

Ecoturismo e Empreendedorismo

Gustavo Calixto Scoralick de Almeida¹, Wanyr Romero Ferreira²

¹ Economista, Mestre em Turismo e Meio Ambiente. E-mail: gueconomista@pop.com.br

² Doutora, Professora do Mestrado em Turismo e Meio Ambiente, Centro Universitário UNA.
Rua Aimorés, 1451, Lourdes, Belo Horizonte, MG. CEP: 30.140.071.
E-mail:wanyr@terra.com.br

Resumo

Muitas micro e pequenas empresas brasileiras do setor de turismo e, em particular, de ecoturismo, estão sendo implantadas sem planejamento adequado. Uma das causas deste comportamento do pequeno empresário pode ser a deficiência de modelos de plano de empresas adaptados a este segmento empresarial. Tendo como base o alto índice de falências das empresas em todas as atividades, este trabalho teve como objetivo ressaltar a importância de um planejamento estratégico de empresas de hospitalidade e turismo, com enfoque em empresas de ecoturismo. Apresentou-se uma revisão abrangente de técnicas de planejamento e administração estratégica, aplicadas ao setor turístico. Apresentaram-se as diferentes etapas de um plano de negócio ressaltando as particularidades do setor de ecoturismo, que enfrenta ameaças tais como sazonalidade, mudanças climáticas, e os riscos de ultrapassar os limites considerados seguros para a própria sustentabilidade da atividade. O Ecoturismo é um segmento da atividade turística que utiliza os conceitos de sustentabilidade ao lidar com o patrimônio cultural e natural. No Brasil, este setor ainda tem grande espaço para se expandir, apesar da concorrência e dos riscos inerentes.

Palavras-chave: ecoturismo, desenvolvimento sustentável, empreendedorismo, plano de negócios

Ecotourism and Entrepreneurship

Abstract

Many micro and small Brazilian companies acting in the tourism sector and, in particular, in ecotourism, are being implanted without appropriate planning, perhaps due to the lack of appropriate business plan models. By also considering the high percentage of bankruptcies of companies in general, this work also emphasizes the importance of strategic planning of hospitality and tourism companies, especially ecotourism ones. A review on planning techniques and strategic administration, applied to the tourism sector is presented. The different steps of business plans are presented particularly with respect to ecotourism sector. This sector faces threats such as seasonality, climatic and seasonal changes. Ecotourism is a segment of the tourist activity that should employ sustainability concepts while dealing with natural and cultural patrimonies. In Brazil, the ecotourism industry still presents a broad potential to expand, in spite of the competition and of the inherent risks.

Keywords: ecotourism, sustainable development, entrepreneurship, business plan

Introdução

A necessidade de fuga do estilo de vida urbano, a procura por locais mais saudáveis e a conscientização das pessoas em relação aos problemas ambientais fizeram nascer o ecoturismo em locais com características únicas e de elevada sensibilidade ecológica (MORAES, 2000a). O ecoturismo cresceu e se tornou, nas últimas duas décadas, um dos setores mais dinâmicos da indústria do turismo e evoluiu em um conjunto de princípios e práticas, desafiando o estilo de viajar do século XXI (CRABB, 2002). Para Ceballos-Lascurian (1999), nas últimas décadas, tem aumentado de forma rápida o número de turistas que visitam áreas naturais. Estes autores afirmam que, infelizmente, essa tendência não tem sido acompanhada de planejamento e administração adequados dos locais visitados, principalmente em áreas ecológicas e culturalmente frágeis.

Por causa do seu valor ecológico, as áreas protegidas, especialmente aquelas situadas nas regiões tropicais e em países em desenvolvimento, guardam muitos dos maiores atrativos do ecoturismo mundial. Esses atrativos podem se constituir de apenas uma ou de uma combinação de espécies endêmicas raras da flora ou da fauna, de uma vida silvestre abundante, de altos índices de diversidade de espécies, de formações geomorfológicas incomuns ou espetaculares, de manifestações culturais históricas ou atuais singulares e vistas em seu contexto natural (DRUMM & MOORE, 2002). Ainda de acordo com estes autores, o ecoturismo gera renda para a conservação de ambientes naturais e benefícios para as comunidades que habitam áreas rurais e remotas. De fato, o número de empreendimentos na área de ecoturismo cresce a uma taxa anual de 10% a 15%, conforme estimativa do Conselho Mundial de Viagens e Turismo (WTTC, 2006). Muitas dessas empresas têm sido criadas já com a compreensão e comprometimento com os princípios de sustentabilidade, ao passo que empresas mais antigas de turismo voltado à natureza têm sido lentas ao incorporar todos os princípios de ecoturismo em suas atividades (DRUMM & MOORE, 2002).

Para Moraes (2000a), o ecoturismo é alvo da atenção de um grande número de pessoas, incluindo os administradores de áreas protegidas, pois estas áreas estão recebendo um número cada vez maior de visitantes sem o devido conhecimento dos impactos e dos possíveis benefícios dessa nova atividade. Este fato justifica a importância do planejamento da atividade de ecoturismo para que se possam mensurar os custos e benefícios potenciais da atividade. A principal tarefa dos planejadores é procurar os pontos comuns entre ecoturismo, conservação e o desenvolvimento, para minimizar custos e maximizar benefícios.

Como a maior parte das atividades econômicas e sociais, a atividade turística possui a capacidade de promover impactos de ordem positiva e negativa. Cientes desta capacidade, diversos estudiosos vêm se preocupando em tornar pública a importância da preservação ambiental e do planejamento. Os incentivos à efetiva parceria entre os órgãos de preservação e o setor turístico são cada vez mais comuns devido à recente divulgação do conceito de sustentabilidade (OLIVEIRA, 2004). Decerto, convencer a comunidade da importância da preservação não é tarefa simples. Para isso, os planejadores tanto do setor público como do privado necessitam mostrar, com exemplos reais, que com a revitalização, a cultura é reforçada e todos se beneficiam (OLIVEIRA, 2004). Cada tipo de recurso requer uma forma específica de intervenção. Existem áreas como parques naturais, que pedem preservação permanente, inclusive com áreas restritas de visitação, para garantir a sobrevivência das espécies.

Dados os aspectos de sustentabilidade econômica, social e ambiental, brevemente discutidos, e visando preencher a lacuna de instrumentos de apoio à decisão, este trabalho tem por objetivos:

- discutir os vários aspectos de planos de negócios plausíveis de aplicação imediata à área de turismo;
- complementar a metodologia dos planos de negócios de forma a ressaltar os fatores característicos de empresas de ecoturismo, levando em conta riscos inerentes à sazonalidade e à necessidade da preocupação ambiental por parte do empresário.

O ecoturismo

De acordo com o Dicionário Houaiss (2002), ecoturismo é o “turismo que respeita e preserva o equilíbrio do meio, fomentando a educação ambiental; turismo ecológico.” Segundo o Jornal do Meio Ambiente (2006), o ecoturismo pode receber várias denominações, dentre elas: Turismo de Aventura, Turismo de Natureza, Turismo Ecológico e Turismo Verde.

Ecoturismo é a viagem de turistas, em pequena escala, para áreas geralmente protegidas, frágeis e intocadas, realizado com a preocupação de causar baixo impacto no meio ambiente. A prática do ecoturismo ajuda a educar o viajante, proporciona recursos para a conservação das áreas, beneficia diretamente o desenvolvimento econômico e o poder político das comunidades locais e estimula o respeito por culturas diferentes e pelos direitos humanos (DRUMM & MOORE, 2002).

Na miríade de princípios e das inúmeras definições existentes, a essência do ecoturismo reside em três dimensões:

- uma dimensão baseada na natureza;
- outra que envolve informação e aprendizado ambiental;
- e uma terceira que envolve gestão e operação sustentável.

Pode-se destacar que a participação das comunidades locais, geração de renda e qualidade da experiência turística são os pilares da gestão sustentável do ecoturismo.

Em publicações recentes sobre ecoturismo, Moraes (2000 a-b) oferece material prático importante para os empreendedores deste segmento. Em uma época em que ser empreendedor é quase um imperativo, deve-se lembrar que por trás das novas idéias que vêm revolucionando a sociedade, existe muito mais do que visão de futuro e talento individual. Análise, planejamento estratégico-operacional e capacidade de implementação são elementos essenciais ao sucesso de empreendimentos inovadores na área de ecoturismo. Segundo Moraes (2000b), o empreendedor deve pesquisar o local, levando em consideração as construções existentes e as que serão construídas, a logística do lixo e esgoto, além do suporte de hotelaria e eventos e a receita comercial, considerando a capacidade ambiental. O empreendedor do setor de ecoturismo deve estar consciente de sua responsabilidade junto à comunidade e aos turistas

quanto aos aspectos positivos e negativos envolvidos em sua atividade (JORNAL DO MEIO AMBIENTE, 2006).

De acordo com Drumm e Moore (2002), normalmente os pontos de partida para uma iniciativa de Ecoturismo têm-se constituído de programas de treinamento de guias turísticos ou construção de hotéis ou pousadas. Essa abordagem conduz quase que inevitavelmente ao insucesso e tem levado a:

- Geração de altas expectativas nas comunidades, expectativas essas raramente concretizadas;
- Atrito com as ONGs;
- Dificuldades de conservação das áreas protegidas ;
- Destruição dos atrativos naturais.

O plano de negócios para empresas de turismo

O Plano de Negócios (*Business Plan*) não é uma fórmula que garante o sucesso de uma empresa, mas ajuda o empresário a programar o processo de abertura do negócio. O plano evita possíveis equívocos e fornece índices sobre a viabilidade ou não do negócio, antes de sua implantação. Portanto, o plano de negócios pode ser considerado uma ferramenta tanto para a tomada de decisão quanto para convencer financiadores, investidores e parceiros.

Moraes (2000b) sugere as seguintes etapas *preliminares* para organizar o plano:

- Identificação de oportunidades: avaliação das potencialidades do empreendimento;
- Análise de riscos: avaliação dos riscos associados ao empreendimento.
- Desenvolvimento do conceito do empreendimento: organização de informações em um documento, tendo em vista definir, de modo claro, o tipo de negócio que se pretende explorar;
- Análise do mercado consumidor, do mercado fornecedor e concorrência: nesta etapa, o empresário deve direcionar seu projeto para determinado segmento de mercado, saber quais os melhores fornecedores no que diz respeito a prazo de entrega e pagamento, e mapear os principais concorrentes.

Após a análise cuidadosa das etapas acima, o empreendedor deve escrever seu plano de negócios, que deve compreender as seguintes etapas:

- Definição da Missão e Visão do Negócio;
- Análise Externa: Oportunidades e Ameaças;

- Análise Interna: Forças e Fraquezas;
- Definição dos Objetivos e Metas;
- Análise Financeira;
- Análise de Risco.

Após o plano, existem duas etapas complementares que são:

- Implementação;
- Feedback e monitoração.

No caso específico do ecoturismo, de acordo com OMT (2001), devem-se considerar as necessidades dos visitantes, dos moradores e da própria região tanto durante o planejamento quanto na gestão do empreendimento.

Etapas de um business plan

A partir da visão e missão da empresa podem-se estabelecer ações que serão implementadas e monitoradas, visando atingir os objetivos e metas estipuladas. Para isso, elabora-se uma estratégia. O plano de negócios de uma empresa deve contemplar, de forma objetiva, a formulação estratégica desta empresa. A seguir, mostrar-se-á como se elabora um plano estratégico completo da empresa, de acordo com os conceitos aqui mencionados e de que forma cada etapa deve ser explicitada no plano de negócios.

Neste trabalho, procurou-se adaptar as metodologias propostas em Moraes (2000 a-b), Kotler (1999), Casarotto Filho (2002), Marstio (2002), Matarazzo (2003), Lemes Junior, Rigo & Cherobin (2002) e Weston & Brigham (2000) para adequá-las às pequenas empresas do setor de ecoturismo.

A Missão de uma Empresa de Ecoturismo

A declaração de missão da empresa de ecoturismo deve refletir a razão de ser da empresa, o seu propósito e o que a empresa faz, de forma clara e concisa. Para que a declaração de missão da empresa seja efetiva, ela deve:

- Destacar as atividades da empresa, incluindo os mercados aos quais ela atende e as áreas geográficas em que atua;
- Indicar os clientes ou grupo de clientes que a empresa atende ou pretende atender;
- Mostrar os produtos ou serviços que a empresa oferece ou pretende oferecer.

A idéia é que a missão transmita uma imagem tangível e concreta da empresa. Seguem exemplos de declaração de missão adequadas a empresas de ecoturismo:

- Nossa missão é oferecer, aos amantes da natureza, a oportunidade de vivenciar experiências inesquecíveis, com segurança e de forma respeitosa ao meio ambiente.
- Nossa missão é oferecer lazer e permitir ao turista o desenvolvimento de uma conscientização ambiental.
- Promover o ecoturismo sustentável, por meio de atividades ambientalmente corretas incentivando o respeito ao meio ambiente.

A Visão de uma Empresa de Ecoturismo

A declaração de visão é a declaração da direção que a empresa pretende seguir, ou ainda, **é um** quadro do que a empresa deseja ser. Trata-se ainda da personalidade e caráter da empresa. Assim, a declaração de visão de uma empresa deve refletir suas aspirações e suas crenças. Tal declaração de visão não estabelece ou expressa fins quantitativos, mas provê motivação, uma direção geral, uma imagem e uma filosofia que guia a empresa.

Para Drumm & Moore (2002), uma visão abrangente a respeito de conservação está implícita na definição de ecoturismo, que incorpora elementos de participação da comunidade e desenvolvimento econômico, incluindo as muitas atividades e agentes que cumprem essa missão.

Apresentam-se abaixo alguns exemplos de declaração de visão que podem ser adotados por uma empresa de ecoturismo:

- Ser a Melhor no setor de ecoturismo, garantindo aos turistas prazer e emoção com qualidade e segurança.
- Nossa visão é ser reconhecida por preservar e melhorar a vida humana e o meio ambiente;
- Ser referência em ecoturismo, no Estado de Minas Gerais;
- Ser reconhecida por ser ecologicamente correta, respeitar a natureza, proporcionando excelente qualidade para o turista e para nossos colaboradores.

Análise do Ambiente Externo e Interno

A análise do ambiente externo e interno é conhecida também como análise SWOT, sigla oriunda de *Strengths* (pontos fortes), *Weaknesses* (pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades), *Threats* (ameaças). A análise SWOT é um método que parte da idéia de que se deve avaliar e atuar estrategicamente sobre os fatores internos - maximizar as forças e corrigir as fraquezas - e também sobre os fatores externos - aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças que influenciam ou venham a influenciar o desenvolvimento de atividades e projetos que compõem os planos (KOTLER, 1999).

A análise SWOT é uma ferramenta extremamente útil e deve ser utilizada continuamente com o objetivo de assegurar a viabilidade da empresa em longo prazo. A estratégia SWOT resume-se

em eliminar (ou minimizar) os pontos fracos em áreas onde existem riscos e fortalecer os pontos fortes em áreas onde se identificam oportunidades.

Em geral a empresa precisa monitorar as forças macroambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e os atores microambientais importantes (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores) que afetam sua habilidade de obter lucro. A empresa deve estar preparada para rastrear tendências e desenvolvimentos importantes. Para cada tendência ou desenvolvimento, a administração precisa identificar as oportunidades e ameaças associadas (KOTLER, 1999).

O mercado potencial pode ser entendido como o segmento da população que possui interesse, renda e acesso aos produtos e serviços oferecidos por determinada empresa. O estudo das características deste mercado é de extrema importância para que se possa conhecer as necessidades e desejos dos consumidores e atendê-los de maneira mais eficiente. Na análise de mercado, devem-se focar fatores negativos ou positivos que são mais importantes.

A análise SWOT é dividida em duas partes:

- a - Análise do ambiente externo, em que se analisam as oportunidades e ameaças;
- b - Análise do ambiente interno, em que se analisam as forças e as fraquezas da empresa.

a. Análise do Ambiente Externo

Segundo Kotler (1999), a análise de ambiente externo consiste de um levantamento das oportunidades e ameaças externas à empresa. As oportunidades podem ser classificadas de acordo com a atratividade e a probabilidade de sucesso. A probabilidade de sucesso da empresa não depende apenas da força de seu negócio, das exigências básicas para ser bem-sucedido em seu mercado alvo, mas também das suas competências para superar seus concorrentes.

Oportunidade e ameaças podem ser, assim, definidas:

Oportunidades = todas aquelas possibilidades externas à empresa que têm um impacto favorável em suas atividades.
Ameaças = todas aquelas forças externas à empresa que podem ter uma influência desfavorável em suas atividades.

Os fatores externos podem ser classificados como:

- Fatores macroeconômicos: políticos, econômicos, sociais e tecnológicos;
- Fatores de mercado: tamanho e potencial do mercado, comportamento da clientela, segmentação, concorrência, produtos substitutos, novos competidores potenciais que estão entrando no mercado, perspectivas futuras do mercado, mudanças climáticas.

O problema mais comumente associado ao turismo nas áreas protegidas é a degradação ambiental por parte dos turistas. A degradação ocorre de muitas maneiras e em graus variados.

Muito dos danos do turismo aos recursos naturais são visíveis: vegetação destruída, erosão de trilhas e lixo. Se o empresário pretende iniciar um negócio em área protegida, deve ter cuidados especiais. Uma área protegida, por lei, não pode ser totalmente explorada. O conjunto total de oportunidades e ameaças do ecoturismo não se aplica a todas as áreas protegidas. A degradação do meio ambiente variará de acordo com a fragilidade dos recursos naturais e o tipo de atividades permitidas. As condições de cada área protegida criam um conjunto específico de oportunidades e ameaças.

O Quadro 1 apresenta exemplos de oportunidades e ameaças.

Quadro 1. Oportunidades e ameaças

Oportunidades	Ameaças
Incremento no poder aquisitivo do mercado potencial	Diminuição do poder aquisitivo do mercado potencial.
Preços de matéria prima em baixa	Concorrência em crescimento
Acesso a nova tecnologia	Produtos/Serviços mais competitivos
Acesso a novos mercados	Mudanças climáticas
Novos investidores potenciais	Recessão econômica

b. Análise do Ambiente Interno

A análise do ambiente interno visa analisar as forças e fraquezas do próprio negócio. Forças e fraquezas, para Marstio (2002), podem ser definidas como:

Forças = Fatores internos positivos que contribuem para o sucesso dos objetivos da empresa.

Fraquezas = Fatores internos negativos que inibem o sucesso dos objetivos da empresa.

Os fatores internos podem ser divididos, conforme Marstio (2002), em quatro áreas funcionais: produção, comercialização, organização e pessoal, finanças e contabilidade. O Quadro 2 apresenta alguns itens que podem se constituir em forças e fraquezas de uma empresa de ecoturismo.

Quadro 2. Forças e fraquezas

Forças	Fraquezas
Baixos custos de serviços	Necessidade de capital de terceiros
Pessoal qualificado	Produtos de pouca qualidade
Bom controle de qualidade	Falta de planejamento
Preços competitivos	Métodos inadequados de fixação de preços
Boa reputação	Organização ineficiente
Acesso a recursos naturais singulares, como atrativos de alto valor comercial	Equipamentos inadequados sem manutenção ou reposição adequada
Baixo custo de mão de obra.	Falta de segurança em equipamentos

Objetivos da Empresa de Ecoturismo

Para Hague e Jackson (1997), os objetivos de uma empresa devem ser concisos e não podem ser confundidos com uma lista de informações desnecessárias. Objetivos são declarações específicas que se relacionam diretamente a uma determinada meta e devem fornecer detalhes do que deve ser feito e quando deve ser feito. Geralmente são associados a números e datas. Dessa forma, é fácil determinar se um objetivo foi alcançado. Não existem objetivos isolados. Fora do contexto de suas metas mais amplas, eles têm significado restrito, podendo mesmo ser confusos. Um exemplo de objetivo pode ser:

“Conquistar uma posição estável no mercado e uma ampla clientela fixa; estabelecer parcerias com associações e entidades de classes para amenizar a sazonalidade”.

Deve-se tentar responder a pergunta: Por que os clientes escolherão seus produtos/serviços e não os da concorrência? Os elementos de diferenciação são aquelas características que os tornam únicos quando confrontados com o que a concorrência possui. Deve-se mostrar o que faz o produto/serviço ter aquele brilho próprio que o distingue dos demais. As vantagens competitivas e as estratégias de Marketing são, na maioria dos casos, os fatores mais expressivos utilizados para diferenciar os objetivos da empresa de outra concorrente.

Análise Financeira

A análise financeira constitui-se de um conjunto de planilhas e cálculos de índices que vão informar sobre a viabilidade do negócio.

Em qualquer tipo de empresa, seja comercial, seja prestadora de serviços, seja industrial, existirá sempre a necessidade de tomar decisões. Essas decisões apresentam sempre o sentido de maximizar a curto, médio ou longo prazo o lucro da empresa. Dessa forma, tomam-se decisões quando se substituem suprimentos e materiais, se substituem equipamentos obsoletos, se escolhe, por exemplo, entre dois novos serviços, ou se define qual dos financiamentos apresentados é o mais viável para a empresa (HUMMEL & TASCHNER, 1995).

Antes da análise financeira propriamente dita, é necessário fazer o levantamento do investimento prévio para o início das atividades da empresa. As Tabelas 2 e 3 constituem as planilhas iniciais para uma análise financeira. Após a definição do investimento inicial, o empresário deve preencher as planilhas financeiras que serão apresentadas a seguir e adaptá-las de acordo com o ramo de atividade do seu negócio. Na prática, quase nunca há informação suficiente para que se determinem com precisão os custos financeiros ecológicos e sociais do ecoturismo (MORAES, 2000b).

Tabela 2. Planilha de Investimentos Iniciais

Discriminação	Inicial (R\$)
Usos (Investimento Fixo)	
Máquinas / Equipamentos	
Móveis e utensílios	
Obras civis	
Veículos	
Instalações	
Terrenos	
Treinamento de pessoal	
Outros	
Capital de giro (Invest. Financeiro)	
TOTAL	

Fonte: Adaptada de Weston & Brigham (2000).

Tabela 3. Planilha das Fontes de Recursos

Fontes	R\$
Recursos próprios	
Recursos de terceiros	
TOTAL	

A Tabela 4 apresenta a planilha de receitas, na qual o empresário deve discriminar os produtos ou serviços que a empresa vai oferecer, com os respectivos preços e a projeção de vendas. Segundo Aidar (2002), deve-se ter uma previsão de receitas, tendo em vista o segmento de mercado pretendido, as tendências mercadológicas a curto, médio e longo prazo, a capacidade do público-alvo em aceitar e absorver o novo produto e/ou serviço e o diferencial da área ambiental.

Tabela 4. Planilha de Projeção de Receitas

Produtos/serviços	Preço de Venda	Quant. Projetada	Valor Projetado
TOTAL			

Fonte: Adaptada de Weston & Brigham (2000).

A Tabela 5 deve ser preenchida com os custos previstos para os primeiros meses. O ideal é que esta projeção seja feita para 1 ou 2 anos. Nela são discriminados os custos fixos e variáveis.

Empresas que optarem ou optaram pelo sistema SIMPLES deverão adotar valores, de acordo com a sua alíquota de enquadramento para estes itens (SEBRAE, 2006).

Os diferentes tipos de custos apresentados na Tabela 5 são:

- Custos fixos (custos indiretos): são os custos que não dependem da produção ou nível de vendas, e não podem ser facilmente atribuídos a cada produto/serviço (ex: eletricidade, aluguel, manutenção, administração).
- Custos variáveis (custos diretos): são os custos que variam diretamente com o volume de produção e podem ser facilmente atribuídos a cada produto/serviço (ex: matéria prima, custo de mão de obra, guia).
- Custos totais: compreendem a soma de custos fixos e variáveis

Devem-se examinar os recursos necessários para o planejamento de gestão de ecoturismo e a probabilidade de garantir recursos novos ou correntes para essa estratégia. A cobrança bem-sucedida de taxa de uso dos visitantes ou um mecanismo de concessão pode cobrir pelo menos o custo do programa. Por exemplo: pode-se cobrar dos turistas ou usuários uma taxa simbólica para manter ou aumentar o número de lixeiras em regiões próximas a uma atração turística tal como uma cachoeira ou lago ou área protegida.

Definição dos preços

O empresário deve estabelecer um preço que cubra todos os seus custos de produção, promoção e venda do produto/serviço e que também lhe dê uma taxa de retorno favorável (MARSTIO, 2002). Este preço oscilará entre aquele que é excessivamente baixo para produzir um ganho e aquele que é excessivamente alto para gerar qualquer demanda. Os custos de produção estabelecem a base (o mínimo) para o preço; enquanto que as percepções do cliente sobre o valor do produto estabelecem o teto. É importante considerar os preços dos concorrentes e outros fatores externos e internos para encontrar o melhor preço entre estes dois extremos. As principais orientações para a fixação de preços são (MARSTIO, 2002):

Fixação de preços baseada nos custos:

- Custo mais "algo" - agregando ao custo do produto, a margem de ganho desejada;
- Análise do ponto de equilíbrio - o ponto em que o volume de vendas cobre os custos fixos e variáveis;
- Ganho-meta - utilizando a análise do ponto de equilíbrio, estabelecendo os objetivos para o ganho meta.

Fixação de preço baseada no comprador:

- O preço se baseia no valor percebido do produto/serviço, não no custo do vendedor (atrativo singular).

Fixação de preço baseada no mercado:

- O preço se baseia principalmente no preço dos concorrentes (preço de taxa corrente).

Tabela 5. Planilha de projeção de custos para o 1º ano de funcionamento

Discriminação	Valor Projetado			
	Mês 1	Mês 2	...	Mês 12
TOTAL DOS CUSTOS FIXOS				
1-Aluguel				
2-Mão-de-obra com encargos sociais				
3-Pró-labore com encargos sociais				
4-Material de limpeza				
5-Honorários do contador				
6-Material de expediente				
7-Água / luz / telefone				
8-Depreciação				
9-Manutenção/conservação				
10-Seguro				
11-Outros (3% sobre os itens acima) *				
TOTAL DOS CUSTOS VARIÁVEIS				
1-Mão-de-obra variável **				
2-Encargos sociais				
3-Impostos e contribuições (Simples)				
4-Comissão por atividade ***				
5-Consumo de material direto ****				
6- Etc.				
7-Outros (3% sobre o somatório dos custos variáveis) *				
CUSTOS TOTAIS (FIXOS + VARIÁVEIS)				

Fonte: Adaptada de Weston & Brigham (2000).

* O item 11 dos custos fixos e o item 7 dos custos variáveis representam contingências (reserva técnica/eventualidades); sugere-se que sejam equivalentes a 3% do somatório dos demais itens;

** Mão de obra variável, que dependerá das atividades ofertadas;

*** As Comissões (guias e agências) deverão variar de acordo com as empresas contratadas e com a sazonalidade associada;

**** Consumo de material direto – alimentação e aluguel de equipamentos que dependem do número de clientes.

Fluxo de caixa, demonstrativo de resultados e balanço patrimonial

A próxima tabela a ser preenchida é a de projeção de fluxo de caixa, conforme modelo da Tabela 6. Os dados da tabela são estimativos das quantias de dinheiro que circularão no negócio (entradas e saídas), num dado período. Esses dados permitirão que o empresário calcule uma projeção de quanto se necessitará ter em caixa antes do início da atividade comercial o do prazo de recuperação do capital empregado.

Tabela 6. Planilha de projeção de fluxo de caixa para o primeiro ano de operação

	Mês 1	Mês 2	...	Mês 12
Entradas				
Balanço				
Capital				
Empréstimos				
Vendas				
Total das Entradas				
Saídas				
Equipamentos				
Mão de obra				
Materiais de consumo				
Salários				
Outros (impostos, etc)				
Total das Saídas				
TOTAL (entradas - saídas)				
Lucro Líquido				

Fonte: Marstio (2000).

A projeção de fluxo de caixa é um reflexo da possível liquidez do negócio.

A seguir deve-se preencher a Tabela 7 que é a demonstração de capacidade de pagamento.

Tabela 7. Demonstrativo de Capacidade de Pagamento

Discriminação	Final do ano 1 (R\$)
1-Lucro líquido	
2-Depreciação	
3-Disponibilidade (1 + 2)	
4-Amortização do financiamento	
5-Saldo (3 - 4)	

Fonte: Adaptada de Weston & Brigham (2000).

A Tabela 8, que é a última, chama-se Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE); ela mostra o resultado depois de cada ano de exercício e apresenta o lucro líquido a ser esperado das atividades da empresa. Segundo Lemes Junior, Rigo & Cherobin (2002) o administrador deve analisar os resultados apresentados na tabela do DRE (Tabela 8) segundo a lei nº 6.404/74, a fim de atingir o objetivo de maximização da riqueza.

Tabela 8. Planilha de Demonstrativo de Resultados de Exercício - DRE (\$)

DEMONSTRATIVO	Ano X
Receita Bruta de Vendas e Serviços (Vendas de produtos e prestação de serviços)	
Deduções da Receita Bruta – Impostos incidentes sobre vendas e serviços	
Receita líquida	
Custo dos produtos e serviços	
Lucro Bruto	
Despesas Operacionais	
Lucro Operacional	
Resultados não operacionais	
LAJIR (Lucro antes dos Juros e do Imposto de Renda)	
Provisão do IR (Imposto de Renda %)	
LAIR (Lucro após o Imposto de Renda)	
Lucro Líquido (Prejuízo) do Exercício	

Fonte: Lemes Junior, Rigo & Cherobin (2002)

Para Matarazzo (2003) as demonstrações financeiras fornecem uma série de dados sobre a empresa. Portanto devem-se transformar tais dados em informações úteis para tomadas de decisão. O DRE mostra o resultado final da empresa a partir das receitas e dos custos das atividades da empresa; assim, fornece o resultado ou lucro e custos operacionais e pela inclusão do imposto de renda, o DRE leva ao lucro líquido do exercício (WESTON & BRIGHAM, 2000).

Os itens da Tabela 8 são assim definidos:

Receitas – é a soma de todos os valores gerados por vendas/prestações de serviços relacionados às atividades da empresa;

Despesas operacionais – representam os custos de produção/aquisição dos produtos vendidos e dos serviços prestados;

Lucro operacional – é o valor obtido após se deduzirem as despesas operacionais do lucro bruto;

Resultados não operacionais – são despesas e receitas não relacionadas diretamente com o negócio;

Lucro líquido – já subtraído o IR, representa o que efetivamente resta do lucro, para a empresa, ao final de um exercício fiscal.

A lei nº 6.404/76 exige que o empresário faça a demonstração anual da situação financeira da empresa. Esta demonstração é o Balanço Patrimonial, feito de acordo com a Tabela 9.

Tabela 9. Balanço de Pagamentos ano X

Ativo	R\$	Passivo	R\$
Ativo Circulante		Passivo Circulante	
Caixa		Títulos a pagar	
Títulos negociáveis		Duplicatas a pagar	
Duplicatas		Exigível a Longo Prazo	
Estoques		Total do Passivo	
Ativos Permanentes			
Terrenos			
Maquinário		Total do Patrimônio Líquido	
Móveis			
Veículos			
Total do Ativo		Total do Passivo e do Patrimônio Líquido	

Fonte: Modelo Padrão da Lei nº 6.404/76

Para Matarazzo (2003) o importante não é o cálculo de grande número de índices, mas de um conjunto de índices que permita conhecer a situação da empresa.

Uso de índices financeiros em análise de resultados esperados e a esperar

Com as tabelas preenchidas, o empresário tem em mãos dados importantes para fazer a análise financeira de seu negócio. Para o SEBRAE (2006), os índices importantes são:

- a) Ponto de Equilíbrio: é o valor de vendas que permite a cobertura dos gastos totais (custos, despesas fixas e despesas variáveis). É o ponto em que os custos totais igualam a receita total da empresa, ou seja, o ponto em que a empresa não apresenta lucro ou prejuízo.

No caso de uma empresa de ecoturismo que oferece serviços, o ponto de equilíbrio deve ser calculado a partir dos dados de vendas totais (ou receitas totais) custos fixos totais e custos variáveis totais para aquele nível de vendas. Assim a equação de cálculo é dada por:

$$\text{Ponto de equilíbrio} = \frac{\text{Custos fixos totais}}{1 - \frac{\text{custos variáveis totais}}{\text{receitas totais}}} \quad (1)$$

Lucratividade: Lucratividade é a parcela percentual de lucro relacionada à venda de um produto:

$$\text{Lucratividade} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Receitas}} \times 100 \quad (2)$$

Rentabilidade: é a parcela percentual de quanto a empresa está crescendo a cada ano e o que corresponde à remuneração do seu capital investido. Este índice é muito importante para o empreendedor que deseja apresentar o plano para um investidor externo:

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Investimento total}} \times 100 \quad (3)$$

Prazo de Retorno: O Prazo de Retorno do Investimento determina o tempo mínimo que a empresa precisa para obter retorno do capital investido, considerando-se um determinado nível de vendas e lucros:

$$\text{Prazo de retorno} = \frac{\text{Investimento total}}{\text{Lucro líquido}} \quad (4)$$

Existem, ainda os índices financeiros de lucratividade ou rentabilidade que medem o lucro e o retorno à empresa em relação a diversos itens do DRE (LEITE, 1994), e são:

Margem bruta ou *Mark-up*: tal índice é fundamental na análise de desempenho da comercialização e faturamento da empresa; é a relação entre o lucro bruto e as receitas:

$$\text{Margem bruta} = \frac{\text{Lucro bruto}}{\text{Receitas}} \times 100 \quad (5)$$

Margem Operacional: o lucro operacional dividido pelas receitas da empresa:

$$\text{Margem operacional} = \frac{\text{Lucro operacional}}{\text{Receitas}} \times 100 \quad (6)$$

Margem Líquida depois do Imposto de Renda: este índice avalia a relação percentual existente entre o resultado líquido da empresa, após a dedução do imposto de renda e o valor das vendas líquidas:

$$\text{Margem líquida} = \frac{\text{Lucro líquido depois do imposto de renda}}{\text{Receitas}} \times 100 \quad (7)$$

Taxa de retorno sobre o investimento (ROI – *Return on investment*): é a relação entre o lucro líquido e o patrimônio e mede a taxa de retorno sobre o investimento:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Ativos}} \quad (8)$$

A análise financeira é fundamental para a tomada de decisão, já que indica a possibilidade de lucro do empreendimento. O empresário, após a montagem do plano de negócios deve analisar as oportunidades, o custo de oportunidade e tentar reduzir riscos e investimentos equivocados. Por exemplo, ao invés de capitalizar o montante em construção de uma pousada, o empreendedor deve averiguar as taxas de investimento oferecidas pelo mercado.

Análise de riscos

Muitos fatores externos influenciam a demanda ecoturística. Por exemplo, conflitos políticos ou rumores de que não existem condições de segurança em uma região ou país podem desencorajar os visitantes internacionais durante anos. Outros riscos socioeconômicos são:

- *Existência de empresas pouco profissionais* - Mesmo que o empreendedor tenha investido tempo e dinheiro em sua empresa e tenha mais experiência, existe o fato real que outras empresas podem oferecer o mesmo serviço a um preço menor, com qualidade inferior. Há inclusive, segundo o SEBRAE (2006), empresas concorrentes que atuam na informalidade e oferecem serviços de má qualidade, mas que captam uma importante parcela do mercado;
- *Escassez de pessoal qualificado* – O ecoturismo deve oferecer vários serviços especializados que requerem monitores de tempo livre, técnicos desportistas (de montanha e para atividades aquáticas), pessoal para atendimento de clientes potenciais ou atuais de forma direta, por meio de mala direta ou online. Os funcionários devem ter preparo técnico adequado às funções, que, por vezes, são sazonais. Há, portanto, dificuldade de recrutamento de pessoal para atividades operacionais.
- *Sazonalidade* - De acordo com o SEBRAE (2006), a sazonalidade se caracteriza pelo aumento ou redução significativos da demanda pelo serviço/produto em determinada época do ano. Os negócios com maior sazonalidade oferecem riscos que obrigam os empreendedores a manobras precisas. Um alto grau de risco representa um fator negativo na avaliação do negócio.

Pela própria natureza do negócio, o ecoturismo depende das condições climáticas. Os riscos oriundos da sazonalidade podem ser enfrentados com a oferta de serviços complementares. Para isto, apresentam-se algumas sugestões de ofertas complementares:

- Organizar acampamentos de verão para crianças para realizar atividades de turismo de aventura;
- Preparar conferências sobre técnicas de segurança, organização de atividades, etc.;
- Fornecer cursos de formação para futuros monitores temporários;
- Oferecer serviços a empresas de organização de eventos;
- Alugar ou vender material desportivo, fotos de lembrança da viagem;
- Alugar o local em épocas de menores receitas.

Dependendo das características do local onde a empresa atua e de possibilidades no entorno, existem várias opções de atividades complementares para minimizar os impactos oriundos da sazonalidade, tais como o rafting, atividades de escalada, passeios a cavalo, mergulho fluvial, descida em canoa tipo kayak, windsurf, parapente, queda livre, vôo em avião ultra leve, atividades verticais, *rappel*, tirolesa, caminhadas, bicicleta de montanha, tiro com arco, espeleologia, agroturismo, paintball, passeios fora de estrada com veículos off-road.

Desastres naturais, como furacões, podem facilmente destruir a infra-estrutura turística em sítios marinhos. Além disso, flutuações no câmbio podem atrair os visitantes para determinados países e afastá-los de outros. Cabe ressaltar que com a ocorrência de um fenômeno negativo em outra região, a região do ecoturismo, pode ser uma fuga para aliviar o stress. Por exemplo: recentes conflitos no Estado de São Paulo fizeram aumentar o nível de demanda na região de Nova Lima (BH), segundo empresário entrevistado durante a realização deste trabalho.

Implantação: Estratégias de divulgação e captação do mercado

Há muita concorrência entre empresas de ecoturismo. Segundo Garcia & González (2004), os acampamentos para crianças e as viagens de incentivo para companhias são as atividades que geram mais clientes. Empresas de publicidade de pequeno porte podem ser úteis para definir estratégias de marketing de baixo custo.

Para minimizar custos, várias das operações ou pessoal podem ser terceirizadas.

Feedback e Controle

Dadas as grandes mudanças locais e globais, há necessidade constante de programas, estratégias e objetivos. Para se adaptar a essa situação, as organizações modernas têm implantado um processo de transformação contínua, em que as mudanças passam a ser feitas em tempo real, ou seja, o acompanhamento gerencial dos parâmetros de eficiência e eficácia da implantação das transformações estratégicas emitirá sinais de necessidade de revisões operacionais. Fatos novos, mudanças, alterações, oportunidades e ameaças, mesmo não tendo sido detectados pelo sistema de vigilância estratégica, incorporar-se-ão à reflexão, ao planejamento e à ação estratégica (COSTA, 2002).

Assim, à medida que programa sua estratégia, a empresa precisa rastrear os resultados e monitorar os novos desenvolvimentos nos ambientes interno e externo. Para tal fim, há necessidade de constante atualização de dados das Tabelas preenchidas anteriormente e comparação com as anteriores.

Conclusões

Apresenta-se, neste trabalho, uma discussão sobre plano de negócios e estratégias associadas ao ecoturismo. O turismo deve ampliar sua área de atuação nos próximos anos. O desenvolvimento do setor de turismo e, em particular, o de ecoturismo está se tornando cada vez mais atraente para empresários, tanto nos países desenvolvidos quanto nos países em desenvolvimento. Os benefícios sócio-econômicos resultantes de um empreendimento de

ecoturismo podem ser altos, desde que se harmonizem uma série de fatores que envolvem uma combinação de atrativos naturais, históricos, culturais e climáticos, condições sócio-econômicas favoráveis, juntamente com um bom planejamento e monitoramento das atividades da empresa.

O Ecoturismo, como componente essencial de um desenvolvimento sustentável, requer uma abordagem multidisciplinar e um planejamento (tanto físico como gerencial) com diretrizes bem definidas.

Ressaltaram-se os riscos característicos da atividade de ecoturismo, em particular aqueles relacionados à degradação ecológica e à sazonalidade. O ecoturismo representa um excelente meio de beneficiar tanto a população local quanto a área protegida em questão. É um componente ideal para uma estratégia de desenvolvimento sustentável, na qual os recursos naturais possam ser utilizados como atrativos turísticos sem causar danos à área natural.

Com planejamento adequado, o resultado positivo da atividade turística levará a um aumento do fluxo de turistas com necessidades variadas, com conseqüente aumento da renda da população.

Ressaltou-se, também, a importância dos conceitos de responsabilidade social, sustentabilidade e preservação do meio ambiente para qualquer empresário que deseja atuar neste setor. Empresas socialmente responsáveis conseguem operar lucrativamente e ao mesmo tempo beneficiar a sociedade.

Referências Bibliográficas

CASAROTTO FILHO, N. *Projeto de negócio: Estratégias e Estudos de Viabilidade*. São Paulo: Atlas, 2002. 301 p.

CEBALLOS-LASCURIAN, H. O ecoturismo como um fenômeno mundial. In LINDBERG, K. e HAWKINS, D.E. *Ecoturismo: um guia para planejamento e gestão*. São Paulo: Senac. 1999. p.25-29.

COSTA, A. *Administração popular brasileira: Light e Diet*. Belo Horizonte: Uma, 2000. 90 p.

CRABB, M.J. Ecotourism – Ecotourism (Nature based tourism) As a Sustainable Destination Marketing Tool. 2002. In: *Ecotourism and Destination Management - Resource Center*. Disponível em: www.iacvb.org. Acessado em 15-06-2006.

DRUMM, A.; MOORE, A. *Ecotourism Development: A Manual Series for Conservation Planners and Managers*, Volume 1. Virginia: The Nature Conservancy. 2002. 202 p.

HAGUE, P.; JACKSON, F. *Faça sua própria pesquisa de mercado*. São Paulo: Nobel. Trad. Luzia Pimentel. 1997. 168 p.

HUMMEL, Paulo R.; TASCHNER, Mauro B. *Análise e decisão sobre investimentos e financiamentos*: Engenharia Econômica – Teoria e Prática. São Paulo: Atlas. 1995. 216 p.

JORNAL DO MEIO AMBIENTE. Disponível em: <www.jornaldomeioambiente.com.br>. Acessado em 20-05-2006.

KOTLER, P. *Administração de marketing*: a edição do novo milênio. Tradução Bazan tecnologia e lingüística. Revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall. 1999. 764 p.

LEMES JÚNIOR, A.B.; RIGO, C.M.; CHEROBIM, A.P.M.S. *Administração Financeira*: Princípios, Fundamentos e Práticas Brasileiras. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 698 p.

MATARAZZO, D.C. *Análise de balanços: abordagem básica e gerencial*. 6 ed. São Paulo: Atlas. 2003. 460 p.

MARSTIO, T. *Manual para escribir un plan de negocios*. Ministerio de Relaciones Exteriores da Finlândia. Depto. de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Proyecto SUCOP, 2002.

MORAES, W.V. *Ecoturismo: um bom negócio com a natureza*. vol.1. Viçosa: Aprenda fácil, 2000a. 158 p.

MORAES, W.V. *Planejamento, implantação e administração do empreendimento*. vol.2. Viçosa: Aprenda fácil, 2000b. 170 p.

OLIVEIRA, D.B. *A Importância do Planejamento Turístico*. 2004. Disponível em <www.revistaturismo.cidadeinternet.com.br/artigos/planturistico.html>. Acessado em 01-02-2006.

OMT - Organização Mundial do Turismo. *Introdução ao Turismo*. São Paulo: Roca. Trad. Dolores Martin Corner. 2001. 371 p.

SEBRAE. Disponível em www.sebrae.com.br . Acessado em 2006.

WESTON, J.F.; BRIGHAM, E.F. *Fundamentos da Administração Financeira*. 10º Ed. São Paulo: Pearson, 2000. 1030 p.

WTTC - World Travel & Tourism Council (Conselho Mundial de Viagens e Turismo). *Tourism satellite accounting confirms travel and tourism as worlds foremost economic activity*. Disponível em <www.wttc.org/press_centre/media_releases/new/000511tsafore-casts.htm> Acesso em 10-09-2006.