

### Demonstração de resultados

Com base nas receitas previstas e custos projetados e incluindo os impostos que incidem sobre o faturamento e/ou lucro, pode-se calcular se a operação dá lucro ou prejuízo. Essa planilha é chamada de “demonstração de resultados” e mostra a rentabilidade do negócio ao longo dos anos.

### 6. Fluxo de caixa

É o parâmetro mais importante para prever a viabilidade de um negócio. Muitos negócios, mesmo com potencial de lucratividade, entram em falência nos primeiros anos por causa do planejamento inadequado do fluxo de caixa. O fluxo de caixa mostra as

TABELA 1 – Formato básico de um plano de negócios

Capítulo	Conteúdo
1 Resumo executivo	Principais pontos do plano apresentados de forma resumida em uma página.
2 Dados da entidade/proponente	Dados cadastrais, histórico e resultados (empresa existente).
3 Descrição do produto/problema	Explicação detalhada do produto, seu funcionamento e vantagens competitivas.
4 Mercado e competição	Análise detalhada de mercado e possível concorrência, inclusive quantificação de vendas.
5 Estratégia de <i>marketing</i>	Elaboração da estratégia de <i>marketing</i> com base na análise de mercado, nos custos de investimento e operacional.
6 Custo de investimento	Especificação e justificativa do investimento. Eventuais investimentos já feitos, formas e valores de investimento necessários (financiamento <i>versus</i> capital).
7 Custo operacional	Especificação de todos os custos ligados à operação do empreendimento e fontes.
8 Viabilidade econômica	Quantifica todas as premissas de venda, investimentos e custos operacionais; cálculo da atratividade do negócio por meio de um modelo financeiro.
9 Fatores-chave e riscos	Análise da sensibilidade do negócio a flutuações de receita e custo. Identificar riscos de mercado, legais/ambientais e de operação.
10 Administração	A qualidade da administração é um fator decisivo para o sucesso. Detalhar o tipo de gestão, divisão de tarefas e experiência.
11 Cronograma	Como será implantado o negócio e quando são necessários os recursos.



saídas e entradas **físicas** de dinheiro no caixa, que geralmente não são iguais à demonstração de resultados. Isso ocorre porque existem regras determinadas pela Receita Federal de como as saídas e entradas de dinheiro devem ser contabilizadas.

### Cálculo de viabilidade

É utilizado para conciliar o risco de um empreendimento com o retorno esperado. O cálculo é sempre feito com base no fluxo de caixa, que considera:

- investimento inicial;
- fluxo de caixa da empresa em operação.

#### Exemplo: depreciação

Quando você compra um bem e paga de uma vez só, esse valor entra no fluxo de caixa como SAÍDA DE CAIXA, mas não na demonstração dos resultados como CUSTO. O que entra na demonstração de resultados é a DEPRECIAÇÃO, que é um valor anual de desvalorização desse bem baseado na sua vida útil. Esse custo de DEPRECIAÇÃO diminui o lucro (e o imposto que incide sobre ele), mas não é uma SAÍDA DE CAIXA. O fluxo de caixa é o lucro mais o valor da depreciação. Por isso, deve ser feita uma previsão de caixa mensal, durante a fase inicial da empresa (de no mínimo um ano).

Existem várias maneiras para avaliar a viabilidade:

- I. o **payback** é o número de anos e meses para recuperar o investimento;
- II. o **valor presente** parte do princípio que há um custo de oportunidade ao se investir num empreendimento. Quando você decide fazer um investimento, há uma variedade de opções no mercado: você pode depositar seu dinheiro em renda fixa, num fundo de ações ou em outro empreendimento.

Para fazer a escolha certa, precisa-se descontar do valor do fluxo de dinheiro futuro a taxa de rendimento que se poderia ter em outro investimento, chamada **taxa de desconto**. Por exemplo, se a renda fixa no banco é de 15% – sendo geralmente mais seguro que investir num negócio – essa seria a taxa de desconto. O valor presente, então, calcula o que você ganha além da renda fixa. Se esse valor presente é positivo, é sinal verde para investimento;

- III. para saber a rentabilidade do investimento, usa-se a **taxa interna de retorno (TIR)**. A TIR diz quanto é esse rendimento e, por isso, é igual à taxa de desconto que faz o valor presente cumulativo chegar a zero. Se você usasse a renda fixa de 15% ao ano como critério, rejeitaria um investimento de uma TIR de 15% ou menos.

Dentro das planilhas Excel, existem fórmulas para fazer esses cálculos financeiros.

### Benefícios para a comunidade

Um investimento em ecoturismo em bases comunitárias visa beneficiar economicamente a comunidade local. Ao analisar um projeto, deve-se fazer uma



estimativa da renda adicional gerada pelo ecoturismo. Para estimar o impacto econômico do negócio na comunidade, deve-se:

- a) identificar e calcular as fontes de renda para a comunidade, tais como:
  - salários locais (direto da conta de resultados);
  - fornecedor de refeições (percentagem do custo de alimentação na conta de resultados);
  - fornecedor de transporte;
  - fornecedor de artesanato e de outros produtos típicos locais;
  - participação no lucro;





TABELA 2 – Exemplo de especificação do investimento para pousada

Item	Unidade	Quantidade	Valor/unidade em R\$	Valor total em R\$	Vida útil/anos	Depreciação anual
<b>Construção</b>						
Projeto		1	10.000	10.000		
Construção	m²	1000	500	500.000	20	5%
Paisagismo	m²	500	20	10.000		
<b>Móveis</b>						
Camas e colchões		60	250	15.000	10	10%
Armários		20	300	6.000	10	10%
Mesas e cadeiras		6/24	350	2.100	10	10%
Sofás e poltronas		4	300	1.200	10	10%
Balcão recepção		1	500	500	10	10%
<b>Equipamentos</b>						
Computador		1	3.000	3.000	5	20%
Telefone		2	1.500	3.000	5	20%
Microondas		1	300	300	5	20%
Geladeira		2	1.000	2.000	5	20%
Fogão		1	500	500	5	20%
Televisão e som		2	600	1.200	5	20%
Ventilador teto		22	150	3.300	5	20%
Chuveiro		22	50	1.100	5	20%
<b>Outros</b>						
Cama, mesa e banho		80	60	4.800		
Louças e talheres		50	15	750		
Decoração			3.000	3.000		
<b>TOTAL</b>				<b>567.750</b>		



b) estimar a renda *per capita* da comunidade: o impacto econômico do projeto de ecoturismo pode ser deduzido calculando-se o quanto a renda gerada pelo ecoturismo aumenta a renda *per capita* atual da comunidade. Além disso, como o ecoturismo demanda melhorias na infra-estrutura local, há geração de benefícios adicionais para a comunidade que merecem ser identificados:

- postos de saúde;
- melhorias no transporte e vias de acesso;
- acesso a novas tecnologias (por exemplo, sanitário seco);
- treinamento.

## Risco

A decisão de investir ou não num projeto depende da avaliação do risco desse projeto e das outras opções de investimento. Quanto maior o risco, maior será o retorno exigido. Os tipos de risco de que estamos falando são:

- um produto novo tem risco maior que um produto já conhecido;
- um mercado novo tem risco maior que um mercado já conhecido;
- gerentes sem experiência no ramo significam risco maior;
- um empreendimento com altos custos indiretos tem menos flexibilidade e, portanto, maior risco que um empreendimento com baixos custos indiretos;
- fatores legais e ambientais que podem impedir a operação ou significar custos altos.

Além de considerar os riscos, é preciso ponderar as diferentes opções de investimento. Dificilmente alguém investe num projeto que dá retorno menor que uma aplicação em renda fixa.

Para investimentos de risco no Brasil na área de desenvolvimento sustentável, as taxas de retorno desejadas são de, no mínimo, 22% para empresas com experiência no ramo. Para projetos de ecoturismo de base comunitária, a análise de viabilidade deve reconhecer que:

- o investidor, na realidade, é um incentivador e nem sempre busca a mais alta rentabilidade para seu dinheiro;
- o projeto de ecoturismo pode (e deve) ter outros efeitos, como um aumento na renda da comunidade.

Por essas razões, a taxa interna de retorno exigida pode ser mais baixa do que para um projeto puramente comercial, mas de preferência deve ser maior que o rendimento da renda fixa. De qualquer forma, vale a pena considerar outras alternativas de investimentos para escolher aquela com melhor relação risco/retorno. Nem sempre o ecoturismo é o melhor investimento para quem quer promover desenvolvimento sustentável.

## Consultores

Não é objetivo deste tópico formar especialistas em planos de negócios. O estudo de viabilidade econômica é complexo, tornando-se mais complexo à medida e à proporção que o negócio cresce (mais produtos, mais clientes, maiores investimentos, mais pessoal, infra-estrutura etc.). Geralmente, contratam-se consultores externos para fazer um plano de negócio, mas isso não isenta o em-

presário de participar da elaboração do plano. Especificamente, ele precisa:

- especificar objetivos para o plano;
- fornecer os dados básicos sobre o negócio;
- estar disposto a encomendar estudos específicos para melhorar a qualidade da análise (por exemplo, no caso de investimento de uma ecopousada nova, deveria ter um projeto arquitetônico para poder trabalhar com valores reais, e não um custo médio de construção);
- dar acesso a pessoas-chave na empresa ou no ambiente de negócio;
- acompanhar o trabalho e estar preparado para discutir o rumo do trabalho.

Pode valer a pena pedir ao consultor para fazer um relatório intermediário e uma apresentação sobre o produto e o mercado antes de começar a modelagem financeira.

Às vezes, problemas de viabilidade ou necessidade de modificar o conceito de negócio são identificados já nessa fase. Nesse caso, deve-se primeiro resolver essas questões (ou até mesmo desistir delas) antes de continuar com a análise de viabilidade financeira. ■



## Referências bibliográficas

FUNBIO. *Metodologia para elaboração de planos de negócios*. Rio de Janeiro: Funbio, 1998.

JANÉR, A. *Viabilidade econômica* – Manual Ecoturismo de Base Comunitária. Brasília: WWF. Inédito.

McKEEVER, M. *How to write a business plan*. Berkeley: Nolo Press, 1997.

**V**ocê sabe a diferença entre dados e informações? Neste capítulo, a autora explica que dados são notícias, fatos e números sem estrutura; já quando são organizados em torno de um assunto específico podem ser classificados como informações. Os estudos de mercado estão intimamente ligados à atividade de marketing. Seu papel é coletar e processar dados para gerar informações relevantes à tomada de decisões na área.



## ESTUDOS DE MERCADO

ARIANE JANÉR

O objetivo deste tópico é dar uma introdução sobre os métodos de coleta de dados sobre o mercado de (eco)turismo. O texto é ilustrado com dados e exemplos relevantes para o mercado brasileiro de turismo.

## Ligações

- *Marketing* de produto de ecoturismo
- Fontes de informação

## Conceitos e critérios

Os estudos de mercado estão intimamente ligados à atividade de *marketing*. Para tomar decisões na área de *marketing* é necessário o uso de informações relevantes. O papel de um estudo de mercado é coletar e processar os dados para gerar essas informações.

É importante entender a diferença entre dados e informações. **Dados** são notícias, fatos e números diversos, sem estrutura. Quando você organiza esses dados em torno de um assunto específico e gera novo conhecimento, estamos falando de **informação**.

Dados podem ser secundários ou primários. Um dado secundário é um dado coletado por terceiros; um dado primário é um dado coletado por você. Um exemplo simples dessa explicação é: se você lê no jornal sobre assaltos, isso é um dado secundário. Se você é assaltado, trata-se de um dado primário. ■







## Caixa de ferramentas

Antes de iniciar um estudo de mercado, deve-se pensar no que realmente precisa saber. Para isso, apresentamos alguns exemplos de decisões que um empresário de turismo precisa tomar e quais informações facilitariam essas decisões. Seguem alguns exemplos.

- **Dúvida:** vou comercializar o meu produto por meio de agências ou diretamente com o consumidor final?

**Informação:** qual é a percentagem de turistas que compra esse tipo de produto por meio de agência e qual a percentagem que compra direto?

- **Dúvida:** vale a pena baixar meu preço na baixa estação?

**Informação:** qual é demanda potencial na baixa estação e qual o preço que atrai esse mercado?

- **Dúvida:** o mercado parece estar crescendo, vale a pena investir em uma expansão?

**Informação:** tamanho do mercado atual, crescimento previsto e fatores-chave para sustentar esse crescimento.

- **Dúvida:** estou oferecendo um produto de boa qualidade? O que é preciso melhorar?

**Informação:** avaliação dos atributos-chave de seu produto tanto do ponto de vista do cliente como operacional.

## Fontes de dados secundários

Uma regra básica é primeiro verificar se existem dados secundários sobre o assunto. Nunca parta direto para a coleta de dados primários, pois isso é bem mais caro e leva muito mais tempo (Tabela 1).

## Tipos de dados valiosos

### Números

Antes de mais nada, você vai querer ter uma noção dos números, ou seja, em vez de falar que o mercado é grande e cresce rápido, é possível especificar

TABELA 1 – Fontes de dados secundários sobre turismo

Nacional	Dados	Internacional
Inst. Bras. de Geografia e Estatística (IBGE)	População, poder de compra.	Muitos países têm o equivalente ao IBGE.
Empresa Brasileira de Turismo (Embratur)	Dados e relatórios sobre turismo. Produz anuário estatístico.	Além de empresas de alguns países, também os internacionais World Tourism Organisation (WTO) e o World Travel and Tourism Council (WTTC).
Sec. Estadual/Municipal de Turismo	Alguns são bem ativos e coletam boas informações.	
Universidades	Estudantes e professores fazem estudos específicos.	
Instituições privadas	Disponibilizam alguns resultados de pesquisas de mercado gratuitamente ou vendem por preços acessíveis (por exemplo, Nielsen).	
Associações	EcoBrasil, Inst. Ecoturismo do Brasil (IEB).	The Intern. Ecotourism Society (Ties).
Imprensa	Varia desde a Gazeta Mercantil até Caminhos da Terra.	Muitas opções, varia por país.
Internet. Facilita muito a pesquisa para dados secundários. A maioria das fontes acima pode ser encontrada na Internet.	Geralmente dá acesso a – pelo menos a uma parte – estatísticas e relatórios. O importante é fazer busca dirigida, porque a Internet contém muito “lixo”.	



que chegou determinado número de turistas este ano e que, nos últimos três anos, o mercado estava crescendo, proporcionalmente, determinado percentual por ano.

Com números é bom ter cuidado: não se deixe enganar pelas generalidades, é preciso saber interpretar os números, de preferência cruzando dados de várias fontes e sempre usando o bom senso.

Por exemplo: lembre-se de que, geralmente, se a demanda cresce rápido, a oferta também cresce, e um maior número de turistas é disputado por um maior número de destinos. Mesmo que o mercado cresça à razão de 20% ao ano, isso não significa, obrigatoriamente, que a visita a um destino específico vá crescer na mesma proporção ou mesmo que vá crescer (Tabela 2).

### Contexto e tendências

É importante olhar o contexto geral da economia ou da indústria de turismo para entender as tendências. Um exemplo são as mudanças no perfil

do visitante estrangeiro (Tabela 3) durante a década de 1990. O ano de 1991 foi um ano de crise, e só 1 milhão de turistas estrangeiros visitaram o país, despencando de um número de quase 2 milhões de turistas em 1987.

Em 1994, com o Plano Real, o turismo de negócios atraiu um maior número de turistas. Isso ocorreu em virtude da abertura do mercado (o real valia mais que o dólar) e não por causa do turismo de lazer. Observa-se que, em 1996, só 67% dos turistas vêm ao Brasil por motivo de turismo e o gasto médio sobe para US\$ 132 *per capita*.

Chegando em 1999, a imagem do Brasil como destino de turismo já tinha melhorado e, junto com a desvalorização do real (observar a queda no gasto *per capita*), observou-se o aumento do número de turistas de lazer no país. O turista também está achando mais destinos dentro do Brasil, o que explica que Rio e Manaus (destino de ecoturismo) recebem proporcionalmente menos visitas.

### Quais dados levantar?

Em geral, os dados a seguir são úteis e também fáceis de conseguir.

#### Procedência

A procedência do turista é um fator muito importante. Não esquecer da Lei do Quintal: a maioria dos visitantes geralmente vem de perto (municípios, estados ou países vizinhos). Exceções a essa regra só ocorrem se o destino tem difícil acesso e/ou tem um apelo muito específico.

Exemplos:

- 80% do turismo para Europa é gerado pelos próprios europeus;
- 60% do turismo no Brasil vem da América do Sul;
- 70% do turismo doméstico no Brasil é regional.

A procedência também ajuda a entender o perfil do visitante. Veja os perfis argentino, alemão e estadunidense como são diferentes (Tabela 4).

TABELA 2 – Números gerais do Brasil (1998)

	Doméstico	Estrangeiro
Total	38,2 milhões	4,8 milhões
Por destino	destino principal	múltiplos destinos
São Paulo	19%	18%
Rio de Janeiro	8%	35%
Nordeste	25%	23%
Sul	16%	35%
Crescimento anual 1994–1999	16%	22%

TABELA 3 – Perfil do visitante estrangeiro

Indicador	1991	1996	1999
Motivo turismo	74%	67%	78%
Não organizado por agência	67%	64%	82%
Primeira vez no Brasil	44%	35%	37%
Permanência	16	13	14
Gasto médio <i>per capita</i>	115	132	79
Visitou Rio	50%	31%	33%
Visitou Manaus	6%	5%	2%

Fonte: Embratur, 1999.



TABELA 4 – Perfis dos visitantes argentinos, alemães e estadunidenses

	Argentino	Alemão	Estadunidense
Motivo viagem: turismo	88%	83%	55%
Cidades mais visitadas	Florianópolis: 35%	Rio: 51%	Rio: 54%
	Rio: 13%	Salvador: 31%	São Paulo: 29%
	Foz do Iguaçu: 12%	Recife: 22%	Salvador: 7%
Primeira visita ao Brasil	25%	50%	46%
Organizado por agência	20%	6%	14%
Gasto médio/dia	US\$ 61	US\$ 77	US\$ 116
Permanência	12 dias	21 dias	13 dias

Fonte: Embratur, 1999.

A maioria dos argentinos e alemães vem aqui para passar férias, mas quase a metade dos estadunidenses vem a negócios. Os alemães procuram as praias do Nordeste, e os argentinos, as praias do Sul.

### Poder de compra

É muito importante para definir preços. A prática do ecoturismo muitas vezes implica viagens a locais distantes ou de acesso mais difícil, necessidade de guias especializados e formação de grupos pequenos. Geralmente, isso encarece o produto.

O turista não olha quanto o empreendedor de turismo ganha, mas quanto ele (o turista) tem que pagar para fazer o passeio, e isso inclui também o custo de viagem até o local.

Pessoas com baixo poder de compra muitas vezes acham caro os produtos de ecoturismo comercializados. Mesmo assim, não são excluídas do ecoturismo porque existem clubes de montanhismo e

excursionismo, de observação de aves etc., que organizam passeios de baixo custo. Um grande mercado para o ecoturismo brasileiro são as escolas.

### Idade e atividade

A faixa etária do grupo é muito importante para a definição e adaptação do grau de dificuldade e conteúdo do seu programa. Geralmente, os mais jovens gostam de um programa com mais atividades e adrenalina, e os mais velhos, de um programa mais tranquilo, com ênfase na contemplação.

Estudantes são um mercado interessante para o ecoturismo nacional. Escolas já são grupos pré-formados e fáceis de localizar e contatar. Deve-se lembrar, no entanto, que crianças e adolescentes geralmente são menos disci-

plinados, precisam de mais divertimento e de atividades físicas. Aconselha-se incluir professores nos grupos, gratuitamente ou com custo distribuído nos preços individuais. Eles ajudam a promover a disciplina, dividem a responsabilidade profissional com a operadora e podem, ainda, atuar como promotores para formação de grupos.

A terceira idade é um mercado crescente, tanto no exterior como no Brasil. Existem clubes organizados de pensionistas e aposentados. Para esse segmento, devem ser providenciadas medidas adicionais de segurança, boas informações e roteiros com menos atividades que exijam esforço físico e/ou emocional.

### Atividades ou interesses específicos

Se o atrativo oferece possibilidades de **atividades** ou **interesses específicos**, não deixe de aproveitar esses mercados. Geralmente, as pessoas já têm um grau de organização, por meio de clubes, associações ou assinam uma revista especializada, o que facilita a promoção do seu produto. Mas se lembre também de que são turistas exigentes; como “conhecedores”, eles sabem o que querem.





### Grupos ou indivíduos

Em geral, é mais fácil trabalhar com grupos pré-formados ou pacotes do que com turistas individuais. No primeiro caso, já se sabe com antecedência quantas pessoas vêm e quando; basta manter contato com o organizador do grupo que faz as reservas e o pagamento. No segundo caso, o mercado individual (SIB – *(a) seat in (the) bus* ou “um lugar no ônibus”), é necessário um fluxo bastante grande para justificar saídas regulares porque os custos fixos são mais altos: as reservas são feitas em cima da hora, há o risco de *no-show* (quando o turista não aparece), o grupo é heterogêneo e o pagamento, pulverizado.

### Tempo disponível

É uma consideração importante para determinar a duração do programa do turista. Os estadunidenses têm menos de duas semanas disponíveis e, nesse

tempo, querem ver o Brasil de Norte a Sul. Geralmente, não vão querer gastar mais de quatro dias (incluindo traslado) no mesmo lugar. Brasileiros têm a opção de viajar nos feriados e não têm a ansiedade de visitar muitos lugares diferentes em um só período de viagem.

### Sazonalidade

É determinada por dois fatores:

- o período de férias do visitante, em geral coincidindo com férias escolares, no verão. Cabe lembrar que o verão nos países do hemisfério norte ocorre no meio do ano. Assim, enquanto as férias escolares nos países do hemisfério sul ocorrem entre dezembro e fevereiro, nos países do hemisfério norte as férias vão de junho a agosto;
- a melhor época para visitar determinado lugar.

O gráfico a seguir mostra a sazonalidade de visitação da América do Sul, América do Norte e Europa para o Brasil em 1999. América do Sul tem um pico mais acentuado de visitação em janeiro-março porque é quando o período de férias coincide com o verão do hemisfério sul.

Como a sazonalidade implica altos e baixos para quem trabalha com ecoturismo, empreendimentos como pousadas, que possuem relativamente altos custos fixos, optam por trabalhar com preços sazonais: preços altos, quando a demanda está maior, e preços baixos, quando sua taxa de ocupação de quartos está baixa.

### Falando em ecoturismo

Dados sobre ecoturismo não são coletados de forma consistente (até porque há problemas de definição) nem no Brasil, nem no exterior. O que existem são estudos específicos e estimativas.

O crescimento do ecoturismo no Brasil depende muito do destino. Todo ano aparecem novos destinos. Enquanto esses destinos crescem de forma rápida, os “velhos” destinos ficam parados (quando estes não se renovam) (Tabela 5).

Uma comparação do perfil do ecoturista nacional e internacional mostra muitas semelhanças: são turistas mais educados (75% têm curso superior), idades podem variar de 25 a 55 anos (ou mais) e, muito importante, a divulgação é boca a boca. Os estrangeiros, em geral, têm renda mais alta e vão mais aos destinos de renome internacional como Amazônia, Pantanal e Foz de Iguaçu.

A EcoBrasil estima que o tamanho do mercado de ecoturismo brasileiro seja entre 2% e 6% do mercado total de turismo. Dos estrangeiros, essa percentagem é maior: entre 5% e 9%.

### Gráfico de sazonalidade de visitantes

América do Sul, América do Norte e Europa para o Brasil – 1999

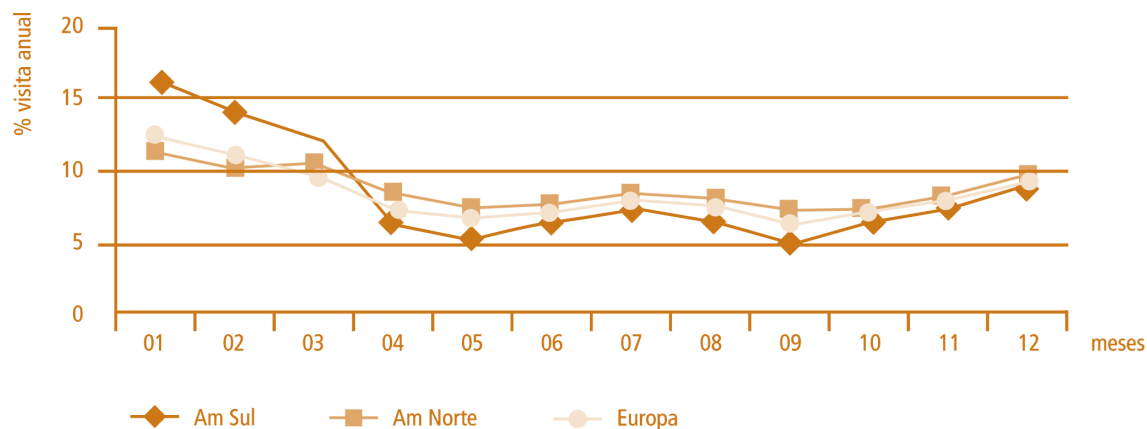




TABELA 5 – Novos e velhos destinos ecoturísticos

Antigos destinos	Visitação	% exterior	Cresc. anual 98/94
Foz de Iguaçu	750.000	60%	-6.7%
Itatiaia	85.000	10%	-
Novos destinos			
Fernando de Noronha	25.000	5%	7.5%
Bonito	65.000	30%	29%
Chapada Diamantina	70.000	25%	24%

## Dados primários

Existem duas maneiras de conseguir dados primários:

- pesquisar os seus próprios clientes rotineiramente;
- encomendar estudo específico.

### Pesquisar seus próprios clientes

- a) Quem é meu cliente: gerando dados primários de forma barata.

Quem recebe turistas individuais pode coletar, por meio do formulário de inscrição, as informações listadas. Quem recebe grupos encaminhados por um intermediário fica dependente das informações passadas por ele ou deve pedir aos turistas que preencham um livro de visitas.

- b) Medindo qualidade de sua operação

Turismo é um serviço e não um produto físico, com características técnicas de qualidade bem definidas e padronizadas como uma televisão. A percepção da qualidade do produto de turismo depende de como é operado e de muitos

fatores. Pequenos deslizes no atendimento podem prejudicar a imagem de sua operação. Para ficar atento, é importante medir a qualidade de seu produto tanto na percepção do cliente como na percepção do empreendedor/empregados e os intermediários na venda.

- Qualidade do produto

A forma mais comum utilizada para medir a satisfação do cliente é o *tour comment*, um pequeno questionário de uma ou duas páginas com perguntas sobre o que o turista achou dos pontos-chave do programa (transporte, hospedagem, guia, alimentação, conteúdo, preço etc.). O questionário pode ser aplicado antes da partida do turista (melhor opção) ou por meio de contato telefônico, por carta ou correio eletrônico após o retorno do turista à sua cidade de origem.

- Verificação da operação do *tour*

O guia deve entregar sempre um relatório resumido sobre a logística (“O ônibus chegou no

horário?”, “O hotel atendeu bem?” etc.), o aproveitamento do tempo durante o passeio, observações sobre o grupo, o que foi visto e possíveis impactos na natureza. Esse relatório ajuda a entender os comentários dos turistas. O gerente de uma pousada pode manter um diário onde são feitas anotações (tanto sobre pontos positivos como sobre incidentes) sobre cada grupo que chegou.

- Satisfação dos intermediários

Vale a pena telefonar para as operadoras e agências de turismo para saber se tudo correu bem do ponto de vista deles, se gostaram do *tour*, se mandarão mais grupos etc.







## Estudos encomendados

Se você precisa de dados primários e ainda não tem uma base de clientes suficientemente grande para render informações interessantes, pode considerar encomendar uma pesquisa.

Estes são passos importantes:

- definir o “problema”

Qual é o problema de *marketing* e que tipo de informações você precisa para solucioná-lo? Quanto mais bem especificado o problema, melhor será o resultado;

- fazer um plano

É preciso ter um plano básico de como será feita a pesquisa. Qual é a metodologia a ser utilizada, qual deveria ser o tamanho da amostra (número de pessoas), que tipo de perguntas precisam ser feitas, como os dados devem ser analisados, qual o cronograma e o custo;

- escolher quem vai fazer o estudo

O ideal é encomendar essa pesquisa com terceiros que entendam do assunto. Eles podem orientar na fase de planejamento e já sabem o caminho das pedras. É importante pedir e verificar referências de outros clientes.

Como isso é caro, geralmente é melhor fazer em parceria para dividir os custos. Pode ser com uma universidade (dissertação de mestrado ou tese de doutorado), com uma organização de turismo local ou até dividir os custos entre outras empresas.

O tipo de pesquisa mais comum é o *perfil do visitante* (entrevista no local). É feita no local com entrevistas durante um período definido. É relativamente fácil de fazer. A vantagem é que você só coleta informações sobre o mercado atual, sobre quem

já visita um local, e não sobre o mercado em potencial. No fim deste tópico, apresentamos a composição básica de um estudo de perfil de visitante.

Para saber mais sobre o mercado em potencial, pode-se optar por entrevistas por telefone e questionários via correio. Esses estudos são geralmente mais caros e o retorno, às vezes, decepciona. Uma forma para baixar o custo é adicionar perguntas a uma pesquisa já encomendada por outros.

Se for preciso saber mais sobre o raciocínio e atitudes das pessoas, pode-se utilizar a técnica de entrevistas de grupos focais, onde um grupo selecionado é entrevistado por um moderador experiente, que, na realidade, incentiva uma discussão entre o grupo.

## Perfil dos visitantes

### Básico

- Sexo
- Idade
- Faixa de renda
- Procedência (bairro; cidade, se do Brasil, país, se estrangeiro) – pergunta aberta
- Profissão
- Escolaridade

### Comportamento

- Quando visitou o destino pela última vez?
- Qual transporte usou para chegar?
- Razões para visitar?
- Se relevante: qual a frequência de visita?
- Quando costuma visitar?
- Permanência?



- Quais locais visita no destino? (resposta múltipla)
- Quais atividades pratica no destino? (resposta múltipla)
- Faz compras no destino? (gastos estimados por visita)
- Vem em grupo ou individual? Que tipo de grupo (família, escola, amigos, agência)?

### Avaliação/potencial

- Como avalia o destino: segurança, limpeza, paisagem, flora/fauna, atividades, infra-estrutura, qualidade dos guias etc. Dar notas de 1 a 10.
- Preço: alto, baixo, justo?
- Do que sentiu falta?
- Por que não vem com mais frequência?
- Recomendaria o destino/produto para outros? ■



BLANKENSHIP, A. B. *et al. State of the art marketing research*. NTC Business Books, 1998.

EMBRATUR. *Anuário Estatístico, 1987–2000*. Brasília: Embratur.

EMBRATUR. *Estudo da demanda turística internacional 1987–2000*. Brasília: Embratur.

**E**ste capítulo visa iniciar o leitor no mundo do marketing, relacionado com uma série de assuntos relevantes abordados neste manual, como produtos turísticos, hotelaria, atividades, diagnósticos e estudos de mercado. Lista as etapas necessárias à análise de um produto, com textos e tabelas ricos em informação.



## MARTKETING DE PRODUTO

ARIANE JANÉR

O objetivo deste tópico é transmitir os fundamentos de *marketing* aplicados ao ecoturismo.

## Ligações

Este tópico tem ligações com:

- Módulo 1 Produtos turísticos
- Módulo 4 Hotelaria
- Módulo 5 Atividades
- Módulo 7 Diagnóstico, estudos do mercado



Página de divulgação do destino Costa Rica

## Conceitos e critérios

Para obter sucesso com um produto de ecoturismo, é preciso entender como desenvolver um produto bom e, também, como fazer com que esse produto chegue ao mercado comprador.

Duas definições são essenciais para saber o que é *marketing* do produto de ecoturismo:

- **marketing** é uma atividade humana que tem como objetivo satisfazer necessidades e desejos por meio de processos de intercâmbio;
- **produto** é algo (objeto, serviço, atividade, pessoa etc.) capaz de satisfazer uma necessidade ou desejo.

Muita gente confunde *marketing* com fazer anúncios, a promoção é só uma parte da atividade de *marketing*. Para fazer *marketing* de verdade, precisa-se sempre pensar em quatro “pês” que formam o *marketing mix*:

- **produto** – trata-se da avaliação do atrativo e da adição de serviços, infra-estrutura, informação etc. que tornam o atrativo um produto que pode ser colocado no mercado;
- **preço** – trata-se da definição de quanto cobrar pelo produto;
- **praça** – trata-se da definição de como o produto será colocado no mercado ou distribuído, ou seja, é a estratégia para facilitar ao seu público-alvo a compra do produto;
- **promoção** – trata-se da estratégia para atrair o público-alvo para comprar o produto, ou seja, como fazer com que ele tome conhecimento da existência do produto e se interesse em comprá-lo. ■



## Caixa de ferramentas

### Análise do produto

A viabilidade de um produto de ecoturismo depende de:

- I. existência de um mercado comprador;
- II. uma estratégia (*marketing mix*) consistente para vender o produto para esse mercado;
- III. recursos que permitem implementar a estratégia.

Antes de qualquer coisa, é preciso pensar no seu mercado, seu cliente em potencial, seu público-alvo. Esquecer esse primeiro passo – que não é raro acontecer – é como dar um pulo no escuro.

Para entender o mercado, além de pensar em números de turistas, é necessário pensar no perfil do turista e também na sua concorrência, que vende produtos similares para esse mercado. Tendo uma noção do tamanho e perfil do mercado, fica mais fácil elaborar o produto de ecoturismo.

O tópico “Estudos de mercado”, deste módulo, apresenta a forma de levantamento desses dados.

### Como será nosso produto?

A base do produto de ecoturismo são os atrativos do lugar. Um atrativo pode ser uma cachoeira, uma espécie animal, um ecossistema, um projeto de conservação, uma comunidade tradicional com cultura bem marcada etc. É importante analisar tudo em detalhes pensando no perfil do turista ao qual seu produto é dirigido.

Para não esquecer de aspectos importantes, é bom fazer um inventário para avaliar o atrativo ou o destino (ver tópico “Diagnóstico”).

Na análise da qualidade do produto que se quer oferecer, é importante ser objetivo. É preciso saber bem qual a atratividade do produto. Uma maneira de se fazer isto é usar três filtros: um filtro de necessidades (do turista), um filtro comparativo (com a concorrência) e um filtro operacional (do produto).

#### FILTRO 1 – CATEGORIAS DE NECESSIDADES

O seu cliente tem necessidades básicas que podem ser divididas em três categorias. Cada uma precisa ter um padrão mínimo para servir de base para a próxima. Adotando essa maneira de pensar, você sabe como deve priorizar seus esforços para melhorar a qualidade do produto.

##### a) Bem-estar básico

A primeira coisa que precisa ser pensada é que o produto de ecoturismo deve garantir um bem-estar básico ao público-alvo. Isso quer dizer que seu produto deve ter padrões mínimos de segurança, conforto e higiene relativos às expectativas do cliente. Um mochileiro não é muito exigente, mas um cliente cinco estrelas é.

##### b) Acessibilidade

O produto deve ser acessível não só em termos de tempo e distância, mas também em termos de informações. Por cada hora que seu produto está distante do aeroporto mais próximo (no caso de turismo de longa distância), você poderá perder clientes. Se for difícil achar informações sobre o lugar, o turista precisará de muito mais iniciativa para chegar lá.

#### c) Qualidade de serviços/infra-estrutura

Só valerá a pena fazer mais investimentos, diversificando e melhorando infra-estrutura e serviços de atendimento, se você estiver garantindo bem-estar básico e facilitando o acesso aos seus clientes.

#### FILTRO 2 – COMPARATIVO

Os consumidores têm uma grande oferta de produtos de ecoturismo a escolher. Você precisa **posicionar** seu produto de ecoturismo em relação à concorrência. Para ajudar este posicionamento, pense nisto:

##### a) Tudo é relativo

É preciso ser objetivo na análise da qualidade de seu produto e saber qual é seu “raio de atração”. As pessoas realmente virão de todos os cantos do mundo ou trata-se de uma atração local? Lembre-se que o ecoturista geralmente é um viajante experiente e bem-informado e não adianta exagerar os atrativos do lugar.

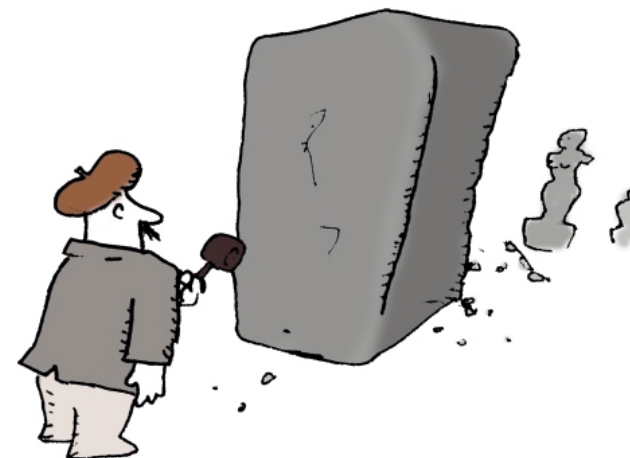






TABELA 1 – Checklist operacional

Pergunta	Considerar	Pergunta	Considerar
Acesso: como o turista chegará ao atrativo?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cidade de acesso (de avião) mais próxima (em quilômetros e tempo).</li><li>• Tipo de transporte para levar o turista da cidade de acesso para o destino. Existem alternativas de transporte de menor impacto?</li><li>• Problemas de acesso (por exemplo, estrada intransitável por causa de chuva).</li></ul>	São necessários equipamentos e/ou materiais especiais?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Para melhor aproveitar o atrativo, pode ser que o turista precise de equipamentos e materiais especiais: binóculos para observação, máscaras e <i>snorkel</i> (equipamento para mergulho sem garrafa de ar), roupas especiais, repelente de insetos etc.</li><li>• Nas informações transmitidas ao cliente, deve-se deixar claro o que ele deve trazer e o que a operadora fornecerá.</li></ul>
Tempo: quanto tempo o turista deve ficar no atrativo?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Período mínimo que o turista teria de passar no lugar para apreciar os encantos.</li><li>• Se o acesso é difícil, é importante pensar em tempo de descanso.</li><li>• Uma região com vários atrativos pode fazer o turista ficar mais tempo.</li></ul>	Quais informações são necessárias para o turista?	<ul style="list-style-type: none"><li>• O turista deve receber informações antes, durante e após o <i>tour</i>.</li><li>• As informações devem ser práticas (por exemplo, que roupa levar) e sobre o conteúdo da experiência que ele terá.</li></ul>
Hospedagem: onde o turista pernoitará? (se o produto não for uma pousada ou hotel)	<ul style="list-style-type: none"><li>• O atrativo requer (ou merece) mais de um dia de visita?</li><li>• Fazer um levantamento dos hotéis/pousadas ou outros tipos de hospedagem nas proximidades, identificando suas características (conforto, preço, tamanho, localização, serviços etc.).</li><li>• Se possível, também escolher estabelecimentos com práticas ecológicas. Talvez a construção de um hotel/pousada ecológica possa ser um fator decisivo para atrair turistas.</li></ul>	Não esquecer da segurança e do conforto.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Critérios de conforto e segurança influirão na escolha dos tipos de transporte, hospedagem, alimentação, guias, equipamentos e até nas informações que serão passadas ao turista. Essas escolhas poderão refletir no custo do produto.</li><li>• Deve-se pensar também nos problemas de segurança ou imprevistos (picadas de insetos, cobras, acidentes, problemas particulares de saúde) que podem ocorrer, além de preparar um plano de ação caso esses imprevistos ocorram (médico/hospital mais próximo, como se chega lá).</li><li>• O turista deve ter um seguro de viagem e assinar um termo de responsabilidade para evitar problemas sobre quem paga a conta de um resgate e de um tratamento médico.</li><li>• Deve-se ponderar se vale a pena levar turistas para regiões com altos índices de doenças de difícil prevenção e/ou cura, tais como a malária.</li><li>• O guia deve receber um treinamento em primeiros socorros e levar um <i>kit</i> básico nas viagens, de acordo com as condições do local.</li></ul>
Alimentação: o que o turista comerá?	<ul style="list-style-type: none"><li>• O ecoturista gosta de conhecer comidas regionais, mas deve haver uma alternativa para quem tem menos espírito de aventura.</li><li>• Uma maior proporção de ecoturistas é composta de vegetarianos.</li><li>• Problemas digestivos podem atrapalhar uma viagem.</li><li>• As refeições têm de ser planejadas com o roteiro do passeio em mente.</li><li>• Nos passeios, é bom sempre ter água e lanche para dar energia.</li></ul>		
Guias: quem vai acompanhar o grupo?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Um bom guia pode salvar um produto medíocre, mas um guia ruim pode destruir um bom produto.</li><li>• Um guia deve ter personalidade, liderança, conhecimento e facilidade de comunicação.</li><li>• A preferência é trabalhar com guias locais.</li><li>• Quem atende ao mercado estrangeiro precisará de guias bilíngües.</li><li>• Grupos organizados muitas vezes já vêm com um guia.</li><li>• Fazer um cadastro de guias para não ter falta na hora errada.</li><li>• É importante investir em treinamento e atualizar os guias.</li><li>• Também é possível fazer atividades autoguiadas.</li></ul>		



### b) Qual é o diferencial?

Em geral, as pessoas são inundadas com informações e dedicam pouco tempo para ler tudo com atenção. Pense nos atrativos “concorrentes” ao seu e procure identificar qual é o seu diferencial, ou seja, o que faz o seu atrativo diferente – e mais interessante – do que os demais.

### c) Sinergias

Nem sempre o atrativo precisa valer a viagem. A proximidade de outros atrativos (não necessariamente ecoturísticos) pode valorizar o que você está propondo.

### d) O mesmo lugar pode ter atrativos diferentes para diferentes públicos-alvo

Não limite o seu atrativo a um público-alvo específico. Se você fizer bem o inventário, descobrirá várias maneiras de utilizar seu atrativo com mais de um público-alvo e poderá distribuir melhor a visita durante o ano.

### e) Os atrativos não são apenas paraísos ecológicos intocados

Uma visita a áreas desmatadas e/ou poluídas pode ser uma forma valiosa para demonstrar o valor de trabalhos de conservação, desde que seja interpretado de maneira que ressalte o aspecto degradado do local e a necessidade de conservação. Nesse caso, o diferencial está na qualidade da informação transmitida ao visitante como forma de compensação pelo aspecto visual de natureza degradada.

## FILTRO 3 – OPERACIONAL

O filtro operacional é uma *checklist* para ver quais recursos você tem para montar seu produto.

## Preço – quanto cobrar?

Chegamos à conclusão de que o produto é viável do ponto de vista operacional e sabemos sua posição no mercado. Agora é importante pensar quanto nós podemos cobrar do consumidor. Para estabelecer um preço para seu produto, devem-se considerar três pontos:

- Qual é o valor do produto para o cliente?
- Quanto a concorrência está cobrando por produtos semelhantes?
- Quais são os meus custos para operar o produto?

O mais fácil é verificar o preço da concorrência. Isso pode ser feito por meio de visitas, levantamento de anúncios, Internet etc. Se você acha que o seu produto oferece algo a mais, o seu preço pode ter um prêmio acima do preço da concorrência.

Sem os parâmetros da concorrência, será mais difícil estabelecer o valor para o seu cliente. Nesse caso, pense também no poder de compra do cliente e nas suas despesas com outras formas de lazer, por exemplo, quanto custa ir a um parque de diversões, quanto se gasta para ir ao zoológico etc.

Em todos os casos, é preciso fazer um cálculo dos custos. A diferença entre o preço de venda e a base de custos determinará a rentabilidade do negócio.

Preço é um instrumento de *marketing* que precisa ser bem pensado. Algumas considerações:

- tabelas de preços complicadas confundem;
- preços com valores arredondados são mais fáceis de lembrar;
- freqüentes mudanças de preços podem resultar em perda de clientes;
- para produtos com altos custos fixos, é comum dar descontos de baixa estação, visando atrair turistas na baixa temporada e gerar caixa para cobrir, ao menos, parte dos custos fixos;

- é preciso monitorar os seus custos para avaliar a necessidade de ajustes de preços;
- na indústria do turismo, paga-se comissão para quem revende seu produto. Essa comissão recompensa o intermediário para o esforço de venda que ele tem. A prática de comissionamento implica que seu produto tenha um preço mais alto (o preço balcão) para o seu cliente e um preço mais baixo para o intermediário;
- se for o caso de trabalhar só com mercado estrangeiro, considerar seu preço em dólar.

## Comercialização

Uma vez definidos o produto e seu preço, o próximo passo é vendê-lo. O público deve saber que seu produto existe (promoção) e também saber onde comprar (praça). As decisões sobre distribuição e propaganda estão intimamente ligadas. Esses dois temas serão tratados nos pontos a seguir.

### Distribuição: como chegar até o público-alvo

Em um mundo ideal, não haveria intermediários e a promoção seria feita boca a boca: o fornecedor do produto conheceria cada indivíduo de seu público-alvo pessoalmente, e o público saberia exatamente que tipo de produto desejaria comprar e onde o encontrar. Além disso, os dois lados teriam confiança total um no outro nessa transação. Contudo, uma vez que o público-alvo está espalhado no Brasil e no mundo, os custos de *marketing* aumentam com a distância entre o fornecedor do produto e o possível comprador.

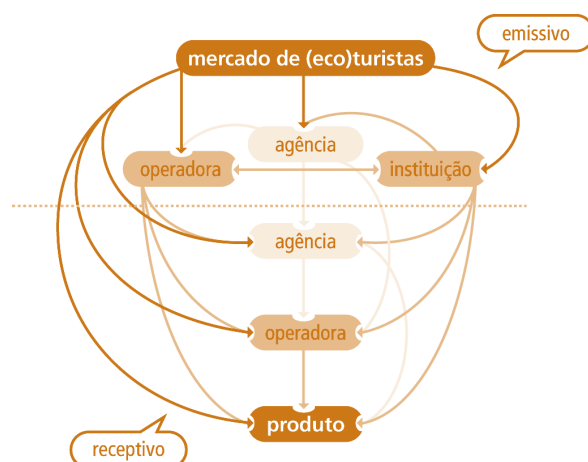
A saída é trabalhar com intermediários que já têm acesso a esse público-alvo, pois os custos fixos de *marketing* serão baixos e os custos variáveis serão pagos por meio de comissões.



No esquema a seguir, são mostrados os vários caminhos para que o seu produto de ecoturismo chegue ao público-alvo no exterior (para o mercado brasileiro, os caminhos são semelhantes, mas com menos intermediários). Um indivíduo que quer fazer uma viagem de ecoturismo no Brasil tem duas opções: ou ele faz tudo sozinho (pesquisa aonde ir, planeja a viagem, faz reservas e pagamentos etc.; essa opção foi muito facilitada pelo crescimento do uso da Internet), ou usa intermediários (ou revendedores). Um cliente usa intermediários porque, se fizer tudo sozinho, gastará muito tempo e nem sempre conseguirá bons preços por falta de poder de negociação.

Na comercialização do turismo, estes termos são importantes:

- quem envia turistas é emissor;
- quem recebe turistas é receptivo;
- quem só revende produtos de outros é agência;
- quem monta produtos é operadora.

**TABELA 2 – Tipos de promoção**

Boca a boca	É o melhor tipo de promoção, porque as pessoas confiam nos amigos. A arte é como começar esse processo. Um projeto de conservação tem uma rede de “amigos” em forma de organizações parceiras, consultores, visitantes e simpatizantes.
Guias de viagem	Uma outra forma de boca a boca são os guias de viagem (impressos) para viajantes independentes, como o Guia 4 Rodas e o Guia de Ecoturismo, no Brasil, e Lonely Planet Brazil Travel Survival Kit e The South American Handbook, no exterior.
Imprensa	A imprensa é um tipo de boca a boca com alcance muito maior. Pode ser muito útil para familiarizar o público com um destino e ajudar a divulgar o nome de uma operadora. Mas tem de ser bem usada e dosada. A imprensa pode provocar uma demanda além da capacidade de um destino ou atrair um público indesejado. Em geral, vale a pena entrar em contato com as revistas especializadas como Caminhos da Terra, Horizonte Geográfico, Família e Aventura. Também se deve construir um banco de dados de contatos na imprensa.
Folhetos	Para investir em material impresso, deve-se ponderar a respeito do público-alvo, custos e qualidade. Hoje, com um computador, um escâner e uma impressora colorida já é possível fazer folhetos simples e bem elaborados. Para operadoras pequenas, um folheto simples é muito útil na venda a turistas individuais (direto ou por intermédio de uma agência). Também pode servir para quem vende por meio de revendedores que já produzem seu próprio catálogo. Uma operadora que tem uma grande variedade de produtos ou um hotel grande deve pensar num folheto de melhor qualidade.
CD-ROM	É na realidade um folheto/catálogo eletrônico. É mais flexível que um catálogo por causa de atualização imediata e possibilidade de interatividade. Por outro lado, exige acesso a um computador.
Feiras e congressos	Participar de feiras e congressos é uma maneira de conhecer e se manter informado sobre o mercado (clientes e concorrentes). Uma operadora conhecida poderá renovar contatos já estabelecidos. Muitos congressos e feiras são organizados anualmente, e muitos são perda de tempo. Vale a pena se informar com antecedência sobre os mais adequados e pedir opinião a alguém que já foi.
Visitas	Visitas a clientes revendedores são importantes para se estabelecer contato pessoal (na maior parte do tempo, a comunicação é por fax e telefone), discutir novos produtos e possíveis problemas.
Famtours (Grupos de viajantes formados por agentes de turismo)	Chamar pessoas de agências e operadoras para conhecer seu produto em tour de familiarização é importante se o seu produto é novo. Porém, só vale a pena se o produto já é bem testado e se você conseguir pessoas que depois realmente venderão o tour.
Mala direta	O resultado de uma mala direta está ligado à qualidade de seu banco de dados, a outras atividades de promoção (como um artigo no jornal, um anúncio) e à continuidade do contato (no caso de revendedores, o envio de uma mala direta pode ser usado para marcar entrevistas para esse fim).
Anúncios	Anúncios podem ser úteis para divulgar o nome do produto e ganhar credibilidade. Como sempre, deve se pensar no custo e no público-alvo antes de decidir por uma forma de anúncio e tipo de revista ou jornal (página na Veja vs. tijolo no caderno de viagens).



A **agência de viagem emissora** passa a reserva para a operadora que realmente está organizando a viagem (ou a uma agência associada no Brasil, que passa para operadoras locais).

Uma típica **operadora emissora** oferece viagens com datas fixas no mundo inteiro e publica isso anualmente (ou até com maior frequência) num catálogo muito bem produzido, ilustrado com fotos e mapas, que é enviado por meio de mala direta ou a pedido do público-alvo. Uma equipe de atendimento dá maiores informações para todo o mundo via telefone e anota as reservas e dados específicos sobre o turista.

Os clientes que fizerem reservas recebem informações mais detalhadas sobre a viagem. Hoje, uma importante fonte de informações é a Internet, principalmente no exterior.

Essa viagem é subcontratada ou contratada diretamente por uma **operadora**. No caso de uma viagem para diferentes regiões do Brasil ou de viagem mista turismo geral/ecoturismo, contrata-se uma **grande agência brasileira**.

A agência subcontratada ou contratada repassa a operação para as diferentes **operadoras dos produtos**. A subcontratada já conhece as datas de viagens, mas só recebe a confirmação se tiver um grupo mínimo.

Se o fluxo de turistas aumenta muito, fica interessante para ambas as pontas cortar caminho dispensando intermediários, mas existe uma certa ética em não roubar clientes de outras agências, visto que a estrutura de comissões foi criada para evitar a erosão de preços.

É importante ressaltar que, com o recurso da Internet (boca a boca eletrônico numa comunidade global), tem havido mudanças nesse cenário, incentivando o contato direto entre cliente e o produto.



### Promoção: como atrair o público-alvo

A promoção do produto depende do caminho até o cliente final. Se houver a decisão de vender o produto para um intermediário, a promoção deve ser dirigida a esse cliente, em geral “atacadista”, e não ao ecoturista. Antes de começar a promover o produto, você precisa saber qual é a imagem do seu produto, o que você quer passar. Quanto mais consistente é sua mensagem de promoção, mais você reforça a sua marca. O trabalho do filtro 2 é básico para isso.

O tipo de promoção depende dos recursos que você tem e o mercado que quer trabalhar. A seguir, há uma tabela dos tipos de promoção mais comuns.

A Internet já está mudando o mundo do turismo, que é o segundo produto mais comercializado na rede mundial de computadores. Nos Estados Unidos, 20% dos passeios já são comercializados por intermédio desse canal. A Internet ajuda a cortar caminho entre o fornecedor e o cliente final e dificulta a vida dos intermediários de informações (agências).

A possibilidade de investir em uma *home page*, que é atualizada regularmente, possibilita *download* de informações, e ter um sistema de reservas *online* ou *via e-mail* deve ser considerado. Porém, deve-

se lembrar que vender pela Internet é um negócio que envolve confiança. O cliente precisa acreditar que, por trás do mundo virtual que lhe é mostrado, há uma realidade correspondente, ou seja, além de informações sobre seu produto, é necessário:

- responder rápido a *e-mails*;
- ter endereço físico e telefones;
- sistema de segurança, no caso de possibilidade de pagar por cartão;
- verificar a acessibilidade do seu *site* (tempo de carregar as páginas);
- verificar a necessidade de adaptar formato e conteúdo.

Por isso, é preciso ter alguém da área de *marketing* que seja responsável pelo funcionamento e conteúdo do *site*.

### Plano de *marketing*

Tem como objetivo vender o produto ao cliente da forma mais eficaz possível. A premissa é a de que existe um público-alvo bastante grande para comprar o produto. O *marketing mix* (decisões sobre produto, preço, distribuição e promoção) deve ser coerente e casar com o perfil do público-alvo.

Um plano de *marketing* integra todas as informações discutidas anteriormente e operacionaliza por meio de:

- objetivos quantificados (vendas, participação mercado);
- cronograma para sua execução;
- orçamento (vou gastar quanto e com o quê?);
- cálculo de retorno. ■



KOTLER, P. *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas S.A, 1994. (É a bíblia de *marketing*, muito bem escrito e cheio de exemplos práticos).





## 2. ADMINISTRAÇÃO

.....

Manual de Melhores Práticas para o Ecoturismo – Turismo Sustentável | Gestão de empreendimentos turísticos

## 2.1

A autora relaciona a busca de apoio, financiamento e parcerias e as medidas que visam à captação e gestão de recursos. Dá também exemplos e propõe passos para a elaboração de projetos e indicadores de sustentabilidade.

### CAPTAÇÃO E GESTÃO DE RECURSOS

JEANE CAPELLI PEN



Neste tópico, vamos apresentar dois assuntos que estão interligados: a busca de apoio, financiamento e parcerias e as medidas que visam à captação e gestão de recursos. Vamos também dar exemplos e propor passos para a elaboração de propostas de projetos e indicadores de sustentabilidade, como estratégias de gerenciamento.

Estamos vendo, neste manual, que as atividades e os empreendimentos relacionados ao turismo devem ser conduzidos de forma a se respeitar o meio ambiente e as tradições e os valores culturais da região receptora.

Consideramos de extrema importância que o processo de captação e gestão de recursos não deva ser causa de ações impactantes sobre os meios natural e cultural. Os recursos captados devem ser utilizados obedecendo-se às leis vigentes. O retorno financeiro sobre investimentos em projetos de turismo sustentável deve considerar o valor do patrimônio natural e cultural do projeto e os custos gerados por ele. Essa é a questão da sustentabilidade, que será vista detalhadamente no fim deste tópico.

## Conceito de parceria

*Parceria é um instrumento legal, induzido pela oportunidade e/ou necessidade de potencializar recursos de duas ou mais partes (públicas ou privadas), construído em torno de objetivos comuns, voltados para o apoio a ações que os concretizem.<sup>1</sup>*

No Terceiro Setor da economia atual, a participação da sociedade civil desponta como principal alvo e evoca a solidariedade e a descentralização como conjuntos essenciais para constituição do sistema e atitudes que respondem pela nova matriz da parceria, isto é, uma cooperação entre sujeitos que, mesmo quando movidos por interesses particulares, ultrapassa seus particularismos em prol de um objetivo comum que não se esgota com o atendimento das necessidades de cada um isoladamente, nem de ambos conjuntamente.

A idéia-chave da parceria é mobilizar micro, pequenas empresas, empresários e indivíduos, para que adotem políticas e práticas relativas às causas de responsabilidade social.

Assim, essa deve ser a preocupação de todos, não importando a sua condição, desde o voluntário até o empresário. Como instrumento para captação de recursos, não somente os grandes empresários devem ser procurados para parcerias. As instituições públicas voltadas para o meio ambiente ou outras áreas e os cidadãos, pessoas consci-



entes e capazes, engajados nos projetos de forma voluntária, são grandes fontes de recursos para uma empreitada dar certo.

A parceria pode também representar o papel de um potencial doador. Você, como responsável pela captação de recursos, deve estar sempre procurando novos nomes para incluir na sua lista, e a criação de parcerias pode tornar-se uma estratégia efetiva para se conseguirem os recursos necessários para a realização do seu projeto.

## Captação de recursos

Significa buscar os recursos necessários para que uma situação ou projeto se realize. Em muitos indivíduos, a vontade de provocar uma mudança positiva ou de ajudar uma causa ou projeto leva-os a desenvolver a atividade de captação de recursos. Em outros, de doar recursos.

Vista por muitos como a parte mais “chata” ou mais árdua num projeto, se for conduzida na busca de uma solução, torna-se uma tarefa agradável e muito compensadora. Na maioria dos casos, sem recursos não há projeto. Portanto, é uma das atividades mais importantes do projeto e é desenvolvida pelo seu diretor, coordenador ou alguém designado por ele.

## Alguns exemplos

### Exemplo 1: você ainda não dispõe dos recursos para o seu projeto

Você tem uma idéia fantástica ou um plano muito bom. Esse plano já está todo delineado, você tem o seu projeto pronto. Deve, então, partir para a elaboração do orçamento e de um plano de ação.

<sup>1</sup> Programa MPE, Brasília, maio 2000.



E não dispõe de recursos para viabilizar o seu plano. Nada. Você deve, antes de tudo, elaborar o seu plano de captação e gestão de recursos.

### **Exemplo 2: você dispõe de parte dos recursos para o seu projeto**

Você, como na situação anterior, precisa ter a noção exata do orçamento do projeto. Quando chega ao total, para elaborar a proposta, percebe que só tem parte dos recursos. Nesse caso, poderá estabelecer as prioridades e alocar o que dispõe de recursos para

as ações mais importantes ou urgentes. Nesse processo, você já está elaborando o seu plano de captação e gestão de recursos.

### **Exemplo 3: você já dispõe dos recursos para o seu projeto**

Em primeiro lugar, você precisa ter a noção exata do orçamento do projeto. A partir desse total, poderá elaborar um plano de captação e gestão de recursos, ou seja, um plano de ação que visa à busca dos recursos necessários para o seu projeto. Você já estudou todos os componentes? Analisou todos os elementos? Os gastos administrativos, de pessoal, de transporte etc.? E o ponto fundamental, que é saber o quanto tem alocado para o seu projeto?

Se o resultado mostrar-lhe que dispõe dos recursos necessários para o seu projeto, então você se encontra na situação ideal. Parabéns! Você não precisa captar recursos imediatamente, mas sim de um plano de gestão de recursos. Também terá de ser muito cuidadoso na questão da sustentabilidade. Tendo recursos ou não, você precisa elaborar a sua proposta de projeto.

Nos exemplos acima, antes de se contatar um doador, você precisará preparar a sua proposta de projeto, que é o seu plano de captação de recursos. Ele pode ser completo, de acordo com os passos a seguir, ou, em alguns casos, pode também ser um plano resumido, de duas páginas, constando somente os pontos principais e o total dos custos envolvidos. ■





Sete passos para a elaboração do seu plano de captação e gestão de recursos.

### Passo 1 – Coerência com os objetivos

Você precisa ter certeza de que o esforço a que se propõe é decisivo para a sua organização, isto é, que seja coerente com a missão que deve ser cumprida:

- analisar a experiência de outras organizações (e do governo, se relevante), com relação às atividades propostas no projeto;
- fixar as necessidades do projeto e as condições locais da área do projeto;
- desenvolver uma abordagem inicial e um plano de trabalho que antecipe dificuldades e obstáculos potenciais;
- fazer uma pesquisa de quem seria o doador ou a instituição doadora que teria interesse no seu projeto;
- obter do doador e/ou da instituição informações sobre seu interesse em projetos e suas diretrizes para que propostas de apoio sejam submetidas a julgamento;
- comunicar-se com a equipe do doador, por meio de visita, carta ou telefonema, apresentando sua organização, seus objetivos e o trabalho para o qual você está procurando apoio ou parceiros;

- familiarizar-se com os objetivos dos grupos colaboradores.

### Passo 2 – Pontos fortes e fracos do projeto

Você deve se familiarizar com os pontos fortes e fracos de sua organização ou projeto, tendo em mãos os seguintes dados:

- aptidão para levantar e gerenciar fundos;
- habilidade para manter fontes diversificadas de recursos em longo prazo;
- desempenhos anteriores;
- produção sólida;
- integridade;
- independência;
- credibilidade;
- eficácia;
- trabalho em equipe.

### Passo 3 – Ferramentas utilizadas

Essas ferramentas são instrumentos que alinham as estratégias, as ações do dia-a-dia, utilizados como ferramenta para disseminar a estratégia. Para isso, é necessário criar tecnologias que promovam o equilíbrio social para a melhoria da qualidade de vida da população, de forma sustentável e competitiva.

Utilizamos ferramentas como um foco de luz voltado para as estratégias utilizadas numa organização moderna. É uma maneira de tirar as estratégias da empresa do papel, levando-as ao conhecimento de todos os integrantes que participam de sua execução, a fim de elaborar uma peça-chave da qual devem surgir duas matrizes:

- pontos críticos das estratégias; e
- perspectivas, enumerando as áreas e as ações que levarão ao sucesso do plano a ser implantado.

Quanto aos pontos críticos: verificar por meio dos indicadores de desempenho para cada objetivo, criando tecnologias que promovam o projeto de forma sustentável e competitiva, além de contribuir para a redução dos desequilíbrios sociais e melhoria da qualidade de vida da população.

Quanto às perspectivas: áreas críticas a serem administradas, verificar no mapa a questão financeira, as relações com o mercado, procurando melhorar suas tecnologias, firmando parcerias com organizações nacionais e internacionais, aperfeiçoando a produção intelectual da empresa por meio do desenvolvimento do pessoal da empresa, oferecendo capacitação, de modo a facilitar a tomada de decisões.

Quando, no mapa da caixa de ferramentas de uma empresa, são previstas parcerias e houver produtos ou serviços de qualidade ou mesmo um projeto atraente de meio ambiente, então, será factível a captação de recursos.

Quanto ao fluxograma, sugerimos os seguintes passos:

- a) verificar se há competências e habilidades para investir no desenvolvimento pretendido;
- b) sendo positivos os primeiros passos, alcançará a eficiência operacional;
- c) firmar parcerias que facilitem a execução dos projetos;
- d) se houver parcerias e produtos de qualidade, conseguirá captar mais recursos para seus projetos.



**Tabela 1 – Resumo de projeto: definição e importância do problema**

Projeto	Orçamento
Objetivo do projeto	Fundos disponíveis (da sua organização e de outras fontes)
Potenciais obstáculos	Fundos a serem requisitados
Atividades propostas	
Responsáveis	
Resultados esperados e indicadores de avaliação	

## Passo 4 – Resumo de projeto

Apresentamos uma tabela (Tabela 1) onde você poderá estabelecer previamente os recursos a serem alocados ao projeto. Ela poderá também auxiliá-lo a definir importantes pontos para a elaboração de uma proposta, com temas como: objetivo do projeto, obstáculos, atividades, responsáveis pelas atividades ou pelo projeto e os resultados esperados, assim como indicadores de avaliação.

## Passo 5 – Elaboração da proposta

Inclui a análise do “Ciclo do projeto”. Partimos, então, para a “Elaboração da proposta”.

1. Segue uma lista de perguntas que vão auxiliá-lo no processo de elaboração da proposta do seu projeto.
- O que o projeto está tentando alcançar?
  - O que você mudará ou influenciará por meio desse projeto?

- Por que é importante assumir o projeto?
  - Por que você é a pessoa mais indicada para assumir o projeto?
  - Como será conduzido o projeto?
  - Onde será localizado o projeto?
  - Quando ocorrerão as atividades do projeto?
  - Como você monitorará o desempenho do projeto em andamento?
  - Como você medirá sua eficácia?
  - Como você transmitirá o que aprendeu?
  - Quanto custará o projeto?
  - Que recursos serão necessários e para quais aspectos do projeto?
  - Se for continuar, como será sustentado o projeto?
  - O que vai acontecer depois que o projeto inicial estiver concluído?
  - Que outros materiais você pode oferecer para apoiar a proposta?
2. Uma vez que essas perguntas sejam respondidas, você estará apto a escrever a sua proposta. Segue uma relação dos itens que compõem a proposta.
- Objetivos gerais e específicos;
  - definição e importância do problema;
  - antecedentes da instituição;
  - métodos e plano de trabalho;
  - monitoramento, avaliação e relatório;
  - orçamento;
  - sustentabilidade;
  - material de apoio.

3. Com base na elaboração da proposta do seu projeto, partimos para uma exemplificação de atividades que podem acontecer durante o processo. Para tanto, verificamos os itens a seguir, para desenvolvermos os seus vários estágios:
- planejamento;
  - proposição;
  - implementação;
  - estabelecimento de contatos;
  - colaboração.
4. Para exemplificar o quadro de atividades, apresentamos um modelo (Tabela 2). Esse quadro vai auxiliá-lo na execução de sua proposta e as atividades envolvidas.
  5. Para que a proposta esteja bem coordenada com as atividades estabelecidas, sugerimos um cronograma de planejamento para ser anexado à sua proposta. Nesse cronograma, devem constar as atividades planejadas para o projeto (Tabela 3).
  6. O passo seguinte ao cronograma de planejamento é o cronograma de implementação do projeto. Esse cronograma de implementação deve estar também anexado à sua proposta.

## Passo 6 – Orçamento

Deve incluir o plano financeiro para todo o tempo de duração do projeto, até de contribuições não financeiras, de beneficiários e fundos providos da organização e dos doadores. Você deverá também incluir uma descrição resumida, identificando os procedimentos envolvidos no gerenciamento dos recursos de sua organização, identificando o banco com


**TABELA 2 – Exemplos de atividade no processo de elaboração de propostas**

Planejamento	Proposição	Implementação	Estabelecimento de contatos	Colaboração
Estabelecer planos estratégicos a curto e longo prazo.	Estabelecer planos específicos e documentos delineando o projeto.	Gerenciar, monitorar, avaliar.	Identificar doadores em potencial e organizações de apoio.	Trabalhar com doadores e organizações de apoio para desenvolver a proposta.
Participação de toda a equipe e pessoas interessadas.	Objetivos gerais e específicos, problemas, táticas e operações.	Relatar o desempenho do projeto em andamento	Visitar doadores potenciais, escrever ou falar por telefone, se possível antes de enviar a proposta.	Utilizar o apoio técnico dos doadores, assim como um potencial financiamento.
Estabelecer prioridades e diretrizes para o projeto.	Monitoramento/avaliação/relatório.		Pesquisar um amplo quadro de doadores e organizações de apoio.	Finalizar a proposta e o plano de trabalho com as organizações de apoio.
Fixar a viabilidade do projeto.	Orçamento e sustentabilidade.			

**TABELA 3 – Exemplo de cronograma de planejamento**

Atividades de planejamento do projeto	Data do início	Data do término	Seqüência do projeto					
			Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
1. Desenvolver as idéias iniciais do projeto, com base no plano estratégico da organização. Responsável:			X					
2. Estabelecer contatos iniciais com potenciais doadores ou colaboradores. Responsável:				X	X			
3. Produzir o documento da proposta. Responsável:					X	X	X	
4. Interagir com doadores e/ou colaboradores e obter revisão deles. Responsável:							X	
5. Negociar os termos do projeto.								X



que sua organização trabalha, o sistema de relatório financeiro e a pessoa responsável pela contabilidade, dentro de sua organização.

O orçamento resume todos os recursos indispensáveis para o projeto planejado, incluindo mão-de-obra funcional, materiais do projeto e taxa de administração. Mostra especificamente quanto dinheiro é necessário e como deve ser dividido. Esse componente é crítico para um gerenciamento efetivo dos fundos durante toda a duração do projeto.

Para a elaboração do orçamento, você deve responder à seguinte questão: qual é o montante final?

- Que tipos de recursos serão exigidos – fundos, funcionários, serviço de voluntários, terra, equipamentos etc.?
- Quando os fundos e recursos serão exigidos?
- Qual é o cronograma para as principais exigências do projeto?
- Como você determina os recursos exigidos?
- Quem é responsável pela gerência dos fundos?

### Passo 7 – Gestão de recursos

É fundamental que você envie uma carta agradecendo ao doador, logo após o recebimento da contribuição. Estabeleça uma relação profissional com o doador, mantendo-o informado sobre todas as etapas do projeto e mostrando que você é transparente. Dessa forma, você conquista a simpatia do doador, e, principalmente, ele saberá que os planos estão acontecendo da forma esperada. E ainda que algo não aconteça da forma esperada, mantenha-o informado, explicando como você pretende contornar e resolver a situação. O doador precisa sentir-se gratificado pelo fato de estar ajudando o seu projeto.

Administrando os recursos de forma consistente, você conquista a confiança do doador. Seguem algumas perguntas para auxiliá-lo no processo de gestão de recursos:

- como você acompanhará as doações?
- Você pretende enviar relatórios mensais?

- Como você manterá os doadores envolvidos?
- Você convidará os doadores para uma reunião ou para visitar o projeto?
- Quais as datas-limite para elaboração e envio dos relatórios?

É muito importante estabelecer um sistema de acompanhamento financeiro para que a organização possa estar preparada para enviar relatórios para os seus doadores.

O relatório deve conter uma parte narrativa e outra financeira. Ele deve começar pela parte financeira, que deve ser similar à proposta do projeto. É muito importante incluir todo o dinheiro gasto, pois isso mostrará que você está acompanhando detalhadamente esse processo e gastando a doação de forma correta. Na parte narrativa, você poderá incluir os resultados obtidos, assim como o impacto que a doação causou no projeto. Dessa forma, o doador sentirá que a sua contribuição foi importante e teve bons resultados. Esse ponto é de extrema importância. Procure detalhar os nomes das pessoas envolvidas e de equipes, se houver.

Outro ponto importante é demonstrar se uma doação alavancou outras doações ou outros tipos de apoio. Geralmente, os doadores gostam de saber que o investimento foi bem aplicado, que há dinheiro em caixa e que o projeto obteve o sucesso esperado.

Se houver um relacionamento com alguém da fundação ou doador, o diretor do projeto deverá enviar uma carta para essa pessoa, enfatizando os bons resultados e descrevendo os impactos causados pelo projeto. Uma narrativa bem escrita, objetiva e interessante, acompanhada por um relatório financeiro detalhado, ajuda a manter o bom relacionamento com o doador.





## Fontes de financiamento

Depois de preparar a sua proposta de projeto, você precisa elaborar a lista de potenciais doadores e decidir qual será a melhor opção para o seu projeto: contatar um indivíduo, uma fundação ou desenvolver uma parceria com um grupo ou organização. Para começar, pode preparar uma lista dos potenciais doadores. Aí, você deverá definir que tipo de doador melhor se encaixa com o seu projeto: fundação, indivíduo ou mesmo uma parceria com outra organização ou projeto.

Sugerimos, contudo, que faça uma pesquisa detalhada, antes de contatar qualquer agência financiadora, pois cada entidade tem sua linha de ação e políticas de financiamentos específicos para projetos, com calendário de datas e outros requisitos e formalidades.

Concluindo, você deve ter sempre em mente que o doador tem de se sentir gratificado com o seu investimento. Dessa forma, você poderá voltar a contatar esse doador e solicitar futuras doações. Esse doador pode, também, servir de fonte de informação para outros possíveis doadores.

Obedecer aos prazos e às datas definidas para a realização dos seus objetivos garantirá o sucesso do seu projeto.

## Sustentabilidade

Significa a sua preocupação com a durabilidade do projeto. A seção deve descrever como o impacto do projeto continuará depois que ele estiver concluído. Para auxiliá-lo nesse processo, relacionamos abaixo as seguintes questões:

- o que acontecerá com o projeto depois que as atividades propostas forem executadas?

- Como o projeto será gerenciado quando as atividades financiadas forem concluídas?
- Como o projeto será financiado no futuro?
- Como os beneficiários ou outros continuarão o trabalho?
- Como preparar acompanhamento de doações e relatórios para manter os doadores informados?

## Verificação de sustentabilidade

### Sustentabilidade técnica

Será apropriado ao local do projeto o conjunto de tecnologias e metodologias a ser usado? Materiais e equipamentos podem ser adquiridos localmente? Eles podem ter assistência técnica também localmente? Os participantes do projeto receberão e continuarão a ter acesso a treinamento e assessoria técnica, se necessários?

### Sustentabilidade gerencial

Quem gerenciará o projeto e como serão tomadas as decisões? O pessoal local assumirá posições de liderança? Espera-se que os mesmos administradores continuem a participar das atividades do projeto durante e depois de decorrido o prazo previsto?

### Sustentabilidade ambiental

Como as atividades do projeto causarão impacto positivo sobre os recursos naturais renováveis? Que resultados positivos se esperam que continuem depois de completar o projeto? Como o projeto pode aliviar os impactos negativos e sobre recursos naturais renováveis durante a sua execução e como continuarão a dar atenção a esses impactos negativos?

### *Exemplo prático para elaboração de formulário para relatório de projeto*

1. Título do projeto
2. Período do projeto (datas de início e término)
3. Principal responsável pelo projeto
4. Objetivo(s)
5. Atividades
6. Resultados
7. Metodologia de avaliação
8. Divulgação dos resultados do projeto e recomendações
9. *Status* do futuro do projeto
10. Relatório financeiro:
  - Orçamento
  - Quantia recebida (fonte)
  - Despesa (fonte)
  - Apoio de outras fontes
11. Material de apoio



### **Sustentabilidade social**

O pessoal local receberá algum benefício e participará do projeto? Que benefícios permanecerão a seu favor depois da conclusão do projeto?

### **Sustentabilidade financeira**

Que percentagem do financiamento do projeto está sendo usada para cobrir os custos periódicos? Que doações serão feitas para cobrir esses custos, uma vez esgotado o financiamento inicial do projeto? Que recursos financeiros locais podem estar à disposição e quais as estratégias que serão iniciadas em âmbito local para haver sustentabilidade financeira? Que tipo de planejamento financeiro a gerência do projeto empregará e quando será iniciado o planejamento?

Os materiais de apoio devem incluir quaisquer materiais elucidativos que reforcem seu projeto, até o *curriculum vitae* de seus responsáveis, folhetos com informações sobre a organização ou o projeto, cartas de referência, amostragem de material referente ao projeto etc.

## **Anexos**

- que outros materiais são necessários para apoiar seu projeto?
- Como devem ser apresentados para causarem impacto positivo?
- Qual o público-alvo?

O mais importante, na elaboração do seu plano de captação e gestão de recursos, é sempre se manter fiel às reais necessidades do projeto.

Certamente, algumas dessas tarefas serão executadas posteriormente, à medida que for desenvolvendo e refinando sua proposta. Como você já deve ter notado, a sua organização – ou o seu projeto –

inevitavelmente acabará se envolvendo numa rede de relacionamentos com outras pessoas, organizações, agências governamentais, doadores, beneficiários e uma variedade de outras instituições. Esse processo vai ajudá-lo a estabelecer essas relações num contexto mais realista, identificando claramente os papéis e as responsabilidades de todos os envolvidos.

Completando esses itens com suas expectativas quanto a cada parte integrante, o seu projeto ou a sua organização poderá definir mais realisticamente seu próprio papel no relacionamento com as demais partes e melhor informar os outros como as responsabilidades serão repartidas.

Dessa forma, você estará bem posicionado para ter uma cooperação proveitosa e alcançar o sucesso esperado. ■



EXAME. Novas práticas de gestão (Balance Scorecard). *Exame*, n. 5, 7 mar., 2001.

NORRIS, R.; DEVINE, R.; ZEGARRA, M. *Un manual para organizaciones conservacionistas*. Local: The Nature Conservancy, 1991.

ORDONEZ, H. Los objetivos del seminario. In: HENNIN, C. (Ed.). *Primer Seminario de Planificación*.

OSPINA, J. E. *Fundamentos de planificación estratégica*. Memorias del Seminario-Taller Internacional para Directores de Programas de Microempresas Afiliadas a la red Accion. Colombia: Accion, 1992.

WRAPP, E. Good managers don't make policy decisions. *Harvard Business Review*, 1999.

WWF. *Guia para elaboração de propostas*, 1992.

TARRÉS, R.R. (Ed). *Manual de técnicas de gestion de vida silvestre*. Bethesda, Maryland: The Wildlife Society, 1987

INSTITUTO DE DESARROLO ECONOMICO. *Estratégia para ONGs da America Latina y el Caribe*. San José de Costa Rica, 1992.

URBAN, Teresa (Coord.). *Práticas para o sucesso de ONGs Ambientalistas*. Curitiba: Sociedade Pesquisa em Vida Selvagem, 1997

Programa MPE, Brasília, maio 2000.

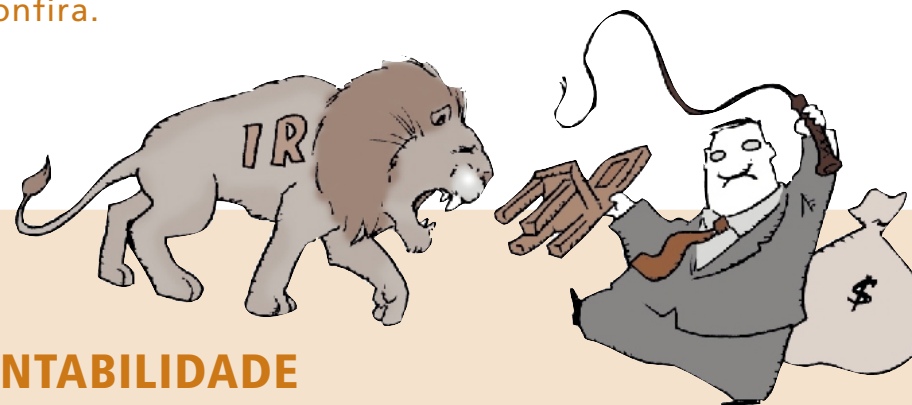


## 2.2

**E**ste capítulo mune o público de informações básicas acerca da Administração e da Contabilidade, um conhecimento fundamental para quem deseja gerir um negócio, aliando turismo e meio ambiente. Além de conceitos e critérios de cada área, deixando claro que estes não estão sendo transmitidos de forma aprofundada, o que só um curso completo seria capaz de fornecer, a autora também dá dicas interessantes de como começar um empreendimento. Confira.

### INTRODUÇÃO PARA ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

ARIANE JANÉR



São necessários vários anos de estudo para se formar como administrador e contador e isto está fora do escopo deste capítulo. De outro lado, é muito importante que as pessoas responsáveis por empreendimentos de ecoturismo tenham noções básicas de Administração e Contabilidade.

Dentro deste contexto, os objetivos deste capítulo são:

- dar uma curta introdução sobre Administração e Contabilidade;
- mostrar sua importância para o sucesso de um empreendimento de ecoturismo;
- fornecer algumas diretrizes importantes.

## Ligações

Este capítulo tem ligações com :

- Módulo Planejamento;
- Módulo Plano de Negócios;
- Módulo Hotelaria;
- Módulo Pesquisa de Mercado.



## Conceitos e critérios

Todas as atividades de uma organização podem ser vistas como processos que precisam ser administrados para essa organização atingir seus objetivos.

Os objetivos da organização são, geralmente, resultados de mercado (quantidade e qualidade do produto/serviço), resultados financeiros (faturamento, lucro) e também podem incluir resultados na área de responsabilidade social (criação de emprego, relação com comunidade, impacto no meio ambiente).

Geralmente podemos identificar os seguintes processos ou atividades dentro de uma empresa:

- produção (de um produto físico ou de um serviço);
- marketing;
- financiamento;
- relacionamento com o ambiente externo da organização (por exemplo: o ambiente legal, socioeconômico, tecnológico);
- recursos humanos, organização e comunicação interna;
- planejamento estratégico e operacional;
- Contabilidade.

Existem muitas escolas e teorias de Administração, que, muitas vezes, refletem o ambiente empresarial da época que foram criados. Inicialmente, com o surgimento das grandes indústrias, focalizava-se muito a produção. Continuam aparecendo novas teorias, como “reengenharia”, mas é preciso analisar criticamente a contribuição delas, porque muitas vezes não vão além de dar um novo visual para conceitos já conhecidos.

Um conceito muito importante para a organização da Administração, que vem da administração de qualidade, é o que define que administra-

ção deve criar um círculo virtuoso (figura 1) de planejamento (*Plan*), execução (*Do*), verificação (*Check*) e ajuste (*Act*).

Adicionalmente, é muito importante lembrar que a administração de uma organização deve sempre ser construída com base nos seus recursos humanos e sua capacidade de aprender e utilizar sistemas de gerenciamento de informações adequados.

Resumindo, podemos dizer que:

- **Administração** é um conjunto de princípios, normas e funções que têm por fim ordenar os fatores de produção e controlar sua produtividade e eficiência, para se obter determinado resultado. A Contabilidade é um dos processos-chave da Administração e diz respeito ao registro dos atos financeiros do empreendimento, de forma que se traduz o resultado físico em um resultado financeiro;
- **Contabilidade** é o estudo e prática das funções de orientação, controle e registro dos atos e fatos de uma administração econômica. ■



## Caixa de ferramentas

O importante em Administração é sempre criar mecanismos que permitam a aprendizagem da organização: um círculo fechado, no qual sempre se ajusta o planejamento pelos resultados concretos, conforme já mostrado na figura 1.

### Começando um empreendimento

A maioria das empresas falha nos primeiros dois anos porque não se prepara de forma adequada para o período crítico inicial. Para começar um empreendimento com pé direito e reduzir este risco precisa-se ter:

- um plano de negócios (o seu primeiro plano);
- financiamento suficiente para sobreviver no período inicial crítico da empresa;
- criar a pessoa jurídica certa para o tipo de empreendimento;
- contratar um contador e ter alguém com experiência administrativa na empresa.

A escolha do tipo de pessoa jurídica (PJ) deve considerar uma série de fatores como:

- objetivo social da organização (exemplo: com ou sem fins lucrativos, uma atividade específica ou área de atuação ampla);
- tipos de sócios (exemplo: muitos sócios ativos no empreendimento ou um sócio ativo e alguns sócios investidores);
- fontes de financiamento (exemplo: doação/patrocínio versus capital de investidores);

- forma de distribuição de lucros (superávits no caso de um PJ sem fins lucrativos);
- custos de administração;
- custos de impostos.

As pessoas jurídicas podem ser divididas em dois grupos: com ou sem fins lucrativos. A vantagem-chave das pessoas jurídicas sem fins lucrativos (associações, institutos, fundações) é ter uma carga tributária menor e a possibilidade de receber doações. Porém, não pode ter distribuição de superávit (neste caso, não se pode falar em lucro) entre sócios, diretores ou fundadores, e a perda de flexibilidade nem sempre compensa as vantagens fiscais.

A cooperativa também é um PJ sem fins lucrativos, mas permite a distribuição de superávit entre os cooperados. Porém, precisa ter mais de 20 cooperados e só este fato pode complicar a administração da cooperativa.

A maioria das empresas de turismo é uma empresa comercial limitada, que precisa de um mínimo de dois sócios. Uma Pessoa Jurídica (PJ) precisa ter ata de constituição, estatuto social ou contrato soci-



al e se registrar nas autoridades pertinentes para obtenção de número de cadastro (CNPJ), inscrição estadual e/ou municipal (alvará). Também precisa verificar a necessidade de inscrição em entidades de classe (exemplo: Embratur). Toda PJ deve ter livros fiscais e notas fiscais.

Para o registro da pessoa jurídica, é necessário contratar os serviços de, no mínimo, um contador para conduzir o processo e de preferência também um advogado para elaborar um ato de constituição ou contrato social.

### Tributação

Os impostos representam um custo importante em qualquer empreendimento e merecem bastante atenção. Vale lembrar que sonegar impostos é crime e a Receita Federal está cada vez mais equipada para fiscalizar possíveis sonegadores.

Os impostos e tributos podem ser divididos em três categorias gerais: tributação sobre faturamento, sobre lucro e sobre folha de pagamento. A cobrança dos impostos pode ser federal, estadual e municipal.

Dependendo do tamanho e tipo da empresa, pode-se escolher o regime de impostos. Empresas pequenas podem optar pelo regime simples, no qual os pagamentos de vários tipos de impostos são unificados, uma taxa fixa com base no faturamento da empresa.

Para pequenas e médias empresas que não se qualificam para o regime simples, existe a opção de ser tributada pelo lucro presumido, novamente cobrado como porcentagem fixa do faturamento. Esse sistema é vantajoso para quem tem margens de lucro maiores que o lucro presumido e também significa menos fiscalização. Empresas grandes (faturamento maior que R\$ 2 milhões ao mês) não podem optar pelo lucro presumido.



## Práticas contábeis básicas

A Contabilidade é a base para apuração dos impostos e tributos a serem pagos, bem como para o planejamento das contas do empreendimento. Por exigência legal, qualquer pessoa jurídica precisa ter uma contabilidade e deve poder mostrar os seus livros fiscais em caso de fiscalização.

Se o objetivo de fazer a contabilidade fosse só para prestar informações a fiscais da receita, a atividade poderia se resumir a um processo passivo, que só registra os atos financeiros, mas não ajuda na administração.

Porém, a contabilidade também é a principal fonte de dados para orientar a administração do

empreendimento. Por isso, precisa ser transparente, de forma que os administradores possam tomar suas decisões.

Uma característica básica da contabilidade é que ela sempre deve mostrar as fontes das entradas e o destinos das saídas de dinheiro. Os elementos básicos de Contabilidade estão listados a seguir.

### Livro-caixa

Todas as entradas (créditos) e saídas (débitos) de caixa (ou seja, o dinheiro) são escrituradas no livro-caixa. Essa é a forma de contabilidade mais simples. Do livro-caixa pode-se depois alocar as entradas e saídas para contas específicas, conforme o plano de contas.

Tipo imposto	Esfera	Incide sobre	Incluído no regime simples
PIS	Federal	Faturamento	Sim
COFINS	Federal	Faturamento	Sim
ISS	Municipal	Faturamento – serviço	Depende
ICMS	Estadual	Faturamento - mercadoria	Depende
IRPJ – Real	Federal	Lucro real	Sim
IRPJ - Presumido	Federal	Faturamento	Sim
CSLL - Real	Federal	Lucro Real	Sim
CSLL - Presumido	Federal	Faturamento	Sim
CPMF	Federal	Movimentação financeira (inclusive faturamento)	Não
Encargos Sociais INSS, FGTS etc	Federal	Folha de Pagamento	INSS em parte

Todas as informações sobre tributação federal podem ser verificadas em [www.receita.fazenda.gov.br](http://www.receita.fazenda.gov.br)

## Plano de contas

Para um melhor controle das finanças da empresa, aconselha-se fazer um plano de contas, ou seja, organizar receitas, despesas, investimentos e financiamentos em categorias e subcategorias, de forma a retratar o funcionamento do empreendimento.

Exemplos de contas são:

- venda de serviços/produtos;
- salários temporários;
- salários fixos;
- alimentação;
- combustível;
- manutenção;
- material de consumo;
- pagamento de água/luz;
- telefone.

Cada categoria identificado no plano de contas transforma-se em uma conta-razão.

### Conta-razão

O controle por meio de uso de conta-razão visa demonstrar, de forma transparente, a posição de cada conta do plano de contas, seus saldos e movimentações diárias. O sistema de conta-razão facilita os administradores a analisar os custos de suas operações.

### Contas a pagar e receber

Geralmente, parte significativa de despesas e receitas de um empreendimento é a prazo. Quem não fizer previsão do fluxo de caixa (entradas e saídas de dinheiro no futuro), pode ficar sem dinheiro em caixa em momento inoportuno. O planejamento do fluxo de dinheiro no tempo é feito por meio das contas a pagar e receber.



### Conta bancária - contabilidade e coerência

A contabilidade nos livros também deve ser coerente com a conta bancária. Se um empreendimento tiver várias atividades distintas, é recomendável ter contas bancárias distintas.

### Demonstração de resultados por exercício

Esta deve ser consolidada com base nos livros fiscais, mostra se um empreendimento deu lucro ou prejuízo sobre um certo período (exercício).

Essa análise deve ser feita, no mínimo, anualmente (no caso de lucro presumido) ou trimestralmente (lucro real). Mas para ter um melhor controle sobre as finanças, aconselha-se fazer isto mensalmente.

### Balanco

É uma fotografia da saúde financeira de um empreendimento em período determinado. Um balanço sempre tem dois lados, o Ativo e o Passivo, cujos totais sempre são iguais.

O Ativo mostra os bens e direitos da empresa, o que ela tem em dinheiro, o que tem direito a receber de seus devedores e os seus bens permanentes, como propriedades e equipamentos.

O Passivo mostra as obrigações da empresa com seus devedores e investidores. O patrimônio dos seus investidores é igual ao total do Ativo, menos as obrigações a terceiros (as dívidas) e pode ser negativo. Investidores e bancos sempre analisam o balanço de uma empresa para ver se ela tem saúde financeira.

### Administração básica – por atividade

Um bom plano de negócios é o ponto de partida para uma empresa, mas sem uma boa administração as chances de sucesso em mercado competitivo são reduzidas.

Na implantação de um plano de negócios, geralmente aparecem imprevistos: o cenário econômico geral muda; o governo muda o regime fiscal; entram novos concorrentes no mercado, e assim por diante. Quem não tem um sistema administrativo adequado corre o risco de tomar muitas decisões erradas e, pior, nem estar preparado para aprender com os erros e corrigi-los.

Dependendo da complexidade do empreendimento, as responsabilidades administrativas devem ser divididas por processos-chave. Abaixo, por cada processo básico, colocamos primeiro algumas perguntas as quais devem ser respondidas pelo processo administrativo.

### Produção

- *Será que preciso aumentar o preço de meus produtos?*
- *É melhor investir na expansão do meu hotel ou na compra de um equipamento novo?*
- *Quantas camareiras preciso para limpar os quartos de meu hotel?*

Para administrar a produção de um produto ou serviço, deve-se primeiro saber qual é a essência de seu negócio. Com essa visão, pode-se definir atributos-chave do produto/serviço e definir como medir seu desempenho, tanto na composição de custo quanto na venda de valor para seus clientes.

Talvez você descubra que não pode aumentar o preço de seu produto porque seus clientes não têm disposição de pagar a mais e vai precisar saber como reduzir os custos de produção.

### Marketing

- *Vale a pena colocar anúncio em jornal para atrair novos clientes?*

- *Consigo aumentar minha taxa de ocupação com promoções de preço na baixa temporada?*

O objetivo do marketing é atrair clientes que valorizem seu produto ou serviço e em número suficiente para compensar seus esforços. A administração de marketing deve ser dirigida para permitir atingir esse objetivo.

Significa ter sistemas que permitam conhecer o perfil e os hábitos de seu mercado em potencial (pesquisas de mercado); saber como seus clientes estão valorizando os atributos-chave de seu produto/serviço (pesquisa de satisfação); e como se comunicar de forma eficiente com clientes atuais e o mercado em potencial.

Exemplo: um sistema de reservas pode gerar as seguintes informações sobre seus clientes atuais:

- número de turistas recebidos e sua permanência;
- taxa de cancelamento;
- previsão de turistas para os próximos meses;
- fonte da reserva, por exemplo, via *Internet*, via agência, direto com o empreendimento etc;
- como o cliente soube de seu produto? Já era cliente, por folheto, por recomendação de amigos etc.

### Relacionamento com o ambiente externo

- *Como o déficit alto nos EUA influencia meu negócio?*
- *Quais são os riscos de tomar um empréstimo de médio prazo?*
- *Vale a pena me associar a uma entidade de classe?*

Nenhum empreendimento consegue controlar seu ambiente externo, mas precisa estar preparado para se antecipar às mudanças e também saber lidar com imprevistos. Uma organização deve saber:



- quais fatores e acontecimentos podem ter impacto no seu negócio, como câmbio (para turismo estrangeiro), crescimento de PIB, regime fiscal (lucro), restrições legais, problemas sociais (taxas de criminalidade);
- quais são as melhores fontes para acompanhar (imprensa, filiação a entidade de classe);
- necessidade de ter alguém dedicado à comunicação com o ambiente externo (relações públicas, *ombudsman* ou ouvidor).

### Recursos humanos

- *Escolho um funcionário para preencher uma vaga ou crio um emprego em volta dos talentos de uma pessoa?*
- *Por que não consigo manter as pessoas boas na empresa?*

O turismo é um negócio altamente dependente de recursos humanos. Muitas vezes, são os funcionários e contratados que fazem a diferença entre uma empresa e outra.

A dependência de recursos humanos também é refletida nas despesas de empresas de turismo. Por isso, os salários no mundo do turismo são relativamente baixos e a rotatividade de recursos humanos é alta. Porém, o troca-troca de funcionários enfraquece a memória e o estilo de uma empresa.

A administração de recursos humanos deve conciliar o controle dos custos de recursos humanos com a importância que os recursos humanos têm para o valor adicional do produto.

Administração de recursos humanos significa pensar como construir uma estrutura organizacional eficaz e um sistema de remuneração, treinamento e plano de carreira que motivem o desem-

penho dos funcionários e aumente o tempo de permanência dos funcionários-chave.

### Planejamento

Quem não sabe planejar não tem controle sobre o futuro nem sobre seu dia-dia. Planejamento não é um objetivo em si mesmo, seu objetivo é orientar decisões em diversos patamares.

- **Estratégico** – trata de um planejamento com visão de médio/longo prazo (1 ano ou mais) que deve orientar decisões como investimentos de expansão do negócio (exemplo: dobrar a capacidade do hotel), mudança de enfoque do negócio (exemplo: em vez de trabalhar todo tipo de turismo, trabalhar só com ecoturismo).
- **Anual** – trata de um planejamento com metas de vendas e previsão de necessidades financeiras e de recursos humanos para atingir as metas. Este planejamento geralmente também é detalhado por mês. Caso se trate de um empreendimento grande, o planejamento deve ser feito por setor.
- **Operacional** – planejamento de mais curto prazo, ligado ao dia-dia do empreendimento. Inclui também ajustes ao planejamento anual, com base na comparação entre metas e resultados por mês. Porém, também pode ter um excesso de planejamento que estrangula a execução. Deve haver equilíbrio entre planejamento, execução, controle e ajuste das atividades.
- **Contabilidade** – a administração de contabilidade deve manter o controle sobre as atividades financeiras, sem virar uma burocracia que dificulta a tomada das decisões e perda de oportunidades de negócios.

### Sistema de informação

Nos tempos modernos, a quantidade de dados disponíveis e a velocidade da evolução no conhecimento tornam imperativo investir em sistemas de informação que consigam acompanhar isto. A administração de informação é uma atividade transversal importante para todas as atividades na empresa.

O computador é quase indispensável no dia-a-dia do turismo. Empreendimentos pequenos, como uma operação simples, podem funcionar com papel, mas para a maioria dos empreendimentos turísticos o computador pode ser uma ferramenta poderosa para facilitar o trabalho administrativo. Possíveis usos para o computador são:

- elaboração de formulários (reserva, recibos etc) e processamento de informações dos formulários preenchidos automaticamente;
- desenho e produção de folhetos e apostilas;
- manutenção de um banco de dados de clientes (mala direta, melhoria de atendimento etc.);
- contabilidade;
- internet (pesquisa e *marketing*).

Existem vários *softwares* no mercado que podem ser usados por pequenas e médias empresas. Por exemplo, para patamar mais simples, o *Microsoft Money* e o *Quicken*, e para patamar mais sofisticado, o *Quickbooks* (brasileiro). ■





## Referências bibliográficas

ACKOFF, Russell L. *Creating the corporate future*. USA: John Wiley, 1981.

ARGYRIS, C & SCHON D. *Organisational learning*. USA: Addison Wesley, 1978.

WALTON, M & DEMING, W.E. *The deming management method*. USA: Perigree, 1988.



### 3. LEGISLAÇÃO

.....

Manual de Melhores Práticas para o Ecoturismo – Turismo Sustentável | Gestão de empreendimentos turísticos

## 3.1

**H**istórico de criação da legislação ambiental brasileira, a partir de 1980, quando essa proteção se dava de forma isolada até a formulação de uma lei federal que nos trouxe a Política Nacional de Meio Ambiente. Mas o autor lembra que foi somente com a Constituição de 1988 que foi se consolidando no Brasil o direito ambiental.

### LEGISLAÇÃO AMBIENTAL

PAULO BIDEGAIN E ROGÉRIO ZOUEN



A crescente degradação ambiental no Brasil nas últimas décadas obrigou o poder público a editar normas legais e instrumentos rígidos para conter tal ameaça. De fato, a preocupação maior com o meio ambiente só se manifestou quando sua degradação passou a ameaçar não só a qualidade de vida, mas a própria sobrevivência do ser humano. Os exemplos não são poucos: as inúmeras doenças causadas pela poluição do ar; a contaminação dos rios e demais cursos d'água provocada pelo despejo irregular de mercúrio e outros metais pesados; a desertificação de extensas áreas, resultado do desmatamento indiscriminado, com a destruição do solo e o empobrecimento da economia e das populações locais. Tudo isso e várias outras agressões comprovaram a necessidade de um tratamento jurídico global e sistemático para a proteção ambiental.

Até o início da década de 1980, a legislação brasileira protegia o meio ambiente de forma isolada. Havia leis que protegiam as florestas (o Código Florestal), a fauna nativa (a Lei de Proteção à Fauna) e as águas (o Código de Águas), mas não eram suficientes para a proteção do patrimônio ambiental globalmente considerado em todas as suas manifestações, em face da atuação conjunta dos fatores que causam a degradação e poluição da água, do ar, das florestas e do solo.

Na verdade, a proteção global do meio ambiente é necessária se recordarmos que a poluição do ar, a da água e a do solo estão intimamente ligadas entre si: se proibirmos a descarga de determinados dejetos sólidos nas águas, é possível que eles sejam incinerados com a conseqüente poluição do ar ou que sejam simplesmente armazenados em algum lugar nos chamados aterros sanitários, resultando na poluição do solo e do lençol d'água.

Assim, só a partir de 1981, com a aprovação da Lei Federal 6.938 de 31/8/1981, foi estabelecida a Política Nacional do Meio Ambiente, dando um tratamento global à matéria. Mais tarde, essa proteção global foi reforçada com a aprovação de um capítulo e de diversos outros dispositivos tratando da matéria ambiental na Constituição Federal de 1988. Foi se consolidando, dessa forma, um novo ramo do direito, o direito ambiental, que pode ser conceituado como o conjunto de regras jurídicas relativas à proteção da natureza e à luta contra as poluições.

### Constituição Federal

Promulgada em 5 de outubro de 1988, a Constituição do Brasil estabeleceu inúmeros princípios e diretrizes relacionados direta ou indiretamente à conservação do meio ambiente e de seus recursos. Tratou, inicialmente, de considerar o meio ambiente como “bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida”, afirmando, ainda, que “todos têm direito ao meio ambiente equilibrado” (art. 225).

Com efeito, o tema foi inserido na Constituição Federal em artigos que tratam de diversas matérias:

- no Título II – Dos Deveres e Garantias Fundamentais – encontra-se prevista a ação popular ambiental (art. 5º, LXXIII);
- no Título III – Da Organização do Estado – destaca-se a partilha de competência mencionada sobre o tema sob os enfoques global e setorial: florestas, fauna, água, atividades nucleares, defesa do solo, conservação da natureza, defesa dos recursos naturais (arts. 22 e 24);

- no Título IV – Da Organização dos Poderes – observa-se a inserção da nova competência exclusiva do Congresso Nacional no campo das atividades nucleares (art. 49, XIV) e, também, a inclusão, entre as funções institucionais do Ministério Público, da promoção à proteção do meio ambiente (art. 186, II);
- no Título VI – da Ordem Econômica e Financeira – a defesa do meio ambiente constou como um dos princípios gerais da atividade econômica (art. 170, VI), e o capítulo de política agrícola e fundiária e da reforma agrária estabelece que a propriedade cumpre sua função social quando preserva o meio ambiente (art. 186, II);
- no Título VII – Da Ordem Social – encontra-se menção ao tema nos capítulos da saúde (art. 200, VIII), da cultura (art. 216, V) e dos índios (art. 231, § 1), com um capítulo total e especificamente dedicado ao meio ambiente (art. 225 e seus parágrafos);

No seu capítulo dedicado ao meio ambiente, a Constituição estabelece como obrigações do poder público (art. 225):

- preservar e restaurar os processos ecológicos essenciais e prover o manejo ecológico das espécies e ecossistemas;
- preservar a diversidade e a integridade do patrimônio genético do país;
- definir, em todas as unidades da federação, espaços territoriais e seus componentes a serem especialmente protegidos, sendo a alteração e a supressão permitidas somente pela lei, vedada qualquer utilização que comprometa a integridade dos atributos que justificam sua proteção;



- exigir, na forma da lei, para instalação de obra ou atividade potencialmente causadora de significativa degradação do meio ambiente, estudo prévio de impacto ambiental, a que se dará publicidade;
- controlar a produção e a comercialização e o emprego de técnicas, métodos e substâncias que comportem risco para a vida, a qualidade de vida e o meio ambiente;
- promover a educação ambiental;
- proteger a fauna e a flora, vedadas, na forma da lei, as práticas que coloquem em risco sua função ecológica, provoquem a extinção de espécies ou submetam os animais a crueldade.

Além disso, o artigo 225 da Constituição Federal declara como patrimônio nacional a Floresta Amazônica, a Mata Atlântica, a Serra do Mar, o pantanal mato-grossense e a Zona Costeira (parágrafo 4º). Esse artigo ainda prevê a obrigação de as pessoas físicas ou jurídicas repararem os danos ambientais por elas causados, sem prejuízo de sanções penais e administrativas (parágrafo 3º). As normas constitucionais vieram consagrar o que, na prática, já ocorria no âmbito da legislação ordinária federal, estadual e municipal. Nas últimas duas décadas anteriores a 1988, inúmeras leis, decretos e outras normas foram incorporados ao ordenamento jurídico nacional para a proteção ambiental.

#### **a) Competência constitucional do poder público sobre meio ambiente**

A preservação do meio ambiente é uma competência gerencial comum da União, dos estados e dos municípios, de acordo com a Constituição Federal

(art. 23, VI, VII e IX). Isso significa que a fiscalização e a proteção das florestas, da fauna nativa e de outros bens ambientais, além da fiscalização da exploração de recursos hídricos e minerais, podem ser realizadas pelos órgãos de meio ambiente dos municípios, estados, Distrito Federal e da União.

No tocante à competência para legislar sobre o meio ambiente, a Constituição Federal inovou ao estabelecer a competência concorrente da União, estados e Distrito Federal (art. 24), limitada à competência da União a estabelecer normas gerais, ou seja, normas que, pela sua natureza, podem ser aplicadas em todo o território brasileiro. O artigo 24, parágrafo 1º, da Constituição Federal prevê tal generalidade da norma federal; o parágrafo 3º do mesmo artigo prevê a peculiaridade da norma estadual; e o artigo 30, inciso I, prevê o interesse local da norma municipal. O município tem, portanto, competência suplementar para editar leis sobre meio ambiente. Não cabe à norma geral (ou seja, à lei federal) adentrar no campo das peculiaridades regionais ou estaduais ou no interesse exclusivamente local, podendo ser considerada inconstitucional, se assim o fizer.

Na prática, isso significa que, havendo qualquer dano ao meio ambiente (desmatamento de áreas protegidas, caça irregular de animais silvestres, aterros clandestinos de rios, lagos e lagoas, entre outros), os órgãos de meio ambiente dos municípios, dos estados ou da União não só podem fiscalizar, como também têm essa obrigação constitucional, aplicando penalidades administrativas cabíveis (multas, interdições de obras ou atividades, apreensão de objetos etc.) contra aqueles que descumprirem as normas de proteção ambiental.

#### **b) Bens ambientais**

Os bens referidos na Constituição Federal (arts. 20 e 26) podem ser de uso comum, de uso especial ou dominiais, conforme estabelecido em nosso Código Civil, sendo:

- **bens de uso comum do povo** – são os destinados a uso geral, como ruas, praças, estradas, rios e praias;
- **bens de uso especial** – são aqueles vinculados a serviço público específico, como escolas, estações e linhas ferroviárias, quartéis e estabelecimentos públicos em geral;
- **bens dominiais** – são os que o poder público detém como qualquer particular, não estando destinados nem ao uso comum, nem a uso especial. São bens disponíveis, podendo ser alienados, sob determinadas condições.

À lista dos bens de uso comum, do Código Civil, deve ser acrescentado o meio ambiente, por força do disposto no art. 225, da Constituição Federal de 1988.

Exemplos de bens públicos ambientais são os ecossistemas aquáticos interiores (rios e lagoas); os depósitos de águas subterrâneas; os terrenos marginais de rios, as praias fluviais e as ilhas fluviais e lacustres; as praias marítimas, ilhas oceânicas e costeiras, o mar territorial, os recursos naturais da plataforma continental e da zona econômica exclusiva; os terrenos de marinha e seus acrescidos; o subsolo e bens minerais; os animais silvestres; as plantas de águas interiores e marinhas; os sítios arqueológicos e pré-históricos e os parques, reservas biológicas, estações ecológicas e florestas nacionais, estaduais e municipais.

## Política Nacional do Meio Ambiente – Lei Federal 6.938/81

Foi instituída pela Lei Federal 6.938/81, tendo por “objetivo a preservação, melhoria e recuperação da qualidade ambiental propícia à vida, visando assegurar, no País, condições de desenvolvimento socioeconômico, aos interesses de segurança nacional e a proteção da dignidade da vida humana”.

O meio ambiente é conceituado pela Lei 6.938/81 como “o conjunto de condições, leis, influências e interações de ordem física química e biológica que permite, abriga e rege a vida em todas as suas formas” (art. 3º, inc. I). Foram definidos como recursos ambientais “a atmosfera, as águas interiores superficiais e subterrâneas, os estuários, o mar territorial, o solo, o subsolo, os elementos da biosfera, a fauna e a flora” (art. 3º, inc. V).

Para pôr em prática a Política Nacional do Meio Ambiente, a Lei 6.938/81 estabeleceu uma estrutura organizacional – o Sistema Nacional do Meio Ambiente (Sisnama) – e definiu os instrumentos de execução, ambos descritos a seguir.

### Sistema Nacional do Meio Ambiente (Sisnama)

Criado pelo artigo 6º da Lei 6.938/81, é um conjunto articulado de órgãos, entidades e práticas da União, dos estados, do Distrito Federal, dos municípios e das fundações instituídas pelo poder público, responsável pela proteção ou melhoria da qualidade ambiental, visando atingir os objetivos traçados pela Política Nacional do Meio Ambiente.

### Instrumentos

São, nas palavras do professor José Afonso da Silva, em sua obra *Direito ambiental constitucional*,

as medidas, os meios e procedimentos pelos quais o poder público executa a política ambiental, tendo em vista a realização concreta do seu objetivo, ou seja, a preservação, melhoria e recuperação do meio ambiente e do equilíbrio ecológico. No artigo 9º da Lei 6.938/81, a seguir transcrito, encontram-se listados esses instrumentos:

- I estabelecimento de padrões de qualidade ambiental;
- II zoneamento ambiental;
- III avaliação dos impactos ambientais;
- IV licenciamento e a revisão de atividades efetiva ou potencialmente poluidoras;
- V incentivos a produção e instalação de equipamentos e a criação ou absorção de tecnologia, voltadas para melhoria da qualidade ambiental;
- VI criação de espaços territoriais, especialmente protegidos pelo Poder Público federal, estadual e municipal, tais como áreas de proteção ambiental, de relevante interesse ecológico e reservas extrativistas;
- VII Sistema Nacional de Informações sobre o Meio Ambiente (Sinima);
- VIII Cadastro Técnico Federal de Atividades e instrumentos de defesa ambiental;
- IX penalidades disciplinares ou compensatórias ao não-cumprimento das medidas necessárias à preservação ou correção da degradação;
- X instituição do Relatório de Qualidade do Meio Ambiente, a ser divulgado anualmente pelo Instituto Brasileiro de Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis – Ibama;
- XI garantia da prestação de informações relativas ao meio ambiente, obrigando-se o Poder Público a produzi-las, quando inexistente;
- XII Cadastro Técnico Federal de atividades potencialmente poluidoras e/ou utilizadoras dos recursos ambientais.





No que se refere às atividades de ecoturismo, alguns instrumentos devem ser conceituados para um melhor entendimento da matéria.

### **Unidades de conservação**

Sua definição é formulada pela Lei Federal 9.985 de 18/7/2000, que instituiu o “Sistema Nacional de Unidades de Conservação (Snuc), estabelece critérios e normas para a criação, implantação e gestão de unidades de conservação”.

Assim, as unidades de conservação são definidas pelo artigo 2º daquela lei como “espaços territoriais e seus recursos ambientais, incluindo as águas jurisdicionais, com características naturais relevantes, legalmente instituído pelo Poder Público, com objetivos de conservação e limites definidos, sob o regime especial de administração, ao qual se aplicam garantias adequadas de proteção”.

As unidades de conservação previstas no Snuc são divididas em dois grupos, de acordo com o artigo 7º da Lei 9.985/2000:

- I. Unidades de proteção integral – com o objetivo básico de preservar a natureza, sendo admitido apenas o uso indireto dos seus recursos naturais. São elas: parques nacionais, reservas biológicas, estações ecológicas, monumento natural e refúgio da vida silvestre;
- II. Unidades de uso sustentável – com o objetivo básico de compatibilizar a conservação da natureza com o uso sustentável de parcela dos seus recursos naturais. São elas: áreas de proteção ambiental (APAs), áreas de relevante interesse ecológico, floresta nacional, reserva extrativista, reserva da fauna, reserva de desenvolvimento sustentável e reserva particular do patrimônio natural (RPPN).

### **Zoneamento ambiental**

Pode ser definido como o procedimento por meio do qual se instituem zonas de atuação especial, com vistas à preservação, melhoria e recuperação da qualidade ambiental. Não difere essencialmente do zoneamento urbano, que também tem função ambiental. Em essência, identificam-se no fato de que são ambos zoneamento de uso do solo.

### **Avaliação dos impactos, licenciamento ambiental e revisão de atividades efetiva ou potencialmente poluidoras**

Esses instrumentos possibilitam ao Ibama e aos órgãos ambientais dos estados permitir, induzir, modificar ou mesmo rejeitar a implantação de empreendimentos e atividades públicas ou privadas que visem à utilização de recursos ambientais. De acordo com o artigo 10º da Lei 6.938/81, a construção, instalação, ampliação e funcionamento de estabelecimentos e de atividades utilizadoras de recursos ambientais, consideradas efetiva ou potencialmente poluidoras, bem como as capazes, sob qualquer forma, de causar degradação ambiental, dependerão de prévio licenciamento de órgão estadual competente, integrante do Sistema Nacional do Meio Ambiente (Sisnama) e do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e Recursos Naturais Renováveis (Ibama), em caráter supletivo, sem prejuízo de outras licenças exigíveis.

Assim, inúmeras atividades relacionadas ao ecoturismo, como o represamento de um curso d'água para criação de uma piscina natural, a abertura de novas trilhas em áreas de vegetação nativa, a ampliação de uma pousada dentro de uma unidade de conservação ou circundada por vegetação de pre-

servação permanente, devem ser precedidas de consulta e licenciamento no órgão (estadual ou federal) de meio ambiente.

Para obter uma licença ambiental, a Lei 6.938/81, em seu artigo 9º, inciso III, estabeleceu como pré-requisito a “avaliação de impactos ambientais”. Essa avaliação é constituída por um conjunto de procedimentos que visa assegurar, desde o início do processo, o exame dos impactos ambientais de uma determinada ação proposta e de suas alternativas, onde os resultados sejam apresentados de forma adequada ao público e aos responsáveis pela tomada de decisão.

Visando regulamentar a avaliação de impactos ambientais, foi formalizada pela Resolução 01/1986, do Conselho Nacional do Meio Ambiente (Conama), a figura do Estudo de Impacto Ambiental (EIA) e do Relatório de Impacto Ambiental (Rima).

Por seu turno, a Resolução Conama 237/97 revisou os procedimentos e requisitos utilizados no licenciamento ambiental, fixando alguns conceitos e delegando aos municípios, dentro de certos critérios, a competência de licenciamento ambiental, conforme mostra o quadro de competências legais relacionadas ao ecoturismo (Tabela 1), a seguir.

### **Penalidades**

As penalidades criminais (aplicadas pelo Poder Judiciário) e as administrativas (aplicadas pelos órgãos ambientais do Poder Executivo) encontram-se, em sua maioria, relacionadas na Lei Federal nº 9.605, de 12 de fevereiro de 1998, que dispõe sobre sanções penais e administrativas derivadas de condutas e atividades lesivas ao meio ambiente.

**TABELA 1 – Quadro de competências legais relacionadas ao ecoturismo**

Órgão	Competência
Ibama	<p>Licenciar empreendimento ou atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• localizada ou desenvolvida conjuntamente no Brasil ou país limítrofe, no mar territorial, na plataforma continental, na zona econômica exclusiva, em terras indígenas ou em unidades de conservação ambiental;</li> <li>• localizada ou for desenvolvida em dois ou mais estados;</li> <li>• cujos impactos ambientais diretos ultrapassem os limites territoriais do país ou de um ou mais estados;</li> <li>• pesquisa, lavra, produção, beneficiamento, transporte, armazenagem e disposição de material radioativo, em conjunto com a Comissão Nacional de Energia Nuclear (CNEN);</li> <li>• bases ou empreendimentos militares, quando couber.</li> </ul> <p>O Ibama faz o licenciamento considerando o exame técnico procedido pelos estados e pode, eventualmente, delegar-lhes o licenciamento.</p>
Órgão ambiental estadual	<p>Licenciar empreendimento ou atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• localizada ou desenvolvida em mais de um município ou em UC de domínio estadual ou do Distrito Federal;</li> <li>• localizada ou desenvolvida nas florestas e demais formas de vegetação de preservação permanente (Lei 4.771/65);</li> <li>• cujos impactos ambientais diretos ultrapassem os limites territoriais de um ou mais municípios.</li> </ul> <p>O órgão ambiental estadual faz o licenciamento considerando o exame técnico procedido pelos órgãos ambientais dos municípios e, quando couber, o parecer de órgãos federais.</p>
Órgão ambiental municipal	<p>Compete ao órgão ambiental municipal, ouvidos os órgãos competentes da União, dos estados e do Distrito Federal, quando couber, o licenciamento ambiental de empreendimentos e atividades de impacto ambiental local e daquelas que lhe forem delegadas pelo Estado, por instrumento legal ou convênio.</p>

## Leis de Crimes Ambientais – Lei Federal 9.605/98

A luta e a mobilização da sociedade pela preservação ambiental têm como grande aliado o direito penal. De fato, o estigma de um processo criminal gera efeitos que as demais formas de repressão (por exemplo, multas administrativas aplicadas pelos órgãos ambientais) não alcançam.

Até 1998, os crimes ambientais eram previstos em leis separadas, sem qualquer sistematização, criando uma grande dificuldade de conhecimento daqueles dispositivos e de sua consequente aplicação. Com a aprovação da Lei de Crimes Ambientais, os crimes contra o meio ambiente foram agrupados em uma única lei, ficando mais fácil o seu entendimento não só pelos profissionais do direito (juizes, promotores de justiça e advogados), mas por todos que têm interesse e preocupação com o meio ambiente.

A referida lei também trouxe algumas novidades ao direito penal ambiental, tornando crimes algumas condutas que até pouco tempo dificilmente eram punidas. Por exemplo, a emissão de licenças ou autorizações irregulares (por violarem as leis de proteção) para atividades ou obras, concedidas por órgãos ambientais (municipais, estaduais e federais), agora sujeita a autoridade que concedeu aquela autorização a um processo criminal, podendo receber uma condenação de até três anos de prisão.

Dessa forma, uma autorização de desmatamento para a abertura de trilha, em uma área com floresta nativa exuberante, considerada pelo Código Florestal como de preservação permanente, pode gerar a abertura de um processo criminal contra a autoridade que concedeu a licença.

Também pode ser processada pelo mesmo dispositivo legal a pessoa que abriu aquela trilha sem as autorizações necessárias.

Outra inovação refere-se aos locais ou áreas protegidas por qualquer norma legal, em razão de seu valor paisagístico, ecológico turístico, histórico ou cultural. A partir da aprovação da Lei de Crimes Ambientais, alterar o aspecto daqueles locais, sem a autorização da autoridade competente, é crime, com pena de até três anos de prisão. Estaria enquadrada nesse crime a pessoa ou empresa que destrói uma grande pedra para exploração mineral, pedra ou pico tombado (protegido) por seu valor paisagístico ou turístico, pelo órgão estadual competente. Outros dispositivos da Lei de Crimes Ambientais serão vistos adiante.

### **Lei de Proteção à Fauna (Lei Federal 5.197/67) e Código Florestal (Lei Federal 4.771/65)**

Há algumas décadas, o Brasil possui leis de proteção às vegetações e à fauna nativas. Entretanto, somente com o agravamento da degradação do patrimônio natural e com a crescente conscientização da sociedade, tais leis começaram a ser aplicadas com maior frequência e rigor.

#### **a) Código Florestal**

Todas as florestas e demais vegetações nativas, mesmo as localizadas em propriedades privadas, são consideradas bens de interesse comum de todos os habitantes do país, e o uso e a exploração dessas vegetações, quando forem permitidos, só podem ser realizados com expressa autorização do órgão federal (Ibama) ou dos órgãos ambientais estaduais. O Código Florestal (art. 2º) considerou como área de preservação permanente, ou seja, que não pode ser destruída ou alterada em suas características origi-

nais, as florestas e demais vegetações situadas em inúmeros locais, como beiras de rios, ao redor de lagos, lagoas, topos das montanhas, entre outros.

A partir de 1990, a maioria dos estados incluiu, nas suas respectivas constituições, dispositivos protegendo as florestas e demais vegetações nativas de seus territórios, estabelecendo novas áreas com vegetações de preservação permanente, aumentando a proteção legal dada pelo Código Florestal.

Reforçando essa proteção, a Lei de Crimes Ambientais (Lei Federal 9.605/98) definiu como crime causar danos, cortar árvores, destruir e provocar incêndios nas florestas de preservação ou outras vegetações nativas, com pena de até quatro anos de prisão.

Também está prevista na Lei de Crimes Ambientais uma multa administrativa, ou seja, multa aplicada pelos órgãos ambientais, contra aqueles que violarem as leis de proteção ao meio ambiente. Essa multa pode chegar a R\$ 50 milhões. Dessa forma, um desmatamento irregular na Amazônia, de grandes proporções, sujeita o responsável a um processo criminal, podendo ser condenado em até quatro anos de prisão, além de ter de pagar uma multa de até R\$ 50 milhões ao Ibama.

#### **b) Lei de Proteção à Fauna**

Todos os animais que vivam naturalmente fora do cativeiro, constituindo a fauna silvestre, bem como seus ninhos, abrigos e criadouros naturais, são propriedade do Estado, sendo proibidas, com as exceções estabelecidas pelo Ibama, sua utilização, perseguição, caça ou apanha. Outras várias disposições sobre a fauna estão também previstas nessa lei.

Deve-se ressaltar, ainda, que o descumprimento das disposições previstas na Lei da Fauna, sujeita o infrator às inúmeras punições previstas

na Lei de Crimes Ambientais. Assim, um turista desavisado que decide apanhar um filhote de pássaro silvestre em uma trilha na floresta está sujeito a um processo criminal, podendo ser condenado em até um ano de prisão, além de sofrer uma multa, a ser aplicada pelo Ibama.

### **Tombamento – Decreto-lei Federal 25, de 30/11/1937**

Pode ser conceituado como a declaração, pelo poder público (federal, estadual ou municipal), do valor histórico, paisagístico, artístico, arqueológico ou científico de bens públicos ou privados, que, por tal razão, devem ser preservados sob um regime especial de cuidados. Assim, podem ser tombadas montanhas, florestas, árvores isoladas e outros monumentos naturais pelo seu valor paisagístico e também prédios, conjuntos urbanísticos (ruas, bairros e até cidades inteiras) pelo seu valor histórico.

A intervenção em bens tombados só pode ser executada com autorização do órgão que tombou aqueles bens, sendo também considerada crime, com pena de até três anos de prisão, a alteração do aspecto ou estrutura daqueles bens sem expressa autorização da autoridade competente ou em desacordo com a concedida, conforme prevê o artigo 63 da Lei de Crimes Ambientais.

Assim, se uma mata ou floresta situada em área pública ou privada é tombada (por seu valor ou importância paisagística) pela prefeitura de uma cidade do interior do Brasil, o proprietário ou responsável por aquela floresta, mesmo que obtenha autorização do Ibama, não pode promover qualquer intervenção no local sem expressa autorização do órgão municipal de tombamento.

## Política Nacional de Recursos Hídricos – Lei Federal 9.433/97

Em 8 de janeiro de 1997, a Lei Federal 9.433 instituiu a Política Nacional de Recursos Hídricos, criando um novo marco institucional no país, incorporando princípios, normas e padrões de gestão da água universalmente aceitos e praticados em muitos países. Posteriormente, em 2000, foi ela alterada pela Lei nº 9.984 de 17 de julho, que criou a Agência Nacional de Águas. Trata-se de uma *lei de organização administrativa*, para o setor de recursos hídricos, permanecendo o Código de Águas (Decreto 24.643, de 10 de julho de 1934) como a *lei de direito da água* no Brasil.

A Política Nacional de Recursos Hídricos é composta pelo Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos e por cinco instrumentos citados a seguir.

- O Conselho Nacional de Recursos Hídricos é o órgão mais elevado da hierarquia do sistema. Compete a ele decidir sobre as grandes questões do setor, além de dirimir as contendas de maior vulto. Seu presidente é o ministro titular do Ministério do Meio Ambiente.

### Instrumentos da Política Nacional de Recursos Hídricos

A lei define cinco instrumentos para implementação da Política Nacional de Recursos Hídricos:

- planos de recursos hídricos – planos diretores, de longo prazo, elaborados por bacia hidrográfica, por estado e para o país, que visam fundamentar e orientar a implementação da Política Nacional de Recursos Hídricos e o gerenciamento dos recursos hídricos;

- outorga dos direitos de uso dos recursos hídricos – instrumento pelo qual o usuário recebe autorização, concessão ou permissão (conforme o caso) para fazer uso da água;
- cobrança pelo uso de recursos hídricos – com o objetivo de reconhecer a água como bem econômico, dando ao usuário indicação de seu valor, incentivar a racionalização do seu uso e obter recursos para o financiamento dos programas contemplados nos planos de recursos hídricos;
- enquadramento dos corpos d'água em classes de uso – visando tanto a assegurar às águas qualidade compatível com os usos mais exigentes a que forem destinadas, quanto a diminuir os custos de combate à poluição, mediante ações preventivas permanentes;

- Sistema Nacional de Informações sobre Recursos Hídricos – sistema de coleta, tratamento, armazenamento e recuperação de informações sobre recursos hídricos e fatores intervenientes em sua gestão, provendo os gestores, os usuários e a sociedade com as condições necessárias para participar do processo decisório.

Por fim, cabe assinalar que cada estado tem suas políticas de meio ambiente e de recursos hídricos formalmente estabelecidas, contando com conselhos e órgãos específicos de gestão.

## 7. Outras normas relevantes

Diversas outras normas temáticas integram o elenco de disposições da Política Nacional de Meio Ambiente, destacando-se a Lei da Pesca (Decreto-Lei 221/1967), o Código de Águas (Decreto Federal 24.643 de 10/7/34), a Lei de Controle de Agrotóxicos (Lei Federal 7.802/89) e a Lei do Gerenciamento Costeiro (Lei Federal 7.661/88).

## 8. Instrumentos legais de proteção

O cidadão isoladamente ou as entidades da sociedade civil possuem, hoje, adequados instrumentos para pleitearem no Poder Judiciário a defesa ambiental.

### a) Ação civil pública

O mais importante meio judicial de proteção ao meio ambiente. É regulada pela Lei Federal 7.347/85 e, posteriormente, foi também recepcionada pela Constituição Federal de 1998.



Autores da ação civil pública – Com a aprovação da Lei 7.347/85, houve uma verdadeira revolução na matéria, já que, a partir daquela data, além do Ministério Público (federal e estadual), da União, dos estados, municípios, todas as entidades civis (associações de moradores, movimentos ecológicos etc.) que tenham como um de seus objetivos a defesa ambiental podem ir à justiça para proteger o meio ambiente (e também o consumidor, os bens de valor turístico, artístico, histórico, paisagístico e estético), enfim, os interesses difusos e coletivos, como os denominou a Constituição Federal.

A proteção daqueles bens e interesses (ambientais, paisagísticos, turísticos etc.) pode ser feita de três formas: cumprimento da obrigação de fazer (por exemplo, uma ação civil pública pedindo à justiça a condenação de uma pedreira a reflorestar vegetação de preservação devastada ilegalmente); obrigação de não fazer (por exemplo, proibir uma indústria de despejar efluentes sem tratamento em determinado rio); ou a obrigação de indenizar, que será revertida a um fundo de conservação ambiental, criado pela Lei da Ação Civil Pública (por exemplo, ação civil pedindo a condenação de uma pedreira por implodir, irregularmente, uma enorme pedra, morro etc. que tinha grande valor paisagístico e turístico).

### **b) Ação popular**

Essa ação judicial, ao contrário da ação civil pública, que é proposta por uma pessoa jurídica, pode ser intentada por qualquer cidadão, que esteja em dia com seus direitos políticos. É regulada pela Lei Federal 4.717/65 e foi igualmente “agasalhada” pela Constituição Federal, que, em seu artigo 5º, inciso LXXIII, prevê: “Qualquer cidadão é parte legítima para propor ação popular que vise anular ato lesivo

ao meio ambiente e ao patrimônio histórico e cultural, ficando o autor, salvo comprovada má fé, isento de custas judiciais e do ônus da sucumbência”.

Pelo dispositivo da Constituição, a ação popular visa à anulação do ato (praticado pelo poder público) lesivo ao meio ambiente e à condenação dos responsáveis pelo ato, incluindo os seus destinatários, ao pagamento de perdas e danos ou, alternativa ou cumulativamente, a recuperar o meio ambiente degradado.

Por exemplo, se o Ibama concede licença para um empreendimento imobiliário desmatar exuberantes e nativas áreas de mata atlântica e algum cidadão entra com uma ação popular, obtendo na justiça a anulação da mencionada licença (por violação das leis ambientais), tanto o Ibama como a empresa imobiliária poderão ser condenados a recuperar a vegetação degradada.

Um dos grandes avanços da ação popular, introduzidos pela Constituição Federal de 1988, é que agora não há mais a possibilidade de o autor ter de pagar as despesas do processo, como, por exemplo, pagar os honorários do advogado da parte contrária, salvo se ficar comprovada a ocorrência de má-fé.

### **c) Ação penal**

Quando a autoridade policial (polícia civil) receber notícia de qualquer um do povo da ocorrência de um crime ambiental (assim definido por lei federal), ela deverá instaurar inquérito policial para apurá-lo, definir sua autoria e obter todos os elementos que sirvam de base para que o Ministério Público, após a conclusão do inquérito, promova a ação penal, ou seja, processe criminalmente aquele que violou a leis ambientais.

Por outro lado, o Ministério Público pode promover a ação penal sem que haja o inquérito policial, podendo fundamentar-se, apenas, em informações, procedimentos administrativos, representação de qualquer um do povo, mas desde que contenham elementos suficientes para o ajuizamento da ação penal.

Assim, um guia turístico, constatando o desmatamento de extensa área de mata nativa ou qualquer outra agressão ambiental significativa, pode, como cidadão, comunicar o fato ao delegado da cidade onde ocorreu o dano ambiental ou procurar, diretamente, o promotor de justiça da localidade, para que ele determine a apuração criminal daqueles fatos e, eventualmente, entre com ação penal contra os acusados. ■





## Caixa de ferramentas

### Diretrizes gerais na formulação e implementação de projetos e atividades de ecoturismo

#### Quadro de implementação de projetos e atividades de ecoturismo

Projeto ou atividade	Requisito	Procedimento legal
Em unidades de conservação	- - -	Deve ser aprovado previamente pelo órgão gestor (federal/Ibama, estadual ou municipal) de unidades de conservação.
	Captação de água ou uso de espelhos de águas de rios, lagoas e represas.	Deve ter a outorga expedida pela Agência Nacional de Água/ANA (rios ou lagoa federal) ou pelo órgão estadual de recursos hídricos e, eventualmente, de licenças expedidas pelo Ibama ou pelo Órgão Estadual de Meio Ambiente (Oema). Caso haja Comitê de Bacia, é importante submeter o projeto à apreciação.
	Abertura de trilha em mata.	Deve ser aprovado previamente pelo órgão florestal federal (Ibama) ou estadual.
Fora de unidades de conservação	Implantação de benfeitorias em margens de rios e lagoas.	Deve ser aprovado previamente pela Secretaria do Patrimônio da União (SPU) ou pelo órgão estadual de patrimônio imobiliário e necessita de licenças expedidas pelo Ibama ou pelo Oema.
	Implantação de benfeitorias nas proximidades da costa marítima e uso de espelho de águas costeiras.	Deve ser aprovado previamente pela SPU e necessita de licenças expedidas pelo Ibama e de autorização da Capitania dos Portos (em alguns casos).
	Pesca esportiva.	Necessita de licenças expedidas pelo Ibama.
	Relação com patrimônio histórico e sítio arqueológico.	Necessita de aprovação do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan).
	Relação com fósseis.	Deve ser aprovado pelo Departamento Nacional de Produção Mineral (DNPM).



## Referências bibliográficas

ANTUNES, P. de B. *Direito ambiental*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 1999.

BRASIL. Comissão Interministerial para a preparação da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (Cima). Subsídios Técnicos para a elaboração do Relatório Nacional do Brasil para a Cnumad. Brasília. Versão Preliminar, 1991.

\_\_\_\_\_. Ministério do Meio Ambiente, dos Recursos Hídricos e da Amazônia Legal. Secretaria dos Recursos Hídricos. *Política Nacional de Recursos Hídricos: Lei 9.433 de 8 de janeiro de 1997*. Brasília, MMA/SRH, 1997. 35 p.

IBAMA. *A necessidade do uso sustentável dos recursos hídricos*. Brasília: Programa Nacional do Meio Ambiente; Bird, 1995.

\_\_\_\_\_. *Coletânea da Legislação Federal do Meio Ambiente*. Brasília: Ibama, 1992. 797 p.

\_\_\_\_\_. *Gerenciamento de bacia hidrográfica – Aspectos conceituais e metodológicos*. Brasília, 1995.

MACHADO, P. A. L. Águas no Brasil: aspectos legais. *Ciência Hoje*, 19 (110): 61-65, 1995.

\_\_\_\_\_. *Direito ambiental brasileiro*. São Paulo: Malheiros, 1992. 606 p.

MEIRELLES, H. L. *Direito administrativo brasileiro*. São Paulo: Malheiros, 1990. 701 p.

POMPEU, C. T. Aspectos jurídicos da cobrança pela utilização de recursos hídricos. In: *Seminário Recursos hídricos e o Saneamento Ambiental. Novos Conceitos do Usuário - Pagador*. São Paulo: Secretaria de Energia e Saneamento, 1992, p. 48-74.

\_\_\_\_\_. Recursos hídricos na Constituição de 1988. *Águas e Energia Elétrica*, 5 (14): 42-49, 1988.

ROCHA, C. L.; BENEVIDES, V. F. de S.; COIMBRA, R. M. Gerenciamento de recursos hídricos no Brasil – Aspectos institucionais e administrativos. In: ELETROBRÁS/COMASE. *Seminário sobre Fauna Aquática e o Setor Elétrico. Reuniões Temáticas Preparatórias*. Rio de Janeiro: Centrais Elétricas Brasileiras; Comitê Coordenador das Atividades de Meio Ambiente do Setor Elétrico, 1994, p. 6-13. (Caderno 6 – Gerenciamento de Bacias Hidrográficas).

SILVA, J. A. *Direito constitucional ambiental*. São Paulo: Malheiros, 1994.

## 3.2

A autora baseia-se nos significados da palavra legislar para restaurar o histórico de criação da legislação turística no mundo e no Brasil, passando por suas normas gerais e enfatizando a atuação da Embratur. Neste capítulo, o leitor também terá acesso à descrição da legislação brasileira que está em vigor.



### LEGISLAÇÃO TURÍSTICA

ANA MARIA SIEMS FORTE

Legislar significa estabelecer, ordenar, decretar, formular leis, regras, princípios. Lei é a regra de direito ditada pela autoridade estatal e tornada obrigatória para manter, numa comunidade, a ordem e o desenvolvimento. Legislação é o conjunto de leis acerca de determinada matéria.

Ao partirmos das definições expressas no Dicionário da Língua Portuguesa Aurélio Buarque de Holanda Ferreira observamos que nossa questão tem por princípio o estabelecimento de normas que regem um funcionamento e que são formuladas pelo Estado, objetivando a ordem e o desenvolvimento.

O Estado, tal como o conhecemos, é uma evolução no processo de constituição das sociedades. Ele surgiu após o período feudal e se consolidou a partir do século XVIII. Enquanto o Estado absolutista (século XVII) legitimava o poder dos reis e girava em torno de uma ordem mercantilista, o Estado moderno

(1790) teve um forte papel assistencialista, decorrente da Revolução Industrial, de seus fluxos migratórios e das novas relações sociais e econômicas estabelecidas no período.

É a partir de 1840, principalmente na Alemanha e na Inglaterra, que o Estado passa a ter uma postura voltada às políticas sociais, propiciando o acesso à educação e à saúde e regulamentando as questões trabalhistas e previdenciárias.

Como vemos, a ação do Estado, além de delegada, foi demandada pela sociedade em razão de questões sociais ou por razões de ordem externa – guerras, crises econômicas etc. Com isso, muitas vezes o Estado assume um papel não só paternalista, mas também intervencionista na atividade econômica.

No Brasil, desde 1938, o Estado estabelece normas para o exercício da atividade turística, mas é só a partir da década de 1960, em razão do contexto político e social, que passa a atuar de forma mais direta, na coordenação e no estímulo ao desenvolvimento do turismo (Decreto-lei nº 55/1966).

A Constituição Federal de 1988 aborda a questão do turismo em seus artigos 24 e 180, com o seguinte texto:

Art. 24. Compete à União, aos Estados e ao Distrito Federal legislar concorrentemente sobre:

VII – proteção ao patrimônio histórico, cultural, artístico, turístico e paisagístico; [...].

Art. 180. A União, os estados, o Distrito Federal e os Municípios promoverão e incentivarão o turismo como fator de desenvolvimento social e econômico.

Esses artigos, além de nivelar as diversas esferas de governo na responsabilidade sobre a atividade, garantem a preservação do patrimônio turístico e apontam para ações futuras por meio de estímulo ao desenvolvimento.

### Atividade turística – normas gerais

Como vimos, o Estado tem a responsabilidade legal de atuar no desenvolvimento da atividade turística, e sua ação se dá por meio de leis, normas e regras, coordenadas/fiscalizadas/executadas por organismos públicos específicos.

Quais as atribuições principais do Estado brasileiro no que diz respeito à atividade turística?

- disciplinar a utilização da matéria-prima do produto turístico;
- orientar os investimentos necessários para transformar a matéria-prima em produto;
- ordenar o padrão de qualidade/condições para o exercício da atividade;
- tutelar os interesses dos consumidores.

Essas atribuições, no âmbito do Poder Executivo federal, são postas em prática pelo Ministério do Esporte e Turismo e pelo Instituto Brasileiro de Turismo (Embratur). Atuando no campo do Poder Legislativo, temos a Subcomissão Parlamentar de Turismo, vinculada à Comissão de Economia da Câmara dos Deputados.

Outros organismos públicos também atuam na normatização do setor, tais como:

- Departamento de Aviação Civil (DAC) – responsável pela normatização das questões aeroviárias;



- Infraero – responsável pela administração dos aeroportos;
- Procon – com o Código de Defesa do Consumidor;
- Iphan – com a preservação do patrimônio histórico e artístico;
- Ibama – com a preservação de recursos naturais e a gestão de parques e outras unidades de conservação;
- Conama – Conselho Nacional de Meio Ambiente;
- Denatran – com as normas de trânsito e sinalização.

O Instituto Brasileiro do Turismo (Embratur), vinculado ao Ministério do Esporte e Turismo, é o órgão responsável pela formulação, coordenação, execução da Política Nacional de Turismo. Criado como empresa em 1967 e recriado como autarquia pela Lei nº 8.181, de 28 de março de 1991, tem as seguintes competências:

1. propor ao governo federal normas e medidas necessárias à execução da Política Nacional de Turismo e executar as decisões que, para esse fim, lhe sejam recomendadas;
2. estimular as iniciativas públicas e privadas, tendentes a desenvolver o turismo interno e do exterior para o Brasil;
3. promover e divulgar o turismo nacional, no país e no exterior, de modo a ampliar o ingresso e a circulação de fluxos turísticos, no território brasileiro;
4. analisar o mercado turístico e planejar o seu desenvolvimento, definindo as áreas, empreendimentos e ações prioritárias a serem estimuladas e incentivadas;

5. fomentar e financiar, direta ou indiretamente, as iniciativas, planos, programas e projetos que visem ao desenvolvimento da indústria de turismo, controlando e coordenando a execução de projetos considerados como de interesse para a indústria do turismo;
6. estimular e fomentar a ampliação, diversificação, reforma e melhoria da qualidade da infraestrutura turística nacional;
7. definir critérios, analisar, aprovar e acompanhar os projetos de empreendimentos turísticos que sejam financiados ou incentivados pelo estado;
8. inventariar, hierarquizar e ordenar o uso e a ocupação de áreas e locais de interesse turístico e estimular o aproveitamento turístico dos recursos naturais e culturais que integram o patrimônio turístico, com vistas à sua preservação, de acordo com a Lei nº 6.513, de 20 de dezembro de 1977;
9. estimular as iniciativas destinadas a preservar o ambiente natural e a fisionomia social e cultural dos locais turísticos e das populações afetadas pelo seu desenvolvimento, em articulação com os demais órgãos e entidades competentes;
10. cadastrar as empresas, classificar os empreendimentos dedicados às atividades turísticas e exercer função fiscalizadora nos termos da legislação vigente;
11. promover, nas autoridades competentes, atos e medidas necessários ao desenvolvimento da atividade turística, à melhoria ou ao aperfeiçoamento dos serviços oferecidos aos turistas e à facilitação do deslocamento de pessoas no território nacional, com finalidade turística;

12. celebrar contratos, convênios, acordos e ajustes com organizações e entidades públicas ou privadas, nacionais, estrangeiras e internacionais, para a realização de seus objetivos;
13. realizar serviços de consultoria e de promoção destinados ao fomento da atividade turística;
14. patrocinar eventos turísticos;
15. conceder prêmios e outros incentivos ao turismo;
16. participar de entidades nacionais e internacionais de turismo.

Com base em decretos e por meio da edição de deliberações normativas, a Embratur regulamenta a atividade turística, cumprindo com as atribuições que lhe foram conferidas, principalmente no que diz respeito à prestação de serviços turísticos (hospedagem, transporte, agenciamento, congressos e eventos, guias de turismo), independentemente do segmento a que a prática turística se destine – ecoturismo, melhor idade, pesca esportiva, turismo cultural, sol e mar.

Toda a legislação de turismo encontra-se disponível e pode ser consultada no *site* da Embratur ([www.embratur.gov.br](http://www.embratur.gov.br)).

Não há uma legislação específica para o segmento de ecoturismo. Entretanto, os decretos e deliberações normativas em vigor são aplicáveis, uma vez que são fundamentais para a prática da atividade turística no que diz respeito à prestação de serviços. Na formação de uma agência de ecoturismo, na implantação de um hotel ou no transporte de turistas para atrativos ecoturísticos, deve-se observar a legislação de cada setor.

Nos estados, esclarecimentos e informações complementares podem ser obtidas nos organismos oficiais de turismo, que atuam complementarmente à Embratur.



## Legislação em vigor

### LEGISLAÇÃO COMUM

Lei nº 6.505/77

Dispõe sobre as atividades e serviços turísticos; estabelece condições para seu funcionamento e fiscalização; altera a redação do artigo 18, Decreto-lei nº 1.439, de 20 de dezembro de 1975.

Decreto nº 2.294/86 – Dispõe sobre o exercício e a exploração de atividades e serviços turísticos.

Lei nº 8.181/91

Dá nova denominação à Empresa Brasileira de Turismo (Embratur), estabelecendo suas competências e condições de funcionamento.

Decreto nº 448/92 – Regulamenta dispositivos da Lei nº 8.181, de 28 de março de 1991, dispõe sobre a Política Nacional de Turismo.

Deliberação normativa nº 326/94

Recomenda aos órgãos oficiais de turismo que estabeleçam normas próprias para cadastro, classificação, controle e fiscalização de prestadores de serviços turísticos.

Deliberação normativa nº 327/94

Simplifica exigências para classificação de prestadores de serviços turísticos.

Deliberação normativa nº 346/954

Normas e padrões de proteção ao turista e ao consumidor.

Deliberação normativa nº 390/98

Dispõe sobre a exigência e parecer técnico, emitido por profissional egresso de cursos superiores de bacharel em Turismo, nos projetos de empreendimentos turísticos, nas cartas-consulta e nos pedidos de apoio institucional ou financeiro.

Deliberação normativa nº 391/98

Institui o Compromisso de Ajustamento de Conduta; a suspensão temporária da atividade; a divulgação trimestral da relação dos maus prestadores de serviços e produtos turísticos.

Deliberação normativa nº 392/98

Institui a obrigatoriedade de formalização de contrato escrito entre os prestadores de serviços turísticos entre si e seus fornecedores, inclusive transportadoras aéreas, marítimas e terrestres; a celebração de seguro de responsabilidade para cobertura de dano.

### LEGISLAÇÕES ESPECÍFICAS

#### Meios de hospedagem

Decreto nº 84.910/80

Regulamenta dispositivos da Lei nº 6.505, de 13 de dezembro de 1977, referentes aos meios de hospedagem de turismo e acampamento turísticos *camping*.

Deliberação normativa nº 070/80

Dispõe sobre o enquadramento dos projetos de construção de meios de hospedagem que visem à obtenção dos incentivos e estímulos fiscais, econômicos ou financeiros.

Deliberação normativa nº 232/87

Determina às empresas que pleitearem acesso aos benefícios fiscais e/ou financeiros para a implantação de meios de hospedagem de turismo e outros empreendimentos turísticos a inclusão, nos seus projetos, de Programa de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos.

Deliberação normativa nº 240/88

Institui a Ficha Nacional de Registro de Hóspedes de *Campings* (FNRH-C).

#### Agências de viagens

Decreto nº 84.934/80

Dispõe sobre as atividades e os serviços das agências de turismo, regulamenta o seu registro e funcionamento.

Resolução normativa Cntur nº 04/83

Estabelece, para os fins do artigo 3º da Lei nº 6.505/77 e de acordo com o artigo 35 do Decreto nº 84.934/80, as condições a que deverão obedecer as agências de turismo no exercício das atividades e na prestação de serviços turísticos.

Resolução normativa Cntur nº 12/84

Altera os artigos 11 e 12 da Resolução Normativa CNTUR nº 04, de 28 de janeiro de 1983.

Deliberação normativa nº 136/84

Disciplina conteúdo e forma de inserção das informações que deverão constar de anúncios na imprensa ou do material promocional e peças de propaganda, divulgados pelas agências de turismo ou com sua anuência.

Deliberação normativa nº 161/85

Dispõe sobre o regulamento comercial entre as agências de turismo e seus usuários, para a operação de viagens e excursões turísticas.

#### Transportadoras

Decreto nº 87.348/82

Regulamenta a Lei nº 6.505, de 13 de dezembro de 1977, e estabelece as condições em que serão prestados os serviços de transporte turístico de superfície.

Resolução normativa nº 32/88

Aprova o regulamento para a Classificação das Atividades e Serviços de Transporte Turístico de Superfície.



Deliberação normativa nº 246/88

Disciplina formalidades para a classificação dos veículos e embarcações de turismo e a habilitação das empresas que explorem os serviços de transporte turístico.

### **Congressos e eventos**

Decreto nº 89.707/84

Dispõe sobre empresas prestadoras de serviços para organização de congressos, convenções, seminários e eventos congêneres.

Resolução normativa Cntur nº 14/84

Dispõe sobre as condições operacionais a que estarão sujeitas as empresas prestadoras de serviços remunerados para a organização de congressos, convenções, seminários e eventos congêneres;

### **e) Guias de turismo**

Este é um assunto polêmico e bastante controvertido. A profissão de guia de turismo é a única profissão do setor de turismo que tem uma regulamentação e, portanto, deve-se cumprir o que determina a lei.

O guia de turismo é o profissional devidamente qualificado para exercer as funções de guiamento de um grupo de turistas, identificado por uma credencial emitida pela Embratur.

Para ser guia de turismo, há a exigência legal de ter concluído o ensino médio (o antigo segundo grau). Entretanto, principalmente quando tratamos de ecoturismo, muitos “guias” atuam no mercado sem necessária qualificação. Esses profissionais atuam principalmente em áreas naturais, conduzindo pessoas pelos atrativos em razão de sua vivência e conhecimento na região. Não há legislação que respalde esse tipo de atuação e, usualmente, podemos denominar esses profissionais de condutores ou monitores de visitantes.

O ideal é que haja sempre um grupo trazido a determinado atrativo por um guia de turismo e que o monitor faça o trabalho de informação e condução do grupo, acompanhando o guia de turismo, que, entre outras funções, representa os interesses da empresa de turismo responsável pela viagem e, portanto, deve zelar pelo atendimento às necessidades dos clientes, inclusive prestando socorro, se necessário.

Existem categorias de guias de turismo:

1. regional – está habilitado a acompanhar o grupo dentro de um determinado estado, prestando assessoria e informações sobre os atrativos locais;
2. nacional – aquele que acompanha o grupo por todas as regiões do país e ainda pode atuar nos países da América do Sul. Utiliza-se de guias de turismo regionais para informar sobre as singularidades dos atrativos turísticos visitados;
3. internacional – acompanha grupos de turistas a viagens para o exterior;
4. especializado em atrativo natural – acompanha grupos prestando informações detalhadas, tendo formação específica sobre determinada área ambiental ou atrativo. Em sua formação, destacam-se aspectos relacionados às práticas de atividades realizadas em meio natural;
5. especializado em atrativo cultural – atua da mesma forma que o natural, porém com foco para os aspectos de patrimônio histórico e cultural de uma região.

Lei nº 8.623/93

Dispõe sobre a profissão de guia de turismo.

Decreto nº 946/93

Regulamenta a Lei nº 8.623/93, que dispõe sobre a profissão de guia de turismo, incluindo a categoria de guia de turismo especializado em atrativo natural.

Deliberação normativa nº 256/89

Dispõe sobre os requisitos para cadastramento dos guias de turismo.

Deliberação normativa nº 325/94

Dispõe sobre normas e procedimentos para cadastramento de guia de turismo.

## O ecoturismo e a Política Nacional de Turismo

De acordo com as competências estabelecidas em lei, a Embratur, em 1994, em parceria com o Ibama e diversas entidades não-governamentais, iniciou o processo de discussão para a elaboração das *Diretrizes para uma Política Nacional de Ecoturismo*. No documento elaborado e trazido a público, além do conceito definido para o segmento, ficaram estabelecidas as ações e responsabilidades para o desenvolvimento do ecoturismo no Brasil.



Entre as ações previstas, a regulamentação do ecoturismo tinha como objetivo: “Dotar o segmento de ecoturismo de estrutura legal própria, harmonizada com as esferas federal, estadual e municipal, e de critérios e parâmetros adequados”.

Das seis estratégias traçadas para essa ação, apenas duas foram contempladas:

### **Estratégia 1 – Identificar e avaliar os dispositivos legais vigentes aplicáveis ao ecoturismo, em todas as esferas do poder público**

O resultado dessa ação resultou na não-formulação de normas específicas para o segmento, uma vez que a legislação existente, tanto no âmbito do turismo como no âmbito do meio ambiente, adequa-se às necessidades da prática do ecoturismo, até o presente momento. Esse resultado interferiu diretamente na não-implementação das demais estratégias, visto que, em sua maioria, contemplavam a formulação de mecanismos legais já preexistentes.

### **Estratégia 2 – Definir responsabilidades inter e intra-institucionais para o desenvolvimento do ecoturismo**

Desde 1994, as ações do governo federal, no que dizem respeito ao segmento do ecoturismo, são realizadas sempre em parceria entre os ministérios e os órgãos envolvidos. Durante esse período, por exemplo, o Ministério do Meio Ambiente, por meio da Secretaria de Coordenação da Amazônia, coordenou o processo de elaboração do Programa de Ecoturismo da Amazônia Legal, em fase de implantação, com recursos do Banco Interamericano de Desenvolvimento.

Apesar de toda complexidade da legislação turística vigente, é importante frisar que o exercício da atividade turística, como de qualquer outra ativi-

dade, deve ser legalmente constituído por meio de atos próprios, pela obtenção de licenças municipais e outros dispositivos legais em vigor nos estados e municípios.

Outro dispositivo importante a ser observado é o Código de Defesa do Consumidor (Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990), uma vez que a atividade, por ser eminentemente prestadora de serviços, deve ater-se ao que preconiza o código, podendo qualquer empresa ou empreendimento ser acionado pelos Procons em virtude de reclamações dos clientes-turistas. ■



BARROS, Sílvio Magalhães de; PENHA Denise Hamú de la. (Coord.). *Diretrizes para uma Política Nacional de Ecoturismo*. Brasília: Embratur, 1994.

BRASIL. *Constituição: República Federativa do Brasil*. Brasília: Senado Federal, 1988.

FERRAZ, Joandre Antônio. *Regime jurídico do turismo*. Campinas: Papyrus, 1992.

\_\_\_\_\_. Regime jurídico do turismo. In: LAGE, Beatriz; MILLONE, Paulo. *Turismo: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2000, p.151-161.

MARTINS, Ives Gandra da Silva. Turismo na Constituição brasileira. *Turismo em Análise*, São Paulo, ECA/ USP, v. 2, n. 3, p. 71-74, nov., 1993.

0

*Manual MPE* foi criado para ser utilizado nos cursos de capacitação dos Monitores MPE. Em virtude da carência de publicações com abordagem prática sobre ecoturismo e desenvolvimento sustentável no Brasil, o Comitê Gestor do Programa decidiu produzir e disponibilizar o conjunto a um público mais amplo. O presente Manual pretende ser uma ferramenta dinâmica, com flexibilidade para incorporar sugestões e críticas em suas futuras edições. Aos autores dos temas foi solicitado se limitarem a textos condensados, sem, contudo, prejudicar o conteúdo. A condensação sugerida que, a princípio, pode até ser considerada negativamente, tem por objetivo estimular o público leitor a se concentrar no que for mais essencial dentro do assunto, abstraindo-se do que for supérfluo ou secundário. Desejamos a você uma boa leitura e que seu uso lhe permita um aproveitamento prático de seu conteúdo.



BASA EMBRATUR



FINEP



ECOTURISMO - TURISMO SUSTENTÁVEL

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE