GUSTAVO CALIXTO SCORALICK DE ALMEIDA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO ECOTURISMO

BELO HORIZONTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA
2006

Livros Grátis

http://www.livrosgratis.com.br

Milhares de livros grátis para download.

GUSTAVO CALIXTO SCORALICK DE ALMEIDA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO ECOTURISMO

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Turismo e Meio Ambiente do Centro Universitário UNA, como exigência parcial par obtenção do título de Mestre.

Área de concentração: Turismo e Meio ambiente

Orientadora: Profa. Dra. Wanyr Romero Ferreira

BELO HORIZONTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA
2006

A447p 2006

Almeida, Gustavo Calixto Scoralick de
Planejamento estratégico no ecoturismo/ Gustavo Calixto Scoralick de Almeida. - 2006

85 f.: il.

Orientadora: Wanyr Romero Ferreira

Dissertação (mestrado) – UNA – Centro Universitário Una, 2006.
Inclui bibliografia.

1. Turismo - Desenvolvimento - teses. 2. Turismo - Planejamento - teses. 3. Atrativos naturais - teses. 4.Ecoturismo – teses. 5. Empreendedorismo - teses. 6. Plano de negócios – teses. I. Wanyr Romero Ferreira. II. UNA. III. Título.

CDU: 338.48

CENTRO UNIVERSITARIO UNA
PROGRAMA DE MESTRADO EM TURISMO E MEIO AMBIENTE

Dissertação intitulada "Planejamento Estratégico no Ecoturismo", de autoria do mestrando Gustavo Calixto Scoralick de Almeida, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes membros:

Profa. Dra.Wanyr Romero Ferreira– UNA - Orientadora

Prof. Dr. Mauri Fortes – UNA - Examinador

Prof. Dr. Wagner Moura Lamounier – Examinador (UFMG)

Belo Horizonte
Dezembro/2006

“No que diz respeito ao desempenho, ao esforço, à dedicação, não existe meio termo. Ou faz bem feito ou não faz”.

(AYRTON SENNA, 1990)

Agradecimentos

Agradeço inicialmente, ao meu amor, Michelle Viana; aos meus pais, Vânia Borges e Iracy Scoralick (*in memorian*); ao meu irmão, Luiz Guilherme; meu avô, Osório Calixto; à minha avó, Maria Scoralick e a todos os parentes, tios e tias, primos e primas.

E a professora e Orientadora Wanyr Romero, aos professores Jersone Tasso, Mauri Fortes, Marcos Godinho, Eduardo Bahia, Nelson Quadros, Wagner Moura; e as funcionárias e amigas Kandice e Andréa Lameirinhas.

Merecem também minha gratidão, todos os professores e funcionários das seguintes instituições: FIEMG/SESI Conj. Assistencial Alvimar Rezende de Carneiro; Faculdade ASA de Brumadinho e Faculdade São Luís de Jaboticabal – SP.

Aos amigos Jorge Viana, Célia Correa, Márcio Lanna, Sergio Ribeiro e Helena Queiroz cujas participações indireta ou diretamente nas vivências e experiências foram de grande valia para elaboração e conclusão desta.

Enfim, desejo externar um agradecimento especial para os amigos e colegas de sala pelas experiências vividas.

Dedico esta dissertação à minha mãe, Vânia; ao meu avô, Sr. Osório; ao meu irmão, Luiz Guilherme; à minha eterna namorada, Michelle; a todos meus familiares. Especialmente ao meu padrinho, Osório Calixto Filho (*in memorian*) que sempre almejaram meu sucesso.

SUMÁRIO

RESUMO
ABSTRACT
LISTA DE TABELAS
LISTA DE GRÁFICOS
1 INTRODUÇÃO 10
2 METODOLOGIA 15
3 O planejamento estratégico no contexto do turismo 17
3.1 Aspectos do planejamento estratégico no contexto econômico brasileiro 17
3.1.1 As pequenas e micro empresas no Brasil 19
3.1.2 Empreendedorismo 20
3.2 Ecoturismo 21
3.2.1 A utilização do ecoturismo para sustentar o desenvolvimento econômico 23
3.2.2 Ecoturismo e a Política Nacional 25
3.2.3 Empreendedorismo no ecoturismo 27
4 RESULTADO DA PESQUISA DE CAMPO 29
5 *BUSINESS PLAN* 32
5.1 O desenvolvimento do plano de negócios para empresas de turismo 32
5.2 Etapas de um *business plan* 33
5.2.1 A Missão de uma empresa de ecoturismo 33
5.2.2 A Visão de uma empresa de ecoturismo 34
5.2.3 Análise do Ambiente Externo e Interno 35
5.2.3.1 Análise do Ambiente Externo 36
5.2.3.2 Análise do Ambiente Interno 37
5.2.4 Objetivos da empresa de ecoturismo 38
5.2.5 Análise Financeira 39
5.2.6 Análise de Risco 49
5.2.7 Implementação: Estratégias de divulgação e captação do mercado 54
5.2.8 Feedback e Controle 56
6 ROTEIRO PARA ELABORAÇÃO DE UM *BUSINESS* PLAN APLICADO AO ECOTURISMO 60
7 CONCLUSÕES 62
8 BIBLIOGRAFIA 64
APÊNDICES 67
Apêndice A: Questionário 67
ANEXOS 70
Anexo A: Legislação 70
Anexo B: A Política Estadual de Desenvolvimento do Ecoturismo 73
Anexo C: Resolução SMA/SP-32, de 31-3-98 78
Anexo D: Legislação básica da micro e pequena empresa 83

RESUMO

Muitas micro e pequenas empresas do setor de turismo e, em particular, de ecoturismo no Brasil estão sendo implantadas sem um 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 demonstrar a importância de um planejamento estratégico de empresas de hospitalidade e turismo, com enfoque em empresas de ecoturismo, ressaltando pontos cruciais na elaboração de um *plano de negócios.*

Apresentou-se uma revisão abrangente de técnicas de planejamento e administração estratégica, aplicadas ao setor turístico. Realizou-se uma pesquisa de campo entre os empresários do setor de ecoturismo de Minas Gerias, na qual detectou-se que a maioria deles valoriza o plano de negócios. Apresentaram-se as 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, de forma sustentável, o patrimônio natural e cultural, incentiva sua conservação e busca a formação de uma consciência ambientalista através da interpretação do ambiente, promovendo o bem-estar das populações. No Brasil, este setor ainda tem grande espaço para se expandir, apesar da concorrência e dos riscos inerentes.

Neste trabalho, ressalta-se a importância de um plano de negócios que permita ao empresário explorar de forma eficiente o mercado e garantir a sustentabilidade da empresa e a preservação do meio ambiente.

Palavras-chaves:

Turismo, desenvolvimento, atrativos naturais, ecoturismo, empreendedorismo, plano de negócios.

ABSTRACT

Many micro and small size companies of the tourism sector and, in particular, of ecology tourism in Brazil are being implanted without an adequate planning. One of the causes of this small business man behavior can be the plan models deficiency of adapted companies to this managerial segment. Having as base the companies failures high index in all activities, this work had as goal to demonstrate the importance of a strategic planning for hospitality and tourism companies, with focus in ecoturism companies, stressing breakpoints in the elaboration of a business plan.

It presented a planning techniques including revision and strategic administration, applied to the tourist sector. It accomplished a field research among business men of the Minas Gerais ecoturismo sector, in which we detected that most of them valorizes the business plan. They presented the stages of a business plan stressing the particularities of ecology tourism sector, that faces menaces such as, seasonality, climatic changes, and the risks of overtaking the safe considered limits for sustentabilidade of the activity itself. Ecology tourism is a segment of the tourist activity that uses, of a sustainable form, the natural and cultural patrimony, it encourages its preservation and search the formation of a conscience environmentalist through the environment interpretation, promoting the populations welfare. In Brazil, this sector still has great space to if expand, besides the competition and of the inherent risks.

In this work, stresses the importance of a business plan that allows to the business man explore of efficient form the market and to guarantee for sustentabilidade of the company and the environment preservation.

Key words:

Tourism, development, natural attractive, ecology tourism, entrepreneurship and business plan.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Causas de insucesso das empresas brasileiras na visão dos empresários 20
TABELA 2 - Planilha inicial de investimentos 40
TABELA 3 - Planilha de projeção de receitas 40
TABELA 4 - Planilha de custos projetadas para o 1º ano de funcionamento 41
TABELA 5 - Planilha de projeção de fluxo de caixa ao iniciar o negócio 43
TABELA 6 – Planilha de Demonstrativo da capacidade de pagamento 43
TABELA 7 – Planilha de Demonstrativo de resultados do exercício 44
TABELA 8 - Planilha de Balanço de Pagamentos 45
TABELA 9 - Planilha comparativa de investimentos 57
TABELA 10 - Planilha comparativa de receitas 57
TABELA 11 - Planilha comparativa de custos 58
TABELA 12 – Planilha comparativa do Fluxo de Caixa 58
TABELA 13 - Planilha comparativa de Demonstrativo da capacidade de pagamento 59
TABELA 14 - Planilha comparativa do Balanço de Pagamentos 59

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Itens do plano de negócio considerados mais adequados à realidade da empresa 30
GRÁFICO 2 - Itens do plano de negócio considerados inadequados à realidade da empresa 31

1 INTRODUÇÃO

Para Aulicino (2001), o turismo é um fenômeno em expansão no mundo: movimenta um número cada vez maior de pessoas e um volume cada vez maior de capital e representa importante fonte de geração de renda, de empregos e de divisas para vários países nos mundo. Segundo Ceballos-Lascurian (1999), entende-se que o turismo, de um modo generalizado, já é considerado a maior indústria civil no mundo.

A aceleração dos movimentos turísticos continuará a crescer num ritmo cada vez mais acentuado exigindo estudos cada vez mais detalhados de todos aqueles que, direta ou indiretamente, têm algo a ver com o desenvolvimento do turismo. É necessário entender a natureza desse fenômeno, bem como as leis que motivam sua evolução, para que se tenha um maior aproveitamento dos benefícios que a aceleração indubitavelmente traz e que se tornam, a cada dia, mais evidentes (ACERENZA, 2002).

Com o aumento do número de turistas, toda uma estrutura deve ser planejada para atender a atividade turística, que conta com instalações de equipamentos, transporte, rede de água e esgoto, energia elétrica, comunicação, entre outras. Com essa infra-estrutura pronta para atender o turista, se estabelecem os empreendimentos privados, com suas empresas no ramo de agências de viagens, hotéis, equipamentos de lazer e os parques temáticos.

Para que o turismo seja um alavancador do desenvolvimento de uma região, faz-se necessário um investimento na economia por parte do governo e um planejamento por parte do empresário, deixando clara a capacidade que o turismo tem de ser um multiplicador econômico, com conseqüência direta na geração de emprego e renda, principalmente para a localidade que o incentiva.

O Planejamento Estratégico é parte essencial no planejamento e monitoração das atividades de uma empresa (ANSOFF, DECLERK & HAYES, 2006). Ele compreende a análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos das empresas e da escolha de um modo de compatibilizar a estratégica entre dois extremos, para que se possa satisfazer do melhor modo possível os objetivos da empresa (ANSOFF, DECLERK & HAYES, 2006).

Para Goeldner et al. (2002), o desenvolvimento do turismo deve ser guiado por uma política cuidadosamente planejada, construída não apenas sobre balancetes e demonstrações de lucros e perdas, mas a partir dos ideais e princípios do bem estar social. Ainda de acordo com Goeldner et al. (2002), o bom planejamento define o resultado desejado e funciona de maneira sistemática para obter sucesso. Assim, o planejamento adequado dos aspectos físicos, legais, promocionais, financeiros, econômicos, mercadológicos, gerenciais, sociais e ambientais irá contribuir para a concretização dos benefícios do desenvolvimento turístico.

Para Siqueira (2002), o planejamento é um processo de intenso raciocínio e de coordenação de pessoas, informações, recursos financeiros e materiais com foco central na verdadeira satisfação do consumidor. Nesse caso planejar é pensar nos inúmeros detalhes que compõem uma operação empresarial, e articular os elementos que formam a ação empresarial.

Diversos fatores favorecem o aumento continuado das viagens efetuadas e a atividade turística em geral: maior informação pelos meios de comunicação, maior renda disponível, maiores níveis de educação, avanços tecnológicos que facilitam a viagem, entre outros (OMT, 2001). Um segmento cada vez maior da população busca experiências mais enriquecedoras e educativas, tanto naturais como culturais.

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 pelo planejamento e administração adequados dos locais visitados, principalmente em áreas ecológicas e culturalmente frágeis. Apesar das conferências e publicações dedicadas ao ecoturismo, poucas têm abordado os aspectos do planejamento e gestão.

Um dos aspectos colaterais mais importantes associados aos movimentos turísticos é a necessidade de criação de empresas turísticas de diferentes portes, de forma racional e técnica.

Para Ansarah (1999) uma das justificativas para a existência de uma empresa ou atividade profissional em nosso sistema econômico é a sua capacidade de gerar e vender um produto ou serviço e como resultado, expandir o negócio.

Para Wright et al. (2000), a administração estratégica é desafiadora porque vai além do ato de estabelecer e manter objetivos. A direção estratégica de uma organização depende de considerações e decisões sobre oportunidades e ameaças do ambiente externo e análise dos pontos fortes e fracos da empresa. Entende-se que no mundo globalizado, à medida que a concorrência interna e externa se intensifica e durante os períodos em que a influência do governo nos negócios aumenta, a compreensão da administração estratégica torna-se mais essencial.

As micro empresas do setor de turismo e, em particular, de ecoturismo estão sendo implantadas sem um 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. De acordo com Casarotto Filho (2002), os modelos existentes ainda não incorporaram os avanços mais recentes de estratégia empresarial que utilizam as várias técnicas que vêm surgindo nos últimos anos.

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, ou de manifestações culturais históricas ou atuais singulares e vistas em seu contexto natural (DRUMM & MOORE, 2002).

Os empresários do setor de ecoturismo estão enfrentando o desafio de controlar e limitar os impactos do turismo ecológico e devem planejar adequadamente o desenvolvimento do ecoturismo como uma opção compatível de desenvolvimento econômico (DRUMM & MOORE, 2002).

A importância de se planejar empresas de ecoturismo mostra que, cada vez mais, a indústria do turismo se torna a defensora mais poderosa das áreas protegidas por meio do apoio que presta a elas, e essa dinâmica deve ser estimulada, estabelecendo-se mecanismos adequados de comunicação e colaboração entre gestores de áreas protegidas e operadores de turismo (MORAES, 2000a).

O número de empreendimentos na área de ecoturismo também cresce na mesma proporção que novas empresas são criadas. Muitas dessas empresas já foram criadas, desde o início, com a compreensão dos princípios de sustentabilidade e comprometidas com esses princípios, ao passo que muitas das empresas mais antigas de turismo voltado à natureza têm sido lentas ao incorporar todos os princípios de ecoturismo em suas atividades (DRUMM & MOORE, 2002).

O ecoturismo se tornou uma importante atividade econômica em áreas naturais em todo o mundo, propiciando oportunidade para os visitantes vivenciarem pujantes manifestações da natureza e da cultura, e aprenderem sobre a importância da conservação da biodiversidade e das culturas locais. O ecoturismo gera renda para a conservação e benefícios para as comunidades que habitam áreas rurais e remotas (DRUMM & MOORE, 2002). O ecoturismo está crescendo a uma taxa anual de 10% a 15%, conforme estimativa do Conselho Mundial de Viagens e Turismo (WTTC, 2006).

Tendo como base o alto índice de falências das empresas em todas as atividades, conforme dados do SEBRAE (2004), este trabalho objetiva discutir a importância de um planejamento estratégico de empresas de hospitalidade e turismo, com enfoque em empresas de ecoturismo, ressaltando pontos cruciais na elaboração de um *plano de negócios.*

Buscar-se-á disponibilizar material inovador e aplicável às micro e pequenas empresas do setor turístico, a partir das ferramentas disponíveis na literatura sobre administração estratégica. Como suporte ao processo decisório de empresas existentes ou a serem criadas, este trabalho visa o desenvolvimento de um modelo de plano geral de negócios.

O objetivo geral deste trabalho é apresentar uma discussão sobre os aspectos de um plano de negócio e fornecer um roteiro para elaboração de um plano para micro empresas do segmento do ecoturismo.

A elaboração cuidadosa de um plano de negócios permitirá ao empreendedor uma visão clara do empreendimento, que o ajudará a minimizar os riscos ou mesmo alterar os objetivos e metas a alcançar.

Portanto, um plano de negócios pode apontar, inclusive, possibilidades de fracasso e/ou sucesso, combatendo uma das causas do índice de mortalidade de empresas no Brasil, que é alta em relação a outros países, a falta de planejamento adequado (SEBRAE, 2006).

Os objetivos específicos do trabalho são:
- Apresentar uma revisão ampla sobre planejamento e administração estratégica, aplicadas ao setor turístico;
- Apresentar as etapas de plano de negócios (*business plan)*, aplicáveis às empresas turísticas;
- Pesquisar o ambiente empresarial das empresas de ecoturismo existentes em Minas Gerais, em relação à utilização de um plano de empresas;
- Desenvolver e disponibilizar um modelo interativo de um plano de negócios em planilha eletrônica.

O software desenvolvido poderá ser utilizado por empresários, mesmo aqueles que não têm formação especializada em gestão de negócios.

2 METODOLOGIA

Utilizou-se, inicialmente, a pesquisa documental e bibliográfica sobre as técnicas mais modernas de estratégia empresarial. Posteriormente realizou-se uma pesquisa exploratória para averiguar a realidade empresarial do ecoturismo em relação ao plano de empresas. E finalmente a terceira parte constitui-se da elaboração de um programa interativo de plano de negócios.

A pesquisa exploratória envolveu entrevistas estruturadas, com perguntas fechadas e perguntas abertas. As perguntas abertas tiveram o intuito de verificar se os gestores adotam medidas de preservação ambiental.

As empresas pesquisadas foram selecionadas entre as pousadas de ecoturismo de padrão três estrelas, localizadas próximas a Belo Horizonte. Todas as empresas envolvidas são cadastradas no SEBRAE, como empresa do setor turístico.

De acordo com o SEBRAE, existem 196 empresas cadastradas no setor de turismo, porém não se sabe a proporção delas que trabalham com o ecoturismo. Assim, optou-se por utilizar o tamanho da amostra igual a 30 para satisfazer a exigência estatística. Esta amostra abrange 15% do universo total de empresas turísticas cadastradas no estado. Entretanto, a proporção em relação às empresas que atuam no setor de ecoturismo não pôde ser calculada. Para uma amostra maior ou igual a 30, pode-se usar a distribuição normal de probabilidades, qualquer que seja a forma da distribuição da população (KASMIER, 1982).

É importante ressaltar que:

- O tempo gasto na pesquisa foi de 30 minutos a 1 hora com cada empresário;
- Conversas antes, durante e após a entrevista com os empresários, fora do questionário, foram de grande valia para o conhecimento do setor.

O modelo de questionário aplicado é apresentado no Apêndice A. Entrevistaram-se 30 empresas no período entre dezembro de 2005 e maio de 2006. O questionário foi constituído de 10 perguntas, cada qual com um objetivo definido, conforme apresentado a seguir:

- Pergunta 1: visava o conhecimento do empresário sobre o planejamento da empresa antes de concretizá-la;

- Pergunta 2: buscava conhecer o grau de importância dada pelo empresário ao plano de negócios;
- Pergunta 3: questionava se o empresário já estabelecido faria um plano de negócios;
- Pergunta 4: investigava a forma de investimento, se foi de capital próprio ou financiado;
- Pergunta 5: para quem havia feito o plano de negócios, visava conhecer o tempo gasto na elaboração de um plano de negócios;
- Pergunta 6: visava conhecer o tempo gasto na implementação do empreendimento;
- Perguntas 7 e 8 tiveram o objetivo de saber se a implantação da empresa ocorreu de acordo com o plano;
- Perguntas 9 e 10, tiveram o objetivo de saber quais aspectos do plano foram adequados e quais foram inadequados quando da implementação da empresa.

Em relação às questões 9 e 10, os itens envolvidos foram:

- Análise de mercado – procurou-se detectar neste item, se o empresário fez uma análise adequada de seus concorrentes e definiu/conheceu bem seu público-alvo;
- Análise financeira – procurou-se detectar se o empresário fez projeção adequada de seus custos e receitas;
- O marketing – este item envolveu despesas com propagandas e publicidade;
- A definição do preços – procurou-se detectar se o empresário fez uma projeção acertada de seus preços ou se, na implementação da empresa ele teve que alterar ou mesmo suportar prejuízos pela não adequação de preços ao mercado consumidor;
- Recursos humanos – procurou-se detectar, neste item, a importância de se adequar o número de empregados ao tamanho e tipo de atividade da empresa.

As questões abertas 11, 12, 13 e 14 tiveram como objetivo conhecer as ações do empresário voltadas às questões de sustentabilidade e preservação do meio ambiente. Ressalta-se que estas últimas questões foram respondidas de forma livre pelo empresário e depois debatidas com o mesmo para um melhor esclarecimento sobre as idéias colocadas pelo empresário.

3 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O ECOTURISMO

O planejamento de qualquer empreendimento turístico deve maximizar os benefícios sócio-econômicos e minimizar os custos, visando o bem estar da comunidade receptora e a rentabilidade do empreendimento (OLIVEIRA, 2004).

3.1 Aspectos do planejamento estratégico no contexto econômico brasileiro

Conforme Kotler (1999), o planejamento estratégico é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidade e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança.

Segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT, 2001), para o âmbito do turismo convergem muitas e variadas disciplinas, tais como o meio ambiente, a higiene, a legislação, o urbanismo, a engenharia, a economia, etc. Estas disciplinas, pertinentes ao turismo, hotelaria e atividades de lazer, devem compor um todo a ser interpretado corretamente e avaliado no momento de definir o modelo de desenvolvimento turístico que se deseja escolher.

É evidente a necessidade de se efetuar um planejamento adequado, caso se deseje que um determinado empreendimento, município ou região turística possa chegar a ter um valor importante como produto turístico e, por conseguinte, possa ser relevante dentro da economia local da região.

Para Cleland & Ireland (2002), os fatores que evidenciam o sucesso de um planejamento estratégico são:

- ↑ O trabalho proposto pelo planejamento cumprido de acordo com o prazo e o orçamento;
- ↑ O lucro com o trabalho executado no projeto.

Já os fatores que evidenciam o fracasso são:

- ↓ O projeto ter excedido os custos e/ou a programação;
- ↓ O projeto não ter sido adequado à missão e às metas da empresa;
- ↓ Um ou mais membros da equipe do projeto não ter as qualificações necessárias ao tipo de negócio.

Os benefícios advindos de um processo empresarial bem planejado devem-se à eficiência da organização e à sua capacidade de administrar mudanças de maneira eficaz. Então, eficácia e eficiência combinam-se para dar a medida dos benefícios produzidos. Nos projetos, os benefícios estão relacionados diretamente com as metas. A quantidade de benefícios obtidos relaciona-se com a eficiência da implementação do projeto. Os processos bem desenvolvidos e adaptados à empresa fornecem a maior parte dos benefícios. Esses processos também devem ser monitorados para garantir que as práticas estejam de acordo com os resultados pretendidos. Assim, de acordo com Cleland & Ireland (2002), um planejamento fraco ou defeituoso fará com que o projeto se desvie do seu curso, desperdiçando esforços.

Conseguem-se benefícios positivos na melhora da produtividade e na eficácia quando o planejamento fornece ao empresário uma orientação adequada em direção à conclusão de todo o trabalho. Definem-se, para este efeito (WRIGHT et al., 2000):

- Estratégia – refere-se aos planos para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização;
- Administração estratégica – refere-se ao conjunto de procedimentos que visam:
- Analisar oportunidades e ameaças ou limitações devidas ao ambiente externo;
- Analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
- Estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
- Formular estratégias que permitam à empresa combinar seus pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças do ambiente;
- Implementar estratégias;
- Realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

Assim, pode-se separar a estratégia em três partes, segundo Wright et al. (2000):

- Formulação da estratégia – Definição de fins (futuro desejado); Definição de meios (caminhos e estratégias); Preparação da organização da empresa (estruturar a empresa e os funcionários); Definição dos recursos (é a utilização de material físico e análise dos orçamentos);
- Implementação – Adaptação e aperfeiçoamento do processo e das pessoas (ação);

- Controle estratégico (modificar e monitorar para alcançar o sucesso planejado).

3.1.1 As pequenas e micro empresas no Brasil

A legislação básica da micro e pequena empresa, disponibilizada no anexo A, define os critérios de tamanho de micro e pequena empresa no Brasil, conforme SEBRAE (2006).

O SEBRAE-MG (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) realizou nos meses de novembro e dezembro de 2004 uma pesquisa quantitativa junto a 762 micro e pequenas empresas, sendo 195 do setor industrial, 175 da construção civil, 196 do setor comercial e 196 do setor de serviços. Este último, o setor de serviços, é o foco deste trabalho.

A Pesquisa do SEBRAE (SEBRAE, 2005) mostrou que este setor teve a participação no PIB acrescida nas ultimas décadas e ainda existe, na comparação com outros países, muito espaço para o crescimento. Esse setor está em plena expansão, principalmente nas regiões metropolitanas e turísticas. Com base neste crescimento, a ABRASSE (Ação Brasileira de Apoio ao Setor de Serviço) acredita que surjam 500 mil vagas de trabalho para o próximo ano (SEBRAE, 2005). Sabe-se que esse setor é fortemente influenciado por questões macroeconômicas, havendo uma alta correlação positiva com a melhoria nos níveis de renda e emprego.

O fator positivo para a economia, e consequentemente para seus agentes (empresários, consumidores e governo) é a gradual recuperação dos salários e melhora das condições de crédito. Em que pesem os estímulos positivos ao crescimento econômico, existem fatores negativos a serem observados pelo setor empresarial, entre eles, as turbulências do mercado internacional. Há preocupação em relação ao comportamento da economia dos Estados Unidos, que pode provocar uma redução no ritmo de crescimento econômico mundial. As reformas federais tributária, política e administrativa, necessárias para desamarrar e desburocratizar a economia constituem outra questão crucial.

Segundo pesquisa direta do SEBRAE (2004), feita em uma amostra de 5.727 empresas de todos os portes, constituídas entre 2000/2002, têm-se os seguintes dados relativos às empresas brasileiras, em relação à mortalidade:

- 49,4% das empresas morrem antes de completar 2 anos de funcionamento;

- 56,4% das empresas morrem antes de completar 3 anos de funcionamento;
- 59,9% das empresas morrem antes de completar 4 anos de funcionamento.

De acordo com a visão dos próprios empresários, as principais causas do insucesso empresarial estão apontadas na Tabela 1, que mostra o principal fator apontado na pesquisa - a falta de capital de giro. Para o SEBRAE (2005), um fator crucial é a falta de um planejamento bem elaborado.

TABELA 1 - Causas de insucesso das empresas brasileiras na visão dos empresários

Causa de insucesso	% de empresários
Falta de capital de giro	42
Falta de clientes	25
Problemas financeiros	21
Inadimplência	16
Falta de crédito bancário	14
Recessão econômica no país	14
Ponto – local inadequado	8
Fiscalização	6
Falta de conhecimentos gerenciais	7
Instalação inadequada	3
Outras razões	14

Fonte: SEBRAE, 2005.

3.1.2 Empreendedorismo

Para Dornelas (2001), o empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ele, assumindo riscos calculados. Em qualquer definição de empreendedorismo encontram-se, pelo menos, os seguintes aspectos referentes ao empreendedor:

- Iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz;
- Capacidade de utilizar os recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico onde vive;
- Disposição para assumir os riscos e a possibilidade de fracassar.

Ainda para Dornelas (2001), a palavra empreendedor (*entrepreneur*) tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo.

Uma pesquisa que mede o grau de empreendedorismo no mundo, feita pelo GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*), mostrou que o Brasil continua no sétimo lugar no ranking de 37

países pesquisados. A posição só não é melhor que a de países como Venezuela (25%), Tailândia (20,7%), Nova Zelândia (17,6%), Jamaica (17%), China (13,7%) e Estados Unidos (12,4%). O diretor-executivo do Centro de Estudos de Economia Sindical e do Trabalho (CESIT), Márcio Pochmann, ressaltou em encontro com autoridades do SEBRAE a necessidade da aprovação da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas pelo Congresso Nacional, e da inserção do tema empreendedorismo nas escolas, além de programas governamentais e de outras instituições que beneficiem as pequenas empresas. "É preciso estar preparado para apoiar esses empreendimentos e promover políticas públicas que beneficiem esses negócios", afirmou Pochmann (SEBRAE, 2006).

3.2 Ecoturismo

Entende-se por Ecoturismo, o tipo de atividade responsável, que cumpre critérios e princípios básicos de desenvolvimento sustentável de acordo com a natureza ocupada. Conforme o Jornal do Meio Ambiente (2006), o ecoturismo pode receber as seguintes denominações: Turismo Alternativo; Turismo Ambiental; Turismo Antropológico; Turismo Cultural; Turismo de Aventura; Turismo de Natureza; Turismo de Selva; Turismo Ecológico; Turismo Responsável; Turismo Rural; Turismo Sustentável e Turismo Verde.

Ecoturismo é a viagem para áreas geralmente protegidas, frágeis e intocadas, em pequena escala de turistas ou ecoturistas e que busca causar baixo impacto. Ajuda a educar o viajante, proporciona recursos para a conservação, 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).

Com base em uma pesquisa da *North American Travelers,* a Sociedade Internacional de Ecoturismo delineou o seguinte perfil de mercado dos ecoturistas em 1998 (DRUMM & MOORE, 2002):

- Idade: entre 15 e 54 anos, embora a idade variasse conforme a atividade e outros fatores como custos;
- Sexo: 50% dos entrevistados eram do sexo feminino e 50% do sexo masculino, embora tenham sido encontradas claras diferenças por atividade;
- Educação: 82% dos entrevistados tinham grau superior completo;

- Composição do grupo: a maioria (60%) dos ecoturistas experientes entrevistados afirmou preferir viajar em casal; apenas 15% afirmou preferir viajar com a família e 13% afirmou preferir viajar sozinho;
- Duração da viagem: o maior grupo de ecoturistas (50%) prefere viagens com duração entre 8 e 14 dias;
- Gastos: os ecoturistas estavam dispostos a gastar mais que os turistas em geral; o maior grupo (26%) estava preparado para gastar de US$1.001 a US$1.500 por viagem.

O crescimento mundial da consciência ambiental associado à insatisfação pela mesmice do turismo de massa contribuiu para aumentar a demanda por experiências mais autênticas, baseadas na natureza e em aspectos culturais, tendo como destino países em desenvolvimento. Na miríade de princípios 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 da atividade são os pilares da gestão sustentável do ecoturismo.

Para Moraes (2000a), o ecoturismo é alvo da atenção de um grande número de pessoas. Administradores de áreas protegidas estão recebendo um número cada vez maior de visitantes em parques e reservas, sem o devido conhecimento dos impactos e os possíveis benefícios dessa nova atividade.

Para justificar o planejamento da atividade, deve-se mensurar os custos e benefícios potenciais do ecoturismo. A principal tarefa é procurar os pontos comuns entre ecoturismo, conservação e o desenvolvimento, para minimizar custos e maximizar benefícios, dentro de uma estratégia de planejamento com a assessoria de profissionais competentes (MORAES, 2000a).

Para Sousa (2004) o turismo, por ter caráter mercadológico, tem sido tratado de maneira equivocada, como se fosse apenas uma mercadoria, sem levar em conta seu caráter social. O caráter social na atividade turística ocorre quando é planejada e implementada corretamente, contribuindo de fato para maior aproximação de diferentes culturas, no aumento da

capacidade humana de compreender, e conviver com as diferenças, no fortalecimento da identidade grupal e quando oportuniza a busca por melhor qualidade de vida das pessoas.

A atividade turística possui, como a maior parte das atividades econômicas e sociais, a capacidade de promover impactos de ordem positiva e negativa (OLIVEIRA, 2004). Cientes desta capacidade, diversos estudiosos vêm se preocupando em tornar pública a importância da preservação ambiental e do planejamento, de forma concreta e permanente.

Os incentivos à efetiva parceria entre os órgãos de preservação e o setor turístico são cada dia 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 que todos são beneficiados (OLIVEIRA, 2004). O envolvimento da comunidade define o rumo do planejamento que, se não conta com apoio desta, está fadado a declinar. 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.

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.

3.2.1 A utilização do ecoturismo para sustentar o desenvolvimento econômico

O ecoturismo vem sendo acolhido por muitos como uma oportunidade para gerar renda e emprego em áreas relativamente intocadas pelas atividades tradicionais de desenvolvimento turístico. Com freqüência, tais objetivos são atingidos parcialmente, mas sabe-se que apenas uma pequena parcela do dinheiro gasto pelos turistas permanece no próprio local (CEBALLOS-LASCURIAN, 1999).

O ecoturismo pode trazer benefícios econômicos para áreas protegidas. Adequadamente implementado, o ecoturismo pode se tornar um importante estímulo para melhorar o

relacionamento entre as comunidades locais e as administrações de áreas protegidas. Esse relacionamento talvez seja o aspecto mais difícil do ecoturismo, uma vez que envolve níveis de comunicação e de confiança entre diferentes culturas e perspectivas que são, tradicionalmente, muito difíceis de serem alcançados (MORAES, 2000a).

Muitas áreas naturais estão ameaçadas e precisam ser fortalecidas para que possam sobreviver; o ecoturismo pode ajudar a proteger algumas delas de tais ameaças e de usos inadequados da terra. Um programa de ecoturismo bem sucedido pode, por exemplo, impedir a implementação de serviços de corte e transporte de madeira em uma área por meio da geração de receitas maiores, especialmente se considerado no longo prazo, segundo Drumm & Moore (2002).

A visitação de turistas a sítios naturais incentiva a economia nos planos local, regional e nacional. Se o turismo criar postos de trabalho para os residentes no plano local, então eles terão mais dinheiro para gastar no próprio local, o que irá fomentar a atividade econômica naquela área (MORAES, 2000a).

Segundo Drumm & Moore (2002), existem pelo menos três razões para aumentar os benefícios gerados pelo desenvolvimento do ecoturismo e a participação das comunidades locais nesse desenvolvimento:

- Em primeiro lugar, a conservação da área para atividades ecoturísticas reduz ou elimina a utilização tradicional dos recursos;
- Em segundo lugar, quando os habitantes recebem benefícios geralmente apóiam o ecoturismo, chegando a ponto de proteger o local contra invasões ou outros tipos de transgressão. Entretanto, se os habitantes assumem os custos sem receber os benefícios, com freqüência voltam-se contra o ecoturismo e podem, intencional ou acidentalmente, causar danos ao atrativo;
- E, por fim, os ecoturistas, bem como os consumidores, geralmente acreditam na importância do turismo para os habitantes locais.

Para Drumm & Moore (2002) o ecoturismo está sendo considerado cada vez mais como uma estratégia de gestão para áreas protegidas, estratégia essa que, se implementada de forma apropriada, constitui uma atividade sustentável ideal. Esta é destinada a:

- Causar um mínimo impacto no ecossistema;
- Contribuir economicamente para as comunidades locais;
- Respeitar as culturas locais;

- Ser desenvolvida por meio de processos participativos que envolvam todos os interessados;
- Ser monitorada a fim de se detectar impactos positivos e negativos.

O empresário deve estar ciente da importância dos conceitos de responsabilidade social, sustentabilidade e preservação do meio ambiente. É importante ressaltar que empresas socialmente responsáveis são aquelas que conseguem operar lucrativamente e ao mesmo tempo beneficiar a sociedade. No caso de hotéis, um exemplo de atividade socialmente responsável seria a utilização de produtos reciclados e ambientalmente corretos.

3.2.2 O Ecoturismo e a Política Nacional

A primeira iniciativa de ordenar a atividade ocorreu em 1987 com a criação da Comissão Técnica Nacional, constituída por técnicos do IBAMA (Instituto Brasileiro de Meio Ambiente) e da Embratur (Empresa Brasileira de Turismo), para monitorar o Projeto de Turismo Ecológico, em resposta às práticas existentes à época - pouco organizadas e nada sustentáveis.

Face à crescente demanda pelo segmento de ecoturismo e à total ausência de consenso sobre sua conceituação, tornou-se necessário o desenvolvimento de critérios, regulamentações e incentivos para orientar empresários, investidores e o próprio governo, no estímulo e no uso do potencial das belezas naturais e valores culturais disponíveis, ao mesmo tempo promovendo sua conservação.

Para que o ecoturismo pudesse efetivamente constituir uma estrutura sólida, acessível e permanente, o governo brasileiro determinou que esta atividade estivesse alicerçada em diretrizes coerentes com o mercado, tecnologicamente ajustadas e democraticamente discutidas, de forma a acomodar adequadamente as peculiaridades ambientais e culturais brasileiras (JORNAL DO MEIO AMBIENTE, 2006).

Em 1993, foi fundada a primeira organização não-governamental com o objetivo de implementar no país turismo em bases responsáveis - a Associação Brasileira de Ecoturismo - EcoBrasil, posteriormente transformada em instituto e que atualmente continua seus trabalhos

com projetos e programas que visam o ecoturismo e o turismo sustentável (JORNAL DO MEIO AMBIENTE, 2006).

Em 1994, com a criação das Diretrizes para a Política do Programa Nacional de Ecoturismo, estabeleceu-se o marco legal do ecoturismo no Brasil, esta política nacional de ecoturismo podem ser encontradas nos anexos B e C, que foi definido como:

> Um segmento da atividade turística que utiliza, de forma sustentável, o patrimônio natural e cultural, incentiva sua conservação e busca a formação de uma consciência ambientalista através da interpretação do ambiente, promovendo o bem-estar das populações envolvidas (BRASIL, 1994).

Em agosto de 1994, em Goiás Velho (GO), um grupo de trabalho interministerial MMA-MICT, integrado pelos setores público e privado, reuniu-se com o objetivo de desenvolver e propor as Diretrizes para a Política do Programa Nacional de Ecoturismo (BRASIL, 1994), já citadas no item 3.2.

Com as diretrizes pretendeu-se nortear o desenvolvimento do ecoturismo e servir como base para a implantação de uma Política Nacional buscando assegurar:

- à comunidade: melhores condições de vida e reais benefícios;
- ao meio ambiente: uma ferramenta que valorize os recursos naturais;
- à nação: uma fonte de riqueza, divisas e geração de empregos;
- ao mundo: a oportunidade de conhecer e utilizar os patrimônios cultural e natural dos ecossistemas para onde convergem a economia e a ecologia, para o conhecimento e uso das gerações futuras.

Citam-se, a seguir, algumas ações propostas para a Política Nacional de Ecoturismo, conforme o Anexo B:

- Regulamentação do Ecoturismo: Dotar o segmento de ecoturismo de estrutura legal própria, harmonizada com as esferas federal, estadual e municipal, de critérios e parâmetros adequados;
- Fortalecimento e Interação Inter-institucional: Promover a articulação e o intercâmbio de informações e de experiências entre os órgãos governamentais e entidades do setor privado;
- Formação e Capacitação de Recursos Humanos: Fomentar a formação e a capacitação de pessoal para o desempenho de diversas funções pertinentes à atividade de ecoturismo;

- Controle de Qualidade do Produto Ecoturístico: Promover o desenvolvimento de metodologias, modelos e sistemas para acompanhamento, avaliação e aperfeiçoamento da atividade de ecoturismo, abrangendo o setor público e privado;
- Gerenciamento de Informações: Realizar o levantamento de informações, a nível nacional e internacional, visando a formação de um banco de dados e a obtenção de indicadores para o desenvolvimento do ecoturismo;
- Incentivos ao Desenvolvimento do Ecoturismo: Promover e estimular a criação e a adequação de incentivos para o aprimoramento de tecnologias e serviços, a ampliação da infra-estrutura existente e a implementação de empreendimentos ecoturísticos;
- Implantação e Adequação de Infra-Estrutura: Promover o desenvolvimento de tecnologias e a implantação de infra-estrutura nos destinos ecoturísticos prioritários;
- Conscientização e Informação do Turista: Divulgar aos turistas atividades inerentes ao produto ecoturístico e orientar a conduta adequada nas áreas visitadas;
- Participação Comunitária: Buscar o engajamento das comunidades localizadas em destinos ecoturísticos, potenciais e existentes, estimulando-as a identificar no ecoturismo uma alternativa econômica viável.

Em 1995, o Instituto Ecoturístico Brasileiro (IEB) surge no contexto nacional com o objetivo de organizar e unificar toda a cadeia ecoturística, que compreende empresários, operadoras e agências de viagem, meios de hospedagem, entidades ambientalistas, entre outras pessoas ligadas à área. Uma de suas prioridades é incentivar o ecoturismo através da elaboração de um código de ética visando certificar o profissional do setor. Entretanto, nem os esforços governamentais nem os privados foram suficientes para ultrapassar todas as barreiras, algumas até hoje existentes, entre a teoria - principalmente em relação aos modelos nacionais e a prática do ecoturismo.

Em conseqüência, o ecoturismo praticado no Brasil é uma atividade ainda confusa, desordenada e impulsionada, quase que exclusivamente, pela oportunidade mercadológica, deixando, a rigor, de gerar os benefícios sócio-econômicos e ambientais esperados e comprometendo, não raro, o conceito e a imagem do produto ecoturístico brasileiro nos mercados interno e externo (JORNAL DO MEIO AMBIENTE, 2006).

3.2.3 Empreendedorismo no ecoturismo

Considera-se que o empreendedor se distingue das demais pessoas mais pelas suas atitudes do que pelo domínio de técnicas propriamente ditas. Observando o ambiente, ele procura

desenvolver uma visão de negócio, para captar, com criatividade, as oportunidades do mercado (OLIVEIRA & MAGALHÃES JUNIOR, 2005).

E com o empreendedorismo no turismo isto não é diferente. Em muitos locais no Brasil são várias as opções turísticas, com colaboradores locais capacitados e com disposição de atuar neste segmento. E mais, há ainda a combinação de pessoal capacitado, com pontos turísticos e com um fluxo de pessoas dispostas a usufruir de boas oportunidades de lazer.

Recentemente, Moraes (2000 a-b) publicou dois livros sobre o ecoturismo oferecendo 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, existem muito mais do que visão de futuro e talento individual.

Análise, planejamento estratégico-operacional e capacidade de implementação são elementos essenciais no sucesso de empreendimentos inovadores na área de ecoturismo. Segundo Moraes (2000b), o empreendedor deve pesquisar o local, levar 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, levando em conta 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:

- Criação de altas expectativas nas comunidades, que raramente se tornam realidade;
- Afastamento das ONGs e áreas protegidas de sua missão principal de conservação;
- Destruição dos atrativos naturais que originalmente atraíram os visitantes, em decorrência desse tipo de turismo.

4 RESULTADO DA PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa de campo envolveu um universo de 30 pousadas ligadas ao ecoturismo. Apresentam-se a seguir os resultados das entrevistas aplicadas aos empresários destas empresas.

Das 30 pousadas envolvidas na pesquisa, 19 tinham um plano de negócios, apesar de a maioria (29 em 30) afirmar que acham o plano muito importante ou importante para o sucesso do empreendimento. Pôde-se observar que não há uma resposta padrão em relação à adequação ou não do plano ao tipo de empresa. Todos afirmaram que a implementação da empresa ocorreu de acordo com o plano e a maioria (73%) utilizou capital próprio.

Os gráficos 1 e 2 apresentam os resultados referentes à adequação ou não do plano à realidade após implantação da empresa, respectivamente. Entre as empresas que fizeram um plano antes de abrir seu negócio, 7 afirmaram que a análise financeira foi adequada e somente uma relatou que a análise financeira não foi realizada adequadamente. Da mesma forma, 3 em 19 afirmam que sua análise de mercado não foi feita de forma adequada e 5 relataram que a análise procedeu-se de forma correta.

Quanto ao marketing, 4 empresas dizem que o plano foi adequado e 3 dizem que não foi. Dois itens do plano se destacaram como inadequados após a implementação da empresa: definição de preços e recursos humanos. Em relação a recursos humanos, os empresários reconheceram que, se tivessem feito um planejamento adequado poderiam ter reduzido seu quadro de funcionários. Esta informação foi obtida oralmente.

Observa-se uma grande preocupação da maioria dos empresários com 3 itens: - Análise de mercado; Análise financeira e Marketing. Dos resultados obtidos, pode-se observar que os itens de definição de preços e recursos humanos não têm recebido muita atenção. Este fato fica evidente nos gráficos 1 e 2, quando se observa que poucos empresários citam estes 2 itens como adequados e um grande número deles afirma que seu plano, em relação a estes itens, foi inadequado. Em alguns casos, os preços definidos anteriormente estavam acima dos preços aceitos pelos clientes e, em outros, estavam aquém. Em ambos os casos, o empresário poderá prejuízos já que preço alto afugenta o consumidor e preço baixo pode não dar o lucro

esperado e levar o empresário a tomar uma atitude antipática ao consumidor que é aumentar os preços.

Em relação às perguntas abertas, todos os entrevistados afirmam ter preocupação com o meio ambiente e todos acreditam que sua atividade pode contribuir para a conscientização ambiental dos turistas. Em várias das empresas pesquisadas, já existem ações voltadas para a sensibilização do turista com respeito à preservação do meio ambiente.

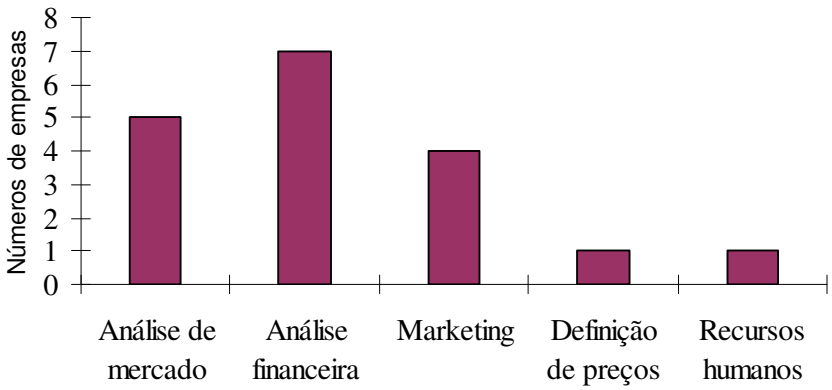

Gráfico 1: Itens do plano de negócio considerados mais adequados à realidade da empresa.

Dos 30 empresários envolvidos na pesquisa, somente um empresário afirmou não ter ainda nenhuma atividade voltada à preservação e à conscientização. Entretanto, ele informou que tem projetos de coleta seletiva de lixo e doação de alumínio para reciclagem. Todos os outros empresários já implementaram ações visando a preservação e conscientização ambiental, bem como têm planos de expansão dessas atividades e incorporação de outras.

As atividades de preservação mencionadas pelos empresários envolvem, sobretudo, a coleta seletiva de lixo, distribuição de saquinhos porta-lixo com mensagens de responsabilidade social, utilização de produtos recicláveis e não poluentes e colocação de placas com avisos aos turistas sobre a importância da preservação do meio ambiente.

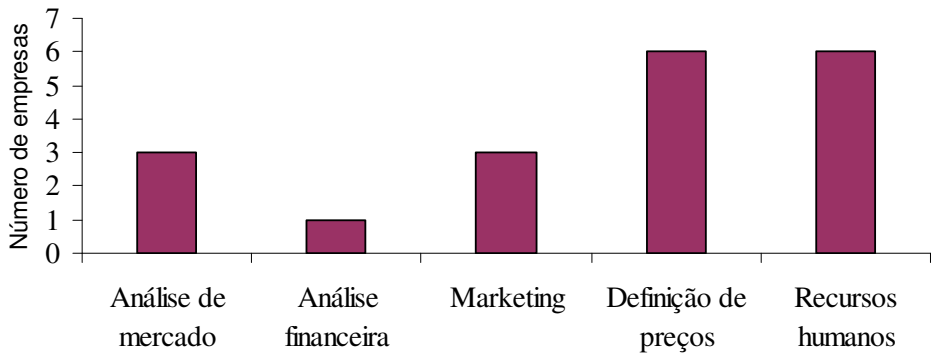

Gráfico 2: Itens do plano de negócio considerados inadequados à realidade da empresa.

De acordo com o depoimento de um dos empresários, a atitude responsável dos empresários e turistas em relação ao meio ambiente motiva os moradores para que, também eles, protejam a área de turismo e modifiquem seu comportamento em relação ao uso de recursos naturais.

Práticas de não jogar lixo nas estradas e uso moderado de água vão sendo incorporadas à rotina diária dos habitantes em conseqüência do turismo.

5 PLANO DE NEGÓCIOS

5.1 O desenvolvimento do plano de negócios para empresas de turismo

O Plano de Negócios (*Business Plan*) não é uma fórmula que garante o sucesso de um negócio/empresa, mas ajuda o empresário a pensar no processo de abertura de um negócio. O plano evita possíveis equívocos e fornece índices sobre a viabilidade ou não, antes da implementação. Portanto, o plano de negócios pode ser considerado uma ferramenta para a tomada de decisão. Possui várias aplicações estratégicas e operacionais, irá apresentar tópicos, fornecer uma estrutura coerente para convencer financiadores, investidores e parceiros.

Para Moraes (2000b), um empreendimento turístico envolve procedimentos e medidas práticas para concretizá-lo. Todavia, o empresário deve desenvolver um trabalho de concepção e planejamento do negócio, tendo por objetivo diminuir os riscos e construir bases sólidas para o empreendimento. No caso do ecoturismo, de acordo com OMT (2001), devem-se também considerar as necessidades dos visitantes, dos moradores e da própria região tanto durante o planejamento quanto na gestão do empreendimento.

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

- Identificação de oportunidades: Deve-se avaliar as potencialidades do empreendimento;
- Análise de riscos: São aspectos associados a qualquer empreendimento que devem ser conhecidos por quem pretende iniciar o negócio;
- Desenvolvimento do conceito do empreendimento: é a 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: Neste caso o empresário deve nortear seu projeto para atender certos tipos de clientes, saber qual o melhor fornecedor no que diz respeito a prazo de entrega e pagamento; e principalmente mapear os principais concorrentes.

Após a análise cuidadosa das etapas acima, o empreendedor deve escrever seu plano de negócios, que compreenderá 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.

Estas etapas são detalhadas no próximo item.

5.2 Etapas de um plano de negócios

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, essa 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.

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.

5.2.1 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.

Deve-se verificar se a declaração de missão da empresa está captando o propósito da empresa e se está traçando um quadro atraente da mesma. A idéia é que a missão da empresa 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.*

5.2.2 A Visão de uma Empresa de Ecoturismo

A declaração de visão é a declaração da direção em que a empresa pretende seguir, ou ainda, 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 as aspirações da empresa 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.*
- *Nosso negócio é preservar e melhorar a vida humana e o meio ambiente;*
- *Ser referência em ecoturismo, no Estado de Minas Gerais;*
- *Ser ecologicamente correta, respeitar a natureza, proporcionando excelente qualidade para o turista e para nossos colaboradores.*

5.2.3 Análise do Ambiente Externo e Interno

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

A análise SWOT é uma ferramenta extremamente útil e deve ser utilizada continuamente com o objetivo de assegurar a viabilidade da empresa a 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, deve-se focar naqueles fatores que são mais importantes tanto negativos quanto positivos.

A análise SWOT é dividida em duas partes:

1. Análise do ambiente externo, onde são analisadas as oportunidades e ameaças;
2. Análise do ambiente interno, na qual se analisam as forças e as fraquezas da empresa.

5.2.3.1 Análise do Ambiente Externo

Segundo Kotler (1999), uma vez declarada a missão da empresa, o empresário deve conhecer as partes do ambiente que precisam ser monitoradas para atingir suas metas.

A análise do ambiente externo baseia-se um levantamento das oportunidades e ameaças. 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.

Ameaça é um desafio decorrente de uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de ação defensiva de marketing, à deterioração das vendas ou dos lucros (MARSTIO, 2002).

Oportunidades e ameaças podem ser, assim, definidas:

Oportunidades = todos os fatores externos à empresa que têm um impacto favorável em suas atividades.

Ameaças = Todos os fatores externos à empresa que podem ter uma influência desfavorável em suas atividades.

Os fatores externos podem ser classificados como:

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

Dentre as oportunidades, podem-se citar:

- Incremento no poder aquisitivo do mercado potencial;
- Preços de matéria prima em baixa;
- Acesso a nova tecnologia;
- Acesso a novos mercados;
- Novos investidores potenciais.

E dentre as ameaças, podem-se citar:

- Recessão econômica;
- Inflação acelerada;
- Concorrência em crescimento;
- Produtos/Serviços competitivos;
- Mudanças climáticas;
- Diminuição do poder aquisitivo do mercado potencial.

Uma oportunidade no ecoturismo é a exploração de áreas protegidas. No entanto, problema mais comumente associado ao turismo nas áreas protegidas é a degradação ambiental por parte dos turistas. Os visitantes podem destruir os próprios recursos que vieram usufruir. 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.

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.

5.2.3.2 Análise do Ambiente Interno

A análise do ambiente interno compreende 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.
Alguns fatores que podem constituir força para uma empresa de ecoturismo são:

- Baixos custos de serviços;
- Pessoal qualificado;
- Bom controle de qualidade;
- Preços competitivos;

- Boa reputação;
- Acesso a recursos naturais singulares, como por exemplo, atrativos da região de alto valor comercial;
- Boa localização da empresa;
- Baixo custo de mão de obra.

No caso de fraquezas, podem-se citar:

- Equipamentos inadequados sem manutenção ou reposição adequada;
- Produtos de pouca qualidade;
- Falta de planificação;
- Métodos inadequados de fixação de preços;
- Organização ineficiente;
- Necessidade de capital de terceiros;
- Esforços inadequados de comercialização.

Também, na análise interna, o enfoque deve ser sobre aqueles fatores que possam ter o maior impacto no êxito da empresa.

5.2.4 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 para atingi-los. A abordagem gerencial concentra-se nas atividades operacionais necessárias à operação de uma empresa, mas, também, deve envolver o planejamento, a pesquisa, a política de preços, a publicidade, o controle de operações e outras atividades estratégicas.

Objetivos são declarações específicas que se relacionam diretamente a uma determinada meta e devem fornecem 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, sendo até bastante confusos. Por exemplo:

" 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 salientar - 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. Mostre 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.

5.2.5 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 produtos pesquisados ou se define qual dos financiamentos apresentados é o mais viável para a empresa (HUMMEL & TASCHNER, 1995).

Um estudo da evolução das condições financeiras vividas pela empresa visa ao julgamento das ações desenvolvidas pelo proprietário na montagem de um conjunto de ativos, destinados a viabilizar a operação e a análise das formas pelas quais se procurou financiar estas aplicações ao longo do tempo (LEITE, 1994).

Na prática, quase nunca há informação suficiente para que se possam determinar os custos financeiros com precisão, sem falar nos custos ecológicos e sociais do ecoturismo (MORAES, 2000b).

Antes da análise financeira propriamente dita, é necessário fazer o levantamento do investimento prévio para o início das atividades da empresa. A tabela 2 apresenta um modelo de planilha de investimentos. Após a definição do investimento inicial, o empresário deve preencher as planilhas financeiras e adaptá-las de acordo com o ramo de atividade do seu negócio.

Tabela 2 – Planilha de Investimento Iniciais

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

Fonte: Adaptada de Weston & Brigham (2000).

A tabela 3 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.

Tabela 3 - Planilha de Projeção de Receitas

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

Fonte: Adaptada de Weston & Brigham (2000).

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.

A tabela 4 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.

Tabela 4 – Planilha de Projeção de Custos para o 1º ano de Funcionamento

Discriminação	Valor Projetado			
TOTAL DOS CUSTOS FIXOS	**Mês 1**	**Mês 2**	**...**	**Mês 12**
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				
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).

* Os itens 11 dos custos fixos e 7 dos custos variáveis representam contingências (reserva técnica/eventualidades) e serão encontrados extraindo-se 3% do somatório dos demais itens;
** Mão de obra variável, dependerá de cada atividade;
*** Comissões (guias e agências) variam de acordo com a taxa individual em curso ou época do ano;
**** Consumo de material direto – alimentação e aluguel de equipamentos dependendo do numero de clientes.
Empresas optantes 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 4, são:

- Custos fixos (custos indiretos)
  = 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)
  = 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
  = a soma de custos fixos e variáveis

Deve-se examinar os recursos necessários para o planejamento e a 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: para a permanência em uma determinada região ou cachoeira poderá ser cobrada uma taxa simbólica para limpeza e ampliação das lixeiras no local.

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).

Definição dos preços: O preço que o empresário deverá estabelecer oscilará entre aquele que é muito baixo para produzir um ganho e aquele que é muito 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):

1. Fixação de preços baseada nos custos:
    a. Custo mais "algo" - agregando ao custo do produto, a margem de ganho desejada;
    b. Análise do ponto de equilíbrio - o ponto em que o volume de vendas cobre os custos fixos e variáveis;
    c. Ganho-meta - utilizando a análise do ponto de equilíbrio, estabelecendo os objetivos para o ganho meta.
2. Fixação de preço baseada no comprador:
    a. O preço se baseia no valor percebido do produto/serviço, não no custo do vendedor (atrativo singular).
3. Fixação de preço baseada no mercado:
    a. O preço se baseia principalmente no preço dos concorrentes (preço de taxa corrente).

A próxima tabela a ser preenchida é a de projeção de fluxo de caixa, conforme modelo da Tabela 5. Os dados da tabela são estimativos das quantias de dinheiro circulando no negócio (entrando e saindo), em um dado período. Isto ajudará o empresário a calcular quanto dinheiro deve ser empregado antes de começar a ter realmente lucro em seu negócio e quão rápido este dinheiro será recuperado.

Esta análise permitirá saber quando o dinheiro entrará no negócio e como e quando sairá, durante os meses seguintes. Com isto, o empresário terá a informação de quanto dinheiro terá em caixa. Esta projeção de fluxo de caixa dá uma idéia da liquidez do negócio.

Após o preenchimento das tabelas 2 a 5, deve-se preencher a tabela 6 que é a demonstração de capacidade de pagamento. O item 5 da tabela 6, mostra o saldo líquido no final do ano em questão e deve ser positivo, de preferência.

Tabela 5 – Planilha de Projeção de Fluxo de Caixa para o Primeiro Ano de Operação da Empresa

	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 (ENT-SAÍDAS)				
Lucro Líquido				

Fonte: Marstio (2000).

Tabela 6 – Planilha de 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).

Já a Tabela 7, e última, mostra o resultado depois de cada ano em exercício, apresentando o lucro líquido da empresa, e é chamado Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE).

Tabela 7 – 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 (Margem de contribuição)	
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 deve-se transformar tais dados em informações, para serem eficientes na tomada de decisão pelo empresário.

O DRE mostra o resultado final da empresa, ou seja, parte das receitas e delas vai subtraindo os custos das atividades da empresa, obtendo o resultado ou lucro operacional; subtrai os custos operacionais e mostra o lucro antes do imposto de renda, calcula a provisão para o imposto de renda e chega ao lucro líquido do exercício (WESTON & BRIGHAM, 2000).

Os itens da Tabela 7 são assim definidos:

- Receitas – somatório e todos os valores gerados por vendas/prestações de serviços relacionados às atividades da empresa;
- Despesas operacionais – é o valor dos custos de produção/aquisição dos produtos vendidos e dos serviços prestados;
- Lucro operacional – é o valor obtido após deduzir as depesas operacionais do lucro bruto;
- Resultados não operacionais – são depesas e receitas não relacionadas diretamente com o negócio;
- Lucro líquido – já subtraído o I. Renda, representa o que efetivamente restou do lucro para a empresa, ao final de um exercício fiscal.

Em conformidade com a lei nº 6.404/76, o Balanço Patrimonial é a demonstração da situação financeira da empresa em um ano específico e deve conter os grupos de contas, mostrados na tabela 8.

Tabela 8 – Planilha de Balanço Patrimonial do ano X

Balanço de Pagamentos			
Ativo	**$**	**Passivo**	**$**
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

Com as tabelas preenchidas, o empresário poderá fazer a análise financeira. Segundo 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, segundo o grau de profundidade desejada da análise. Para o SEBRAE (2006), os importantes são:

a) Ponto de Equilíbrio: é o ponto que mostra onde a empresa fica equilibrada, ou seja, não tem lucro nem prejuízo:

$$\text{Ponto de equilíbrio} = \frac{\text{Custo fixo} \times \text{Receita total}}{\text{Margem de contribuição}} \quad (1)$$

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

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

c) Rentabilidade: é a parcela percentual de quanto a empresa está crescendo a cada ano. Este índice é muito importante para aqueles que desejam apresentar o Plano para um investidor externo:

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

d) Prazo de Retorno: O Prazo de Retorno do Investimento é o tempo mínimo que a empresa precisa para pagar o que foi investido na mesma:

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

Além dos índices citados acima, existem vários outros que podem complementar a análise financeira, no caso de empresas maiores. Dentre eles, os mais importantes são:

1 - MARGEM BRUTA ou *MARK-UP*: tal índice é fundamental na análise de desempenho da comercialização e faturamento da empresa, e é a reação entre o lucro bruto e as receitas:

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

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

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

3 – 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:

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

4 – 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:

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

5 – Participação de capitais de terceiros (Endividamento) – mostra a relação de quanto a empresa tomou de capitais de terceiros (Capitais de terceiros = Passivo circulante + Exigível a longo prazo) para cada $ 100 de capital:

$$\text{Endividamento} = \frac{\text{Capital de terceiros}}{\text{Patrimônio líquido}} \times 100 \quad (9)$$

6 – Composição do endividamento – representa o percentual de obrigações a curto prazo em relação as obrigações totais:

$$\text{Composição do Endividamento} = \frac{\text{Passivo circulante}}{\text{Capital de terceiros}} \times 100 \quad (10)$$

7 – Imobilização do patrimônio líquido – mostra a quantidade de dinheiro a empresa aplicou no ativo permanente para cada $ 100 de patrimônio líquido:

$$\text{Imobilização do patrimônio líquido} = \frac{\text{Ativo permanente}}{\text{Patrimônio líquido}} \times 100 \quad (11)$$

8 – Imobilização dos recursos não correntes - mostra o percentual dos recursos não correntes (Patrimônio líquido e exigível a longo prazo) foi destinado ao ativo permanente:

$$\text{Imobilização de recursos não correntes} = \frac{\text{Ativo permanente}}{\text{Patrimônio líquido} + \text{exigível a curto prazo}} \times 100 \quad (12)$$

9 – Liquidez geral – Mostra quanto a empresa possui de ativo circulante a longo prazo par cada $ 1 de divida total:

$$\text{Liquidez geral} = \frac{\text{Ativo circulante}}{\text{Passivo circulante} + \text{exigível a longo prazo}} \times 100 \quad (13)$$

10 – Liquidez corrente – Indica quanto a empresa possui de ativo circulante para cada $ 1 de passivo circulante:

$$\text{Liquidez corrente} = \frac{\text{Ativo circulante}}{\text{Passivo circulante}} \times 100 \quad (14)$$

11 – Liquidez seca – Mostra quanto a empresa possui de ativo líquido para cada $ 1 de passivo circulante:

$$\text{Liquidez seca} = \frac{\text{Caixa} + \text{Títulos a receber}}{\text{Passivo circulante}} \times 100 \quad (15)$$

12 – Giro do ativo – Indica quanto a empresa vendeu para cada $ 1 de investimento:

$$\text{Giro de ativo} = \frac{\text{Vendas líquidas}}{\text{Ativo}} \quad (16)$$

13 – Rentabilidade do ativo – Mostra quanto a empresa obtém de lucro para cada $ 100 de investimento total:

$$\text{Rentabilidade do ativo} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Ativo}} \times 100 \quad (17)$$

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.

Com a ajuda dos índices listados, o empresário poderá e deverá comparar qual a melhor opção. Por exemplo: Aplicar em um fundo de rentabilidade fixa ou ver a rentabilidade da empresa em 1 ano.

5.2.6 Análise de riscos

Os impactos de um negócio devem ser analisados por uma perspectiva social, ambiental e econômica.

- Impactos sociais influenciam os clientes da comunidade ou região. Exemplos: geração de renda, redução no tempo necessário para buscar água e lenha, acesso a educação e leitura, etc.;
- Impactos econômicos são resultados do aumento na renda para os clientes e para a comunidade. Exemplos: a venda de lanternas ou sistemas solares para residências e donos de lojas, para que possam abrir à noite e, assim, aumentar suas vendas;
- Impactos ambientais são aqueles que preservam o meio ambiente. Por exemplo: todo negócio de energia renovável tem benefícios ambientais.

Não é necessário que todo negócio cubra todos os três impactos, porém estes impactos devem ser expressos com clareza no plano de negócio, uma vez que eles são parte dos ativos do negócio.

A despeito dos benefícios que o ecoturismo apresenta, há que se considerar o que se convenciona chamar de "efeito colateral", mas que na verdade é a própria característica da mercantilização da natureza: o duplo risco da atividade, ou seja, ultrapassar a capacidade suporte do ambiente (capacidade de carga) e provocar a desestruturação cultural da comunidade local. Tais riscos são sublimados pela expectativa de que o papel da educação ambiental seja justamente o controle desses "efeitos colaterais". Por isso deve-se enfatizar que o mercado ecoturístico apresenta um potencial para proteger o patrimônio natural e cultural. A proteção desse patrimônio não é inerente ao ecoturismo, mas dependente da educação ambiental (LAYRARGUES, 2004).

Para Layrargues (*2004),* ecoturismo é tradicionalmente considerado um veículo da educação ambiental, encarregado, sobretudo da sensibilização e aquisição de conhecimentos ecológicos. Por outro lado, considerando os riscos do ecoturismo que podem comprometer sua própria sustentabilidade, a educação ambiental se transforma em veículo do ecoturismo. Assim, a educação ambiental no contexto do ecoturismo, assume novos contornos no que diz respeito às suas metas, pois agora, a importância de uma eficaz sensibilização do turista com relação à proteção ambiental e cultural do espaço visitado, necessária para a natureza e a comunidade local, também se refere à sustentabilidade do próprio negócio ecoturístico.

Afirma Moraes (2000b) que capacidade de carga é a capacidade de suportar o crescimento populacional de uma região sem deterioração ambiental e é um método aceito para o estabelecimento dos limites de visitação de uma área e identificação da utilização ótima dos recursos turísticos. Já existe um estudo sobre capacidade de carga feito pelo governo que fornece as diretrizes para implementação de estratégias de ecoturismo. As diretrizes estatais para o desenvolvimento do ecoturismo são apresentadas nos anexos C e D.

O empreendedor deve estar ciente dos limites da região na qual pretende atuar. Estes limites podem ser classificados da seguinte maneira (MORAES, 2000b):

- Limites de mudanças aceitáveis no nível ecológico e ambiental – o nível ótimo de visitação é aquele nível nos quais os sistemas ecológicos são mantidos e os danos são prevenidos;
- Limite de mudanças aceitáveis nos níveis das tradições e patrimônio histórico – os níveis de saturação nos locais históricos não podem comprometer a integridade destas atrações, no que refere-se aos valores interpretativos presentes e futuros;
- Limites de mudanças aceitáveis no nível de infra-estrutura – o volume de visitação não pode exceder os limites dos transportes disponíveis, além dos limites da estrutura de serviços;
- Limites de mudanças aceitáveis no nível social – o impacto do crescimento sem limites do turismo no aspecto social de uma comunidade é bastante documentado. Qualquer distúrbio no modo de vida da comunidade e valores culturais pode ser presenciado pelo visitante de uma forma extremamente negativa;
- Limites de mudanças aceitáveis no nível psicológico – os ecoturistas preferem áreas que não tenham muitos turistas. O interesse deles está nas áreas mais distantes, onde eles encontrem um alto nível de satisfação.

Segundo Drumm & Moore (2002) mudanças culturais induzidas pelo turismo quase sempre ocorrem sem que a comunidade tenha oportunidade de decidir se realmente as desejam. Em geral há um desequilíbrio de poder na relação entre turistas e residentes. Os turistas podem provocar mudanças muitas vezes involuntárias e sutis, e sem o consentimento dos residentes.

O resultado aparece com o surgimento de conflitos que podem se formar dentro das comunidades, e entre as comunidades e os visitantes. Comunidades despreparadas, sem meios de deter o turismo, são locais ideais para a ocorrência de impactos culturais negativos. Os programas de ecoturismo permitem que as comunidades sejam informadas, de forma adequada, sobre os benefícios e custos do ecoturismo e decidam por si próprias o grau de mudanças às quais desejam se submeter. Neste caso, o empresário deve observar atentamente

a mudança da sociedade local. Como por exemplo, pode-se citar a variação do número de procissões no decorrer do ano.

Apesar da manutenção do Ecoturismo depender da preservação ambiental, se estas não forem planejadas, as atividades ecoturísticas poderão ter impactos negativos, relacionados a danos potenciais ao meio ambiente e às comunidades. Por outro lado, quando bem planejadas, podem trazer benefícios positivos, relacionados aos benefícios sócio-econômicos e ambientais esperados, tanto em níveis locais quanto regionais e até nacionais.

Com relação aos danos potenciais que possam ser causados ao meio ambiente, deve-se levar em consideração a fragilidade dos ecossistemas naturais, que muitas vezes não comporta um número elevado de visitantes e, menos ainda, suporta o tráfego excessivo de veículos pesados. Como por exemplo, citam-se ás ruas de Ouro Preto, nas quais os ônibus foram proibidos de circular.

O impacto sobre as populações locais também se configura como outro risco, pois o aumento da presença de turistas, quase sempre sem nenhuma relação orgânica com a localidade, pode gerar novos valores incompatíveis com os comportamentos locais, ocasionando conflitos de ordem cultural.

O Ecoturismo, pode de trazer significativos benefícios econômicos, sociais e ambientais, tais como:

- A diversificação da economia regional, através da indução do estabelecimento de micro e pequenos negócios;
- Geração local de empregos;
- Fixação da população local;
- Melhoria da infra-estrutura de transporte, comunicação, saneamento básico e abastecimento;
- Criação de alternativas de arrecadação para os municípios e as Unidades de Conservação;
- Melhoria dos equipamentos das áreas protegidas.

Entretanto, o ecoturismo pode também causar danos ambientais e comunitários. Moraes (2000a) ressalta que a degradação ecológica ocorre quando se pensa na atividade com lucros em curto prazo, monopolizando a atividade e trabalhando sem o envolvimento de setores que contribuem para o sucesso da atividade como um todo. Um exemplo seria quando se organiza

um evento, sem pensar nos sanitários e nas coletas de lixo. Pode-se dizer que em determinados locais, a comercialização de bens alimentícios é tão alta que fica inviável para a comunidade uma alimentação saudável (MORAES, 2000a).

Assim, a educação ambiental assume um papel de maior importância tanto para refrear uma sobrecarga de visitantes que poderia afetar a capacidade suporte do ambiente, como para minimizar a possível desestruturação da cultura local. Nesse sentido, a educação ambiental aplicada ao ecoturismo caracteriza-se por ser um mecanismo de compensação do risco da atividade econômica, provendo a segurança necessária para que o sucesso do negócio ecoturístico de hoje não signifique o seu fracasso amanhã.

No anexo B encontra-se a resolução da Secretaria do Meio Ambiente, que regulamenta o credenciamento de guias, agências, operadoras e monitores ambientais para o ecoturismo e educação ambiental nas unidades de conservação do Estado.

Dentre os riscos socioeconômicos, podem-se citar:

- Existência de empresas pouco profissionais. Mesmo que o empreendedor tenha investido tempo e dinheiro em sua formação e tenha mais experiência, é real o fato de que qualquer um pode montar uma empresa e oferecer ao cliente o mesmo serviço a um preço menor, com menos qualidade. Há inclusive, segundo o SEBRAE (2006), empresas concorrentes que atuam na informalidade oferecendo serviços de má qualidade, mas captando uma importante parcela do mercado;
- Escassez de pessoal qualificado. Segundo os serviços complementares escolhidos, haverá necessidade de monitores de tempo livre, técnicos desportistas (de montanha e para atividades aquáticas), pessoas para atender o público no caso de existir venda direta, etc. Este pessoal não é muito abundante e além disto se dedica ao negócio somente em períodos de alta temporada. Esta característica do negócio implica na necessidade de conseguir um grupo suficientemente amplo e diverso. Deve-se considerar também que cada vez mais as comunidades estão começando a exigir uma qualificação e titulação específica para as pessoas que realizam estes serviços;
- Sazonalidade. Pela própria natureza do negócio, o ecoturismo depende das condições climáticas, e pode ser afetado por mudanças inesperadas de tempo.

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 menor demanda.

Em função da sazonalidade e dependendo das características do local onde a empresa atua e de possibilidades no entorno, existem várias opções de atividades complementares. Seguem alguns exemplos:

- *Rafting;*
- atividades de escalada;
- passeios a cavalo;
- mergulho fluvial;
- descida em canoa;
- *kayak*;
- *windsurf*;
- parapente;
- queda livre;
- vôo de ultra-leve;
- atividades verticais: *rappel*, tirolesa;
- caminhadas;
- bicicleta de montanha;
- tiro com arco;
- espeleología;
- agroturismo;
- *paintball*;
- passeios fora de estrada com veículos off-road.

O ecoturismo como outras formas de turismo, pode ser uma fonte de renda bastante instável. Muitos fatores externos influenciam a demanda turística. Esses fatores estão completamente fora do controle das destinações turísticas, no entanto, afetam os níveis de visitação. 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.

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 pelo autor deste trabalho.

5.2.7 Implementação: Estratégias de divulgação e captação do mercado

As características do ecoturismo o tornam um instrumento valioso para a conservação de áreas protegidas. Sua implementação pode, segundo Drumm & Moore (2002):

- Agregar valor econômico a serviços do ecossistema que as áreas protegidas proporcionam;
- Gerar renda direta para a conservação de áreas protegidas;
- Gerar renda direta e indireta para os principais interessados locais, criando incentivos para a conservação em comunidades locais;
- Criar grupos de apoio para a conservação nos planos local, nacional e internacional;
- Promover o uso sustentável dos recursos naturais;
- Reduzir as ameaças à biodiversidade.

Mesmo que o ecoturismo ainda tenha espaço para novos empreendedores, a concorrência é grande, o que pode provocar um empobrecimento da oferta e uma excessiva competitividade que em muitos casos gera um efeito de queda de preços pouco aconselhável. Para triunfar neste setor o melhor é dirigir-se a grupos (colégios, associações, empresas, etc.) já que captar particulares é mais difícil, deixam menor rentabilidade e sua demanda é descontínua.

Segundo García & González (2004), os acampamentos para crianças são as atividades que geram mais ingressos, junto com as viagens de incentivos para companhias, um serviço cada vez mais demandado que costuma chegar através de empresas organizadoras de eventos, que sub-contratam a realização destas atividades.

Para captar clientes deve-se utilizar os meios mais adequados: ônibus, anúncios em festas, publicidade em revistas de aventura, etc. Não é eficiente a publicidade na grande mídia. Por outro lado, um meio barato e que oferece grandes possibilidades é a Internet; assim, é importante criar uma *web* da empresa e tentar estar presente em buscadores, portais especializados, etc. Entretanto, a melhor forma de captar clientes no ecoturismo é o *boca-a-boca.*

No item de pessoal, deve-se sub-contratar determinados serviços para não sobrecarregar o orçamento com muitos gastos. Por exemplo, não é necessário ter na planilha todos os monitores. O normal é fazer contratos temporários em função das atividades contratadas, ou terceirizar os serviços que a empresa não pode assumir sozinha.

Para Siqueira (2002) lucro, manutenção e desenvolvimento dos negócios precisam estar estreitamente vinculados a um processo organizacional que assegure, dentre outras coisas, as seguintes dimensões:

- Satisfação e lealdade do cliente;
- Valor dos serviços e dos produtos e serviços destinados ao cliente;
- Produtividade, lealdade e satisfação dos empregados da empresa, em especial a capacidade que eles possuem para satisfazer os clientes.

O empresário deve avaliar e analisar o mercado de forma a responder às seguintes perguntas:

- Quais são os fatores (culturais, sociais, pessoais e psicográficos) que influenciam o comportamento do consumidor?
- Quais são os critérios - geográficos, demográficos, comportamentais, volume, tecnologia, etc. - que podem ser aplicados para segmentar o mercado?
- Quais são os grupos (segmentos) resultantes da segmentação?
- Quais são os segmentos mais atrativos para a empresa?
- Qual é o mercado-alvo selecionado? Qual é o perfil do cliente que compõe o(s) segmento(s) da empresa.
- Qual é o tamanho do mercado-alvo?
- Qual a parcela de mercado que se espera obter?
- Que benefícios podem ser agregados ao(s) produto(s) e serviço(s) para atender aos clientes?

Estratégias de perguntas de Marketing que poderão ser utilizadas são:

- Que estratégias serão utilizadas para atrair o cliente (comunicação, promoção, localização, etc.)?
- De que forma o empresário pode identificar/localizar seus clientes potenciais?
- Qual estratégia de distribuição será utilizada (venda direta, distribuição indireta por meio de atacadistas e varejistas, contratação de representantes)?
- Onde serão comercializados seus produtos e serviços (regiões e países)?
- Que procedimentos serão adotados e quais as habilidades especiais de vendas serão exigidas para tanto?
- Que tipo de promoção de vendas e propaganda serão utilizadas?
- Qual a política de preços e crédito será adotada?
- Como serão abordados os problemas de sazonalidade na venda de seus produtos?

A análise do mercado é a base de respostas para as seguintes perguntas: existe mercado para o produto com a tecnologia adotada pela empresa? Há consumidores que estariam dispostos a pagar pelos serviços ou produtos da empresa de ecoturismo?

Para muitos, esta é uma das partes mais importantes do Plano de Negócio. É o reconhecimento de área, mapeamento da região, vale dizer, mercado, onde a empresa irá atuar. Uma análise consistente dá ao empreendedor uma sólida base de informações que serão usadas nas mais diversas decisões e momentos, principalmente nos estratégicos. A análise do mercado deve contemplar informações que identifiquem possibilidades e riscos relacionados ao produto/serviço.

5.2.8 Feedback e Controle

Na medida em que implementa sua estratégia, a empresa precisa rastrear os resultados e monitorar os novos desenvolvimentos nos ambientes interno e externo, utilizando as Tabelas, 9 , 10, 11, 12 ,13 e 14, que visam comparar o real com que foi planejado.

Alguns segmentos mantêm-se estáveis de um ano para outro. Outros se desenvolvem lentamente, de maneira previsível. Ainda outros mudam rapidamente de maneira imprevisível. Não obstante, a empresa pode esperar por uma realidade: o ambiente certamente mudará e, quando isso ocorrer, será necessário rever sua implementação, programas, estratégias ou até objetivos (COSTA, 2002).

Para se adaptar a essa situação de continua mudança, 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).

Tabela 9 - Planilha Comparativa de Investimentos

INVESTIMENTO FIXO	**VALOR (R$)**	
Discriminação	Real	Projetado
Usos (Investimento Fixo)		
Máquinas / Equipamentos		
Móveis e utensílios		
Obras civis		
Veículos		
Instalações		
Terrenos		
Treinamentos		
Outros		
Capital de giro (Invest. Financeiro)		
TOTAL		
Fontes		
Recursos próprios		
Recursos de terceiros		
TOTAL		

Fonte: Adaptada de Weston & Brigham (2000)

Pela Tabela 9 acima, pode-se comparar o investimento real com projetado e na Tabela 10 comparam-se as receitas projetadas com as receitas reais.

Tabela 10 – Planilha Comparativa das Receitas

Produtos/serviços	Preço de venda (R$)	Quant. real *	Valor real (R$)	Quant. Projetada **	Valor Projetado (R$)
TOTAL					

Fonte: Adaptada de Weston & Brigham (2000)

* A situação real deve ser entendida, na utilização deste material, como uma média mensal das atividades operacionais do empreendimento.

** A situação projetada deve ser entendida, na utilização deste material, como o patamar desejado de atividades operacionais após o prazo de maturação do empreendimento.

Com o preenchimento destas tabelas, o empresário poderá comparar o plano que foi projetado com o que está em execução.

Os gestores que tentam maximizar os lucros deveriam ter em mente que esse objetivo não é o mesmo que maximizar receitas. A maximização de receitas geralmente resulta em tentar atrair o maior número possível de turistas, mas a maximização de lucros pode ocorrer em níveis

mais baixos de visitação, visto que os custos financeiros, ecológicos e sociais do ecoturismo podem aumentar mais rapidamente do que as receitas, quando os níveis de visitação são altos.

As Tabelas 11,12,13 e 14 fazem as comparações entre os valores projetados e os valores reais de custos, fluxo de caixa, capacidade de pagamento e balanço pagamento, respectivamente.

Tabela 11 - Planilha Comparativa de Custos

Discriminação	Real (R$)	Valor Projetado (R$)
TOTAL DOS CUSTOS FIXOS		
1-Aluguel		
2-Mão-de-obra c/encargos sociais		
3-Pró-labore c/ 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 de vendas		
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)

Tabela 12 – Planilha Comparativa do Fluxo de Caixa

	Atual	**Projetado**
Entradas Capital Empréstimos Vendas		
Total das Entradas		
Saídas Equipamentos Mão de obra Materiais de consumo Salários Outros (impostos, etc)		
Total das Saídas		
TOTAL (ENT-SAÍDAS) **Lucro Líquido**		

Tabela 13 – Planilha Comparativa Demonstrativa da capacidade de pagamento

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

Fonte: Adaptada de Weston & Brigham (2000)

Tabela 14 – Planilha Comparativa do Balanço de Pagamentos – Atual e Projetado

Balanço de Pagamentos					
Ativo	**Atual**	**Projetado**	**Passivo**	**Atual**	**Projetado**
Ativo circulante			**Passivo Circulante**		
Caixa			Títulos à Pagar		
Títulos à Receber			Duplicatas a pagar		
Duplicatas			**Exigível à longo prazo**		
Estoques			**Total do Passivo**		
Ativos Permanentes					
Terrenos					
Maquinário			**Total do patrimônio líquido**		
Móveis			Capital Próprio		
Outros					
Total do Ativo			**Total do Passivo e do Patrimônio Líquido**		

Fonte: Modelo Padrão da Lei nº 6.404/76

Além do mais, o empresário deve estar consciente da necessidade de reinvestir na empresa uma porcentagem do faturamento anual.

Pela Tabela 11, pode-se comparar o custo total real com o projetado, pela Tabela 12 pode-se comparar o fluxo de caixa.

Os lucros (receitas menos custos) podem então ser utilizados para auxiliar o financiamento de atividades tradicionais de conservação, oferecer atividades de recreação/sociais subsidiadas para a comunidade vizinha do empreendimento, ou outras atividades (CEBALLOS-LASCURIAN, 1999).

6 ROTEIRO PARA ELABORAÇÃO DE UM *BUSINESS PLAN* APLICADO AO ECOTURISMO

Tendo como base o capítulo anterior dessa dissertação, desenvolveu-se um modelo de plano de negócios, que esta disponível no formato de planilhas eletrônicas. Utilizou-se o Software – Excel da Microsoft, pela facilidade de acesso e pela sua ampla utilização em empresas e mesmo nos domicílios.

Previamente o empresário deve fazer um roteiro inicial de como será a atuação da empresa, motivos e justificativas para a implementação do empreendimento. Este roteiro inicial servirá como um projeto preliminar para o desenvolvimento do plano, ou seja, um resumo executivo. Depois deve ordenar as etapas do plano, que são resumidas a seguir:

A) Estabelecer Missão e a Visão do empreendimento, conforme o item 5.2.1 e 5.2.2;
B) Fazer a análise de Mercado - analisar os ambientes interno e externo, identificando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (Análise SWOT), conforme o item 5.2.3;
C) Definir objetivos e metas para o negócio, conforme o item 5.2.4;
D) Fazer a análise financeira conforme o item 5.2.5, para verificação da viabilidade financeira da empresa:

- Planilha de investimento inicial (Tabela 2);
- Planilha de projeção de receitas (Tabela 3);
- Planilha de projeção de custos (Tabela 4);
- Projeção de fluxo de caixa (Tabela 5);
- Demonstrativos de capacidade de pagamento (Tabela 6);
- Demonstrativos de Resultados de Exercício (Tabela 7);
- Tabela de Balanço de Pagamento (Tabela 8)
- Análise dos Índices indicado pelo SEBRAE e os outros para complementar.

E) Fazer a análise de riscos e limites de cargas, conforme o item 5.2.6.

Após a implementação do plano, deve-se fazer um monitoramento para possíveis ajustes e aperfeiçoamentos, conforme o item 5.2.7. Esta é a etapa de *FeedBack* e monitoração,

explicada no item 5.2.8. Os Quadros do item D acima, que apresentam dados de investimento inicial e projeções financeiras devem ser comparados com os Quadros reais, ao longo do exercício da atividade. Estes quadros são:

- Planilha de comparação do investimento, do atual com o projetado (Tabela 9);
- Planilha de comparação de receitas (Tabela 10);
- Planilhas de comparação de custos (Tabela 11);
- Planilha de comparação do fluxo de caixa (Tabela 12);
- Demonstrativos de capacidade de pagamento (Tabela 13);
- Planilha de comparação do Balanço de Pagamentos (Tabela 14).

7 CONCLUSÕES

Apresenta-se, neste trabalho, uma discussão sobre os aspectos de um plano de negócio para empresas de turismo em geral ressaltando as especificidades das empresas que atuam no setor de ecoturismo. Desenvolveu-se um roteiro de um plano de negócios aplicável às micro e pequenas empresas do setor turístico, a partir das ferramentas disponíveis na literatura sobre administração estratégica. Ressaltou-se a importância de um plano de negócios para a indústria de hospitalidade e turismo, com enfoque em empresas de 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 primeiro passo para se conceber uma empresa é o plano de negócios.

Considerando o fato de que o ecoturismo ainda tem espaço para novos empreendedores, a concorrência é grande, o que pode empobrecer a oferta e aumentar a competitividade. Portanto, o Ecoturismo, como componente essencial de um desenvolvimento sustentável, requer uma abordagem multidisciplinar e um planejamento (tanto físico como gerencial) com diretrizes bem definidas.

O plano de negócios, apesar de não ser a garantia de sucesso, vai ajudar as empresas na tomada de decisões, assim como a não se desviar de seus objetivos iniciais. Neste trabalho, efetuou-se uma pesquisa de campo, junto a empresas de ecoturismo no Estado de Minas Gerais, que mostra que a maioria dos empresários do setor está consciente da importância de um plano de negócios para o sucesso de seu empreendimento.

Ressaltaram-se os riscos característicos da atividade de ecoturismo, em particular aqueles relacionados à degradação ecológica e à sazonalidade. Para enfrentar os riscos oriundos da sazonalidade, apresentaram-se sugestões de ações eficazes que podem minimizá-los ou

mesmo eliminá-los. Quanto aos riscos de degradação ecológica, apresentaram-se os limites aos quais toda empresa do setor de ecoturismo deve estar atenta.

Desenvolveu-se um modelo de plano de negócios, que está disponível em planilha Excel e que pode representar um importante instrumento de planejamento para o pequeno empresário. As planilhas desenvolvidas são flexíveis e facilmente adaptáveis às características de cada empresa, e mesmo a novas realidades e novos paradigmas. O software Excel que está sendo disponibilizado é de fácil utilização, e não exige configurações especiais do computador.

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.

Espera-se que o trabalho apresentado seja de valia para os empresários do mercado e os que almejam entrar no mesmo.

8 BIBLIOGRAFIA

ACERENZA, Miguel Angel. *Administração do turismo*: Conceituação e organização. Bauru: EDUSC. Trad. Graciele Rabuske. 2002. 348 p

AIDAR, Marcelo Marinho. Modelo de Plano de negócios. 2002. Disponível em <http://www.new-ventures.org.br/arquivos/Modelo_Plano_Negocios%20-%20Marcelo%20Aidar.pdf>. Acessado em 2006.

ANSARAH, Marilia Gomes. *Turismo de negócios para altos executivos*. Turismo: Segmentação de mercado. São Paulo: Futura. 1999. 208 p.

ANSOFF, H. Igor, DECLERK, Roger P. & HAYES, Robert L. (Org.). Do planejamento estratégico à administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1987. p.15. In Planejamento Estratégico in Waldyr Gutierrez Fortes. 2000. Disponível em <www.planejar.com.br>. Acessado em 2006.

AULICINO, Madalena Pedroso. *Turismo e Estâncias*: Impactos e benefícios para o turismo. São Paulo: ed. Futura, 2001.

BRASIL – MIC/MMA. Diretrizes para uma política nacional de ecoturismo. 1994. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/port/conama/processos/22B19623/item712.doc>. Acesso em: 20-05-2006.

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. 25-29 p..

CLELAND, David I. & IRELAND, Lewis R. *Gerência de Projetos*. Trad. Salles, Carlos. Rio de Janeiro: Ed. Reichmann & Affonso. 2002. 324 p.

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

COSTA, Adalberto. *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. jun/2002. In: *Ecotourism and Destination Management - Resource Center.* Disponível em: www.iacvb.org. Acessado em 2006.

DORNELAS, José. *Planejamento estratégico do negócio.* 2001. Disponível em www.planodenegocios.com.br . Acessado em 2005.

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

GARCÍA, C. & GONZÁLEZ, M. *Negocios de turismo activo.* Empreendedores *online*. 2004. Disponível em: <www.emprendedores.vizzavi.es>. Acessado 2005.

GOELDNER, C.R.; MCINTOSH, R.W.; RITCHIE, J.R.B. *Turismo:* princípios, práticas e filosofias. Porto Alegre: Bookman. Trad. Roberto Cataldo. 8 ed. 2002. 478 p.

HAGUE, Paul & 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.

KASMIER, L. J. *Estatística aplicada à economia e administração*. São Paulo: Pearson Makron Books, 1982.

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

LAYRARGUES, Philippe Pomier. *A função social do ecoturismo*. Disponível em: <www.senac.br/informativo/BTS/301/boltec301e.htm>. Acessado em 30/10/2005.

LEITE, Helio de Paula. *Introdução à administração financeira*. São Paulo: Atlas. 1994. 470 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, Dante Carmine. 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 de Finlandia. Depto. de Cooperación Internacional para el Desarollo. 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, Débora Bulcão. A importância do planejamento turístico. 2004. Disponível em <www.revistaturismo.cidadeinternet.com.br/artigos/planturistico.html>. Acessado em 01-02-2006.

OLIVEIRA, J.B. JUNIOR MAGALHÃES. *Empreendedorismo em ecoturismo em cidades de médio porte*. Monografia apresentada a Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Federal de Uberlândia em 2005. disponível em <http://www.mpreendedorismovirtual.com.br> acesso em 2006.

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

SIQUEIRA, Wagner. *Administração*: oportunidade, desafios e ameaças: uma reflexão sobre o mercado brasileiro. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.166 p.

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

_____. Relatório de pesquisa. 2004. mimeo.

_____. Relatório de análise. 2005. mimeo.

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

WRIGHT, Peter, KROLL, Mark & PARNELL, John. *Administração*: Conceitos. Trad. RIMOLI, Celso. São Paulo: Atlas. 2000. 433 p.

Apêndice A: Questionário

Centro Universitário UNA

Programa de Mestrado em Turismo e Meio Ambiente

Pesquisa junto aos empresários de empresas de Ecoturismo

Responsável pela pesquisa: Gustavo Calixto Scoralick, Economista, aluno do curso de mestrado em Turismo e Meio Ambiente.

Esta pesquisa faz parte do trabalho de dissertação de mestrado do aluno.

Objetivos:

- Verificar se os empresários do setor de Ecoturismo têm utilizado do plano de negócios para implementar suas empresas.
- Conhecer a importância do Plano de negócios para o sucesso de empresas de Ecoturismo em Minas Gerais.

Data / / 2006 hora inicial: hora final:

Prezado(a) Sr.(a), por favor, marque apenas uma alternativa para as questões abaixo.

1. Antes de montar o seu negócio, foi feito um plano de negócios?

( ) Sim ( ) Não

2. Para o(a) sr. (a) qual o grau de importância de um plano de negócios ?

( )Muito Importante ( )Importante ( ) Irrelevante ( ) Não é importante

3. O(a) sr. (a) faria um plano de negócios no caso de uma eventual expansão ou alteração em seu negócio?

( ) Sim ( ) Não

4. O seu empreendimento foi ?

( )Financiado ( ) Capital próprio

Se fez um plano de negócios, responda:

5. Qual o tempo gasto na elaboração do plano?

___ Ano(s) ___ Mês (es) ___ Dia(s)

6. Qual o tempo de Implementação do negócio?

___ Ano(s) ___ Mês (es) ___ Dia(s)

7. O negócio foi implementado de acordo com o plano?

( ) Sim ( ) Não

8. Em caso afirmativo, houve um acompanhamento para levantar as possíveis distorções em relação ao previsto ?

( ) Sim ( ) Não

9. Em quais aspectos o plano foi adequado ao tipo de empresa? Por que?
    - análise de mercado
    - análise financeira
    - marketing
    - definição de preços
    - recursos humanos

10. Em quais aspectos o plano foi inadequado ao tipo de empresa? Por que?
    - análise de mercado
    - análise financeira
    - marketing
    - definição de preços
    - recursos humanos

11. Em sua empresa há alguma preocupação com os aspectos ambientais relativos à atividade de ecoturismo?

12. O(a) Sr.(a) acha que a atividade de sua empresa pode contribuir para a conscientização ambiental dos turistas? Explique.

13. Existe alguma ação efetiva da sua empresa ligada à preservação ambiental? Qual ou quais?
14. Se respondeu não à questão anterior, existe um plano para implementação de alguma ação?

Muito obrigado pela contribuição à minha pesquisa.
Gustavo Calixto Scoralick

ANEXOS

ANEXO A - Legislação básica da micro e pequena empresa (SEBRAE, 2006): A Constituição Federal e o Estatuto

Os artigos 146, 170, 179 da Constituição de 1988 contêm os marcos legais que fundamentam as medidas e ações de apoio às micro e pequenas empresas – MPE no Brasil. O artigo 170 insere as MPE nos princípios gerais da ordem econômica, garantindo tratamento favorecido a essas empresas. O artigo 179 orienta as administrações públicas a dispensar tratamento jurídico diferenciado ao segmento, visando a incentivá-las pela simplificação ou redução das obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, por meio de leis. O artigo 146 contém dois novos dispositivos, aprovados pela Reforma Tributária de 2003, prevendo que uma lei de hierarquia superior, a lei complementar, definirá tratamento diferenciado e favorecido para as PME, incluindo um regime único de arrecadação dos impostos e contribuições da União, dos Estados e dos Municípios. Os artigos acima constituem as principais referências para a adoção de medidas de apoio às MPE, por meio de legislação infra-constitucional, como leis, decretos e outros instrumentos legais.

Em termos evolutivos, a primeira medida legal no Brasil estabelecendo tratamento especial às empresas de pequeno porte foi definida em 1984, com a instituição, pela Lei nº 7.256, do Estatuto da Microempresa, contemplando apoio ao segmento nas áreas administrativa, tributária, previdenciária e trabalhista.

Um segundo Estatuto foi aprovado em 1994, com a Lei 8.864, prevendo tratamento favorecido nos campos trabalhista, previdenciário, fiscal, creditício e de desenvolvimento empresarial.

Tal como o Estatuto anterior, a aprovação dessa lei não resultou em desdobramentos em termos de regulamentação de todos os benefícios definidos na Lei. Somente em 1996 ocorreu a implementação de uma medida importante, no campo tributário, através da ação decisiva do SEBRAE e das instituições de classe representativas das empresas de pequeno porte junto ao Congresso Nacional. Foi obtida a aprovação da Lei 9.317, que aprimorou e ampliou o sistema de pagamentos de impostos já em vigor para as microempresas. O novo regime, o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições – SIMPLES, incluiu as pequenas empresas como beneficiárias da tributação simplificada e ampliou a relação dos impostos e contribuições incluídos no benefício da arrecadação única.

Também a maioria dos Estados e alguns municípios adotaram regimes simplificados de tributação para as MPE, com o objetivo principal de diminuir a carga tributária e incentivar a formalização das empresas.

Em 1999 foi aprovado um novo Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, pela Lei n.º 9.841/99, com fundamento nos artigos 170 e 179 da Constituição Federal, regulamentada pelo Decreto nº 3.474/00. A Lei estabeleceu diretrizes para a concessão de tratamento diferenciado aos pequenos negócios nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial.

Como medida inicial, o Estatuto simplificou o registro de novas MPEs, retirando determinadas exigências (subscrição por advogado do ato constitutivo e a apresentação de algumas certidões negativas). Diversas outras ações de apoio estão previstas no Estatuto e no Decreto 3.474, necessitando de implementação, como as seguintes: aplicação nas MPE de vinte por cento dos recursos federais em pesquisa e capacitação tecnológica (art. 20); constituição de sociedades de garantia solidária (art. 25); implantação de incentivos fiscais e financeiros para o desenvolvimento empresarial (art. 19), entre outras medidas.

Critérios de tamanho de empresa:

A adoção de critérios para a definição de tamanho de empresa constitui importante fator de apoio às micro e pequenas empresas, permitindo que as firmas classificadas dentro dos limites estabelecidos possam usufruir os benefícios e incentivos previstos nas legislações que dispõem sobre o tratamento diferenciado ao segmento, e que buscam alcançar objetivos prioritários de política, como o aumento das exportações, a geração de emprego e renda, a diminuição da informalidade dos pequenos negócios, entre outras.

No Estatuto de 1999, o critério adotado para conceituar micro e pequena empresa é a receita bruta anual, cujos valores foram atualizados pelo Decreto nº 5.028/2004, de 31 de março de 2004, que corrigiu os limites originalmente estabelecidos (R$ 244.000,00 e R$ 1.200.000,00, respectivamente). Os limites atuais são os seguintes:

- Microempresa: receita bruta anual igual ou inferior a R$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinqüenta e cinco reais e quatorze centavos);
- Empresa de Pequeno Porte: receita bruta anual superior a R$ 433.755,14 e igual ou inferior a R$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais).

Atualmente, os critérios acima vêm sendo adotados em diversos programas de crédito do governo federal em apoio às MPE. O regime simplificado de tributação SIMPLES também adota o critério do Estatuto para enquadrar pequena empresa, mas ainda não corrigiu o valor antigo, que permanece em R$ 1.200.000). Em diversos regimes simplificados de tributação dos Estados também são utilizados os limites de valor do Estatuto, enquanto outros Estados utilizam limites próprios, adaptados à situação econômica e fiscal própria.

Além do critério adotado no Estatuto, o SEBRAE utiliza ainda o conceito de pessoas ocupadas nas empresas, principalmente nos estudos e levantamentos sobre a presença da micro e pequena empresa na economia brasileira, conforme os seguintes números:

- Microempresa: I) na indústria e construção: até 19 pessoas ocupadas; II) no comércio e serviços, até 09 pessoas ocupadas;
- Pequena empresa: I) na indústria e construção: de 20 a 99 pessoas ocupadas; II) no comércio e serviços, de 10 a 49 pessoas ocupadas.

As estatísticas sobre micro e pequenas empresas divulgadas neste portal utilizam o critério acima, nos levantamentos que têm como fonte de dados o IBGE. Nos levantamentos dos censos e pesquisas sócio-econômicas, anuais e mensais, o IBGE classifica as firmas segundo as faixas de pessoal ocupado total. O conceito abrange não somente os empregados, mas inclui também os proprietários das empresas, como forma de se dispor de informações sobre o expressivo número de micro unidades empresariais que não empregam trabalhadores, mas funcionam como importante fator de geração de renda para seus proprietários.

ANEXO B: Resolução SMA/SP-32, de 31-3-98

Regulamenta a visitação pública e credenciamento de guias, agências, operadoras e monitores ambientais, para o ecoturismo e educação ambiental nas unidades de conservação do Estado.

O Secretário do Meio Ambiente,

Considerando a necessidade de conservação do patrimônio natural e cultural existente nas unidades de conservação da Secretaria Estadual do Meio Ambiente e a necessidade da otimização de sua gestão através de parcerias com pessoal treinado e através do incremento responsável na divulgação sobre sua visitação;

Considerando a importância de as unidades de conservação cumprirem plenamente as suas funções e objetivos conforme a classificação internacional de categorias de manejo de áreas especialmente protegidas da UICN (A União Mundial para Conservação da Natureza), publicada em 1994, incluindo o oferecimento das condições para visitação pública, através do ecoturismo, propiciando, também, as condições para o desenvolvimento da educação ambiental em sua área;

Considerando a necessidade de as unidades de conservação integrarem-se às suas regiões e o potencial oferecido pelas unidades de conservação em termos de geração de emprego e de renda para a população residente em seu entorno e em seu interior, através de práticas sustentáveis como a atividade do ecoturismo;

Considerando que a visitação pública nas unidades de conservação, além de ser um mecanismo de disponibilização para a população de seu patrimônio natural, é um dos melhores instrumentos de sensibilização para a necessidade de conservação ambiental e uma fonte complementar de renda para as próprias unidades, tanto diretamente, através do pagamento de ingressos, como motivando patrocínios e contribuições de outros atores sociais parceiros;

Considerando que, embora podendo gerar recursos e empregos, e apresentando áreas e locais de grande atração à visitação (por exemplo, cachoeiras, praias, montanhas, florestas, cavernas, campos rupestres, rios, entre outros), as unidades de conservação são espaços territoriais especialmente protegidos e necessários conforme exprimem a Constituição Federal, a Constituição Estadual e vários outros diplomas legais, bem como que a visitação nas áreas especialmente protegidas deve sempre possibilitar a sensibilização para a importância do patrimônio natural, o aumento do respeito social e a postura educativa, e que para tanto é

necessária a regulamentação dessa visitação, o estabelecimento de padrões de qualidade e o cuidado para minimização dos prejuízos e impactos sócio-ambientais;

Considerando os processos de discussão, aprimoramento e integração interna envolvendo os setores relacionados às unidades de conservação, já em curso há três anos, e a necessidade de ampliação para todas unidades desta Secretaria, do padrão atual de qualidade no atendimento e de segurança aos visitantes através de pessoal qualificado; resolve estabelecer procedimentos para regulamentar a visitação pública em suas unidades de conservação e nas de uso sustentável dos recursos naturais, observando as características das diversas categorias de manejo das UCs:

Artigo 1º - Fica criada a "Comissão SMA de Visitação Pública em Unidades de Conservação" composta por representantes das unidades e órgãos que seguem :

I - 4 representantes do Instituto Florestal;

II - 2 representantes da Fundação Florestal;

III - 1 representante do Instituto Geológico e respectivo suplente;

IV - 1 representante do Instituto de Botânica e respectivo suplente;

V - 1 representante da Coordenadoria de Planejamento Ambiental e respectivo suplente;

VI - 1 representante da CINP e respectivo suplente;

VII - 1 representante da Coordenadoria de Educação Ambiental e respectivo suplente;

VIII - 1 representante do Programa Estadual para a Conservação da Biodiversidade.

§ Único - A secretaria executiva desta comissão, e respectiva estrutura de apoio, são de responsabilidade da Fundação Florestal e do Instituto Florestal.

Artigo 2º - O Instituto Florestal está autorizado, nos termos do Decreto nº 25.341, de 4 de junho de 1986, a cobrar ingresso dos visitantes nos respectivos Parques Estaduais sob sua administração a partir de um patamar mínimo de R$ 1,00 (um real) por visitante, aumentando esse valor consoante ao maior oferecimento de infra-estrutura e serviços, após aprovação da "Comissão SMA de Visitação Pública em Unidades de Conservação".

Artigo 3º - As instituições, organizações e empresas com atividades econômicas direcionadas para visitação em Unidades de Conservação, deverão se cadastrar na "Comissão SMA de Visitação Pública em Unidades de Conservação".

§ 1º - As instituições deverão assinar termo de compromisso de padrão ético e ambiental de conduta, no qual declare respeitar as regras de funcionamento da Unidade de Conservação.

§ 2º - O não cumprimento desta Resolução ou do termo de compromisso assinado implicará no descredenciamento da Instituição.

Artigo 4º - A visitação nas Unidades de Conservação obedecerá ao zoneamento estipulado pela legislação, pelos respectivos planos de manejo e planos de gestão ambiental de cada unidade.

§ 1º - Na ausência destes planos serão consideradas as propostas de zoneamento para visitação, desde que atenda à metodologia para elaboração de zoneamento em planos de manejo, cuja coordenação fica a cargo dos responsáveis de cada unidade de conservação, que devem apresentá-las na forma de memorial descritivo simplificado e esboço esquemático, à "Comissão SMA de Visitação Pública", preferencialmente, no prazo de seis (06) meses após a entrada em vigor desta Resolução.

§ 2º - A avaliação das propostas referidas no parágrafo 1º deste artigo será realizada pela "Comissão SMA de Visitação Pública em Unidades de Conservação" e especialistas convidados pela mesma, e aprovada pelas respectivas diretorias das Instituições responsáveis por cada unidade.

§ 3º - A "Comissão SMA de Visitação Pública em Unidades de Conservação" terá o prazo de dois (02) meses após recebimento de cada proposta para concluir sua avaliação.Artigo 5º - Em acordo com a "Comissão SMA de Visitação Pública em Unidades de Conservação" , os órgãos administradores das Unidades de Conservação deverão supervisionar no interior das mesmas Unidades, o trabalho das entidades responsáveis por ministrarem cursos de monitores ambientais, agências, operadoras, transportadoras, guias, monitores ambientais, e outros prestadores de serviços turísticos, zelando pela qualidade dos serviços, pela ética e pela conservação ambiental, credenciando e descredenciando os cadastrados conforme o disposto nesta resolução.

Artigo 6º - As atividades guiadas deverão ser desenvolvidas por pessoal especializado, levando-se em conta o zoneamento específico para visitação estabelecido no artigo 4º desta resolução, sejam funcionários da Unidade de Conservação ou do seu órgão administrador, sejam monitores ambientais ou outros credenciados.

§ Único – Os monitores ambientais deverão ter a capacitação mínima estabelecida nos Anexos 1 e 2 desta resolução e deverão se cadastrar na Unidade de Conservação que, por sua vez, deve dar conhecimento do respectivo registro à "Comissão SMA de Visitação Pública em Unidades de Conservação".

Artigo 7º - A formação dos monitores deverá atender aos requisitos do Anexo 2 desta Resolução, que estabelece a grade curricular mínima obrigatória.

§ 1º - A ordem de apresentação de módulos e disciplinas neste anexo é indicativa.

§ 2º - Para a obtenção de credenciamento provisório, o monitor deve freqüentar curso com pelo menos cem (100) horas-aula de carga horária obrigatória e um total complementar de cento e vinte (120) horas de estágio supervisionado pelo responsável de cada unidade.

§ 3º - As horas de estágio e de aulas devem ser cumpridas no prazo máximo de vinte e quatro (24) meses após o início da primeira aula do curso da unidade em questão.

§ 4º - O credenciamento definitivo dos Monitores Ambientais estará sujeito a avaliações sistemáticas pela unidade de conservação, com apoio da "Comissão SMA de Visitação Pública em Unidades de Conservação", e à participação mínima em setenta e cinco percento (75%) das aulas de atualização específicas a sua micro-região de atuação.

§ 5º - Os candidatos a Monitores Ambientais que tenham freqüentado cursos similares, especialmente se ministrados anteriormente à vigência desta Resolução, podem ter reconhecimento parcial ou total, desde que equivalente à grade curricular aqui definida e aprovada pela supervisão da unidade, com apoio da "Comissão SMA de Visitação Pública em Unidades de Conservação".

Artigo 8º - Os cursos para formação de Monitores Ambientais poderão ser ministrados por pessoas físicas ou jurídicas externas à SMA-SP, cadastradas especificamente para este fim junto à "Comissão SMA de Visitação Pública em Unidades de Conservação".

§ 1º - Os cursos deverão ser específicos para cada unidade de conservação.

§ 2º - No momento do pedido de cadastramento, a entidade interessada deverá apresentar o plano de trabalho, contendo técnica pedagógica, metas e a listagem dos docentes e do material didático e de apoio, e assinar termo de compromisso com as normas desta Secretaria de Estado e com a sua responsabilidade frente ao curso e aos alunos.Artigo 9º - O detalhamento do módulo "V - Especialização para Trabalho de Monitoria Micro-Regional" (por unidades de conservação da SMA-SP) do curso de Monitor Ambiental, deverá ser entregue pelos responsáveis de cada unidade de conservação desta Secretaria à "Comissão SMA de Visitação Publica " requisito obrigatório para a realização do curso em cada unidade de conservação, preferencialmente, no prazo máximo de noventa (90) dias após a entrada em vigor desta resolução. Este módulo deve ser elaborado, preferencialmente, com a participação de eventuais comunidades locais.§ Único – O módulo V do curso deverá ser ministrado conjuntamente com o responsável da referida unidade e com técnicos da SMA-SP convidados pela mesma.Artigo 10º - Os candidatos a aluno para o curso de Monitor Ambiental deverão passar por uma seleção realizada pelo responsável da Unidade em questão,

e somente iniciarão as aulas após assinarem documento que trata das normas de conduta dos Monitores Ambientais em Unidades de Conservação da SMA-SP.

Artigo 11º - Os processos de avaliação dos alunos no curso de Monitor Ambiental serão feitos após cada módulo e ao final do curso, por meio de análise individual e de grupo escrita e oral e estágios supervisionados.Artigo 12º - A freqüência mínima obrigatória nas aulas do curso de Monitor Ambiental é de setenta e cinco percento (75%). No módulo de primeiros socorros a freqüência deve ser de cem percento (100%).

Artigo 13º - Esta Resolução entrará em vigor dois (02) meses após sua publicação.

ANEXO C: Legislação

Regulamenta a Lei nº 14.368, de 19 de julho de 2002, que dispõe sobre a Política Estadual de Desenvolvimento do Ecoturismo.

O Governador do Estado de Minas Gerais, no uso de atribuição que lhe confere o inciso VII do art. 90, da Constituição do Estado, e tendo em vista o disposto no art. 9º da Lei nº 14.368, de 19 de julho de 2002,

Decreta:

Art. 1º - A Política Estadual de Desenvolvimento do Ecoturismo rege-se pela Lei nº 14.368, de 19 de julho de 2002 e por este Decreto.

Parágrafo único. Para os fins deste Decreto, considera-se ecoturismo a prática do turismo em áreas naturais, com a utilização sustentável dos patrimônios natural, histórico e cultural, respeitadas as limitações legais quanto ao acesso a tais áreas, visando a sua conservação, bem como à formação de consciência ambientalista e ao bem-estar das populações envolvidas.

Art. 2º - O disposto neste Decreto aplica-se à prática do ecoturismo em áreas ou locais protegidos por legislação específica, tais como:

I - locais em que existam bens de valor histórico ou artístico;

II - sítios arqueológicos, espeleológicos e paleontológicos;

III - áreas destinadas à proteção dos recursos naturais renováveis;

IV - locais onde ocorram as manifestações culturais ou etnológicas;

V - paisagens notáveis;

VI - áreas de interesse paisagístico ou ecológico adequadas ao repouso e à prática de atividades recreativas, desportivas ou de lazer;

VII - áreas onde ocorram recursos hidrominerais aproveitáveis;

VIII - localidades que apresentem condições climáticas especiais;

IX - outros que venham a ser definidos, na forma da lei.

Parágrafo único. Poderão ser instituídos, na forma e para os fins deste Decreto, áreas ou locais de interesse ecoturístico, a serem preservados e valorizados no sentido cultural e

natural, destinados à construção de empreendimentos e à realização de projetos de desenvolvimento ecoturístico.

Art. 3º - Consideram-se empreendimentos ecoturísticos, para os fins deste Decreto, os equipamentos ou serviços turísticos oferecidos por:

I - meios de hospedagem:

albergues;

áreas de acampamento;

empreendimentos de turismo rural:

1. hotéis-fazenda;

2. hotéis; e

3. pousadas;

II - meios de alimentação:

Restaurantes;

Lanchonetes;

Padarias;

III - agências de turismo(receptiva);

IV - postos de informações turísticas; e

V - empresas, reconhecidas pelo Poder Executivo, como de interesse turístico e que prestem serviços aos turistas e viajantes ou a outras atividades Turísticas.

Art. 4º - São diretrizes da Política Estadual de Ecoturismo:

I - a compatibilização das atividades de ecoturismo com a preservação:

a) do meio ambiente e da biodiversidade;

b) dos bens de valor histórico, artístico, arqueológico, paleontológico e espeleológico;

c) das formas de expressão e dos modos de criar, fazer e viver das comunidades envolvidas no processo;

d) dos acidentes naturais adequados ao repouso e à prática de atividades recreativas, desportivas ou de lazer; e

e) das características das paisagens;

II - a conscientização da população local sobre a importância do ecoturismo, bem como a sua motivação e capacitação para a realização dessa atividade, por meio de:

a) realização de campanhas de redução do desperdício de recursos naturais, especialmente os hídricos e os energéticos;

b) criação de programas de interação com a comunidade compreendendo o treinamento e capacitação da população local e o incentivo às manifestações culturais, visando a promover o bem estar das populações atingidas pelos empreendimentos;

III - a prevenção da poluição ambiental, por meio de:

a) obras de saneamento e recuperação de áreas degradadas;

b) ações de proteção dos recursos hídricos e energéticos.

IV - a geração de emprego e renda e a promoção de ações de incentivo ao desenvolvimento econômico da região, por meio de:

a) desenvolvimento econômico da região e realização de campanhas de estímulo à utilização de mão-de-obra local;

b) incentivo ao consumo de produtos típicos regionais pelos empreendimentos ecoturísticos.

Art. 5º - O Poder Executivo, mediante parceria público- privada, dispensará tratamento prioritário às ações que viabilizem a execução dos objetivos da Política Estadual de desenvolvimento do Ecoturismo, em especial:

I - a realização de campanha de divulgação, conscientização e sensibilização do turista, da população e dos profissionais atuantes nos empreendimentos de ecoturismo sobre o potencial ecoturístico regional e estadual e a necessidade de sua preservação;

II - a confecção de material didático, promocional e informativo relativo às diretrizes estabelecidas na Lei nº 14.368, de 2002.

Art. 6º - Fica criado o Sistema Estadual de Certificação de Empreendimento Ecoturístico de Qualidade, a ser desenvolvido pela Secretaria de Estado de Turismo.

Parágrafo único. A concessão da Certificação de Empreendimento Ecoturístico de Qualidade a empreendimentos e serviços ecoturísticos ficará condicionada à aprovação prévia da Secretaria de Estado de Turismo, observados os critérios e requisitos técnicos a serem definidos em Resolução.

Art. 7º - Nos casos do não cumprimento total ou parcial, pelo empreendedor ecoturístico,

do disposto na Lei nº 14.368, de 2002 e deste Decreto, poderão ser aplicadas, pela Secretaria de Estado de Turismo, as seguintes sanções, sem prejuízo das demais medidas legais cabíveis:

I - advertência; II - censura escrita; III - suspensão da certificação; IV - cassação da certificação; V - multa; VI - cancelamento de contratos ou convênios firmados com os órgãos da administração pública do Estado.

Art. 8º - Poderão ser concedidos incentivos financeiros a empreendimentos ecoturísticos de instituições públicas e privadas que apresentem projeto específico, acompanhado de parecer técnico emitido por profissional egresso de curso de Bacharel em Turismo, com definição de metas, cronograma de implantação e documentação comprobatória da adequação do empreendimento às exigências contidas neste Decreto. § 1º - Os incentivos de que trata o capuz serão concedidos em forma de financiamento por fundos públicos de investimentos, concessão de crédito especial, prêmio, empréstimo e outras modalidades a serem estabelecidas pelo Poder Executivo. § 2º - O Poder Executivo avaliará periodicamente a execução dos projetos aprovados e, constatado o descumprimento do disposto na Lei nº 14.368, de 2002 e neste Decreto, poderão ser aplicadas, pela Secretaria de Estado de Turismo, as sanções previstas no art. 7º.

Art. 9º - a certificação de que trata o art. 6º e a concessão de incentivos financeiros de que trata o art. 8º ficam condicionadas à manifestação favorável do Instituto Estadual de Florestas - IEF ou do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e Recursos Naturais Renováveis - IBAMA, quando for o caso, sempre que os empreendimentos tiverem como objeto o ecoturismo desenvolvido em unidades de conservação ou em suas respectivas zonas de amortecimento.

Art. 10 - Para a concessão dos inventivos de que trata o art. 8º, serão priorizados os projetos que observem as diretrizes estabelecidas no art. 4º, e compreendam:

I - a pesquisa e a implantação de processos que utilizem tecnologias não degradadoras do meio ambiente; II - a realização de programas de capacitação em atividades turísticas das comunidades envolvidas no empreendimento; III - a realização de campanha de divulgação do potencial turístico regional e estadual; IV - a confecção de material didático e informativo relativo à conservação dos patrimônios natural, histórico e cultural do Estado.

Art. 11 - As despesas decorrentes da implantação desta Política Estadual de Desenvolvimento do Ecoturismo correrão por conta de:

I - recursos orçamentários;

II - linhas de créditos de instituições financeiras públicas e privadas;

III - incentivos financeiros públicos e privados;

IV - recursos provenientes de Fundos federais estudam e municipais de turismo;

V - recursos provenientes de contratos ou convênios assinados com organismos, entidades ou empresas nacionais e internacionais, públicas ou privadas.

Art. 12 - Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Palácio da Liberdade, em Belo Horizonte, aos 9 de agosto de 2004; 216º da Inconfidência Mineira.

ANEXO D: A Política Estadual de Desenvolvimento do Ecoturismo.

O Povo do Estado de Minas Gerais, por seus representantes, decretou e eu, em seu nome, sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º - O desenvolvimento do ecoturismo no Estado será promovido em conformidade com a política estabelecida por esta Lei, respeitado o disposto na Lei nº 12.398, de 12 de dezembro de l996, e na legislação ambiental em vigor.

Art. 2º - A Política Estadual de Desenvolvimento do Ecoturismo tem por objetivo estabelecer normas e diretrizes para programas governamentais e empreendimentos privados voltados para o ecoturismo.

Parágrafo único - Para os efeitos desta Lei, considera-se ecoturismo a prática de turismo em áreas naturais, com a utilização sustentável dos patrimônios natural, histórico e cultural, visando à sua conservação, bem como à formação de consciência ambientalista e ao bem-estar das populações envolvidas.

Art. 3º - São diretrizes da Política Estadual de Ecoturismo:

I - A compatibilização das atividades de ecoturismo com a preservação:

a) do meio ambiente e da biodiversidade;

b) dos bens de valor histórico, artístico, arqueológico, paleontológico e espeleológico;

c) das formas de expressão e dos modos de criar, fazer e viver das comunidades envolvidas no projeto;

d) dos acidentes naturais adequados ao repouso e à prática de atividades recreativas, desportivas ou de lazer;

e) das características das paisagens;

II - a conscientização da população local sobre a importância do ecoturismo, bem como a sua motivação e capacitação para a realização dessa atividade;

III - a prevenção da poluição ambiental;

IV - a geração de emprego e renda e a promoção de ações de incentivo ao desenvolvimento econômico da região.

Art. 4º - O poder Executivo priorizará, na implantação desta Lei, a parceria com:

I - a iniciativa privada;

II - a comunidade, compreendendo a população local e a flutuante;

III - as organizações não governamentais;

IV - a comunidade científica;

V - as instituições públicas internacionais;

VI - órgãos e instituições do Poder Público.

Art. 5º - A implantação de empreendimento ou de serviço voltado para a exploração do ecoturismo dependerá da aprovação prévia, pelo órgão estadual competente, de projeto de exploração turística que inclua:

I - estudo do impacto da atividade econômica sobre os elementos discriminados no inciso I do artigo 3º desta Lei, com previsão de avaliação periódica;

II - ações voltadas para a conscientização e sensibilização do profissional atuante no empreendimento, do turista e da população local e flutuante quanto à necessidade de preservação dos elementos discriminados no inciso I do artigo 3º desta Lei;

III - programa de redução de resíduos antrópicos e instalação de serviço para sua coleta, tratamento e destinação segura;

IV - definição de medidas destinadas à proteção da área e de seu entorno, entre as quais se incluem a determinação da capacidade de carga do local e a forma de utilização de trilhas e caminhos.

Parágrafo único - O não-cumprimento total ou parcial do disposto neste artigo implicará multa de 100 a 2.000 UFEMGs (cem a duas mil Unidades Fiscais do Estado de Minas Gerais) e o embargo do empreendimento, com a suspensão de suas atividades, sem prejuízo das demais sanções legais cabíveis.

Art. 6º - Poderão ser concedidos incentivos fiscais ou financeiros a empreendimentos de instituições públicas ou privadas que apresentem projeto específico, com definição de metas, cronograma de implantação e documentação comprobatória da adequação do empreendimento às exigências contidas nesta Lei.

§ 1º - Os incentivos de que trata este artigo serão concedidos em forma de dedução ou isenção total ou parcial de tributo, nos termos da Lei, de crédito especial, tarifa diferenciada, prêmio, empréstimo e outras modalidades a serem estabelecidas pelo Poder Executivo.

§ 2º - O Poder Executivo avaliará periodicamente a execução dos projetos aprovados nos termos deste artigo.

Art. 7º - Para a concessão dos incentivos de que trata o artigo 5º, serão priorizados os projetos que compreendam:

I - a pesquisa e a implantação de processos que utilizem tecnologias não degradadoras do meio ambiente;

II - a realização de programas de capacitação em atividades turísticas das comunidades envolvidas no empreendimento;

III - a realização de campanha de divulgação do potencial turístico regional e estadual;

IV - a confecção de material didático e informativo relativo à conservação dos patrimônios natural, histórico e cultural do Estado.

Art. 8º - As despesas decorrentes da implantação desta Lei correrão por conta de:

I - recursos orçamentários estaduais e municipais;

II - linhas de créditos de instituições financeiras públicas e privadas;

III - incentivos financeiros e fiscais;

IV - recursos provenientes de fundos estaduais e municipais de turismo;

V – e cursos provenientes de organismos, entidades ou empresas nacionais e internacionais, públicas e privadas.

Art. 9º - O Poder Executivo, por meio das Secretarias de Estado do Turismo e de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável, regulamentará esta Lei no prazo de noventa dias a contar da data de sua publicação.

Art. 10 - Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 11 - Revogam-se as disposições em contrário.

Palácio da Liberdade, em Belo Horizonte, aos 19 de julho de 2002.

Livros Grátis

(http://www.livrosgratis.com.br)

Milhares de Livros para Download:

Baixar livros de Administração
Baixar livros de Agronomia
Baixar livros de Arquitetura
Baixar livros de Artes
Baixar livros de Astronomia
Baixar livros de Biologia Geral
Baixar livros de Ciência da Computação
Baixar livros de Ciência da Informação
Baixar livros de Ciência Política
Baixar livros de Ciências da Saúde
Baixar livros de Comunicação
Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE
Baixar livros de Defesa civil
Baixar livros de Direito
Baixar livros de Direitos humanos
Baixar livros de Economia
Baixar livros de Economia Doméstica
Baixar livros de Educação
Baixar livros de Educação - Trânsito
Baixar livros de Educação Física
Baixar livros de Engenharia Aeroespacial
Baixar livros de Farmácia
Baixar livros de Filosofia
Baixar livros de Física
Baixar livros de Geociências
Baixar livros de Geografia
Baixar livros de História
Baixar livros de Línguas

Baixar livros de Literatura
Baixar livros de Literatura de Cordel
Baixar livros de Literatura Infantil
Baixar livros de Matemática
Baixar livros de Medicina
Baixar livros de Medicina Veterinária
Baixar livros de Meio Ambiente
Baixar livros de Meteorologia
Baixar Monografias e TCC
Baixar livros Multidisciplinar
Baixar livros de Música
Baixar livros de Psicologia
Baixar livros de Química
Baixar livros de Saúde Coletiva
Baixar livros de Serviço Social
Baixar livros de Sociologia
Baixar livros de Teologia
Baixar livros de Trabalho
Baixar livros de Turismo