

RENATA LORENZ RODRIGUES

**PROPOSTA DE MODELO DE NEGÓCIOS PARA UM
ECOLOGDE**

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade
de São Paulo para obtenção do
Diploma de Engenheiro de Produção

São Paulo
2004

RENATA LORENZ RODRIGUES

**PROPOSTA DE MODELO DE NEGÓCIOS PARA UM
ECOLOGGE**

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade
de São Paulo para obtenção do
Diploma de Engenheiro de Produção

Orientador:
Prof. Dr. Davi Nakano

São Paulo
2004

FICHA CATALOGRÁFICA

Rodrigues, Renata Lorenz

Proposta de modelo de negócio para um Ecolodge / Renata Lorenz Rodrigues. -- São Paulo, 2004.

127 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1. Plano de Negócio 2. Administração de serviços 3. Turismo 4. Peixe-Boi I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II. t.

*"Se você planeja para um ano, plante arroz...
se planeja para dez, plante uma árvore...
mas,
se planeja para um século,
edifique a humanidade."*

Autor Desconhecido

"Sem saber que era impossível, ele foi lá e fez"

Autor Desconhecido

Agradecimentos

Ao Professor Davi, por toda a sua atenção e disposição, contribuindo com todo o desenvolvimento deste trabalho. A todos os professores da Escola que contribuíram, direta ou indiretamente, na minha formação.

Aos meus amigos da Poli que estiveram comigo, nestes 5 anos, em tantos momentos felizes e divertidos e que estarão sempre em minha lembrança. Faltaria-me a memória para lembrar de todos aqueles que participaram destes momentos – mas quero aqui deixar um agradecimento especial à Taty, Micaela e Fabio, por estarem sempre do meu lado nos primeiros cinco anos, e à Cristina e Milena, por toda companhia e amizade no nosso último ano.

Aos meus pais, por todo o apoio que sempre me deram. Todo o apoio e carinho foram fundamentais em todas as etapas cumpridas da minha vida. Ao meu irmão, por todos os momentos divertidos que passamos.

Ao Fabio, meu namorado e melhor amigo, por todos os momentos que passamos juntos.

Resumo

Este trabalho aborda o desenvolvimento de um modelo de negócios para o *Manatee Ecolodge*, um empreendimento ecoturístico localizado na região do Parque Nacional do Jaú – AM, que atua em parceria com um projeto de proteção da espécie do Peixe-Boi da Amazônia.

Através de discussões sobre conceitos e características do mercado de turismo e turismo ecológico, bem como sobre a gestão de serviços, foi delineado um modelo próprio para a atuação em prol da espécie que atualmente é ameaçada de extinção.

Abstract

This study presents a management model for the *Manatee Ecolodge*, an ecotourist hotel placed near Parque Nacional do Jáu, at Amazonas, Brazil. The hotel works together with a preservation project of the Brazilian Manatee.

Held by discussions of tourism concepts and the market specificities, as well as by a study of service management, the management model was defined in order to help to protect the Brazilian Manatee survival.

Lista de Abreviaturas

BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social
EMANTUR	Empresa Amazonense de Turismo
EMBRATUR	Empresa brasileira de Turismo
EUA	Estados Unidos da América
IBAMA	Instituto Brasileiro de Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
INPA	Instituto Nacional de Pesquisa na Amazônia
OMT	Organização Mundial do Turismo
ONG	Organização não Governamental
TIES	The International Ecotourism Society

Índice do Trabalho

1. Introdução	1
2. O Mercado de Turismo	5
Definição de Turismo	5
A História do Turismo	6
2.1 A Indústria do Turismo	7
A Importância do Turismo na Economia	7
A Estrutura da Indústria do Turismo	13
A Demanda Turística	16
O Produto Turístico	19
O Perfil do Turista no Brasil	20
2.2 O Turismo Ecológico e o Ecoturismo	29
O Conceito de Ecoturismo	30
O Mercado de Turismo Ecológico	32
3. Quadro Teórico: Gestão de Operações de Serviços	35
O Conceito de Serviço	35
Expectativas e Satisfação do Cliente	38
O Projeto do Sistema de Serviço	40
4. Quadro Teórico: Metodologia de Elaboração de um Plano de negócios	46
Objetivos do Plano de negócio	46
Estrutura do Plano de negócios	48
Sumário Executivo	50
Descrição da Empresa	50
Plano de Marketing	51
Plano Financeiro	53
5. Proposta do Modelo de Negócio	54
5.1 Considerações Iniciais	55
Premissas	55

Escolha da “Espécie-Símbolo” e do Local do Hotel	56
5.2 Modelo de Negócios do <i>Manatee Ecolodge</i>	63
Sumário Executivo	63
A Empresa	64
Missão	64
Descrição Geral do Negócio	65
Considerações a respeito do Processo Operacional	67
Objetivos do Ecolodge	69
Estrutura Organizacional	73
Plano de Marketing do Manatee Ecolodge	77
Características do Mercado	77
Oferta dos Hotéis e Lodges de Selva na Amazônia	79
Produtos e Serviços Oferecidos	83
Estratégia de Marketing	86
Plano Financeiro	91
Investimentos Iniciais	91
Projeção de Resultados	93
Análise da Atratividade do Investimento	99
Riscos e Barreiras de Saída	100
Plano de Trabalho	102
6. Considerações Finais	103
7. Referências Bibliográficas	104
Internet	106
8. Anexos	107
Anexo 1: Descrição do Parque Nacional do Jaú	107
Anexo 2: Referências de Agências de Viagens e Veículos para Promoção do Manatee Ecolodge	108

Lista de Figuras

Fig. 2.1: Participação do PIB Setorial no PIB Total do Brasil.....	8
Fig. 2.2: Evolução entre 1950 a 2002 da Chegada de Turistas Internacionais.....	9
Fig. 2.3: Evolução entre 1950 a 2000 da Receita Proveniente do Turismo Internacional.....	9
Fig. 2.4: Evolução entre 1950 a 2002 da Chegada de Turistas Internacionais por Região.....	10
Fig. 2.5: Evolução da Participação do Brasil no Total de Receitas Geradas pelo Turismo no Mundo.....	11
Fig. 2.6: PIB Turístico (em R\$ milhões) e sua Participação no PIB Total do Brasil.....	11
Fig. 2.7: Evolução da Entrada de Turistas no Brasil.....	12
Fig. 2.8: Evolução entre 1950 a 2002 da Chegada de Turistas Internacionais por Região.....	13
Fig. 2.9: A Indústria do Turismo	15
Fig. 2.10: Ecossistema do Turismo	16
Fig. 2.11: Local de Residência Permanente dos Estrangeiros que chegam ao Brasil.....	22
Fig. 2.12: Motivos da Viagem – Turistas Internacionais.....	22
Fig. 2.13: Distribuição da População e dos Turistas nas Diversas Faixas de Renda.....	28
Fig. 2.14: Turismo Receptivo - Confronto da Entrada de Turistas pela Receita Gerada.....	29
Fig. 2.15: Turismo Emissivo - Confronto da Entrada de Turistas pela Receita Gerada.....	30
Fig. 2.16: Pilares do Ecoturismo.....	32
Fig. 3.1: Modelo simplificado de hiato de serviço.....	39
Fig. 3.3: O ciclo de gestão da força de trabalho.....	45
Fig. 5.1: Peixe-Boi da Amazônia.....	64
Fig. 5.2: Área de ocorrência do Peixe-Boi da Amazônia e Marinho.....	65
Fig. 5.3: Espécie Símbolo do Manatee Ecolodge.....	68

Fig. 5.4: Passos a serem tomados na estratégia de fomento do pólo ecoturístico e de preservação ambiental.....	75
Fig. 5.5: Três “temas” de produtos ofertados pelo Manatee Ecolodge.....	89

Lista de Tabelas

Tabela 2.1: Tipos de Turismo.....	18
Tabela 2.2: Principais Grupos de Necessidades Turísticas.....	19
Tabela 2.3: Atrativos Turísticos Preferidos segundo Região de Origem.....	27
Tabela 2.4: Perfil do Turista segundo a Faixa de Renda.....	75
Tabela 5.1: Taxa de ocupação média por tipo de alojamento.....	83
Tabela 5.2: Apresentação dos Hotéis de Selva na Floresta Amazônica.....	86
Tabela 5.3: Apresentação dos Hotéis de Selva na Floresta Amazônica.....	87
Tabela 5.4: Tabela de preços do Manatee Ecolodge.....	94
Tabela 5.5: Áreas Construídas no Manatee Ecolodge.....	97
Tabela 5.6: Investimentos Totais para o Manatee Ecolodge.....	99
Tabela 5.7: Projeção de Resultado do Primeiro ano de operação do Manatee Ecolodge.....	101
Tabela 5.8: Projeção de Resultado dos Primeiros 5 anos de operação do Manatee Ecolodge.....	102
Tabela 5.9: Quadro de Funcionários e Tabela Salarial do Manatee Ecolodge.....	102
Tabela 5.10: Total de Salários e de Encargos Trabalhistas pagos pelo Manatee Ecolodge.....	103
Tabela 5.11: Projeção de Resultados para os 5 primeiros anos do Manatee Ecolodge.....	103
Tabela 5.12: Ponto de Equilíbrio do Negócio.....	105

1. Introdução

O segmento de turismo é apontado como uma das grandes promessas de geração de empregos e riquezas em todo o mundo. Impressiona não só pelo volume de recursos movido, mas também pelas fortes taxas de crescimento positivas que vem apresentando nas últimas décadas – taxas estas que, quando projetadas para os próximos 20 anos, são tão otimistas quanto a evolução deste mercado nos últimos 20.

No Brasil, a realidade não é diferente: além do contexto internacional favorável, o mercado doméstico vem crescendo desde o Plano Real. Esse crescimento, aliado a enorme diversidade cultural e de ecossistemas no país, fizeram com que houvesse um aumento considerável de projetos explorando o turismo ecológico. Esse crescimento por um lado é interessante, gerando empregos e renda às comunidades envolvidas, mas ao mesmo tempo é preocupante, dada a fragilidade dos ambientes e comunidades diretamente envolvidos nessas iniciativas, assim como as dificuldades humanas e materiais dos órgãos públicos responsáveis pelo controle destas atividades.

Assim, o objetivo deste trabalho é a proposta de um modelo de negócio para um empreendimento turístico que tenha as suas operações apoiadas nos três pilares do ecoturismo: proteção ao meio ambiente e às riquezas naturais, desenvolvimento da consciência ambiental do turista e geração de benefícios sociais às comunidades envolvidas. Será dado um enfoque especial ao pilar de proteção ao meio ambiente: o empreendimento será implantado em parceria com um projeto de proteção de uma espécie animal brasileira em extinção – o Peixe-Boi da Amazônia. Tal iniciativa visa colaborar com a geração de renda ao projeto de preservação, explorando o interesse os consumidores pelas pela espécie alvo e pelas outras espécies locais, através de uma proposta de valor diferenciada daquelas disponíveis no mercado atualmente.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento deste trabalho foi baseada em discussões levantadas durante o curso Projeto Integrado do Sistema de Produção – PRO 2802, ministrada durante o curso de Engenharia de Produção, que abordou temas como viabilidade financeira de projetos e empreendimentos e planos de

negócios. Como plataformas de suporte, foi realizado um estudo de mercado, que busca entender as tendências deste mercado e o perfil deste consumidor, e uma revisão literária na gestão de operações de serviços, baseada nas discussões levantadas durante o curso de Gestão de Serviços – PRO 2314

Mas foram essenciais para a realização deste trabalho não apenas os conteúdos das duas disciplinas citadas acima, mas também a formação abrangente e o desenvolvimento do raciocínio analítico que o curso de Engenharia de Produção proporciona aos seus alunos. Durante o curso, são propostas discussões sobre ciências básicas, ciências específicas de engenharia e ferramentas mais específicas da Engenharia de Produção, como teorias de organizações, teorias de sistemas de produção, teorias financeiras e de mercado. O Engenheiro de Produção, com o seu caráter generalista, torna-se capaz de abordar problemas de maneira abrangente e estruturada, desenvolvendo soluções para problemas que não estão no seu contato cotidiano. O exemplo da aplicação destas habilidades foi demonstrado através deste trabalho.

Não é descartada a hipótese de que tal empreendimento venha um dia a ser implementado – seja como uma iniciativa pessoal, em um horizonte de longo prazo, ou no âmbito de projetos *pró-buono* que são realizados na empresa onde a autora concluiu o estágio e seguirá com o início de sua carreira profissional, em um horizonte de médio prazo.

O trabalho foi estruturado em seis capítulos, cada qual abordando uma plataforma de conhecimento importante para sustentar o bom desenvolvimento do modelo de negócio.

Capítulo 1: Introdução

Este capítulo introdutório demonstra o objetivo, o tema e as motivações deste trabalho, além de apresentar sua estrutura, com a justificativa e os objetivos de cada etapa realizada.

Capítulo 2: O Turismo no Brasil e no Mundo

Uma vez que o turismo não está nas áreas geralmente contidas no domínio da Engenharia de Produção, é necessário um estudo sobre o panorama atual do mercado para que se pudessem formular hipóteses consistentes e relevantes para a elaboração do modelo de negócios. Neste capítulo, busca-se ressaltar a importância do mercado de turismo no Brasil e no mundo e entender quais são as tendências do mercado. A seguir, é elaborado um estudo sobre o perfil do seu consumidor. Tais entendimentos serão utilizados para auxiliar na definição do conceito de serviço e elaboração do modelo de negócios.

Capítulo 3: Quadro Teórico: Gestão da Operação de Serviços

Este capítulo traz um quadro teórico no qual se discutem, sob o apoio de bibliografia especializada, as principais questões, conceitos e ferramentas da engenharia de produção utilizadas na gestão eficiente de serviços, que serão importantes para a definição do modelo de operação do hotel em questão neste trabalho.

Capítulo 4: Quadro Teórico: Metodologia de Elaboração de um Plano de negócios

Tem-se por objetivo aqui apresentar a metodologia de elaboração de um plano de negócios, que é o produto final deste trabalho – determinando qual serão os objetivos finais do trabalho, detalhes da sua estrutura e objetivos de cada uma das etapas.

Capítulo 5: Proposta de Modelo de negócios do Manatee Ecolodge

Neste quinto capítulo, é feita a aplicação dos diversos conceitos apresentados durante o trabalho e é apresentada a proposta do modelo de negócios para o Ecolodge. O modelo engloba decisões que vão desde a escolha da espécie a qual será feita a parceria com o programa de proteção até aspectos da sua operação e desenvolvimento das comunidades locais.

A montagem do modelo também agrega observações acerca do conceito do serviço, da determinação do público-alvo e dos aspectos “hoteleiros” – escolha e operação das instalações físicas, relacionamento com os clientes e passeios, formas de envolvimento e geração de renda para a comunidade local. Apresentam-se ainda as análises financeiras, visando tornar o modelo viável e sustentável no longo prazo.

Capítulo 6: Conclusões e Considerações Finais

Neste último capítulo do trabalho, são realizadas a análise dos resultados do trabalho e as considerações finais, avaliando os problemas ocorridos durante sua realização, sua utilidade para os negócios da empresa de consultoria e possíveis melhorias a serem introduzidas posteriormente no modelo.

2. O Mercado de Turismo

Como já foi dito na introdução deste trabalho, o turismo não está nas áreas geralmente contidas no domínio da Engenharia de Produção, e assim faz-se necessário um estudo sobre a estrutura da indústria e os conceitos deste mercado, bem como sobre o panorama atual, para que se pudessem formular hipóteses consistentes e relevantes para a elaboração do modelo de negócios. Em uma segunda etapa deste capítulo, é feito um estudo do perfil deste público que são os turistas, tanto dos turistas internos – aqueles que viajam dentro do país – quanto dos turistas estrangeiros que visitam o Brasil. Por fim, serão apresentados os conceitos e peculiaridades do ecoturismo e do turismo ecológico no Brasil e no mundo.

Tais estudos serão de grande importância para que a definição do conceito do serviço e elaboração do plano do negócio esteja de acordo com as características e demandas do público alvo.

As informações econômicas e sociais a respeito deste mercado foram compiladas a partir estudos e pesquisas de mercado oriundas do Ministério do Turismo – EMBRATUR.

Definição de Turismo¹

O turismo não é mais do que uma combinação de bens e serviços, que depende de uma série de conhecimentos operacionais e de dedicação para que ocorra o encontro dos requisitos da oferta e as exigências da demanda. Denota-se como a seguinte a conceituação ideal: *“Turismo é o complexo de atividades e serviços relacionados aos deslocamentos, transportes, alojamentos, alimentação, circulação de produtos típicos, atividades relacionadas à movimentos culturais, visitas, lazer e entretenimento²”*.

¹ Adaptado da obra: ANDRADE (2000)

² Retirado de ANDRADE (2000)

Ou de uma forma mais técnica: *“Turismo é o conjunto de serviços que tem por objetivo o planejamento, a promoção e a execução de viagens, e os serviços de recepção, hospedagem e atendimento aos indivíduos e aos grupos fora de suas residências habituais³”*.

O ator principal do mercado é o turista, aquele que, livre e espontaneamente, por período limitado, viaja para fora do local de sua residência habitual a fim de exercer ações que, por sua natureza e pelo conjunto das relações dela decorrentes, classificam-se em algum dos tipos, das modalidades e das formas de turismo. Complementando esta descrição, turista é aquele que permanece pelo menos uma noite, porém não mais que um ano, em um meio de hospedagem coletiva ou privada, e cujo principal motivo da visita não é o de exercer uma atividade remunerada no país visitado.

A História do Turismo ⁴

A atividade turística foi originalmente uma atividade dos segmentos da sociedade com condição privilegiada – a “nobreza” – ou com grande poder econômico social – a “burguesia”, segundo reflete a história do turismo. Do século XIX e até parte do século XX, a corrente turística era reduzida e concentrada unicamente nestas classes sociais, e motivada em geral por necessidades de descanso, recuperação da saúde, certo interesse por praias, reuniões sociais em cassinos, etc. Era um turismo de elite.

Depois da segunda guerra mundial, os trabalhadores conseguem, nos países onde se reproduz e se consolida o desenvolvimento industrial, uma série de conquistas econômicas e sociais que permitiram o desenvolvimento do turismo de massas. As principais conquistas que foram cruciais para o desenvolvimento do turismo são as que seguem:

- Redução da jornada de trabalho (número de horas trabalhadas, semanal e anual) frente ao tempo livre.

³ Retirado de: ANDRADE (2000)

⁴ Adaptado da obra: MONTEJANO (2001)

- Férias Remuneradas: a Declaração de Manilha da OMT, em seu artigo 14, afirma: “O turismo moderno nasceu de uma política social que conduziu a obtenção, por parte dos trabalhadores, das férias remuneradas anuais, o que se traduz ao mesmo tempo em reconhecimento de um direito fundamental do ser humano ao descanso e ao lazer”.
- Livre circulação das pessoas entre os diversos países da comunidade internacional, apoiado em acordos bilaterais e multilaterais entre os países.
- Avanço técnicos e comerciais dos transportes e “democratização” de seus preços (automóvel, avião, estrada de ferro, etc)
- A industrialização maciça dos pacotes turísticos com todos os serviços incluídos em um mesmo preço econômico e competitivo.

Em 1945, a Declaração Universal dos Direitos Humanos reconhece universalmente que *“toda pessoa tem direito a descanso e lazer, especialmente para uma limitação razoável da duração do trabalho, às férias pagas e à liberdade de deslocamento”*.

2.1 A Indústria do Turismo

A Importância do Turismo na Economia

O turismo enquadra-se no setor terciário, que se destaca como um setor de grande importância na economia nacional. O setor de serviços tem crescente participação no PIB brasileiro: em 1960 era responsável por 48% do PIB, enquanto em 1990 essa participação já alcançava 57%, conforme ilustra o gráfico a seguir:

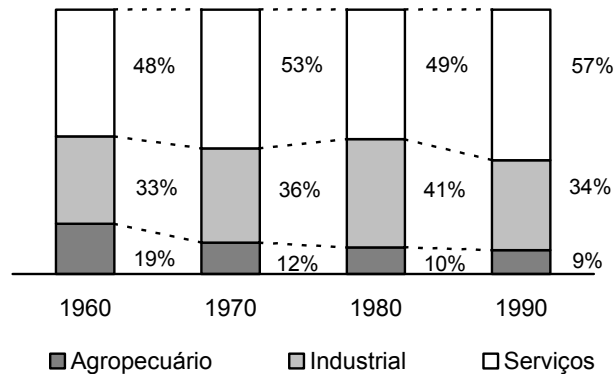


Figura 2.1: Participação do PIB Setorial no PIB Total do Brasil (fonte: elaborado pela autora com base em *Considerações sobre o Desenvolvimento do Setor de Turismo no Brasil, BNDES*)

Atualmente, podem-se encontrar diversas opiniões que concordam em dizer que o turismo é um mercado promissor – na opinião de Élcio Alvarez, ex-ministro da indústria, comércio e turismo, “O turismo é a principal indústria neste fim de século, suplantando o setor automobilístico, de petróleo ou de produtos eletrônicos, e deverá crescer em importância no próximo século⁵”.

O turismo é uma atividade econômica de destaque também em nível mundial, não apenas em termos de receita derivada da atividade, mas também pelo ritmo do seu crescimento nas últimas décadas. De acordo com a Organização Mundial do Turismo (OMT), “o forte crescimento do turismo o caracteriza, claramente, como a atividade econômica e social de maior destaque do último século”. O número de visitantes que chegam aos seus destinos em todo mundo cresceu 25 milhões em 1950 para mais de 700 milhões em 2002 – uma taxa de crescimento anual de 6,6%. A receita proveniente do turismo também cresce consideravelmente, como mostra os gráficos a seguir:

⁵ BUSQUETS (1999)

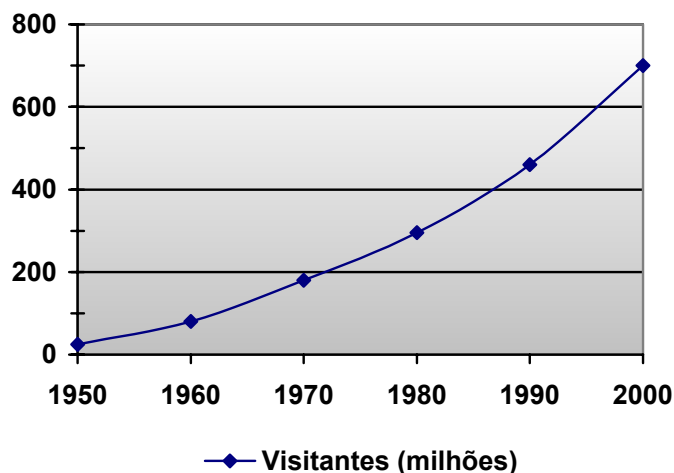


Figura 2.2: Evolução entre 1950 a 2002 da Chegada de Turistas Internacionais
(fonte: OMT, em milhões de indivíduos)

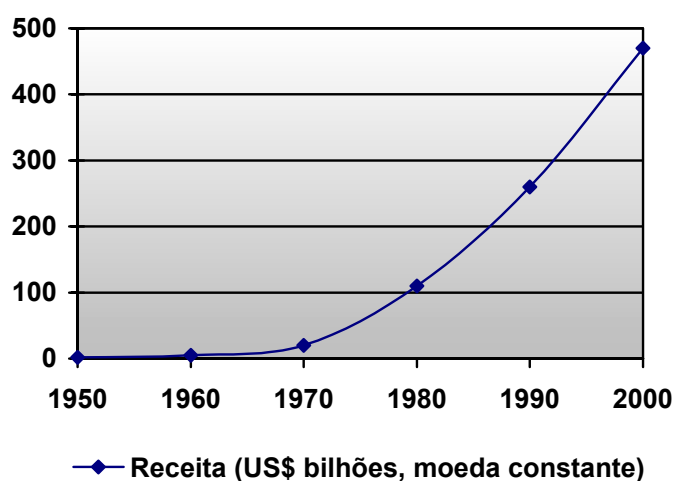


Figura 2.3: Evolução entre 1950 a 2000 da Receita Proveniente do Turismo Internacional
(fonte: OMT, em US\$ bilhões – moeda constante)

Atualmente, a Europa é o destino da maior parte dos turistas internacionais, porém regiões como o Leste Asiático e o Pacífico são aquelas que apresentam o crescimento mais forte em número de turistas dentre as regiões do globo – o que pode vir a ser uma indicação de saturação do mercado europeu e americano, assim como o crescimento do interesse por viagens menos tradicionais. Segue abaixo a evolução da chegada de turistas por região:

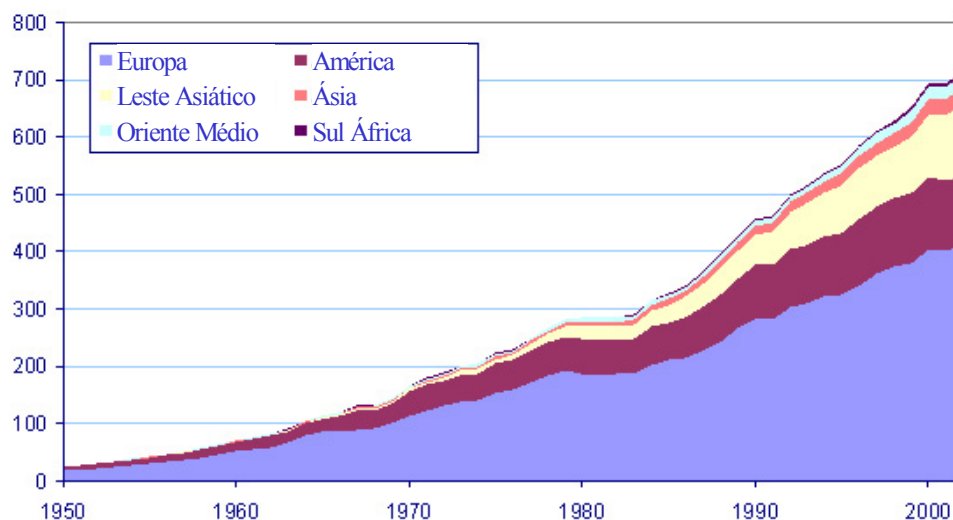


Figura 2.4: Evolução entre 1950 a 2002 da Chegada de Turistas Internacionais por Região
(fonte: OMT, em milhões de indivíduos)

O mercado brasileiro de turismo também está em expansão frente ao cenário mundial. A participação da receita proveniente do turismo no Brasil em relação ao total mundial aumentou nos últimos dez anos. Responsável por 0,43% do toda a receita proveniente do turismo no mundo em 1992, o Brasil elevou sua “fatia” no mercado mundial para 0,88% no ano de 2000, um aumento de aproximadamente 100%. Dados que os valores abaixo são calculados em US\$, deve-se levar em consideração o efeito da desvalorização do real, que contribui negativamente na participação do Brasil em receita bruta. Segue abaixo a evolução da participação do Brasil no mercado mundial:

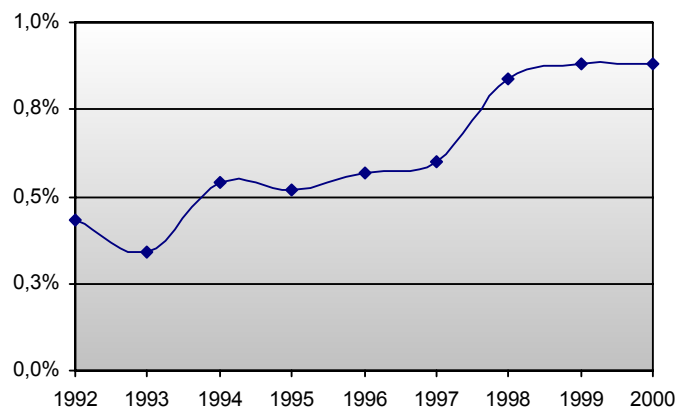


Figura 2.5: Evolução da Participação do Brasil no Total de Receitas Geradas pelo Turismo no Mundo (fonte: elaborado pela autora com base em *Evolução Turismo no Brasil 1992 – 2002, BNDES*)

O segmento de turismo e suas atividades correlacionadas são também representativos na economia brasileira, referentes a sua participação no PIB:

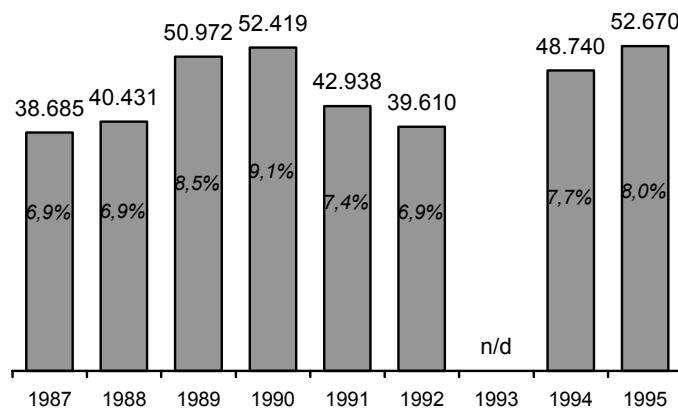


Figura 2.6: PIB Turístico (em R\$ milhões) e sua Participação no PIB Total do Brasil (fonte: elaborado pela autora com base em *Considerações sobre o Desenvolvimento do Setor de Turismo no Brasil, BNDES*)

De maneira análoga ao cenário mundial e ao crescimento do PIB turístico, o número de visitantes que chegam ao país todos os anos ao país também cresce em ritmo forte:

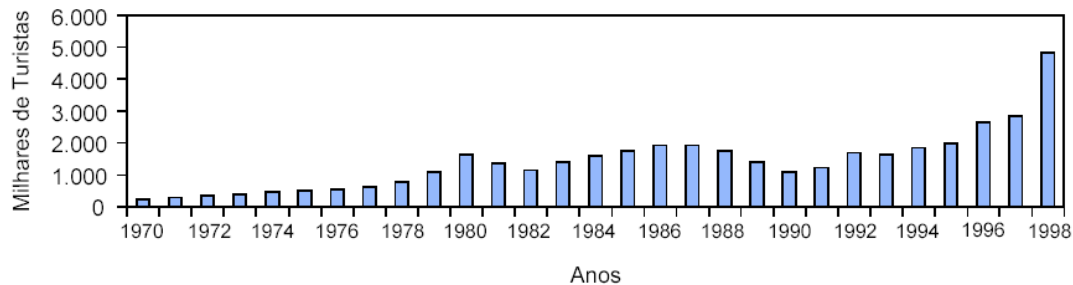


Figura 2.7: Evolução da Entrada de Turistas no Brasil

(fonte: *Considerações sobre o Desenvolvimento do Setor de Turismo no Brasil*,
BNDES)

Além disto, o conjunto de atividades ligadas ao turismo, entre elas atividades ligadas à alimentação, alojamento, agências de viagens, transportes e atividades recreativas, geraram 1,3 milhões de empregos no Brasil em 2001 frente a 700 mil em 1994, dos quais entre 15% e 20% estão no segmento hoteleiro e de alojamento dos turistas, segundo o Ministério do Trabalho e Emprego.

Embora o mercado apresente períodos de forte crescimento intercalados com períodos de crescimento mais moderado, as perspectivas para o crescimento futuro do segmento são bastante otimistas. A Organização Mundial do Turismo prevê que a chegada de turistas internacionais ao redor do mundo deve bater a marca de 1 bilhão de turistas em 2010 e 1,6 bilhões em 2020 – mais do que o dobro do número atual, que é de 700 milhões. Nota-se que o crescimento é bastante influenciado pelo Leste Asiático e Pacífico, como já observamos na evolução do turismo entre 1950 e 2002 – figura 2.4.

Segue abaixo a previsão da OMT para o número de turistas internacionais:

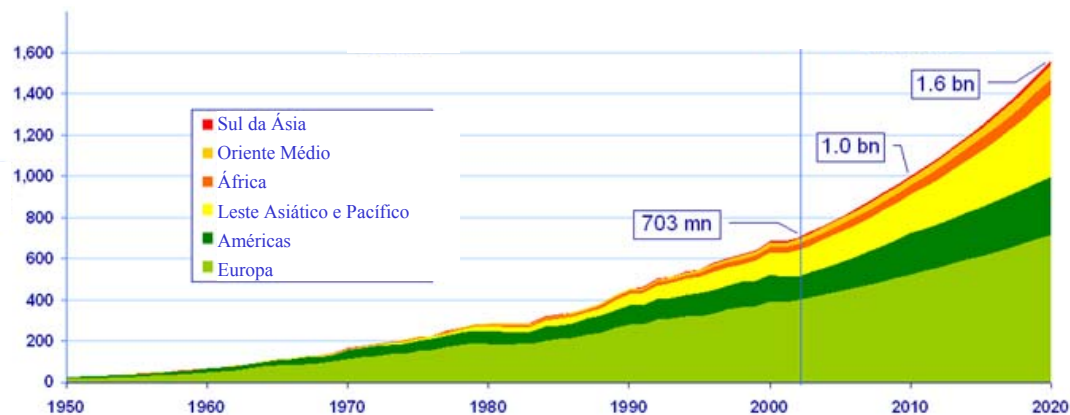


Figura 2.8: Evolução entre 1950 a 2002 da Chegada de Turistas Internacionais por Região
(fonte: OMT, em milhões de indivíduos)

A Estrutura da Indústria do Turismo ⁶

A indústria do turismo é composta por: empresas de transporte, hotéis e resorts, provedores locais de serviços, agências de turismo e instituições financeiras – todos estes caracterizados por serem os ‘produtores’ ou facilitadores de viagens e atividades turísticas. Porém, estes cinco agentes são organizados de maneira a entregar o que um sexto agente deseja: o consumidor final ou turista.

Empresas de transporte, hotéis e resorts e provedores locais de serviço provêem o ‘produto principal’ da indústria do turismo – o transporte e a estadia em local diferente que o de residência, assim como todos os serviços necessários durante a permanência. A venda deste produto pode ser feita de maneira direta entre os ‘produtores’ e os clientes finais ou podem passar por ‘distribuidores’, representados neste caso pelas agências de viagem. As instituições financeiras apresentam o papel de facilitadoras, auxiliando no fluxo monetário entre os elos do sistema, com o pagamento de passagens e estadias ou troca de moeda e venda de *travellers cheques*,

⁶ Baseado em: POON (1994)

cartões de crédito e seguros. Segue uma representação dos agentes desta indústria, na figura 2.9.

Este sistema é fortemente orientado ao consumidor final, que representa um importante elemento no sistema do turismo – uma vez que o seu desejo de independência e sua demanda por produtos flexíveis e ecologicamente corretos vêm se tornando cada vez mais presentes. Antever seus desejos e necessidades e colocar os cliente em primeiro plano são fundamentais para o sucesso na indústria de lazer e turismo.

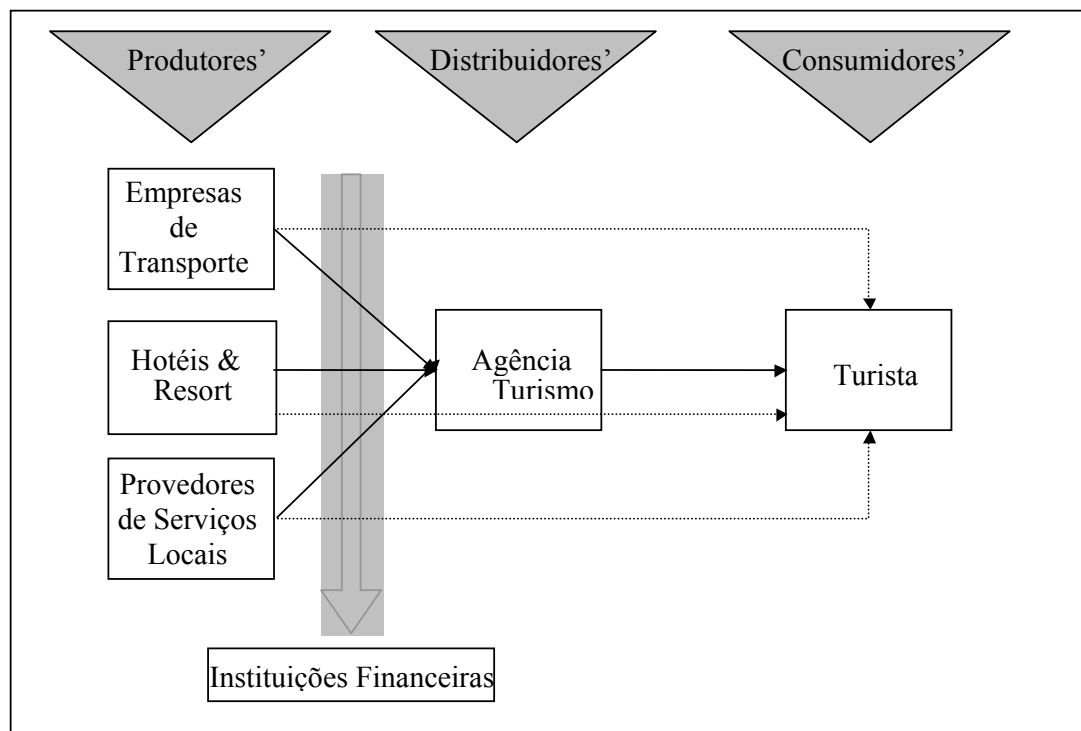


Figura 2.9: A Indústria do Turismo

(fonte: adaptado pela autora de POON, 1994)

Em uma abordagem mais ampla, pode-se enxergar o mercado turístico dentro de um contexto mercadológico amplo, denominado por *ecossistema*⁷ – que ameaça constantemente a sobrevivência dos produtos e organismos turísticos, mas que, ao mesmo tempo, oferece oportunidades. Conhecer como funciona este ambiente e

⁷ Proposto por VAZ (1999)

quais são as forças que agem dentro dele é de grande importância para o sucesso das organizações turísticas.

O ambiente pode ser dividido em três áreas de influência: ambiente interno, microambiente externo e macroambiente externo.

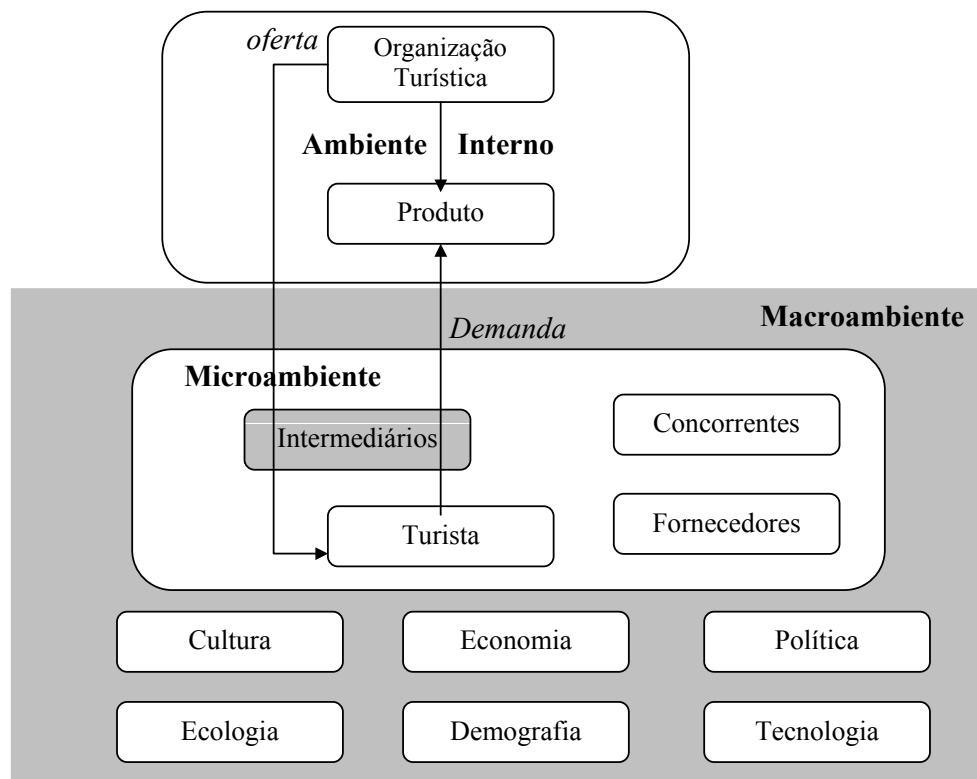


Figura 2.10: Ecosistema do Turismo (fonte: adaptado pela autora de VAZ, 1999)

O ambiente interno é a própria organização turística. Tal ambiente apresenta fatores de risco ligados, em geral, a problemas de gerenciamento interno, como por exemplo um hotel com problemas no gerenciamento de suas reservas.

O microambiente é composto pelos turistas e organizações turísticas ligadas direta ou indiretamente à comunidade. Os turistas constituem a demanda atual e potencial da organização considerada, e mudanças nas suas preferências e tendências são a principal ameaça desse ambiente.

O macroambiente é caracterizado pela esfera circundante da organização turística. Ela não tem condições de agir sobre o ambiente de modo isolado, como pode vir a ser possível no microambiente. Os fatores mais importantes deste ambiente são o demográfico, representando o crescimento da população, densidade nas médias e grandes cidades, etc, que exerce um papel direcionador da atividade turística por representar a origem do mesmo; o ambiente econômico, que influi diretamente no mercado turístico, uma vez que o turismo é considerado uma atividade dispensável; bem como o ambiente ecológico, por constituir um dos seus principais fatores de atratividade.

A Demanda Turística ⁸

A demanda de mercado por um produto – no caso o turístico – é o “*volume total que seria comprado de um produto por consumidores definidos, em determinada área geográfica, em um período de tempo definido, em um ambiente de mercado definido, sob um determinado programa de marketing ⁹*”. Observa-se que a demanda total do mercado não é um número fixo, mas uma função de condições declaradas.

Muitos fatores influenciam a demanda turística até o momento da concretização da compra do produto ou serviço turístico. A decisão de compra do consumidor turista é uma resposta para satisfazer as necessidades que se apresentam. A compra refere-se à satisfação pessoal intangível e não a um retorno econômico. Em geral, a motivação para o turismo se dá por atrativos do local visitado –sejam eles pessoas, no caso de visitas a amigos e parentes, ou naturais e culturais locais, como seguem alguns exemplos abaixo:

⁸ Adaptado de MOTA (2001)

⁹ KOTLER (1994)

Classificação	Característica da Oferta Turística	Característica da Clientela
Turismo de Sol e Praia	Praias e Costas	Todas as idades e poder aquisitivo
Turismo Cultural	Cidades com patrimônio histórico cultural	Com motivação de desenvolvimento cultural
Turismo Verde	Parques e reservas naturais	Com motivação pela preservação do espaço natural
Agroturismo	Áreas rurais	Em geral, famílias, excursões juvenis e 3a idade
Turismo Urbano	Grandes capitais, como São Paulo & Paris	Turistas individuais, com poder aquisitivo médio a elevado
Turismo Industrial	Áreas de exploração econômica	Pessoas de negócios
Turismo Esportivo	Locais com infra estrutura para a prática de esportes : pesca; náuticos; esportes radicais	Turistas individuais ou em grupo, em geral de alto poder aquisitivo
Turismo de Cruzeiros	Costas & Praias	Poder aquisitivo alto
Turismo de Negócios	Cidades de grandes volumes de negócios	Executivos de poder aquisitivo médio alto
Turismo de Parques Temáticos	Cidades com atrações e instalações grandiosas de diversão e entretenimento	Poder aquisitivo médio alto
Turismo de compras	Grandes capitais ou países com vantagens fiscais	Poder aquisitivo médio alto
Turismo Científico	Oferta de museus, parques naturais, etc	Estudantes e Acadêmicos

Tabela 2.1: Tipos de Turismo

(fonte: adaptado pela autora de MONTEJANO, 2001)

A demanda pelo turismo nunca surge de maneira isolada, composta apenas por elementos ou serviços específicos. É demandado um conjunto de bens e serviços que se complementam entre si, de maneira a satisfazer as necessidades globais do indivíduo. No quadro abaixo, seguem exemplos dos tipos de necessidade e as empresas turísticas que existem para supri-las:

Principais Grupos de Necessidades	Empresas Turísticas
Deslocamento	Transportadoras de curta média e longa distância, locadoras, etc
Alojamento	Hotéis, campings, pousadas, imobiliárias para locação de imóveis, etc.
Alimentação	Restaurantes, lanchonetes, sorveterias, cafés, supermercados, <i>fast foods</i> , etc
Comércio Turístico	Artesanato, <i>souvenirs</i> , produtos típicos, feiras locais, galerias de arte, etc
Informação	Guias turísticos, mapas/ guias, jornais e revistas especializados, postos de informação turística, etc
Organização de Viagens	Agências de viagens e operadoras de turismo
Recreação e Entretenimento	Boates, bares, clubes, parques de diversão, etc
Passeios	Lancha, buggy, <i>jetsky</i> , etc
Eventos	Organizadores de eventos, fornecedores de produtos e serviços para feiras, congressos e eventos
Espaço de eventos	Centros de convenção, <i>buffets</i> , etc
Saúde e Restabelecimento	Policlínicas, balneários, termas, estações de água, <i>spa's</i> , etc
Representações Estrangeiras	Embaixadas, consulados

Tabela 2.2: Principais Grupos de Necessidades Turísticas (fonte: MOTA, 2001)

Uma consideração pode ser feita a respeito do tempo das pessoas: embora o tempo livre seja um fator importante no aumento da demanda turística, ele não é um determinante absoluto. A população economicamente ativa está cada vez mais ocupada e com menos tempo livre, mas os números mostram claramente que a demanda turística vêm crescendo ao longo do tempo. Assim, pode-se considerar que, como as pessoas estão cada vez mais estressadas e preocupadas com seu posicionamento profissional, o turismo e o lazer tornam-se atividades essenciais para o bem-estar dos indivíduos, bem como o convívio familiar.

O Produto Turístico ¹⁰

O produto turístico pode ser definido como um “conjunto de bens e serviços, unidos por relações de interação e interdependência que o tornam extremamente complexo¹¹”. Uma de suas características marcantes é que, como toda a prestação de um serviço, trata-se de um produto imaterial e intangível – cujo resíduo, após o uso, é uma experiência vivencial. Não pode, ao contrário dos bens tangíveis, ser avaliado de acordo com seu tamanho, peso, formato ou cor. É representado aos consumidores potenciais por meio de descrições e imagens que induzem o cliente a compra do produto que satisfaça as suas necessidades.

Na passagem do tangível para o intangível, o consumidor experimenta uma perda do domínio do produto, pois não há como tomar posse dos serviços prestados, apenas de usufruir os seus benefícios por um período determinado de tempo.

Os produtos turísticos são estáticos, obrigando que o turista vá até eles; não podem ser estocados, como é típico de produtos de prestação de serviço; sua comercialização está limitada à concentração espaço-temporal. O produto turístico deve ser diversificado, fazendo parte de um pacote – somente o envolvimento de restaurantes, hotéis e passagens faz um verdadeiro produto turístico. Está também sujeito a instabilidade de diversos fatores externos que alteram a elasticidade da demanda: situações políticas e econômicas, climas, guerras ou moda, como já foi explorado no ecossistema do turismo. Por fim, o produto é abstrato – depois de consumido, só resta a lembrança, boa ou má do produto.

Em uma concepção mais ampla, o produto turístico pode ser considerado tudo aquilo que contribui para a satisfação dos consumidores – afinal, o que se vende são satisfações que se espera obter pelo consumo do produto.

É constituído por:

¹⁰ Elaborado com base em MOTA (2001)

¹¹ Extraído de MOTA (2001)

- **Facilidades:** elementos como alimentação, acomodação, transporte e informações. A falta ou deficiência destes elementos prejudica seriamente o produto turístico, podendo inviabilizar o turista de concretizar a viagem.
- **Atrativos:** elementos do produto turístico que determinam a escolha de uma destinação turística em vez de outra. Remete-se ao ambiente natural, artificial e humano.
- **Acessibilidade:** os acessos são integrantes da infra-estrutura do local receptor, e relacionam-se com as vias e meios de transporte disponíveis.

O Perfil do Turista no Brasil

O Turista Estrangeiro¹²

Os turistas estrangeiros que visitam o Brasil vêm, em sua grande maioria, da América do Sul, seguido pela Europa e América do Norte – estas três regiões representam cerca de 95% dos turistas que chegam ao Brasil. Porém, desde o ano 2000 e a crise na Argentina, houve uma redução sensível no número de turistas que chegam desta região, o que afetou negativamente o desempenho do turismo nos últimos 3 anos. Porém, dado o contexto de retomada da economia Argentina, pode-se esperar uma inversão nesta curva de chegada de turistas, caracterizando um cenário futuro de crescimento. Abaixo, segue a evolução na entrada de turistas por região de residência permanente:

¹² Análises feitas com base em estudos da EMBRATUR: *Estudo da Demanda Turística Internacional 2003 e Anuário Estatístico 2003*.

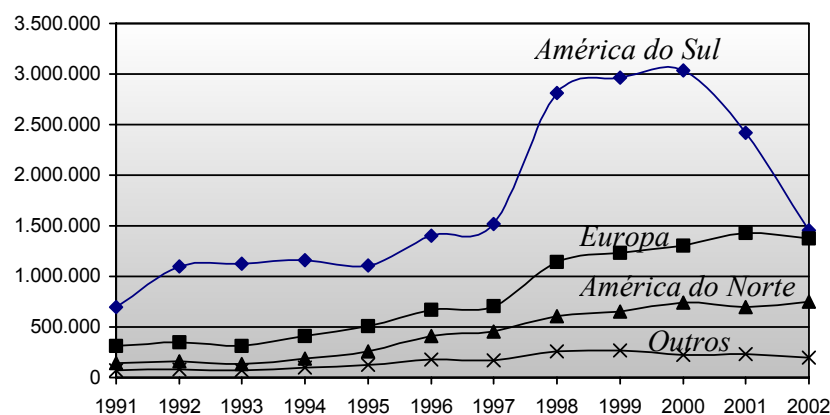


Figura 2.11: Local de Residência Permanente dos Estrangeiros que chegam ao Brasil
 “Outros” corresponde a Ásia, Oceania, Oriente Médio, África e América Central
 (fonte: EMBRATUR)

Tanto no Brasil como em nível mundial, os viajantes procuram, na sua viagem, atividades ligadas ao lazer e ao descanso.

Mais da metade da chegada de turistas ao redor do mundo é motivada por viagens de lazer (52%), seguida de visitas a parentes e amigos, motivos de saúde e religião (27%) ou motivos profissionais (18%).

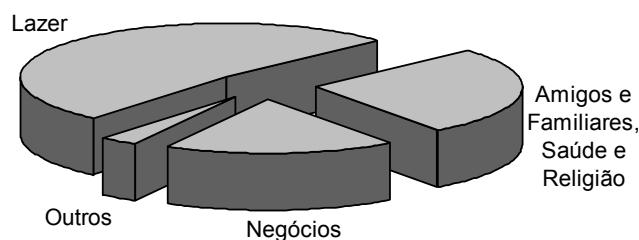


Figura 2.12: Motivos da Viagem – Turistas Internacionais
 (fonte: OMT, dados 2001)

No Brasil, segundo dados preliminares do *Anuário Estatístico 2004 – EMBRATUR*, o principal motivador da visita de turistas estrangeiros ao Brasil também continua sendo o lazer e descanso – motivador da viagem de mais da metade dos turistas que chegam ao Brasil. O turismo de negócios vem como segundo principal motivo, motivando a viagem de 26% dos estrangeiros; a visita a familiares e amigos motivam 17% dos que chegam – caracterizando um perfil bastante semelhante a aquele encontrado pelas análises mundiais. Os dados apurados pelo estudo de *Demanda Turística Internacional 2003 - EMBRATUR* revela que a motivação Lazer foi responsável por mais de 60% das citações entre os procedentes da Argentina, Paraguai e Portugal. Note-se que a maior frequência da motivação negócios foi registrada entre os turistas vindos de Uruguai (42,6%), Chile (30,8%) e Estados Unidos (30,3%). Os alemães (31,6%) foram responsáveis pelo maior percentual de citação relativo à motivação visitar familiares e amigos.

Outras informações relevantes apuradas pelo estudo junto aos turistas estrangeiros, permitem conhecer as principais características dos turistas estrangeiros em visita ao Brasil:

Os hotéis foram o tipo de alojamento mais utilizado pelos turistas (em 63,7% dos casos). Outra grande parte dos turistas se aloja na casa de amigos ou familiares (24,0% dos casos). O estudo apresenta uma tendência de crescimento na utilização da casa de amigos e familiares, em especial para países Europeus, em detrimento a utilização de hotéis, que vêm apresentando uma queda na proporção daqueles que o utilizam.

O meio de comunicação que mais influenciou os turistas nas suas viagens ao país foram informações repassadas por amigos e parentes, em 61% dos casos. Isto demonstra a importância do relacionamento com os clientes estrangeiros que visitam o país. O segundo meio de comunicação mais eficiente foi a internet, em 13,4% dos casos. Ambos os meios de comunicação citados vêm ganhando força nos últimos anos: em 1999 eram, juntos, citados por cerca de 50% dos entrevistados. Em 2003 essa proporção subiu para quase 74%. Os meios de comunicação que perderam representatividade foram a televisão, revistas e folders impressos.

Outro dado interessante é a companhia do turista na sua viagem ao Brasil: 45% viajaram acompanhados da família, proporção que vem se mantendo praticamente constante nos últimos anos. Já o número de turistas que viajam acompanhados de amigos subiu de 17% para 25% entre 1999 e 2003, e são representados principalmente pelos países europeus, aonde chegam a ser 40% do total como no caso da Itália.

As agências de viagem são utilizadas por cerca de 23% dos turistas que chegam ao país. Essa proporção segue com leve tendência de alta nos últimos 4 anos.

A satisfação quanto às viagens parece estarem em alta: grande parte dos turistas já esteve no país em uma ocasião anterior - 67% responderam que estavam já haviam visitado o país e 97,2% manifestaram seu desejo de retornar ao Brasil no futuro. E ambos fatores apresentam uma tendência positiva de crescimento: em 1999, eram 63% aqueles que já haviam visitado o Brasil e 92% aqueles que desejariam retornar no futuro. 32% turistas disseram ainda que o país superou as expectativas e 56% que o país atendeu plenamente as suas expectativas.

A permanência média global apurada foi de 13,5 dias. Os países europeus são aqueles que possuem as maiores permanências médias, com aproximadamente 19 dias para os turistas italianos e alemães e 17 dias para os franceses, ingleses e espanhóis. Os países da América do Sul têm uma permanência média de, em geral, 10 dias.

O gasto médio per capita diário foi de US\$ 87,99. Os Estados Unidos apresentam o maior gasto diário: US\$ 106,5, seguido pela Espanha, Chile e Argentina, com gastos de aproximadamente US\$ 90. Outros países europeus apresentaram médias em torno dos US\$ 80. O Paraguai é o país de menor gasto diário, com US\$ 48,32.

Metade dos turistas concentra-se na faixa etária de 28 a 45 anos e 30% entre 45 e 65 anos, proporções que vêm se mantendo constantes ao longo dos últimos 4 anos. Mais de 70% declararam possuir educação universitária;

As maiores críticas dos turistas são em relação à infra-estrutura básica e turística das cidades onde eles permaneceram mais tempo, concentraram-se nas deficiências de sinalização turística (10,3%), limpeza pública (10,1%) e segurança pública (9,3%)

O Turista Brasileiro¹³

Na pesquisa *Estudo do Mercado Interno de Turismo 2001* da EMBRATUR, verificou-se que 36,4% da população brasileira realiza viagens domésticas; 9,1% realiza viagens rotineiras (caracterizada por pelo menos 10 idas por ano ao mesmo destino, em finais de semana e feriados prolongados) e 1,7% viajaram ao exterior. A pesquisa permitia respostas múltiplas, e pode haver dupla ou tripla contagem de indivíduos.

Dos turistas que realizam **viagens rotineiras**, os destinos estão, em geral, a menos de 200 km do local de residência e o meio de transporte utilizado é o carro próprio (46%) ou ônibus de linha (36%). A maioria destes turistas se aloja na casa de amigos ou parentes (58%) ou em casa própria (22%).

Os turistas que realizam **viagens internacionais**, comparativamente a mesma pesquisa realizada em 1998, caíram de 2,5% para 1,7% da amostra entrevistada. Tal queda é causada principalmente por fatores ligados a desvalorização da moeda nacional e incidentes terroristas internacionais. Quando perguntados sobre o que os fariam ou fez substituir o destino internacional da viagem por um destino nacional, 29% dos entrevistados disseram que nenhum fator permitiria tal substituição. Porém, para os outros 71%, preços menores, segurança contra ataques terroristas e o desejo de conhecer melhor o país são fatores que os fariam ou fez substituir o destino da viagem.

A proporção de indivíduos que viajam pelo Brasil – dito **viagem doméstica** acima – passou de 32,7% para 36,4% entre 1998 e 2001, parcialmente devido a diminuição de viagens internacionais, como foi descrito acima. Seguem as características deste tipo de turista no Brasil:

¹³ Análises feitas com base em estudos da EMBRATUR: *Estudo do Mercado Interno de Turismo 2001* e *Anuário Estatístico 2003*.

- As famílias viajam em média 2,2 vezes ao ano – resultado superior ao observado em 1998, que era de 1,92 vezes.
- Em geral, existem quatro períodos preponderantes de estadia: fins de semana prolongados (2 a 5 dias) correspondendo por 41,9% dos períodos viajados, semana (6 a 10 dias) correspondendo a 29,2% das viagens, quinzena (14 ou 15 dias) em 8,7% dos casos e mensal (26 a 30 dias) em 5,5%, totalizando 83,5% das ocorrências. Na média, a permanência é de 10,8 dias.
- A grande maioria escolhe destinos onde possam alojar-se na casa de amigos ou parentes, em 66% dos casos, e em hotéis em 15%. Na pesquisa de 1998 foi verificado que os hotéis eram utilizados por apenas 11,5% dos turistas, indicando uma melhora na qualidade da viagem.
- Quanto ao transporte utilizado, foi verificado um aumento significativo no uso do carro próprio e de aviões entre 1998 e 2001, respectivamente passando de 19,1% para 30,9% e de 6,8% para 9%. A utilização de ônibus e carona passou de 49,6% para apenas 11,1%
- A motivação principal das viagens, semelhante ao encontrado no cenário internacional, é lazer em 38% dos entrevistados, seguido de visita a amigos e parentes para outros 38%, e um quarto dos entrevistados é motivado por motivos profissionais. A visita a amigos e parentes diminuiu em 16% entre 2001 e 1998, sendo substituída por motivações ligadas ao descanso e lazer.
- Quanto aos atrativos turísticos preferidos, 28% dos entrevistados citam a praia como atrativo preferenciado, 6% citam o campo, 5% citam destinos de montanha e 3% reservas ecológicas. Segue abaixo os aspectos geográficos de preferência de acordo com a região do país:

Aspecto Geográfico de Preferência	Sul	Sudeste	Nordeste	Norte	Centro-Oeste	Brasil
Praia	31%	30%	28%	24%	23%	28%
Campo	12%	7%	5%	5%	1%	6%
Montanha	4%	7%	2%	3%	0%	5%
Caça e Pesca	6%	4%	2%	3%	2%	4%
Reservas Ecológicas	3%	4%	1%	3%	1%	3%
Estâncias Climáticas	1%	3%	1%	5%	1%	2%
Est. Hidrominerais	1%	3%	0%	0%	0%	2%
Conjunto do Ambiente	43%	42%	62%	57%	72%	50%

Tabela 2.3: Atrativos Turísticos Preferidos segundo Região de Origem

(fonte: *Estudo do Mercado Interno de Turismo 2001, EMBRATUR*)

- Pouco menos da metade das viagens (42%) são realizadas na alta estação (considerando os meses de Janeiro, Fevereiro, Julho e Dezembro) – o que resulta em uma média de 10,6% do total turistas em cada um destes quatro meses, versus 7,2% do total dos turistas no outros 8 meses do ano, causando uma irregularidade na capacidade necessária para atender os clientes e gerando capacidade ociosa. A proporção de viagens realizadas na alta estação cresce com o aumento da renda, sugerindo uma menor elasticidade do preço para classes de maior renda.
- Foram pesquisados quais fatores permitiriam a substituição do período escolhido, por outro de menor frequência relativa. Uma expressiva parcela (38%) não está predisposta a mudar o período da viagem – entre as justificativas, verifica-se que as mais comuns são compromissos relativos ao trabalho e escola, compromissos familiares ou eventos de época. Para os demais, destacam-se entre as razões que favoreceriam a mudança da escolha do período da viagem os preços promocionais, alteração do calendário escolar e férias com abono diferenciado.
- O gasto familiar em viagens cresce com a renda dos turistas, conforme esperado. Estes dados são reforçados pela propensão a viajar crescente segundo a faixa de renda e pela distribuição da população versus a distribuição dos turistas nas faixas de renda.

Renda em Salários Mínimos	Gasto Total em Viagens	Propensão a Viajar	Pessoas Envolvidas
até 4 salários	R\$ 341	29%	2,7
4 a 15 salários	R\$ 876	47%	3,2
Mais de 15 salários	R\$ 1.847	67%	3,5

Tabela 2.4: Perfil do Turista segundo a Faixa de Renda (fonte: adaptado pela autora com base em *Estudo do Mercado Interno de Turismo 2001 – EMBRATUR*)

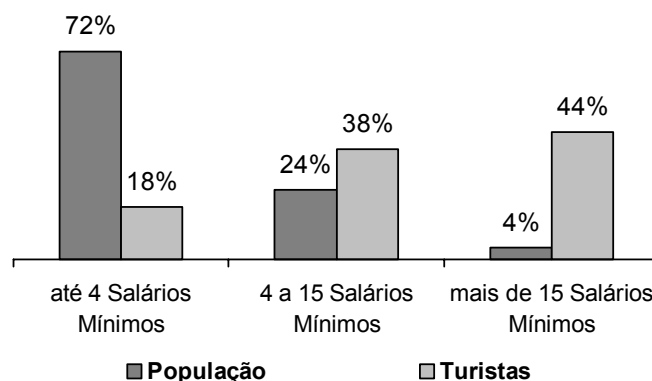


Figura 2.13: Distribuição da População e dos Turistas nas Diversas Faixas de Renda (fonte: *Estudo do Mercado Interno de Turismo 2001 – EMBRATUR*)

- A principal fonte de financiamento da viagem são recursos próprios (87,2%) ou recursos próprios financiados (4,5%). Uma pequena parcela (4,9%) é financiada pela empresa.
- Entre os fatores impeditivos de viagens, destacam-se questões de natureza econômica (60%) seguido por excesso de trabalho (15%), desinteresse (14%) e problemas de saúde (8%).

O perfil do turismo emissivo e do turismo receptivo são diferentes segundo as regiões do Brasil. No tocante ao turismo receptivo, o Norte e Nordeste destacam-se como as regiões que registram as maiores receitas *per capita* do Brasil. No turismo receptivo, as regiões Norte, Centro-Oeste e Sudeste têm maior renda *per capita*, como pode ser observado nos gráficos a seguir:

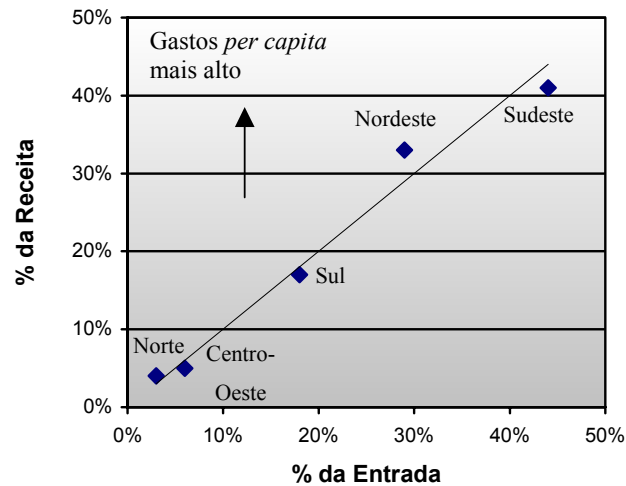


Figura 2.14: Turismo Receptivo - Confronto da Entrada de Turistas pela Receita Gerada
(fonte: *Estudo do Mercado Interno de Turismo 2001 – EMBRATUR*)

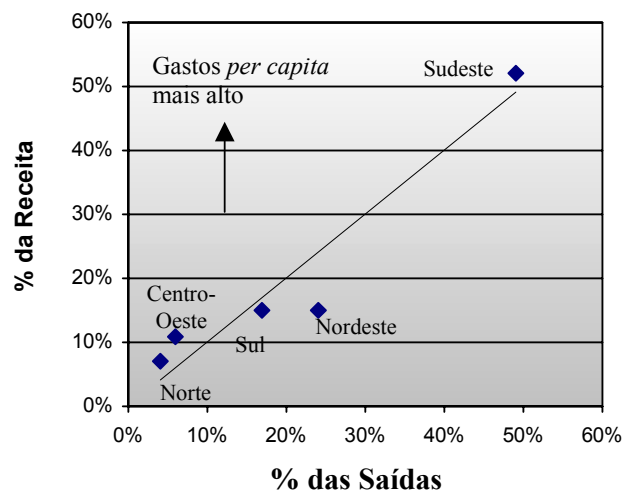


Figura 2.15: Turismo Emissivo - Confronto da Entrada de Turistas pela Receita Gerada
(fonte: *Estudo do Mercado Interno de Turismo 2001 – EMBRATUR*)

2.2 O Turismo Ecológico e o Ecoturismo

Como foi discutido até então, o turismo é uma necessidade para o bem-estar físico e mental do ser humano, principalmente para aqueles que vivem nos conturbados centros urbanos. Também é uma fonte importante de riqueza econômica, sendo um dos setores de crescimento mais rápido na economia mundial e considerado um fenômeno pelos especialistas.

Porém, enquanto o turismo pode contribuir sensivelmente para o desenvolvimento econômico e social de regiões, ou mesmo de países inteiros, o turismo sem o devido planejamento tem o poder de degradar as riquezas naturais e culturais das regiões envolvidas. O uso sustentável de atrativos no meio-ambiente e manifestações culturais são necessários à perpetuação do turismo. A exploração desordenada dos recursos naturais e a degradação ambiental causadas pelas atividades econômicas e turísticas podem comprometer o que é, muitas vezes, o principal motivador do turismo, bem como o potencial futuro da atividade na região. É necessário que haja harmonia e equilíbrio entre os resultados econômicos, mínimos impactos ambientais e culturais e satisfação do cliente e da comunidade.

O turismo é atualmente praticado no Brasil de forma desordenada. Embora existam instituições governamentais de proteção ao meio ambiente e tenha sido elaboradas as Diretrizes para uma Política Nacional de Ecoturismo (1994) pelo governo federal, ainda não foram implantadas e consolidadas políticas claras e eficientes para o setor. Despontam alguns empreendimentos isolados que podem servir como parâmetros, mas outros tantos surgem muito mais por uma oportunidade mercadológica imediata do que por um trabalho de planejamento adequado que garanta a proteção do meio ambiente.

O Conceito de Ecoturismo

Existem dois conceitos que buscam preservar os atrativos naturais motivadores das viagens – um deles é o **turismo sustentável**: aquele que mantém e, onde possível, valoriza as características dos recursos naturais e culturais nos destinos, sustentando-as para as futuras gerações de comunidades, visitantes e empresários. Busca-se usar recursos naturais de modo sustentável e minimizar a poluição e o desperdício.

O outro conceito é o **ecoturismo**, que vai além da proposta do turismo sustentável buscando a preservação dos recursos naturais, mas também o bem estar das comunidades locais – é o *"segmento da atividade turística que utiliza, de forma sustentável, o patrimônio natural e cultural, incentiva a sua conservação e busca a formação de uma consciência ambientalista através da interpretação do ambiente, promovendo o bem estar das populações envolvidas"*¹⁴.

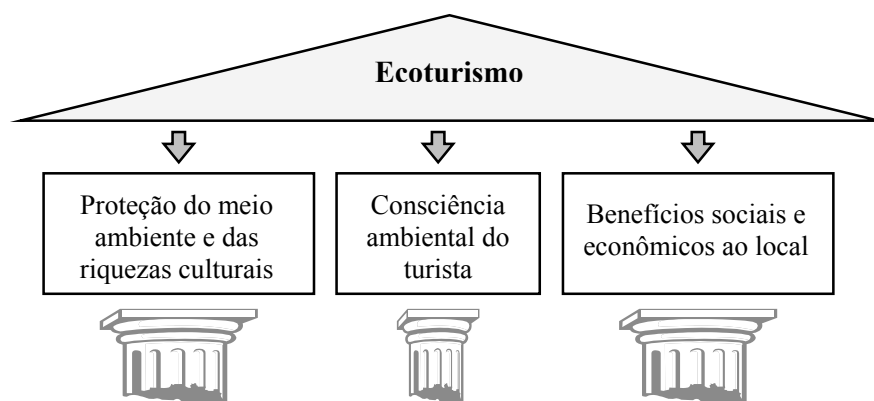


Figura 2.16: Pilares do Ecoturismo (fonte: elaborada pela autora)

O ecoturismo é a modalidade de turismo que busca gerar benefícios às comunidades locais, envolvendo-as nas atividades turísticas e gerando fontes alternativas de renda àquelas oriundas da exploração do meio ambiente – assim, aumenta-se a percepção de valor pela comunidade da conservação da biodiversidade e incentiva-se sua proteção. O **turismo ecológico** – termo utilizado neste trabalho para indicar a

¹⁴ "Diretrizes para uma Política Nacional de Ecoturismo" de 1994

modalidade de turismo que proporciona contato direto com a natureza – só se prova como ecoturismo a menos que proporcione a conservação do meio ambiente e melhorias para as comunidades envolvidas. O que distingue o ecoturismo do turismo ecológico, natural ou de aventura não é sua especialização nem o quão intensa é a experiência junto a natureza, mas sim os seus valores éticos e seus princípios ao proporcionar tal contato.

O turismo ecológico pode ser considerado ecoturismo quando ¹⁵:

- Minimiza os impactos negativos causados ao meio ambiente e às comunidades locais pelas atividades ligadas ao turismo. Devem ser feitos esforços para não deixar “rastros” da passagem dos turistas, diminuir o consumo de recursos – como água e energia – e a produção de lixo, além de preservar o equilíbrio da biodiversidade local, bem como o solo, a água e o ar livres de poluição e dejetos. Contribui para a preservação de parques e áreas preservadas, quando possível.
- Informa os turistas dos sistemas ecológicos e culturais locais, bem como o impacto do turismo nestes sistemas. Participar e aprender aspectos da cultura local é uma das motivações que levam os ecoturistas aos seus destinos.
- Gera benefícios diretos para as comunidades envolvidas, que substituem ou complementam as fontes de renda das famílias envolvidas.

A UNEP¹⁶ propõe que o ecoturismo deve:

- Promover a apreciação não apenas dos atrativos naturais, mas também das riquezas culturais como parte da experiência do turista;
- Incluir aspectos informativos e educacionais da região como parte dos atrativos;
- Promover a consciência dos turistas da importância da conservação do meio ambiente;
- Organizar as visitas em grupos pequenos;

¹⁵ Adaptado do artigo: Toward a Principled Evaluation of Ecotourism Ventures, George N. Wallace, Colorado State University

¹⁶ UNEP: *United Nations Environmental Programme* – Programa de Meio Ambiente das Nações Unidas, www.uneptie.org/tourism

- Incentivar a proteção de áreas naturais através da geração de benefícios financeiros para seus responsáveis;
- Prover fontes de renda alternativas para as comunidades locais, através da geração de empregos diretos ou da fomentação de atividades periféricas, como artesanato, culinária local, etc.

O Mercado de Turismo Ecológico

Não foram encontrados dados estatísticos confiáveis e disponíveis a respeito dos aspectos econômicos do ecoturismo – seu conceito, apesar de possuir um significado claro, é pouco funcional no sentido de diferenciar o turista que busca o turismo ecológico daquele que busca o ecoturismo. Assim, para efeito deste trabalho, serão levantados aspectos do turismo ecológico no Brasil e no Mundo.

Segundo publicações¹⁷ da Sociedade Internacional do Ecoturismo, as taxas de crescimento superiores as da média do mercado da região do Leste Asiático e Pacífico (verificadas nas figuras 2.4 e 2.8) são impactadas pelo crescimento de diversas formas de turismo ecológico, que representam cerca de um quinto do mercado segundo operadores turísticos locais. Enquanto as taxas de crescimento do turismo na última década têm estado em torno dos 4,5% ao ano, as publicações indicam que o turismo ecológico no mundo vem crescendo a taxas de 10% a 30% ao ano.

Embora aspectos como custos, condições climáticas e qualidade da infra-estrutura continuem a ser determinante na escolha da viagem, a demanda dos consumidores por produtos éticos, desenvolvimento social e marcas ecologicamente corretas vêm crescendo. Uma compilação de pesquisas realizadas com americanos, europeus, australianos e costarriquenhos indica que a maioria dos turistas deseja aprender sobre aspectos culturais e ambientais do local visitado, que acreditam na importância de que não se cause danos ao meio ambiente e preferem hotéis que protejam o ambiente

¹⁷ Adaptado de *Ecotourism Statistical Fact Sheet, 2000* e *Consumer Demand and Operator Support for Socially and Environmentally Responsible Tourism, 2004* publicados pela *The International Ecotourism Society - TIES*

ao redor. Gostariam de ter mais acesso à informação dos locais visitados, tais como aspectos sociais e culturais e mesmo de como poderiam ajudar tais comunidades no *folders* informativos.

A classe de alta renda americana diz estar disposta a pagar US\$ 75,00 a mais por semana ao escolher um hotel com atitudes que respeitem o meio ambiente. Conclusão semelhante pode ser tirada a respeito dos europeus: os ingleses, por exemplo, aceitam pagar mais se houver garantias de que o dinheiro seja destinado a garantir melhores condições sociais locais e proteção do meio ambiente. Já os costarriquenhos, dada a sua condição econômica inferior, em geral tem menos propensão a pagar mais por destinos ecologicamente corretos.

Em pesquisa junto a operadoras turísticas, foi verificado que operadoras com foco nos “clientes verdes” em geral participam de atividades voluntárias de proteção ambiental, beneficiando-se da reputação de agências “amigas do meio ambiente”. Elas conseguem diferenciar-se assim dos seus competidores diretos e cobrar preços *premium*.

Segundo estudo¹⁸ divulgado pelo BNDES, estima-se que o número de turistas que chegam ao Brasil cada ano em busca do turismo ecológico seja algo em torno de meio milhão por ano.

No Amazonas, Estado que se destaca como um dos pólos brasileiros de turismo ecológico, os turistas estrangeiros ainda são predominantes. No Pantanal, estima-se que o número de visitantes brasileiros esteja em torno de 50% do total de turistas.

O turista ecológico do Amazonas e o Pará, cuja visitação é motivada pelo turismo de lazer, vêm em sua maioria acompanhados de parentes, procedem da Europa ou de cidades brasileiras da região Sudeste e considera satisfatórios os itens hotelaria, restaurantes e atrativos, porém, qualifica as informações turísticas como deficientes. O preço da passagem aérea tem sido apontado, ainda, como um dos grandes obstáculos ao desenvolvimento do turismo ecológico.

¹⁸ Adaptado de “Turismo Ecológico, uma Atividade Sustentável” (2000)

A maioria dos turistas ecológicos, especialmente os estrangeiros, requerem roteiros onde exista uma infra-estrutura adequada, áreas preservadas e de alto valor ecológico e cultural, bem como a disponibilidade de recursos humanos capacitados, com guias bem treinados.

3. Quadro Teórico: Gestão de Operações de Serviços

Conhecidas as características e peculiaridades do mercado de turismo e do seu cliente, será feita a revisão das ferramentas de engenharia de produção utilizadas na gestão de serviços. Serão discutidas ferramentas como a elaboração do conceito de serviço e as expectativas dos clientes, além de considerações a respeito do projeto do sistema de serviço. São ferramentas que serão aplicadas na elaboração da proposta do modelo de negócios para o Ecolodge.

O Conceito de Serviço ¹⁹

O conceito do serviço é um elemento fundamental para definir o que a organização deseja vender ou está vendendo, e o cliente, comprando ou usando. Conhecer e desenvolver o conceito de serviço é essencial na gestão de operações de serviços. O conceito do serviço é a figura mental formada por clientes, funcionários e acionistas sobre o serviço fornecido pela organização.

Sob uma perspectiva organizacional, o conceito do serviço é o modo como “*a organização gostaria de ter os seus serviços percebidos por seus clientes, funcionários, acionistas e financiadores*²⁰”. Em outras palavras, é a proposição do negócio. Sob a perspectiva do cliente, é o modo pelo qual ele percebe os serviços oferecidos pela organização. Essas duas visões podem não ser – e frequentemente não são – iguais para ambos os lados. Os clientes podem desenvolver a sua própria visão a respeito do serviço vendido, sem ter o exato conhecimento daquilo que a organização está tentando fornecer.

Desdobrar um serviço em vários elementos do conceito – tais como preço, produto, processo, pessoas, etc – é útil para identificar os vários elementos, checá-los em

¹⁹ Adaptado de GIANESI e COORÊA (1994) e JOHNSTON e CLARK (2002)

²⁰ Retirado de HESKETT (1986)

relação às necessidades dos clientes e medir o desempenho da empresa frente a eles. Mas é importante atentar-se ao fato de que a percepção do cliente em relação a um serviço é integradora – um dia na Disney será lembrado como uma experiência mágica e não por seis passeios e um hambúrguer em um parque limpo.

Há quatro elementos chave que devem ser cobertos em uma declaração do conceito de serviço:

- Experiência do Serviço: experiência direta do processo de serviço pelo cliente, diz respeito a forma como o fornecedor do serviço lida com o cliente;
- Resultado do serviço: o que o cliente recebe;
- Operação do serviço: o modo como o serviço será entregue;
- Valor do Serviço: benefício que os clientes percebem estar coerente com a ponderação do serviço em relação ao seu custo – seja ele custo financeiro ou tempo despendido, por exemplo.

Também é importante para a definição do conceito do serviço o entendimento da segmentação de mercado e posicionamento desejado do serviço frente aos concorrentes.

A segmentação é o processo de identificação de grupos de consumidores com características em comum, de modo a tornar possível um projeto do serviço que atenda às necessidades específicas de cada grupo. A segmentação pode ser feita com base em critérios demográficos ou psicográficos. Os dados demográficos se referem a idade, nível de renda, educação, entre outras características. Porém, elas não contribuem com informações a respeito da motivação dos consumidores ao comprar o serviço, nem o que os satisfaz ou irrita – informações estas obtidas por meio das características psicográficas: dimensões como prazer, medo, tédio, inovação ou estilo de vida. São informações a respeito de como as pessoas agem e não de como as pessoas são.

Quanto maior o segmento de mercado, pior as suas necessidades estiverem sendo atendidas e mais apta estiver a empresa a atender tais necessidades, mais atraente será este segmento. Uma vez identificado o grupo de mercado que a empresa

pretende atender, e entendidas as suas necessidades e expectativas, deve-se definir o conceito de serviço, posicionando-se em relação às estas necessidades e à concorrência.

Para posicionar-se, é importante determinar o que é um bom serviço ou o que os consumidores esperam de um bom serviço, identificando dimensões ou critérios através dos quais os consumidores avaliam o serviço prestado. Através destes critérios e do entendimento daquilo que é oferecido pelo mercado, pode-se, com clareza, posicionar o conceito do serviço em relação às expectativas dos consumidores e aos concorrentes.

Para entender o processo de priorização de critérios de avaliação de um serviço pelo cliente, deve-se distinguir aqueles que são qualificadores, ganhadores de pedido e pouco relevantes. Os critérios qualificadores são aqueles nos quais a empresa deve atingir um mínimo de desempenho e que irá qualificá-la a competir em determinado mercado. Os critérios ganhadores de pedidos são aqueles com base nos quais o cliente vai escolher o seu fornecedor, dentre aqueles qualificados. Nos critérios pouco relevantes, melhoras no desempenho não são recompensados pelos consumidores.

Dada a característica de intangibilidade de alguns critérios avaliados nos serviços, deve-se ter a preocupação de encontrar meios de fornecer indícios físicos para o cliente que reforcem o valor do conceito. Por exemplo, um hotel 5 estrelas contém em seu conceito muito mais do que um bom atendimento e alimento de qualidade. Eles desejam criar um ambiente para os seus hóspedes, onde se sintam à vontade e onde seus desejos sejam realizados rapidamente. Alguns indícios físicos deste conceito são carpetes finos, decoração cuidadosamente elaborada e funcionários com uniformes para facilitar o reconhecimento.

Expectativas e Satisfação do Cliente ²¹

A definição do conceito do serviço deve estar intimamente ligada às necessidades e expectativas dos clientes. As expectativas referem-se a como as necessidades do cliente serão atendidas pelo serviço proposto.

O propósito da tentativa de entender as expectativas dos clientes é assegurar que o serviço pode ser preparado e entregue de maneira a atender ou superar tais expectativas. Se ficarem satisfeitos, existe maior chance dos clientes voltarem a consumir o serviço e ainda recomendá-lo a outros potenciais clientes.

A satisfação é o resultado do confronto entre as expectativas do cliente e a percepção gerada na entrega do serviço – como segue na figura 3.1. É uma escala contínua que vai da insatisfação ao encanto.

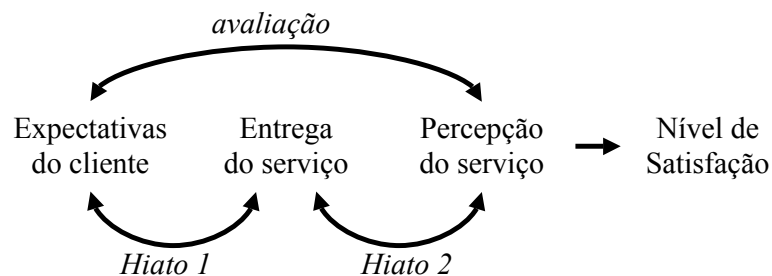


Figura 3.1: Modelo simplificado de hiato de serviço
(fonte: JONHSTON e CLARK, 2002)

Porém, o desencontro entre a expectativa do cliente e a sua percepção do serviço pode originar-se de uma discrepância entre a expectativa e a entrega e/ou a entrega e a percepção do cliente.

O Hiato 1 pode ser decorrente de uma expectativa de serviço inadequada ou inapropriada – no caso de marketing inadequado, de promessas feitas pela

²¹ Adaptado de JOHNSTON e CLARK, 2002 e GINANESI E CORRÊA (1994)

organização que não podem ser atendidas ou de má comunicação boca a boca. Estes indivíduos precisam ter as suas expectativas revistas ou serem excluídos do sistema quando for viável.

O Hiato 1 pode ser ainda proveniente de um processo de serviço que apresenta uma falha “interna” – pode ter sido inadequadamente especificado ou desenhado ou pode haver recursos insuficientes para atender as expectativas. Pode ainda haver um mau entendimento das expectativas dos consumidores.

O Hiato 2 pode ser resultado de uma percepção inadequada pelo cliente do serviço prestado. Idealmente, há igualdade entre a qualidade do serviço e a qualidade percebida pelo cliente. Mas a percepção da qualidade do serviço pode não ser a mesma percebida pela organização, por que os seres humanos tendem a filtrar o que vêem e experimentam, lembrando apenas o que é relevante para as necessidades atuais ou aquilo que apóia crenças ou preconceitos pessoais.

Para ajudar as organizações a entender as partes componentes da satisfação de seus clientes, foram propostos conjuntos de fatores ou critérios que refletem os atributos do serviço sobre os quais os clientes têm expectativas e que devem ser atendidos em algum nível. Será proposto um conjunto de critérios, combinados de diferentes visões de autores e observações empíricas de trabalhos de consultoria dos autores do livro. São eles:

- **Consistência:** conformidade com a experiência anterior; ausência de variabilidade no resultado ou processo.
- **Competência:** habilidade e conhecimento para executar o serviço. Relaciona-se com as necessidades técnicas dos consumidores
- **Velocidade no Atendimento:** prontidão da empresa e de seus funcionários para prestar o serviço. Relaciona-se com o tempo de espera real ou percebido.
- **Atendimento/ atmosfera:** atenção personalizada ao cliente, boa comunicação e ambiente, cortesia.
- **Flexibilidade:** capacidade de mudar e adaptar a operação, devido a mudança na necessidade do cliente ou do suprimento de recursos.

- **Credibilidade e Segurança:** baixa percepção de risco; habilidade em transmitir confiança.
- **Acesso:** facilidade de contato e acesso; localização conveniente; horas de operação.
- **Tangíveis:** qualidade e/ou aparência de quaisquer evidências físicas – bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal, etc.
- **Custo:** custo do fornecimento do serviço.

O Projeto do Sistema de Serviço ²²

O projeto do sistema de operações de serviços pode ser encarado como um conjunto de relacionamento entre atividades, idéias, informações e entidades físicas. Para que o conjunto seja coerente, deve-se desenvolver a definição do pacote de serviços, o processo que será adotado e força de trabalho necessária para a sua realização.

O Pacote de Serviços

O pacote de serviço compõe-se dos seguintes elementos: instalações de apoio, bens físicos facilitadores, serviços explícitos e serviços implícitos.

- As instalações de apoio são aquelas onde o serviço será prestado, incluindo equipamentos utilizados para a sua prestação. Elas são evidências físicas do serviço, e como tais, são consideradas pelos clientes na avaliação do serviço – e ainda que não sejam fundamentais, podem comprometer a avaliação do cliente.
- Os bens físicos facilitadores são os itens físicos fornecidos ao cliente para serem consumidos ou utilizados no processo de prestação de serviço. Como exemplo, cita-se o serviço de bebidas e jornais oferecidos a bordo dos aviões. Por serem evidências físicas do serviço, também chamam a atenção do cliente.

²² Adaptado de GIANESI e CORRÊA (1994)

- Os serviços explícitos são a razão principal da prestação do serviço, que claramente geram valor ao cliente. Como exemplo, pode-se citar o transporte e a pontualidade em um linha aérea.
- Os serviços implícitos são aqueles serviços normalmente considerados como acessórios, embora, em muitas situações, possam ser decisivos para a escolha do cliente. Podem ser chamados também de benefícios psicológicos, muitas vezes não prontamente identificados pelos clientes. Como exemplo, pode-se citar a sensação de conforto e segurança em uma linha aérea ou cortesia no atendimento.

O projeto do pacote de serviços não deve negligenciar nenhum dos elementos acima mencionados, já que todos afetam a percepção do cliente.

O Processo

A escolha do processo deve ser adequada, entre outros aspectos, aos requisitos estratégicos colocados pela missão ou conceito do serviço. São propostos 3 tipos de processos, resultado da análise das principais dimensões que afetam a forma de gestão da operação, e que são fundamentais para compreender os fatores que influenciam o poder de competitividade num ambiente de serviços. São elas:

- a ênfase dada a pessoas ou a equipamentos no processo,
- o grau de contato com o cliente,
- o grau de participação do cliente no processo,
- o grau de personalização do serviço,
- o grau de julgamento pessoal dos funcionários
- o grau de tangibilidade dos serviços.

Algumas características, como o alto contato com o cliente, a dificuldade de medir os resultados ou a intensidade do uso da mão de obra podem ser mais importantes para um tipo ou conceito de serviço do que para outros – tome-se, por exemplo, um restaurante de luxo versus uma rede de *fast-food*. São decisões diferentes a respeito da sua localização, arranjo físico, controle de qualidade, etc.

Os tipos de processos de operações de serviços são descritos brevemente a seguir:

- **Serviços Profissionais:** são aqueles em que o cliente está geralmente buscando no fornecedor do serviço uma capacitação de que não dispõe, como no caso de serviços médicos, por exemplo. Neste tipo de serviço, o processo de prestação dá ênfase às pessoas, enquanto os equipamentos são utilizados apenas como ferramentas de apoio. Existe um alto grau de contato com o cliente, em geral, um requisito para que se consiga a personalização do serviço.
- **Lojas de Serviços:** Caracteriza-se por um volume de clientes processado maior do que os serviços profissionais, e neste caso, o cliente tem um grau considerável de contato com a empresa e está geralmente interessado tanto no resultado do serviço como no processo. Embora haja certo grau de personalização dos serviços, há diversas oportunidades para padronização de operações.
- **Serviço de Massa:** são pouco personalizados e com alto grau de padronização nas operações. Em geral, o uso de equipamentos é favorecido e o grau de contato do cliente é relativamente baixo.

A Força de Trabalho

As operações de serviços são geralmente intensas em recursos humanos, que têm fundamental importância para o sucesso das operações – o comportamento dos funcionários pode influenciar a percepção dos clientes da qualidade do serviço prestado. Isso implica em, naqueles casos onde o serviço possui alto grau de contato entre o sistema e o cliente, que o funcionário deve possuir, além da qualificação técnica, habilidade para lidar com os clientes de maneira adequada.

As principais decisões referentes à gestão da força de trabalho são dadas a seguir:

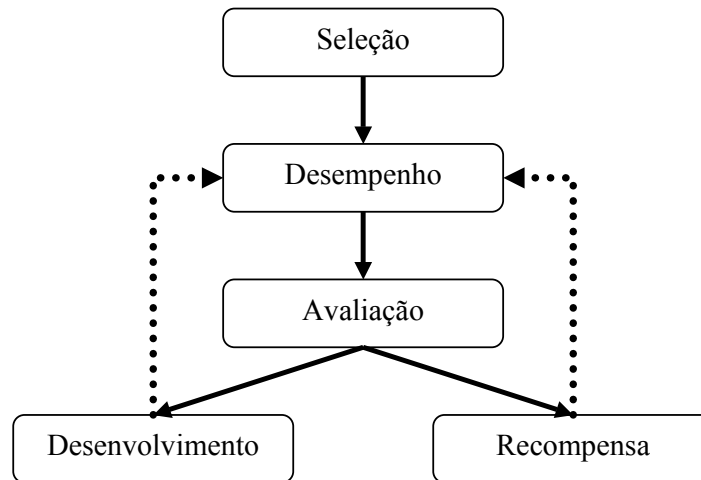


Figura 3.3: O ciclo de gestão da força de trabalho
(fonte: GIANESI e CORRÊA, 1994)

Ao promover a seleção dos funcionários, deve haver uma visão estratégica da operação de serviços, determinando quais são os critérios competitivos e traduzindo estes critérios em termos de qualificação específica da mão de obra. Assim, pode-se buscar as qualificações necessárias ao bom desempenho da força de trabalho do sistema de serviço no mercado de trabalho ou no desenvolvimento interno dos funcionários.

A forma como o trabalho é dividido, projetado e organizado tem influência na motivação e no desempenho dos funcionários. Deve-se levar em conta aspectos relativos às necessidades e expectativas dos funcionários para que, o funcionário motivado, promova uma melhor percepção por parte do cliente quanto a qualidade do serviço prestado. A motivação pode estar ligada às recompensas que são oferecidas pelo seu trabalho – que podem ser financeiras ou pessoais. Tais recompensas podem ser dos seguintes tipos:

- Promoção, vertical ou horizontal
- Recompensas financeiras, como bônus
- Reconhecimento dos níveis hierárquicos superiores
- Reconhecimento dos consumidores
- Sentimento de eficácia pessoal
- Oportunidade de crescimento, em termos de qualificação ou experiência

- Segurança
- Responsabilidade
- Respeito e amizade dos companheiros

Dada a intangibilidade dos serviços e a dificuldade de padronização em alguns casos, é importante também que se esclareça o que é esperado da força de trabalho para que ela atinja o desempenho esperado – assim, o conceito de serviço deve ser transmitido aos funcionários e incorporado à cultura da empresa, deixando claro qual é a missão da empresa e o resultado gerado aos seus clientes.

O sistema e o método de avaliação tem uma importância estratégica fundamental, pois indica ou induz como deve ser o comportamento dos funcionários. Não é coerente treinar um funcionário para que seja cortês e atencioso com o cliente e avaliá-lo pelo número de documentos despachados por unidade de tempo. Fatalmente, o funcionário tenderá a tornar mais curto e impessoal o contato com o cliente. O sistema de avaliação também deve indicar quais os pontos fracos da organização que devem ser aprimorados.

A gestão da força de trabalho também é influenciada por duas dimensões de operações de serviços: o *front office* vs *back room* e o processo do serviço.

Os funcionários de *front office* são aqueles que possuem contato direto com o cliente e necessitam de habilidades interpessoais diferenciadas – incluindo desde aspectos como aparência até sua amabilidade e prestatividade. Por estarem na linha de frente, é importante também que tenham uma percepção positiva quanto ao serviço prestado e que estejam satisfeitos e motivados – dificilmente um funcionário insatisfeito conseguirá prestar um bom serviço ao cliente. Para os funcionários de *back office*, que possuem pouco ou nenhum contato com o cliente, as habilidades interpessoais tornam-se menos críticas ao processo e são importantes apenas para o bom relacionamento entre os companheiros de trabalho – neste caso, o mais importante é o domínio das habilidades técnicas.

O processo do serviço – serviços profissionais, loja de serviços e serviços em massa – impacta na organização da força de trabalho sob os aspectos da autonomia de

tomada de decisão dada aos funcionários e o grau de flexibilidade de habilidades necessário:

- A autonomia dada deve ser avaliada frente ao risco de situações de exceção e padronização da operação do sistema de serviços. É em geral bem maior nos serviços profissionais e menor nos serviços de massa.
- O grau de flexibilidade de habilidades necessárias à operação de um serviço também deve ser avaliado frente ao risco de situações de exceção e a gama de tarefas que deve ser desempenhada.

4. Quadro Teórico: Metodologia de Elaboração de um Plano de negócios²³

“O Plano de negócios é a alma para um projeto bem sucedido”²⁴.

Esta etapa tem por objetivo apresentar a metodologia de elaboração de um plano de negócios, que é o produto final deste trabalho, determinando qual serão os objetivos globais, sua estrutura e objetivos de cada uma das etapas.

Objetivos do Plano de negócio

O plano de negócios surgiu nos Estados Unidos, sendo utilizado no início como meio de captar fundos de investidores privados e capitalistas de risco que, em seguida, participam da empresa como co-proprietários e fornecendo o capital necessário para a implementação do empreendimento.

A elaboração de um plano de negócio é fundamental para o empreendedor – não apenas para a busca de recursos, mas principalmente como forma de sistematizar as idéias e planejar, de forma mais eficiente, seu negócio. Deve ajudar a responder questões importantes relativas ao negócio antes de seu lançamento, e auxiliar na verificação das suposições iniciais para a sua montagem. Pode levar a modificações profundas no projeto, uma vez que se começa a organizar o raciocínio e pesquisar sobre o mercado e a concorrência.

O plano de negócio ajuda a encontrar um caminho para o futuro da empresa. Durante a sua realização, adquire-se conhecimento suficiente do tipo de negócio ou serviço que será ofertado, os objetivos perseguidos, os clientes atuais e potenciais, os mercados, os preços, a concorrência e os recursos financeiros disponíveis, de maneira a permitir um melhor gerenciamento das operações e o estabelecimento de estratégias que permitam melhores resultados.

²³ Baseado nas seguintes obras: SIEGEL (1993); PAVANI (2000); SCARDUA (2002); DOLABELA (1999)

²⁴ Carlos Eduardo Castello Branco, BNDES

O plano de negócios é um documento especial, único e vivo, que deve refletir a realidade, as perspectivas e a estratégia da empresa. A oportunidade de pensar e consolidar em um único documento todas as questões que dizem respeito ao caminho da empresa possibilita a diminuição da probabilidade de morte precoce, uma vez que parte dos riscos e situações operacionais adversas serão previstas no seu processo de elaboração, assim como a elaboração de planos de contingência.

O plano de negócios também é muito importante na medida que serve de apresentação da empresa e meio de comunicação para diferentes públicos:

- Sócios potenciais, para estabelecer acordos e direção;
- Gente talentosa, que você deseja contratar para fazer parte da sua equipe;
- Intermediários, para obter apoio de pessoas que possam ajudar a vender o seu negócio;
- Parceiros, para estabelecer estratégias conjuntas;
- Bancos, para obter financiamentos;
- Investidores, empresas de capital de risco, pessoas jurídicas e outros interessados em investir como sócios na empresa;
- A própria empresa, para comunicação interna com os empregados;
- Clientes potenciais, para vender o produto ou serviço.

Embora o plano de negócios seja um só, cada público requer um tipo e uma profundidade de informação diferente, dependendo dos objetivos que se deseja atingir. Assim, um plano de negócios apresentado ao banco requer um tipo de informação diferente daquela demandada por um parceiro, por exemplo. O plano de negócios também cresce em profundidade com o tempo, ou seja, a primeira versão é uma análise simplificada dos principais aspectos da empresa. Na medida em que a empresa “evolui”, as informações históricas permitem a construção de modelos mais estruturados.

Devido a esta natureza versátil do plano de negócios, não é possível estabelecer um modelo único e padrão para a sua elaboração. Mas é importante fazer uso das informações do plano de negócios de maneira discriminatória e orientada às necessidades do tipo de público que se deseja atingir. Porém, algumas regras são universais a todas as suas versões:

- Um bom plano de negócios impressiona pela clareza. Os leitores devem encontrar respostas adequadas as suas perguntas e ter facilidade de encontrar tópicos nos quais estão interessados – implicando em um documento com uma estrutura clara.
- Um bom plano de negócios é objetivo. Qualquer tópico que possa ser de interesse do leitor deve ser discutido de forma completa, porém concisa. Um plano de negócios escrito como uma brilhante peça publicitária tem mais probabilidade de irritar do que agradar os leitores, deixando-os desconfiados, céticos ou pouco receptivos.

Estrutura do Plano de negócios

Neste trabalho, foi feito um levantamento de diversas maneiras de estruturar o plano de negócios – consultando desde o “*Guia da Ernest&Young para montar o seu plano de negócio*”²⁵ ou autores de empreendedorismo, como Fernando Dolabela. Optou-se por seguir o modelo de estrutura proposto como “clássico” pela literatura, e que foi discutido pelo autor Fernando Dolabela. Deve-se notar que nesta estrutura estão incorporados todos os conceitos propostos pelo “*Guia da Ernest & Young para desenvolver o seu plano de negócio*” – apenas em outro “arranjo”. Este arranjo proposto por Dolabela separa o plano de negócios em três grandes idéias principais, mantendo juntas idéias relacionadas e facilitando assim a sequência do raciocínio e a compreensão.

²⁵ SIEGEL (1993)

O *Guia da Ernest&Young para desenvolver o seu plano de negócios* propõe que o plano de negócios deve ser estruturado como se segue:

- Sumário Executivo
- Descrição da Empresa
- Produtos e Serviços oferecidos
- O Mercado e a Competição
- Plano de Trabalho
- Plano de Marketing
- Planeamento de Longo Prazo

Neste trabalho, a proposta de plano de negócios será estruturada da seguinte maneira:

- Sumário Executivo
- A Empresa
 - Missão
 - Descrição Geral da Empresa
 - Objetivos
 - Estrutura Organizacional
- Plano de Marketing
 - Mercado e Competição
 - Produtos e Serviços Oferecidos
 - Estratégia de Marketing
- Plano Financeiro
 - Investimentos Iniciais
 - Projeção de Resultados
 - Análise da atratividade do Investimento
 - Riscos e Barreiras de Saída
- Plano de Trabalho

Sumário Executivo

O sumário executivo é a parte mais importante do plano de negócios, pois deve motivar o leitor a levar em consideração o plano todo. O sumário executivo é tão importante que alguns financiadores optam por receber apenas o sumário e os demonstrativos financeiros antes de olhar o plano por inteiro.

O sumário executivo é um elemento independente do plano de negócios e discute brevemente todas as suas partes. Deve ser escrito por último, depois que todos os aspectos do plano forem finalizados.

Recomenda-se que o sumário executivo seja lido e entendido em 10 minutos ou menos.

Descrição da Empresa

A descrição da empresa visa explicitar qual é o negócio descrito e qual o seu objetivo. Da leitura desta seção deve-se obter respostas para perguntas como qual a missão da empresa, quais os seus objetivos de longo prazo e as variáveis importantes para o sucesso e sua estratégia, como é a sua estrutura organizacional e o plano de operações.

A missão da empresa reflete seus ideais e a situação almejada a longo prazo. A descrição da organização deve apresentar como a organização vai ser gerenciada, quais são as posições existentes, quais os requisitos necessários para cada função assim como as suas principais atribuições.

Conforme já foi mencionado, o plano de negócios cresce em profundidade junto com a evolução da empresa. Assim, na sua primeira versão, algumas perguntas podem ter que ser respondidas de maneira superficial. Tal comentário vale para todas as seções do plano abaixo comentadas.

Plano de Marketing

O plano de marketing é a estruturação da maneira como a empresa irá introduzir e oferecer seus produtos ao mercado eficientemente. É constituído pelo estudo do mercado e da concorrência, pela descrição do produto e pela estratégia de marketing.

As atividades de marketing são basicamente divididas em quatro áreas, conhecidas como “quatro A’s”:

Análise: consiste em compreender as forças que atuam no mercado em que a empresa opera ou deseja operar no futuro.

Adaptação: é a atividade responsável pelo ajuste da oferta da empresa.

Ativação: é o conjunto de medidas destinadas a fazer com que o produto atinja os mercados pré-definidos e seja adquirido pelos compradores com a frequência desejada. Nesta fase ocorre a escolha dos meios de comunicação.

Avaliação: atividade destinada a exercer um exame formal, periódico e imparcial de todas as operações de marketing, a partir de seus objetivos e padrões de desempenho.

Na fase de análise, devem ser feitos o estudo do mercado e o levantamento da concorrência. O crescimento da empresa só pode ser esperado se o mercado possui algum potencial.

A fase de adaptação, a seguir, é a descrição do produto ou serviço prestado em maiores detalhes. Deve-se atentar ao fato de que o leitor não é um expert ou técnico no assunto, portanto, não se deve aprofundar as descrições técnicas do produto.

Não se pode deixar dúvidas do valor para o cliente e de como o produto atende as suas necessidades. Deve-se explicitar qual é o valor trazido para o cliente e como ele se compara ao que já é oferecido pelo mercado, esclarecendo aspectos como quem é o consumidor alvo e quais as suas necessidades, como e por que as necessidades são atendidas pelo produto ou serviço, como o produto ou serviço se posiciona frente aos existentes no mercado, quais os seus pontos fortes e fracos.

Por fim, a ativação é traduzida pela estratégia de marketing, que deve ajustar este produto a este mercado – descrevendo como a empresa pretende vender o produto ou serviço e como motivará o cliente a comprá-lo. O plano de marketing deve refletir a filosofia e missão da empresa. Deve-se ter em mente os objetivos de marketing: qual é o nível de vendas desejado, em quanto tempo se pretende alcançar este nível, quais são as estratégias para atingir tais objetivos.

A estratégia de marketing deve combinar os “4P’s”: produto, preço, promoção e praça, combinação clássica do marketing. Os “4P’s” são o “objeto de trabalho” do marketing, a finalidade do seu trabalho.

- Produto: refere-se a adaptação da oferta a demanda do mercado;
- Preço: é definido de acordo com os custos e com a percepção de valor do cliente. Mas pode ser usado como estratégia de penetração no mercado – preços menores do que os da concorrência – ou para a associação do produto a uma imagem premium – neste caso preços superiores aos da concorrência.
- Promoção: meio com que os clientes potenciais ou as pessoas que tomam a decisão da compra tomam conhecimento do produto ou serviço.
- Praça: refere-se aos canais de distribuição escolhidos para que o produto chegue fisicamente ao cliente ou o cliente chegue fisicamente ao local do serviço. Envolve decisões do tipo quantas pessoas serão atendidas e como as pessoas preferem comprar.

Uma nova empresa deve gradualmente introduzir os seus produtos no mercado. Uma maneira é utilizar grupos “piloto” para certificar-se de que o plano de marketing é efetivo – e com custo de aprendizado menor do que entrar no mercado e encontrar falhas no plano.

Plano Financeiro

Nesta seção, os dados das etapas anteriores serão consolidados para determinar qual a atratividade financeira do negócio e quão saudável financeiramente ela será. Deve-se determinar o fluxo financeiro da empresa, considerando as receitas e despesas ao longo do tempo, determinando o montante de financiamento que a empresa precisa para manter a sua liquidez, assegurando que não se tornará insolvente face aos compromissos financeiros assumidos ao longo do tempo.

Quanto mais longa a projeção, maior a incerteza sobre esta. Assim, é coerente ajustar o detalhamento da projeção com a evolução da incerteza, por exemplo, fazendo projeções mensais para o primeiro ano e anuais para o quinto.

A partir da projeção da receita e dos custos, os resultados de cada ano devem ser previstos e apresentados. Pode-se definir o ponto de equilíbrio da operação. Com os valores projetados, constroem-se então os balanços indicando como crescerão os ativos da empresa, suas receitas e seus custos nos 5 anos que se seguem.

Por fim, os riscos principais – em termos de mercado, competição ou economia – devem ser avaliados. A projeção de resultados deve ser prevista também em cenários pessimistas bem como no otimista.

5. Proposta do Modelo de Negócio

O objetivo final deste capítulo é propor um modelo de negócio para um empreendimento ecoturístico que apóie a preservação de uma espécie brasileira em extinção, gerando valor em cima desta iniciativa – de uma maneira mais específica, será proposto um modelo de negócio para um hotel que opere de acordo com as diretrizes do turismo sustentável e do ecoturismo e que se diferencie da concorrência pela participação em um programa de proteção de uma espécie brasileira ameaçada de extinção, assim como pela oferta de uma gama de produtos e serviços ligados a este programa.

Para o propósito deste trabalho, há um balanço entre o objetivo de apresentar a empresa a possíveis sócios e parceiros, bem como avaliar o potencial de viabilidade econômica do projeto. Então, será elaborado um plano de negócios balanceado para estes dois objetivos.

Para tanto, este capítulo é a união e aplicação dos conhecimentos de conceitos teóricos desenvolvidos até então e do estudo das características do mercado de turismo. A discussão sobre gestão de serviços teve como objetivo apresentar as ferramentas para a definição do conceito do serviço e desenho da operação do negócio – ferramentas estas que agora serão aplicadas no ambiente no qual o negócio atuará, que é o turismo. Foram apresentadas as características deste mercado: o seu crescimento histórico bem como o seu potencial futuro, que o caracterizam como um segmento atrativo para investimentos. Por fim, a aplicação das ferramentas no ambiente do negócio será apresentada no formato de um plano de negócios, apresentado no capítulo 4.

5.1 Considerações Iniciais

Premissas

Como foi discutido, o plano de negócios pode ter objetivos não só de verificação da viabilidade financeira do empreendimento ou de obtenção de capital. É uma metodologia para auxiliar e estruturar o raciocínio, avaliando todos os aspectos importantes para o sucesso do empreendimento. Também é uma maneira de apresentar a idéia e o empreendimento a possíveis sócios, parceiros ou pessoas que venham a juntar-se à equipe.

O objetivo do presente trabalho é a elaboração do modelo de negócios para apresentar e buscar parcerias para a implementação deste projeto. Em um primeiro momento, a busca será muito mais por “parceiros conceituais”, ou seja, entidades que acreditem na importância dos princípios que suportam o projeto e que tenham o *know how* de aspectos biológicos e ambientais necessários para o seu sucesso. Entre possíveis parceiros, pode-se citar ONGs e entidades do governo.

Uma vez encontrado(s) tal(is) parceiro(s), será então priorizada a obtenção de capital, que pode vir da iniciativa privada ou, preferencialmente, do governo ou de entidades patrocinadoras. Uma premissa que será utilizada para a elaboração da proposta de Modelo de Negócio que se segue é que ambas as condições descritas acima serão atendidas no momento da sua implementação.

Assim, o escopo do trabalho será desenvolver e propor o conceito do negócio, discutindo produtos e serviços que podem ser oferecidos. Opções e soluções para os aspectos operacionais do negócio bem como a elaboração de uma previsão de como seriam os seus resultados também serão desenvolvidas. Neste caso, os resultados poderão ser financeiros, através da geração de lucros, ou sociais, através da melhoria da condição social de comunidades locais e da preservação de uma determinada espécie.

Durante a elaboração do quadro teórico, foi proposto que um plano de negócios cresce em profundidade e em detalhe junto com o amadurecimento da empresa. Por isso optou-se por denominar o trabalho como uma proposta de modelo de negócio e não de um plano de negócio. Acredita-se que tal escolha seja coerente com o estágio inicial de desenvolvimento do projeto e com as suas premissas de implementação – não se tem por objetivo iniciar a implementação do projeto logo após o fim do estudo ou mesmo em um horizonte de curto prazo. Como já foi dito, é uma primeira versão que servirá de “cartão de visita” para a busca de parceiros que, ao se juntarem ao projeto, certamente trarão suas contribuições.

Seguindo com estas premissas, não serão feitas análises neste momento sobre a existência, por exemplo, de terrenos que estejam a venda para que se possa começar a construção, aspectos sobre a capacitação da mão de obra das comunidades locais ou sobre o detalhamento das características da fauna e da flora local para o desenvolvimento de produtos específicos – por exemplo, *“uma caminhada através de uma determinada trilha que leva até um determinado lago e de onde pode-se avistar um espécime de determinada ave”*

Tais levantamentos, para serem feitos, necessitariam de visitas de campo e seriam justificáveis no caso da real possibilidade de implementação do projeto. Por outro lado, se fossem feitos agora, provavelmente não teriam grande valia no momento futuro onde será iniciada a implementação. Uma vez que um dos objetivos é receber novas sugestões de parceiros, que podem trazer mudanças em premissas do projeto, tais levantamentos poderiam ser demasiadamente específicos para continuarem válidos após tais mudanças. Ainda pode-se considerar o fato das condições naturais serem frágeis e sujeitas a mudanças e intervenções humanas que fariam mudar as suas características; ou ainda a disponibilidade de terras e mão de obra estar ligada aos cenários político e econômico do momento quando se desejará iniciar a implantação.

Escolha da “Espécie-Símbolo” e do Local do Hotel

Uma grande parcela da proposta de valor do hotel está baseada na proteção de uma espécie brasileira em extinção, na parceria com um projeto de proteção da espécie e

os produtos que serão desenvolvidos de acordo com tal apoio. Para tanto, alguns critérios foram propostos para nortear a escolha da espécie, buscando desmembrar a escolha em diversos quesitos que são importantes para o processo de criação de valor do hotel.

Descrição das Condições para Escolha

Será apresentado um conjunto de critérios que devem ser atendidos pela espécie em extinção que será usada como tema principal do hotel. Tais critérios visam a adequação das características da espécie aos objetivos de projeto e escolha do local escolhido para a sua implantação.

Assim, são propostos 3 conjuntos de condições que devem ser atendidas pela espécie:

Primeiro, a espécie deve estar em extinção e ser de relativo conhecimento da sociedade em geral. O fato de a espécie ser divulgada pela mídia é um fator facilitador para o processo de marketing do próprio hotel.

A seguir, a espécie deve possuir um potencial de “exploração” como “espécie-símbolo”. Isto quer dizer que ela deve ter características que permitam utilizar sua imagem como parte dos produtos e serviços oferecidos. Os itens relativos ao potencial de exploração são os seguintes:

- a. Carisma da espécie: como “espécie-símbolo”, ela será utilizada como logo do hotel, e ao qual o nome do negócio será associado. Também serão elaborados produtos como, por exemplo, bonés e camisetas para a venda aos turistas. Assim, deve ser uma espécie que possa se transformar em um mascote que seja de agrado do público em geral;
- b. Proximidade: devem existir formas possíveis de contato entre a espécie, o seu programa de proteção e os turistas, sem que haja danos ao ambiente e a própria espécie;

- c. Possibilidade de Proteção: procura-se avaliar os meios efetivos para a preservação da espécie – se não houver meios reais e efetivos, não será possível atender os objetivos primeiros do projeto;
- d. Programas de Proteção Existentes: deve existir algum programa de proteção à espécie, mesmo que ainda em estágio inicial ou pouco estruturado. Tal ou tais programa(s) serão convidados a serem parceiros do projeto - não é o foco do hotel iniciar um projeto de proteção e desenvolver o *know how* das formas de preservação.

Por fim, também é necessário que o habitat de origem da espécie possua um potencial turístico a ser explorado. A espécie escolhida deve estar presente em locais onde haja:

- a. Grandiosidade das paisagens naturais, como montanhas, águas e rios, por exemplo;
- b. Presença de vida selvagem local, em grande número e acessível
- c. Flora local
- d. Clima adequado para a visitação, - temperatura, condições climáticas, estações de chuva, etc.
- e. Existência de vias de acesso
- f. Segurança dos visitantes frente a problemas de saúde, de violência ou políticos.

Aplicação do Modelo

Nesta etapa serão descritas sucintamente as características e informações relacionadas a algumas espécies em extinção, para a escolha da “espécie-símbolo”.

A partir de pesquisas em *sites* de internet de ONGs e institutos ambientais, foram levantadas algumas espécies que atendem extremamente bem ao critério de “carisma” e divulgação na mídia: entre elas o Mico-Leão-Dourado, a Tartaruga

Marinha, o Peixe-Boi, o Tamanduá-Bandeira, a Arara Azul, a Onça Parda, entre alguns outros.

Avaliando-se o segundo critério que a espécie deve atender, o critério de proximidade, temos que a Arara Azul junto com o Peixe-Boi-da-Amazônia, ambos pelo um temperamento dócil e são de fácil aproximação com ser humano, apresentam uma atratividade maior que os demais; as outras espécies apresentam temperamento e atitudes mais ariscos, o que dificulta um contato mais próximo.

Também foi verificada a existência de programas de proteção para ambas as espécies, conduzidos pelo IBAMA e que são apoiados por organizações não governamentais. No caso do Peixe-Boi, o IBAMA conduz um programa de preservação, recuperação e reprodução da espécie marinha, com uma base instalada em Itacará, PE, e vem iniciando estudos para expandir o projeto à espécie da Amazônia. O INPA²⁶ mantém um Laboratório de Mamíferos Aquáticos e já reabilitou com sucesso mais de 60 filhotes de peixes-boi, cujas mães foram vítimas da caça ilegal que ainda ocorre na região; também conduz estudos ecológicos da espécie na natureza. No caso da Arara-Azul, o IBAMA conduz um projeto para fiscalização de ninhos e combate ao tráfico e venda destes animais silvestres, em parceria com a organização não governamental WWF-Brasil.

Os três projetos descritos acima atenderiam o critério de referente à “Programas de Proteção Existentes” não sendo, assim, um elemento diferenciador para a escolha.

Por fim, avaliou-se as formas de proteção existentes para cada uma das espécies. A Arara Azul Grande, assim como a Arara Azul de Lear, são ambas fortemente ameaçadas pela degradação do seu ambiente de origem e também pelo tráfico de animais. Estima-se que existem apenas cerca de 500 exemplares de cada uma das espécies livres na natureza, e que vivem em propriedades rurais espalhadas pelo pantanal e pelo sul da Bahia.

Já o Peixe-Boi Marinho e o Peixe-Boi da Amazônia são ambos ameaçados pela caça predatória, pelas redes de pesca e pela poluição nas águas e rios de origem. Em

²⁶ Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia

especial na Amazônia, o Peixe-Boi ainda é visto como fonte de carne, gordura e couro para as populações ribeirinhas, e não se sabe ao certo qual o tamanho da população que ainda vive em liberdade.

Assim, dadas as formas pelos quais as espécies vem sendo ameaçadas, o modelo de negócios de um hotel mostra-se mais adequado ao caso do Peixe-Boi da Amazônia, onde as ameaças de extinção possuem uma característica de “consumo”. Uma vez substituída a fonte de renda que o Peixe-Boi representa a estas famílias, com os benefícios sociais e econômicos que um empreendimento turístico trará, uma parcela da ameaça será diminuída. A percepção de valor do animal vivo será maior do que a percepção do valor do seu consumo. Já no caso das Araras Azuis, os benefícios econômicos sociais trazidos pelo hotel terão pouco ou nenhum impacto na sua preservação, por não estarem ligados às motivações daqueles que ameaçam a sua existência – o tráfico de animais e as queimadas são provocados por pessoas que serão pouco sensíveis a melhora das condições sociais locais – uma melhora na renda dessa região não será superior aos altos preços conseguidos pelas araras no mercado ilegal de animais silvestres.

O Peixe-Boi da Amazônia ocorre nos rios da Bacia Amazônica - uma região de reconhecimento internacional pela beleza e riqueza da sua fauna e da sua flora, dotada de infra-estrutura de transportes e serviços locais, onde não existem riscos que impeçam as atividades turísticas – sejam eles na forma de crimes, guerras civis ou questões políticas. A incidências de doenças, como é o caso da malária ou da febre amarela, também pode ser contornada com precauções tomadas pelos turistas antes da viagem, como as vacinas.

Resumindo, avalia-se que a associação de um hotel a um projeto de proteção terá seu resultado otimizado no caso do **Peixe-Boi da Amazônia**, que será então escolhido como “espécie-símbolo” do hotel. Tal espécie atende todos os critérios qualificadores propostos para nortear a escolha e mostra-se com bastante potencial de “exploração”.

Segue então uma descrição de aspectos importantes da espécie, que serão norteadoras de muitas das propostas do Ecolodge.

Considerações a respeito do Peixe-Boi da Amazônia²⁷

O peixe-boi é um dos mamíferos aquáticos mais antigos do mundo, existindo há cerca de 60 milhões de anos. É conhecido pela sua docilidade. Quando adulto, chega a pesar 800 quilos e medir 4 metros.



Figura 5.1: Peixe-Boi da Amazônia
(fonte: www.amigosdopeixe-boi.com.br)

Seu habitat natural compreende águas de estuários, lagos e remansos de rios, onde a sedimentação forma prados flutuantes, ricos em capim e arroz selvagem, entre outros tipos de vegetação aquática. Sua alimentação é essencialmente herbívora, chegando a comer 30 quilos de plantas por dia. É encontrado nos três tipos de águas da Amazônia - branca, preta e clara – durante a estação de cheia, deslocam-se para áreas de várzea e igapó (mata inundada) para aproveitar a grande quantidade de alimento; durante a época seca retornam aos lagos permanentes e canais mais profundos.

Uma região onde vive grande quantidade de peixes-boi da Amazônia é o Parque Nacional do Jaú, o maior do Brasil, com 22 000 quilômetros quadrados e a Reserva do Amanã. O Parque Nacional do Jaú está localizado na região norte do Amazonas, entre os municípios de Novo Airão, que fica a uma distância de 150 km da capital, e Barcelos, próximo ao Rio Negro. A maior atração da reserva é o impressionante Lago Amanã, o maior de toda a Amazônia. O lago tem 45 quilômetros de extensão e em alguns trechos chega a 3 quilômetros de largura. Percorrendo as águas limpas do Amanã, fica difícil aceitar que se trata de um lago e não de um rio. Botos são vistos a todo instante. No período de estiagem, de junho a outubro, milhares de aves, como biguás e garças, imprimem colorido intenso às ilhotas que surgem às margens dos

²⁷ Descrições sobre a espécie baseadas em informações disponíveis nos sites: www.ibama.gov.br, www.ambientebrasil.com.br, www.amigosdopeixe-boi.com.br, www.amazonialegal.com.br

rios e lagos. Na época da seca que o peixe-boi começa a aparecer no Lago Amanã. Quando os rios estão cheios, seu habitat são as áreas de várzea, como o Mamirauá. Ali ele encontra em abundância os capins membeca, muriru e aguapé, sua alimentação predileta. Uma descrição com mais detalhes das características e belezas naturais do Parque Nacional do Jaú segue como anexo no trabalho.

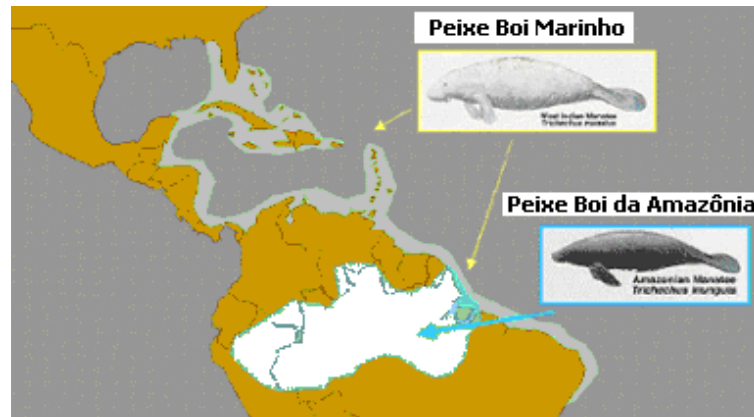


Figura 5.2: Área de ocorrência do Peixe-Boi da Amazônia e Marinho
(fonte: www.icb.ufmg.br)

O peixe-boi é o único mamífero aquático herbívoro conhecido, tendo grande importância no delicado equilíbrio dos ecossistemas aquáticos. Atua como controlador do crescimento exagerado de plantas aquáticas e algas, evitando o entupimento de rios e canais. Além disso, seu excremento tem propriedades férteis que funcionam como adubo.

Os peixes-boi foram quase exterminados durante séculos de sua caça para a subsistência dos pescadores, que utilizavam sua carne, gordura e couro para subsistência, até que a caça fosse proibida. Em algumas cidades do interior do Amazonas, o peixe-boi ainda é uma carne altamente apreciada, apesar da proibição do IBAMA. Durante uma expedição de 71 dias na Amazônia realizada por pesquisadores do Centro de Mamíferos Aquáticos, foi constatado que a caça ainda ocorre quase que diariamente nas populações ribeirinhas. O método empregado pelos pescadores impõe ao peixe uma morte demorada por asfixia. Primeiro, ele é atingido por um arpão. Tenta fugir, mas pacientemente o pescador espera que ele se canse e suba à superfície em busca de ar. Nesse momento, o pescador coloca um torno

(pedaço de madeira de 10 centímetros em formato de cone) nas narinas do animal. Outra opção é bater com um cassetete nas narinas até que elas sangrem e inchem, impedindo a respiração. "O peixe-boi agoniza de 30 minutos a uma hora, antes de morrer", informa a bióloga Fábiana de Oliveira Luna, que participou da expedição por 236 comunidades à beira dos Rios Solimões, Purus, Negro, Amazonas e Madeira. Em alguns povoados ela chegou a ouvir de um caçador a promessa de que deixaria de correr atrás do peixe-boi porque "a morte dele era muito triste". Outros habitantes não demonstravam interesse em mudar de hábito, nem diante do argumento de que o peixe pode sumir. "O que Deus dá, não acaba", retrucavam.

Redes de pesca, feridas por hélices de lancha e embarcações que navegam rapidamente sem cuidados adequados e a contaminação das águas também o transformam em vítimas frequentes.

Para completar o quadro de aspectos que o levaram à condição de extinção, os peixes-boi têm um ciclo reprodutivo muito lento, com intervalo entre filhotes de pelo menos três anos: são 13 meses de gestação e mais de um ano de amamentação. Por ter uma reprodução tão lenta as chances de resistência à diminuição crescente de seu grupo, causada pela caça e mortes acidentais aumenta o motivo da sua extinção.

5.2 Modelo de Negócios do *Manatee Ecolodge*²⁸

Sumário Executivo

O *Manatee Ecolodge* é um hotel que atua em parceria com um projeto de proteção do Peixe-Boi da Amazônia, e está localizado ao lado da base do projeto de proteção.

Tem como missão oferecer aos seus hóspedes uma experiência única de contato com a floresta amazônica e com o Peixe-Boi, através de passeios pela mata e pela sede do centro de preservação, conhecendo melhor as espécies, as histórias e lendas da região.

²⁸ Manatee: é a tradução do nome da espécie Peixe-Boi para a língua Inglesa; Ecolodge é a união da palavra Lodge, que significa chalé à ecology, ecologia.

A construção do hotel está em harmonia com o ambiente local, e utiliza as belezas e riquezas naturais da região na sua decoração – dando preferência a um ambiente aconchegante em vez de luxuoso.

Na sua missão de proteger o Peixe-Boi, atua de maneira construtiva junto às comunidades ribeirinhas, envolvendo-as nas atividades do hotel e fomentando atividades paralelas que possam gerar renda a estas famílias. Toda a sua estrutura de cargos foi desenhada para gerar benefícios a esta população.

O público alvo do *Manatee Ecolodge* são os ecoturistas e os turistas ecológicos, segmento que vem crescendo a taxas acima da média do mercado de turismo. Tais clientes são, em sua maioria, estrangeiros que visitam as belezas naturais do Brasil e tem como uma de suas paradas a floresta amazônica.

Seguindo o padrão da concorrência, o pacote de três noites será precificado em US\$380,00 – com base nos valores projetados de receita e resultado do empreendimento, o tempo *pay back* é de 6 anos. Porém, todo o lucro obtido pelo empreendimento deverá ser reinvestido ou dedicado ao desenvolvimento das comunidades locais e do projeto de proteção do Peixe-Boi da Amazônia.

A Empresa

Missão

A missão do *Manatee Ecolodge* é “*proporcionar aos turistas uma experiência única de contato com o Peixe-Boi e outras formas de vida da Amazônia e contribuir para a conservação das espécies - harmonizando as atividades humanas com a preservação da biodiversidade local, para o benefício da natureza e das gerações futuras*”.

O *Manatee Ecolodge* busca explorar, de maneira sustentável, o potencial turístico da Floresta Amazônica. O seu modelo de atuação envolve e traz benefícios tanto à biodiversidade quanto às comunidades locais, atuando dentro dos valores propostos pelo ecoturismo. A preservação do Peixe-Boi será utilizada com um símbolo deste

modelo de utilização sustentável contribuindo também como parte do diferencial e do valor gerado pelo projeto. Esta missão é a alma do negócio, e será sempre refletida em todas as partes que o compõem.



Figura 5.3: Espécie Símbolo do *Manatee Ecolodge*
(fonte: www.ibama.gov.br/cma)

Descrição Geral do Negócio

O presente modelo de negócios propõe a criação do *Manatee Ecolodge*, um hotel de selva parceiro de um projeto ambiental para a proteção do Peixe-Boi da Amazônia.

Sua operação será baseada nos princípios do ecoturismo: proteção do meio ambiente, desenvolvimento das comunidades locais e conscientização ambiental – porém, a vertente de proteção do meio ambiente será extremamente forte e representará um diferencial de mercado frente aos hotéis da região. A preservação do Peixe-Boi será utilizada como apelo de marketing junto aos turistas e como uma forma de diferenciação frente aos outros hotéis da região: além de conhecer a floresta e a cultura local, os turistas terão a oportunidade de conhecer e entrar em contato com a espécie e contribuir para a sua preservação. O Peixe-Boi será o mascote do hotel e estará presente em todas a sua decoração.

A filosofia de atendimento do hotel será a de ser um grande anfitrião, recebendo os “convidados” da melhor maneira possível, com sutilezas e agrados para que saiam satisfeitos. Os hóspedes devem sentir-se em sua “casa na floresta”, com a decoração baseada no charme e na elegância da beleza das espécies e da cultura local em vez do

luxo, com acomodações confortáveis. O estilo de construção será de acordo com a paisagem local, em madeira e materiais rústicos, construídos na forma de pequenos chalés independentes, rodeados por áreas verdes, jardins e plantas frutíferas. Além dos passeios, os hóspedes poderão desfrutar da piscina. Terá capacidade inicial de 60 leitos.

O *Manatee Ecolodge* estará localizado na região do Parque Nacional do Jaú. Como já foi apresentado, o Parque está localizado na região norte do Amazonas, entre os municípios de Novo Airão, que fica a uma distância de 150 km da capital, e Barcelos, próximo ao Rio Negro. Para chegar até lá, é preciso pegar um barco em Manaus e viajar cerca de 18 horas pelo Rio Negro em barcos regionais ou 6 horas em lancha, até Novo Airão. Então, pega-se outro barco para seguir pelo Rio Jaú até a área do parque, que abre diariamente das 7 às 18h.

Para reforçar a mensagem de preservação da espécie, o *Ecolodge* será construído conjuntamente com o programa de proteção do Peixe-Boi parceiro: a base do projeto de preservação será junto ao hotel – o que é viável uma vez que a sua localização foi escolhida com base na ocorrência do Peixe-Boi. Na base estarão sediados, entre outros, os tanques de recuperação dos animais recuperados feridos ou debilitados da natureza bem como os alguns dos biólogos responsáveis pelo programa. Esta parceria entre o empreendimento e o projeto de proteção busca incentivar a criação de um pólo ecoturístico de proteção ambiental no parque. Os hóspedes, assim como outros turistas da região, poderão visitar os animais em recuperação e os locais para estudo e observação, desde que a visita não ofereça prejuízo aos animais nem ao trabalho dos pesquisadores, além de conhecer as histórias e lendas do Peixe-Boi na região.

Entre as outras atividades de lazer propostas pelo hotel, estarão incluídas trilhas e passeios pelas florestas, a pé ou de barco, para observação de animais típicos como o jacaré e o boto, bem como os pássaros. O hotel também oferecerá uma área de descanso ao ar livre, com jardins e piscina.

Será desenvolvido um logo que se transformará tanto em mascote do hotel e do projeto, quanto na marca de produtos e acessórios que será vendida aos turistas do hotel e outros turistas locais.

Embora o hotel tenha o seu funcionamento exatamente como o de um hotel tradicional, todo o lucro gerado pela operação do *Ecolodge* será revertido ao programa de proteção e ao desenvolvimento local – assim, será caracterizado como uma Organização não Governamental.

Considerações a respeito do Processo Operacional²⁹

Embora a empresa esteja enquadrado no setor de serviços e não exista um processo operacional fabril, algumas considerações a respeito da sua operação ecológica devem ser feitas.

Hotéis ao redor do mundo estão se tornando cada vez mais conscientes da importância de respeitar o meio ambiente e a sociedade – e não será diferente no *Manatee Ecolodge*, onde a importância de certos aspectos, como tratamento de esgoto e dejetos torna-se ainda mais importante, pelo fato do hotel estar longe da zona urbana.

Adotar práticas de respeito ao meio ambiente e a sociedade pode não só melhorar a reputação do hotel e a moral das equipes, mas também diminuir os seus custos operacionais, através de programas para a diminuição do consumo e do desperdício de água e de energia, por exemplo.

Assim, foi levantada uma série de boas práticas na proteção de recursos que servirão de guia para as políticas do hotel. São referentes aos seguintes recursos:

²⁹ Baseado em *A Practical Guide to Good Practice, Managing Environmental and Social Issues in the Accommodation Sector*, The Center for Environmental Leadership in Business

Energia Elétrica

Os investimentos no uso mais eficiente de energia elétrica resulta em ganhos diretos nas despesas de luz. Assim, serão feitos levantamentos dos pontos onde o desperdício é mais provável, orientando as pessoas sobre como proceder de maneira a desperdiçar menos recursos e monitorando o seu consumo para verificar os resultados das ações.

Hóspedes e funcionários devem ser encorajados a adotar hábitos que incorram em menor consumo: deve-se lembrar aos hóspedes de apagarem as luzes e desligarem o ar condicionado enquanto não estiverem em seus quartos, bem como encorajá-los a usar a toalha por mais de um dia. Funcionários devem operar equipamentos domésticos em capacidade máxima, como ferros de passar roupa e máquinas de lavar louça e roupa, por exemplo. Complementando esta iniciativa, sensores de presença podem diminuir as luzes acesas nas dependências do hotel.

Água

Assim como a energia elétrica, a redução na quantidade consumida de água pode representar diminuição nos gastos do hotel, e ainda contribuir para amenizar de um dos problemas mais sérios da humanidade.

Também deve-se localizar os pontos de maior consumo e desperdício e agir sobre eles. Muitas das práticas para a redução do consumo de água são semelhantes à de energia elétrica – funcionários e hóspedes devem ser encorajados a diminuir o desperdício evitando deixar as torneiras abertas desnecessariamente, utilizar toalhas por mais de um dia, operar os equipamentos em capacidade máxima. Dispositivos de controle de água, tais como fechamento automático de torneiras e descargas com menor volume de água, também podem contribuir para o problema.

Toda a água deve ser tratada antes de ser despejada em rios e lago. Deve-se procurar o melhor sistema de tratamento, de preferência que utilize plantas ou bactérias em vez de produtos químicos. Deve-se procurar reciclar a água utilizada para a irrigação de áreas verdes, por exemplo, evitando o uso de água de qualidade.

Gerenciamento do Lixo

Hotéis tendem a produzir grandes quantidades de lixo sólido. Se não tratados de maneira adequada, estes dejetos podem contaminar e poluir a ambiente ao redor, diminuindo significativamente a qualidade da experiência do turista.

Assim, irão ser consumidos produtos que gerem uma quantidade menor de dejetos e procurar por embalagens reutilizáveis. Dos desejos gerados, deve-se separar tudo aquilo o que pode ser reciclado localmente, como o lixo orgânico – que pode ser transformado em adubo e substituir o uso de fertilizantes industriais, ou que podem ser levados para a reciclagem externa, como papel, vidro e plástico.

Objetivos do Ecolodge

Para propor os objetivos do projeto, a missão será considerada como o conceito do serviço – uma missão de caráter comercial e operacional, utilizada para apresentar o projeto aos clientes e orientar os funcionários internamente sobre qual o resultado que buscamos. Porém, para que este resultado almejado seja entregue com qualidade ao cliente, alguns outros objetivos mais “estruturais” ligados ao ambiente onde estará o ecolodge devem ser endereçados.

Objetivos estes que, se resumidos em uma afirmação, seria o de: contribuir para a criação de um pólo ecoturístico e de proteção ambiental na região do Parque Nacional do Jaú. Assim, muito mais do que objetivos de marketing, como metas de números de clientes a serem alcançados no médio e no longo prazo, este projeto tem um cunho social-ambiental. Objetivos relacionados a resultados financeiros serão tratados mais adiante no modelo de negócios.

O sucesso e impacto dos resultados desta área de ecoturismo e proteção ambiental do Peixe-Boi depende de identificar e atuar sobre as alavancas que tem maior potencial para levá-lo a extinção. Assim, como foi abordado na descrição da “espécie símbolo”, grande parte da sua ameaça de extinção é baseada na sua caça para

consumo. Assim, um dos objetivos primordiais é *aumentar o valor percebido pelas comunidades ribeirinhas do Peixe-Boi em liberdade*.

Estratégia e Metodologia para alcançar o objetivo

A organização não governamental WWF propõe³⁰ que as espécies ameaçadas de extinção podem ser salvas ao aumentar o valor do “não consumo” versus o valor do seu “consumo”. O uso “não consumista” é caracterizado pela geração de valor e riqueza através do uso da espécie, em geral, como atração turística. Quando o valor gerado para as populações ribeirinhas pela espécie através de seu uso “não consumista” for maior que o valor da sua carne, couro e outros derivados como ovos, ela terá maior chance de ser preservada.

Tal estratégia tem se mostrado muito eficiente principalmente em países em desenvolvimento, onde os problemas econômicos são muito mais fortes do que o poder de fiscalização do governo. É uma estratégia que se mostra sustentável e perene com passar dos anos no seu objetivo de preservar a espécie – ao menos no tocante à sua ameaça “consumista”, e que gera desenvolvimento social e quebra o círculo vicioso de pobreza e degradação ambiental. No Brasil, pode-se citar o projeto TAMAR como um caso de sucesso, onde “tortugueiros” agora são guias turísticos e artesãos locais, e os pólos de preservação de tartarugas se transformaram em atração turística.

Para suportar o objetivo de aumentar o valor percebido do Peixe-Boi, são propostos 4 outros objetivos:

³⁰ TROËNG e DEWS (2004)

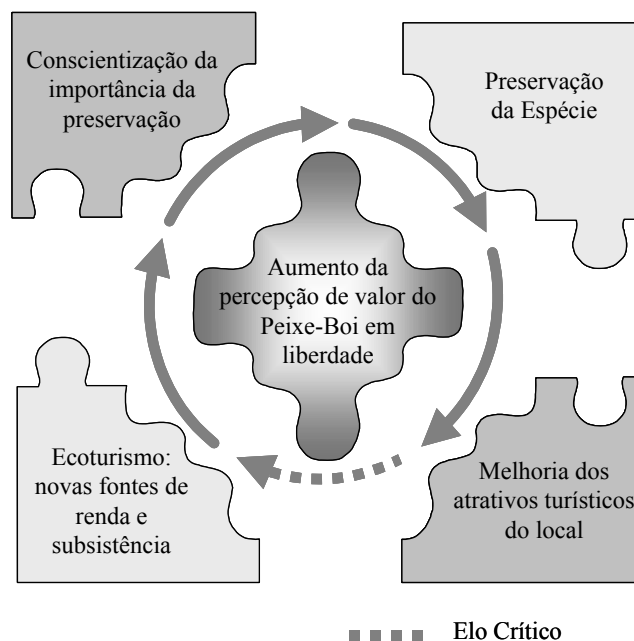


Figura 5.4: Passos a serem tomados na estratégia de fomento do pólo ecoturístico e de preservação ambiental (fonte: elaborado pela autora)

Estes objetivos juntos pretendem criar um círculo virtuoso, contribuindo para o desenvolvimento social e preservação ambiental. Um objetivo, ao ser atingido, facilita o seguinte, e assim por diante.

O Ecolodge e o turismo ecológico local movimentam a economia; com o processo de conscientização sobre a importância da preservação da espécie e o risco que ela corre, bem como iniciativas de fiscalização, será incentivada assim a diminuição da caça predatória. Esta diminuição promove uma maior população de Peixes-Boi na região que, por sua vez, melhora a qualidade dos atrativos turísticos locais, seja pela mais presença física da espécie, seja pela melhor no prestígio do projeto. Estes dois fatores levam ao um potencial turístico mais atrativo que gera um fluxo maior de ecoturistas que, por sua vez, geram mais riqueza. E o ciclo se inicia novamente.

Este ciclo possui um elo fraco, da maneira como está apresentado na figura 5.4. É necessário mais do que potencial turístico para uma região ser efetivamente visitada constantemente pelos turistas. Este elo, embora não esteja endereçado na figura, está relacionado com o modelo de negócios aqui proposto: prover infra-estrutura e serviços de qualidade ao turista que chega na região bem como outros serviços semelhantes que possam ser oferecidos.

Para cada um desses passos deve ser desenvolvido um plano de ação, com medidas para o atingir de maneira ativa o objetivo, bem como fiscalizar que ele está sendo obedecido.

- **Ecoturismo: geração de novas fontes de renda e de subsistência:** para que o Ecolodge realmente gere renda a riqueza à comunidade, ela deve ser envolvida nas atividades do hotel bem como deve-se promover e orientar a população sobre outras formas de se inserir neste ambiente – como por exemplo, através de refeições típicas, artesanato, guias turísticos. Os resultados destas ações devem ser medidos através do número de pessoas direta e indiretamente envolvidas nas atividades do ecoturismo, bem como pela melhora na qualidade de vida – que pode ser medida por uma *proxy* ao índice de qualidade de vida da ONU.
- **Conscientização da importância da Preservação:** Embora os benefícios econômicos e sociais já indiquem à comunidade local a importância da preservação, ainda assim deve-se promover uma campanha de conscientização – tanto da importância do Peixe-Boi no ecossistema amazônico e os impactos da sua exploração, bem como dos riscos que a espécie corre. Foi identificado, por mais de uma vez durante as pesquisas a respeito da espécie, que há uma crença entre os ribeirinhos que “o que Deus dá, não acaba”, indicando que eles desconhecem os reais riscos da espécie. Os resultados deste programa de conscientização podem ser mais difíceis de medir dado o seu caráter qualitativo.
- **Preservação da espécie:** este terceiro objetivo procura medir a quantidade de peixes-boi que foram preservados pelas duas ações anteriores. Para tanto, é preciso determinar o ponto zero, ou a situação anterior ao início do projeto, e procurar monitorar a taxa de caça nos períodos seguintes. Para quantificar o número de peixes-boi caçados, é preciso estar em contato com a comunidade, bem como contar com ações de fiscalização do IBAMA.
- **Melhoria dos atrativos naturais:** este objetivo procura avaliar qual a atratividade da região antes e depois do programa, e para tal, deve se basear em pesquisas de opiniões junto aos turistas. Perguntas referentes ao contato com os

animais e com a comunidade podem ser um indicativo da melhora na qualidade do produto oferecido.

Estrutura Organizacional

Uma vez que o presente modelo de negócios do *Manatee Ecolodge* não visa a sua implementação imediata, mas sim a busca por parcerias, a estrutura organizacional proposta será composta apenas pela indicação dos cargos e funções necessárias, sem determinar a pessoa que os desempenhará.

Sua estrutura será semelhante à de um hotel convencional, porém, adaptada aos objetivos ecológicos. A organização de um hotel deve ser composta de departamentos e níveis de comando organizados para prover o produto turístico de qualidade. As funções para a boa qualidade do serviço prestado pelo hotel e suas responsabilidades principais são listadas como se segue:

- **Recepção e Reservas:** a responsabilidade da recepção é a de auxiliar e gerenciar a entrada e saída dos clientes, sendo responsável pelas boas vindas e apresentação do hotel, da região e dos passeios; a recepção será responsável por gerenciar o relacionamento com o cliente durante toda a sua estadia. Também é sua responsabilidade canalizar e gerenciar o agendamento das reservas individuais ou de grupos, verificando ou não a sua aceitação pode ser aliada a recepção e auxiliar a fatura e pagamento do serviço prestado.
- **Conciergerie e Serviços Gerais:** é responsável por todo apoio ao cliente, realizando, gerenciando e acompanhando o seu transporte de Manaus até o hotel bem como o trajeto de volta, auxiliando com as bagagens, acompanhamento e entrega das chaves do chalé ao cliente; distribuição de correspondência, mensagens, assim como realizar manutenções preventivas ou corretivas nas instalações e sinalizações.
- **Limpeza e Lavanderia:** entre suas responsabilidades estão a limpeza e preparação dos quartos e das zonas comuns e manutenção da mobília interna,

decoração e jardim; deixar corretamente lavada, passada e costurada a roupa do quarto, refeitório e cozinha; assim como as roupas dos clientes caso seja necessário.

- **Restauração:** Esta equipe é responsável por controlar a quantidade de alimento, bebidas e produtos da adega, sendo possivelmente responsável pela compra e pelo inventário; também deve preparar e elaborar os diferentes pratos do menu e cardápio e servir o cliente durante as refeições, limpar os bens e utensílios do departamento de cozinha e refeitório.
- **Administração:** será responsável pelas funções administrativas e de desenvolvimento do negócio do hotel. Esta equipe será responsável pelas atividades “operacionais” relacionadas a contabilidade, compras e algumas funções do departamento pessoal; e atividades de cunho mais estratégico como marketing, publicidade e relações públicas.
- **Gerente Geral e Cúpula Administrativa:** esta equipe será responsável pelas decisões estratégicas da organização e pelo desenvolvimento do negócio. A ela cabem atribuições como a definição de processos de controle da qualidade dos serviços prestados, a satisfação e o modelo de relacionamento com o cliente, bem como o desenvolvimento dos funcionários e da cultura organizacional. Esta equipe ou esta pessoa será responsável por assegurar que os objetivos do projeto estejam sendo cumpridos.

Visando os serviços relativos às atrações ecológicas, deve-se ainda possuir a função de:

- **Guias Locais e Monitores de Visitação:** os guias serão responsáveis por apresentar e acompanhar os turistas nas trilhas e passeios de barco oferecidos pelo hotel – mais do que lhes mostrar o caminho, os guias devem apresentar as espécies visitadas, descrevendo seu comportamento e importância no ecossistema, ou aspectos de geologia e culturais do local.

Os níveis hierárquicos do hotel serão como se segue:

- Nível de Direção: Responsáveis pelas tomadas de decisão e pelo desenvolvimento do negócio, além da coesão de todas as funcionalidades do empreendimento;
- Nível Médio: composto por pessoas responsáveis pelos diferentes departamentos e funções;
- Nível operacional: formado por trabalhadores sem poder de comando que executam as funções do hotel;

Além da estrutura organizacional formal do *Manatee Ecolodge*, é importante para a qualidade do serviço prestado que a cultura da empresa seja reflexo dos objetivos do projeto e do conceito do serviço. Para tanto será dada preferência, sempre haja a qualificação necessária ou o potencial para atingi-la, que as funções do hotel sejam desempenhadas por pessoas da comunidade local. Será proposto um plano de treinamento de habilidades mais simples, mas que serão responsáveis por uma grande melhora da qualidade do serviço prestado.

Entre os tópicos do plano de treinamento, serão abordados temas como:

- **Introdução ao Turismo e Hospitalidade:** deve-se apresentar noções básicas de turismo e hospitalidade, os riscos e benefícios do turismo e a importância da receptividade e do bom atendimento ao turista.
- **Guias Locais, Condutores e Monitores de Visitação:** além dos conceitos básicos de guia, como orientação e condução de grupos, estes cursos podem abordar outras áreas de conhecimento, como a fauna e flora e a interpretação ambiental. Também deve incluir técnicas de primeiros socorros e localização, buscas e até mesmo resgates.
- **Alimentação:** nos cursos da área de alimentação e restauração, deve-se abordar temas como a higiene na preparação dos alimentos, a utilização de produtos e pratos regionais e a decoração dos pratos.

Estes cursos pretendem preparar, ou “lapidar” os habitantes das comunidades locais para a execução de funções no *Manatee Ecolodge*. Em geral, tocam aspectos relativos a interface do hotel com o cliente, não habilidades técnicas específicas.

Dentre as funções que poderão ser desempenhadas pela comunidade local, a mais evidente é a função de guia, uma vez que o domínio das trilhas e da localização na floresta é claramente mais forte na população local (porém, pode mostrar-se necessário o apoio de biólogos bilíngües nesta função). O mesmo vale para atividades ligadas a culinária com pratos típicos.

Funções mais operacionais e de característica de “back room”, como as ligadas a manutenção, limpeza e conciergerie, apresentam menores necessidades de habilidades interpessoais, podendo assim ser mais facilmente desempenhada pela comunidade local.

Para aquelas funções de caráter de “front office”, como a recepção dos turistas, deve-se escolher pessoas com maior habilidade de relacionamento e que possuam certo domínio de informática. Caso estas habilidades técnicas não estejam presentes na comunidade, deve optar-se por buscar pessoas fora da comunidade, buscando profissionais em Manaus, por exemplo.

Para as funções administrativas, deve-se seguir o mesmo critério. Caso a habilidade técnica esteja presente nas pessoas da comunidade, elas terão preferência.

Porém, para a função mais estratégica de desenvolvimento do negócio, deve-se buscar por pessoas mais capacitadas e que tenham experiência em ecoturismo e turismo ecológico. A elas cabe a missão de avaliar e interpretar a qualidade do serviço prestado frente à expectativa dos clientes – quando grande parte dos turistas estrangeiros visitam o país por indicação de conhecidos, este torna-se um ponto crítico e sensível da organização. Frente a essa interpretação das expectativas dos clientes, ele deve liderar processos de criação de novos produtos e fomento de serviços locais que atendam as necessidades dos turistas – por

exemplo, restaurantes típicos ou lojas de artesanato. Também cabe a este cargo desenhar e assegurar que o conceito do serviço e a sua missão estejam permeados em toda a organização, e que o projeto de parceria colhe os frutos que se espera. Imagina-se que esta pessoa tenha uma grande sensibilidade quanto a importância da preservação do meio ambiente e um grande comprometimento com os objetivos do projeto. A ele ou ela, cabe a missão de ser a “alma” do *Ecolodge*.

Algumas funções terão contato direto com o projeto de proteção do peixe-boi, são elas os guias e o responsável geral do hotel. Os guias estarão em contato no dia a dia, apresentando o projeto junto com os biólogos. Já o responsável pelo hotel estará em contato com o projeto de preservação buscando novos produtos para oferecer aos turistas e proteger as espécies.

As recompensas e os processos de avaliação do *Manatee Ecolodge* estarão ligados a aspectos de desempenho individual, incluindo métricas ligadas à satisfação dos clientes atendidos e à contribuição da conscientização da preservação ambiental.

Plano de Marketing do Manatee Ecolodge

Características do Mercado³¹

Como já foi visto no capítulo 2 deste trabalho, o mercado de turismo tem apresentado taxas de crescimento positivas desde 1950; e as previsões sobre o seu crescimento futuro são otimistas: a organização mundial do turismo prevê que o ritmo de crescimento mantenha-se bastante positivo nos próximos 20 anos – passando de 700 milhões de turistas em 2002 para 1,6 bilhões em 2020, o que representa um crescimento anual de mais de 4% ao ano.

³¹ As informações completas sobre o mercado de turismo devem ser consultadas no capítulo 2 deste trabalho

Além do mercado como um todo ser bastante promissor, o segmento de ecoturismo e turismo ecológico são considerados uma modalidade que oferece um potencial ainda maior, com taxas de crescimento acima da média do mercado. Esta fatia do mercado é aquela explorada pelos hotéis e lodges de selva na Amazônia e pelo *Manatee Ecolodge*.

No tocante a taxa média de ocupação dos hotéis no Brasil, um relatório³² do BNDES apurou em 2002 os seguintes valores:

Categoria (diária média)	Ocupação Média
abaixo de R\$ 90	60%
entre R\$ 90 e R\$ 190	49%
acima de R\$ 190	46%
Resorts	49%
Flats	49%
Total	50%

Tabela 5.1: Taxa de ocupação média por tipo de alojamento
(fonte: BNDES)

Nos Hotéis e Lodges de Selva da Amazônia, dados encontrados durante o levantamento da concorrência indicaram que a taxa de ocupação média destes hotéis também está em torno de 50%.

Segundo Paulo Meira, da MBC Consultoria, o investimento em ecoturismo no País tem retorno garantido. “Temos estudos que mostram que o Brasil participa com apenas 0,01% dos US\$ 260 bilhões movimentados pelo turismo ecológico por ano”. A MBC tem em seu portfólio outros três projetos de hotéis para ecoturismo no País, dois deles já em construção.

³² Dados da Hotelaria – 2002, Relatório Setorial BNDES

Oferta dos Hotéis e Lodges de Selva na Amazônia

Foram registrados 13 hotéis e alojamentos de selva na Amazônia (veja os detalhes nas tabelas 5.1 e 5.2). O maior deles é o Ariaú Jungle Towers – o hotel opera nos padrões de grandes hotéis de luxo internacionais e sua capacidade de acomodação é da ordem de metade da oferta dos hotéis disponíveis na floresta. É o produto mais procurado de Manaus, já tendo sido visitado por inúmeras celebridades e pessoas de reconhecimento público. Conseguiu esta posição por que oferece a única experiência no topo das árvores, com vida selvagem domesticada em volta do hotel e uma política de promoção agressiva. Porém, embora seja vendido como “ecoturismo”, é um produto de turismo ecológico em massa e muitos turistas que chegam saem decepcionados, como confirmaram várias fontes no Brasil e no exterior.

Os outros “jungle-lodges” são menores, em geral com um número de quartos por volta dos 10 aos 20 e que chega no máximo em 70. O produto ofertado por estes lodges em geral se baseia em diversos tipos de passeios pela mata, visitas às comunidades caboclas e a “experiência da floresta³³”, experiências como a de respirar o ar puro da mata, ouvir o som dos animais e ver a noite estrelada. O único produto encontrado no levantamento da concorrência que está relacionado ao contato direto com uma espécie típica foi um passeio onde os turistas visitam botos domesticados que brincam e se alimentam junto a uma bióloga. Todos os outros estão relacionados apenas à observação na natureza – em geral, de pássaros e jacarés.

As construções seguem um padrão parecido, sempre em materiais rústicos, como chalés com cobertura de palha, e com a decoração baseada nos atrativos locais. Estas construções se dividem em dois grupos: as palafitas, que são apartamentos ou chalés montados em cima das águas do rio ou construções em terra firme. Alguns possuem recursos como energia elétrica e ar condicionado, mas isto não é regra em todos os lodges; outros ainda operam sem jogar dejetos no meio ambiente, através de tratamento de esgoto e coleta seletiva do lixo.

³³ Denominação atribuída pela autora

Além destes hotéis e lodges que atualmente já existem, está prevista a inauguração, para o segundo semestre de 2005, do Hilton Amazon Eco Lodge, um resort com 196 quartos. Estará localizado às margens do Rio Negro, no município de Novo Airão. Os hóspedes terão acesso ao Parque Nacional do Jaú, ao arquipélago das Anavilhanas, à reserva indígena Waimiri-Atroari e ao Parque Estadual do Rio Negro.

O Hilton Amazon Eco Lodge recebeu investimentos de R\$ 35 milhões e de acordo com o diretor de Desenvolvimento Hoteleiro da MBCConsultoria, empresa responsável pelo projeto do resort, Paulo Meira, em quatro anos o investimento deve estar pago.

Em suma, percebe-se que o mercado estará dividido, hoje ou após a construção do Hilton Amazon Eco Lodge, na oferta proposta pelos grandes hotéis de luxo e os hotéis de selva menores. Os dois tipos de oferta possuem características diferentes, que, se resumidas, são: (i) experiência confortável e luxuosa em um local de grande atrativo ecológico, mas de pouco contato íntimo com a natureza versus (ii) uma autêntica experiência da floresta amazônica, vivenciando de perto o “espírito da floresta” porém, com uma estadia confortável mas não luxuosa.

	Acajatuba Jungle Lodge	Amazonat Jungle Lodge	Amazon Ecopark	Amazon Lodge	Amazon Riverside	Apurissawa Jungle Lodge
Localização	Lago Acajatuba, aprox. 62 Km oeste de Manaus	Rodovia AM 10, distante 160 km de Manaus em um sítio de 300 hectares.	Igarapé do Tarumã-Açu, aprox. 6 Km de Manaus.	Rio Juma, aprox. 80 Km sudoeste de Manaus	Margem esquerda do rio Amazonas, aprox. 33 Km do porto de Manaus.	Rio Cuieiras, aprox. 80 Km noroeste de Manaus.
Translado	Entre 4 e 5 horas em barco	Aproximadamente 2 horas de carro/van.	Aproximadamente 30 minutos de barco.	4 horas no total (terrestre e fluvial).	Aproximadamente 3 horas barco	5 horas.
Ocupação	40 apartamentos em 20 chalés.	9 chalés duplos ou 18 apartamentos.	60 apartamentos em 20 chalés.	12 apartamentos.	7 apartamentos duplos e/ou triplos.	2 chalés.
Descrição	Toda a estrutura do hotel é construída em madeira rústica e suas dependências são elevadas do solo interligadas por passarelas. Seus chalés são individuais com banheiro interno, janelas teladas, água corrente, refeições em sistema de buffet com variedades da cozinha regional e internacional, servidas em restaurante panorâmico.	O hotel oferece acomodação em chalés: varanda, sala, quarto e banheiro, 14 km de trilhas na floresta, praia fluvial, piscina, restaurante com pratos da cozinha regional e internacional, e ainda área com árvores frutíferas.	O hotel oferece bangalôs rústicos, distribuídos em área de floresta, de design típico da região (em madeira, telados, forrados) com três suítes individuais, banheiros privativo com chuveiro elétrico, ventilador e/ou ar condicionado, restaurante panorâmico com capacidade para 120 pessoas. A floresta dos macacos é seu principal atrativo.	Seis módulos flutuantes. Módulo central com dois andares divididos em bar, recepção, área de lazer, restaurante, apartamentos telados com duas camas de solteiro, três banheiros coletivos (masculino e feminino) e energia elétrica de 110 V. Para procedimento de segurança a permissão de bagagem máxima no barco é de 5 kg por pessoa.	Tem como cenário a beleza do Encontro das Águas formado pelos rios Negro e Solimões. Escadas e sistemas de passarelas bem projetadas em palafitas são alguns itens que você encontrara para curtir com maior conforto e segurança aliado a um serviço de bar e restaurante com pratos regionais em sistema self-service.	É um hotel de selva simples mas em localização privilegiada no rio Cuieiras, acomodação para 8 pessoas em dois chalés com banheiro privativo. Os pratos servidos no restaurante são tipicamente regionais e de alta qualidade, é possível passear de caiaque além de todas as excursões tradicionais.
Preços	US\$ 205,00 para estadia de 2 dias/1 noite e US\$310,00 para 4 dias/3 noites em apartamento duplo	US\$ 325,00 para estadia de 2 dias/1 noite e US\$460,00 para 4 dias/3 noites em apartamento duplo	US\$ 240,00 para estadia de 2 dias/1 noite e US\$380,00 para 4 dias/3 noites em apartamento duplo.	US\$ 365,00 para estadia de 3 dias/2 noites e US\$422,00 para 4 dias/3 noites em apartamento duplo.	US\$ 200,00 para estadia de 2 dias/1 noite em apartamento duplo.	US\$ 270,00 para estadia de 3 dias/2 noites e US\$310,00 para 4 dias/3 noites em apartamento duplo.

Tabela 5.2: Apresentação dos Hotéis de Selva na Floresta Amazônica
(fonte: elaborado pela autora, com base nos sites www.viverde.com.br e nos sites dos hotéis)

	Ariau Towers	Juma Hotel	Jungle Palace	Flotel Piranha	Pousada dos Guanavenas	Terra Verde Lodge	Tiwa Amazonas Resort
Localização	Rio Ariau, aprox. 60 Km noroeste de Manaus.	Rio Juma, aprox. 100 Km de Manaus.	Rio Negro (Lago do Tabu), aprox. 50 Km de Manaus.	Localizado no Município de Manacapuru/Reserva do Piranha	Localizado no Município de Silves, 350 Km nordeste de Manaus.	Rio Tirica, aprox. 48 oeste de Manaus.	Margem direita do rio Negro, em frente a cidade de Manaus.
Translado	2 horas.	3 horas de barco/ van (na época seca)	1 hora e 15 minutos.	3:30h no total (terrestre e fluvial).	5 horas.	3 horas com uma parada no hotel Ariau Amazon Tower.	20 minutos cruzando o rio Negro.
Ocupação	271 apartamentos dispostos em sete torres.	8 chalés	20 suítes.	20 apartamentos.	70 apartamentos.	14 apartamentos.	62 apartamentos.
Descrição	É o maior complexo hoteleiro de selva, suas torres de apartamentos são interligadas por passarelas, possui duas piscinas, duas torres de observação, auditório panorâmico para convenções com capacidade para 350 pessoas, dois restaurantes e 4 bares, salas de TV/Video, salão de chá e praia fluvial em determinada época do ano (verão).	Foi construído em terra firme sobre estacas, recoberto com folhas de babaçu e em frente às calmas águas do rio Juma. Tal procedimento de construção se faz necessário para suportar a época da cheia, onde o nível das águas pode subir mais de 12 metros. Possui (8) oito confortáveis chalés com banheiro privativo e ventilador. O Hotel ainda conta com um restaurante, uma área para confraternizações localizada junto à copa das árvores e um mirante.	Foi construído sobre uma balsa de ferro, proporciona conforto, higiene, segurança e lazer. Todas as suítes com ar condicionado, TV com canais fechado e aberto, banheiro privativo com ducha quente/fria, cofre individual, guarda-roupas, mini-bar, comunicação interna e varanda panorâmica. O hotel dispõe ainda de American bar com videogame e som ambiente, piscina, restaurante e mirante.	O Flotel Piranha é uma forma confortável, diferente e segura de conhecer a Floresta Amazônica e a Reserva do Piranha. Acomoda confortavelmente 40 pessoas em 20 apartamentos duplos, cada qual com banheiro privativo e ar condicionado. Os visitantes tem a oportunidade de ver as constantes mudanças na paisagem da floresta através da varanda dos quartos.	Suas instalações incluem restaurante regional, duas piscinas, sala de jogos, quadra de vôlei e tênis, apartamentos com banheiro privativo, ar condicionado, frigobar, energia elétrica e varandas, sala de TV/Video.	O hotel possui apartamentos com varandas individuais e vista panorâmica, luz elétrica, bar, restaurante de culinária regional, piscina flutuante telada e seu principal atrativo é a Floresta da vida, maior área de floresta nativa preservada aos redores de Manaus.	Idealizado dentro dos conceitos mais modernos de turismo, usa a alta tecnologia de tratamento de água, com uso responsável de energia e materiais, recolhimento de lixo e uma forma de trabalho que respeita a natureza e integra a sociedade que se encontra perto do resort. Localizado numa área 4 km² o Tiwa consegue reunir o conceito de um resort confortável com o de um hotel na selva ao mesmo tempo.
Preços	US\$ 280,00 para estadia de 2 dias/1 noite e US\$340,00 para 4 dias/3 noites em apartamento duplo.	US\$ 330,00 para estadia de 3 dias/2 noites e US\$470,00 para 4 dias/3 noites em apartamento duplo.	US\$ 170,00 para estadia de 2 dias/1 noite e US\$380,00 para 4 dias/3 noites em apartamento duplo.	Preços:US\$490,00 para 4 dias/3 noites em apartamento duplo.	US\$ 305,00 para estadia de 3 dias/2 noites e US\$372,00 para 4 dias/3 noites em apartamento duplo.	US\$ 170,00 para estadia de 2 dias/1 noite e US\$270,00 para 4 dias/3 noites em apartamento duplo.	US\$ 181,00 para estadia de 2 dias/1 noite e US\$450,00 para 4 dias/3 noites

Tabela 5.3: Apresentação dos Hotéis de Selva na Floresta Amazônica

(fonte: elaborado pela autora, com base nos sites www.viverde.com.br e nos sites dos hotéis)

Produtos e Serviços Oferecidos

O produto oferecido será a estadia no hotel, com uma série de serviços e atividades comuns à oferta de produtos hoteleiros – incluindo serviços de camareira, restaurantes, áreas de lazer e todas as informações necessárias para o entendimento, por parte do turistas, dos aspectos da região. Será oferecido um “pacote”, onde será incluído o transporte de Manaus até o hotel na chegada e o trajeto de volta na saída, todas as refeições serão inclusos dentro do preço da estadia.

Além deste produto *standart* do mercado hoteleiro, a essência do produto do *Manatee Ecolodge* é oferecer uma experiência autêntica e inesquecível da Amazônia brasileira e do contato com o Peixe-Boi. Por se tratar de um hotel, sua proposta está certamente ligada ao lazer e ao descanso de seus hóspedes; por ser um *Ecolodge* de Selva, deve oferecer uma gama de produtos que propiciem um contato com a biodiversidade local e com o espírito da floresta. Por fim, o Peixe-Boi será o motivador para uma outra gama de produtos, que serão o diferencial do hotel frente aos seus competidores.

Ligados a estes tipos de produtos a serem ofertados, propõe-se então os três grandes “temas” de produtos do hotel: Lazer e Descanso, Contato com o Peixe-Boi e Experiência da Floresta – os temas apresentam a idéia que deve ser aplicada, sozinha ou combinada, para a elaboração dos grupos de produtos, representados pelas diferentes cores da figura. Esta figura servirá como base para posterior desenvolvimento da versificação dos grupos em produtos mais específicos e detalhados.

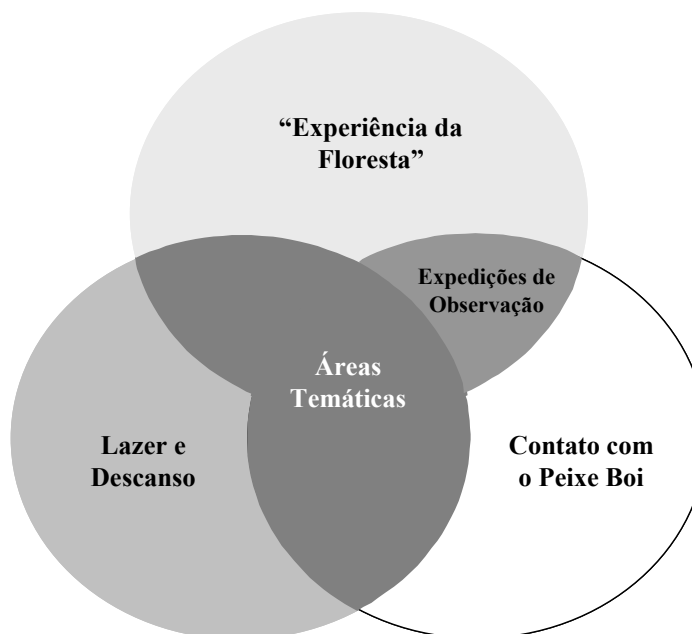


Figura 5.5: Três “temas” de produtos ofertados pelo Manatee Ecolodge

(fonte: elaborado pela autora)

O grupo de produtos ***“Experiência da Floresta”*** faz referência aos passeios e trilhas guiados pelo Parque do Jaú, comunidades ribeirinhas e outras áreas de interesse local. Entre os produtos ofertados, estarão incluídos passeios e trilhas pela mata para a observação das espécies nativas, sejam elas animais ou vegetais – pode-se sair pela mata para ouvir o canto dos pássaros, avistar algumas espécies de árvore específicas, como as castanheiras, ou em ainda passeios noturnos para a observação de jacarés. Serão organizadas ainda visitas a comunidades ribeirinhas, desde que estas apresentem atrativos culturais – atrativos estes como, por exemplo, a festa do peixe-boi, em Novo Airão, ou a confecção de artesanatos e pratos da cultura e culinária local.

Este tipo de produto é oferecido por todos os hotéis de selva concorrentes na região, sendo o tipo de produto principal da sua oferta. No caso do *Manatee Ecolodge*, ele também será de grande importância no “portfólio” de produtos e deve ser desenvolvido com cuidado, pois representa grande parte da expectativa dos clientes ao procurarem hotéis da região.

O grupo de produtos ligados ao **“Contato com o Peixe-Boi”** da Amazônia está relacionado a todas aquelas atividades que envolvem o encontro – seja ele físico ou cultural – com a espécie. Serão atividades como o contato “recreativo” do turista com o Peixe-Boi: visitas ao centro de preservação do Peixe-Boi da Amazônia, apresentação da história da espécie e de cada animal da base, apresentação dos resultados do projeto e visitas aos tanques de proteção, com contato direto com os animais sempre que possível – seja ele um contato visual, como o de ver o animal pela superfície da água, ou mais direto, como o de alimentá-los (caso seja possível de adaptar-se a ocasião dos animais lá existentes). Todos os produtos ligados ao mascote do Hotel – como camisetas, chaveiros, bonés e mochilas que terão uma imagem estilizada do Peixe-Boi, e que serão vendidos aos hóspedes e outros turistas que venham visitar a base, devem ser alvo deste “tema”.

O grupo **“Expedições para Observação”** diz respeito às expedições dentro do parque do Jaú para observar o Peixe-Boi na natureza. Estes passeios devem ser guiados preferencialmente por guias que deixaram de caçar o peixe-boi para se dedicarem ao turismo, como está previsto na proposta de estrutura organizacional do Ecolodge. Embora esteja contido no conceito mais amplo de “Experiência da Floresta”, este produto deve ser tratado em especial por representar um dos diferenciais do Hotel frente aos concorrentes.

Estes três grupos de produtos descritos acima devem proporcionar, além da experiência propostas, uma carga de informação para os turistas – explicando a importância das espécies no ecossistema local, seu comportamento e curiosidades, histórias e lendas locais sobre o assunto, etc.

O grupo de produtos **“Descanso e Lazer”** estará relacionado às atividades de descanso dos hóspedes, relacionados com o tempo que ele passa dentro do hotel – como a piscina e o *solarium*, os jardins, o restaurante e os próprios chalés. Assim, todas as áreas devem e serão projetadas para oferecer um ambiente agradável e exuberante, com projetos arquitetônicos bem formulados. Os chalés devem ser confortáveis e possuir amplas varandas com redes para descanso, jardins bem dispostos e bem cuidados farão parte do hotel. A piscina deve estar disposta de maneira a possuir boa incidência solar pelo período máximo que a região e a

topografia permitirem. O restaurante deve possuir um serviço de bar nas horas de maior movimento na piscina, fora dos horários de refeições para otimizar a capacidade operacional. É o produto mais característico dos resorts brasileiros, sendo observado em alguns dos hotéis concorrentes da região, mas não em todos.

O grupo chamado de “**Áreas Temáticas**” é a união dos conceitos dos produtos de “Descanso e Lazer” com os de “Experiência na Floresta” e “Contato com o Peixe-Boi” – ou seja, são atividades temáticas destes dois últimos aplicadas ao conceito dos produtos de “descanso e lazer”, que serão realizadas dentro ou nas proximidades do hotel. A este grupo estão relacionadas às atividades recreativas e culturais, como a de colher frutas nativas na área de árvores frutíferas do hotel (sempre que disponíveis na estação), aulas de culinária típica da região, realizar oficinas para aprender o artesanato local, conhecer a fauna e a flora da floresta na pequena biblioteca do hotel, entre outros. Toda a restauração dos hóspedes – que será composta por pratos comuns a nossa cultura bem como pratos típicos da culinária da Amazônia também farão parte deste grupo de atividades. É uma forma leve de entrar em contato com a floresta e o Peixe-Boi. Estas atividades serão realizadas em um espaço comum na área central do hotel, que será ainda um espaço para a convivência dos hóspedes.

Enquanto todos os grupo de produtos descritos acima são serviços explícitos do hotel, neste grupo de produtos deve-se preocupar com os serviços implícitos do Ecolodge: toda a decoração do hotel deve estar em harmonia com o ambiente e a cultura local, bem como as espécies – embora o Peixe-Boi deva ser preponderante na decoração, outros mamíferos aquáticos também devem estar presentes. Painéis e *folders* com lendas e histórias da cultura cabocla e descrição das espécies locais devem enriquecer a visita do hóspede.

Estratégia de Marketing

A estratégia de marketing do Manatee Ecolodge será baseada nas características do seu segmento alvo de cliente – que será descrito a seguir, e estruturada através da metodologia dos 4 Ps.

Segmento de Mercado

No caso do turismo ecológico e do ecoturismo, as variáveis de segmentação que mais se adequam para identificar o perfil do cliente alvo são as variáveis psicográficas, ou de comportamento – são aqueles que buscam o contato com a natureza em algum nível. Há aqueles clientes que procuram um contato mais *soft*, através de passeios e trilhas que não exigem grandes habilidades e oferecem um bom nível de segurança no passeio; há também os que procuram um contato mais *hard*, através de passeios e esportes radicais. Também são aqueles que procuram a harmonia entre o turismo, meio ambiente e as comunidades locais.

No caso do *Manatee Ecolodge*, o alvo será um sub-segmento do segmento de turistas ecológicos, sub-segmentação esta baseada agora em critérios sócio-demográficos. O *Manatee Ecolodge* irá buscar turistas dos segmentos de maior renda, dado o perfil dos preços que serão propostos.

Dentro deste perfil, o BNDES estima o que o número de turistas que procurem o Brasil por ano seja algo em torno de 500 mil. Destes, aproximadamente metade são estrangeiros e metade são brasileiros. Aeroportos com perfil de entrada de turistas ecológicos, como os aeroportos internacionais de Manaus, Pará, Mato Grosso do Sul e Pernambuco somaram, em 2002, um movimento de 3 milhões de passageiros³⁴.

Na Amazônia, o perfil é diferente da média nacional – apenas cerca de 10% dos turistas são brasileiros. Segundo dados da EMAMTUR, o maior mercado emissor da Amazônia são os Alemães, seguidos pelos EUA, Japão e Inglaterra. Em geral, estes turistas vêm conhecer mais de uma atração no Brasil, passando por destinos como Foz do Iguaçu e Pantanal.

Como foram apresentadas no capítulo 2, algumas características do turista estrangeiro são marcantes: o meio de comunicação mais efetivo foi, em cerca de 60% dos turistas, a indicação de amigos e parentes. Em seguida, a internet, em 13,4 % dos casos. A permanência média é de 13,5 dias (chegando a 19 dias no caso dos Alemães) com gastos diários médios girando em torno dos U\$90.

³⁴ Anuário Estatístico 2003, EMBRATUR

Produto

O produto do *Manatee Ecolodge* já foi descrito em detalhes no item anterior. Para apoiar o esforço de marketing, será elaborado um “aspecto referencial³⁵” – técnica para a formação de uma imagem mercadológica que trabalha com elementos individualizáveis que possibilitem o pronto reconhecimento da localidade – como exemplo, pode-se citar monumentos históricos como o Coliseu, a Torre de Pisa ou os templos da Grécia antiga, que são instrumentos de *recall* no mercado de turismo, facilitando a sua promoção.

No caso do *Manatee Ecolodge*, o elemento para *recall* do produto será uma imagem estilizada do Peixe-Boi da Amazônia, o mascote que será utilizado em todos os veículos promocionais do hotel.

Preço

A elaboração do preço terá como base o preço da concorrência local – embora o *Manatee Ecolodge* tenha uma proposta de valor diferenciada, ele deve manter-se no patamar dos preços cobrados pela concorrência até que os gestores do negócio tenham mais sensibilidade para determinar o preço ao qual o turista está disposto a pagar pelos serviços do hotel - e ainda mais pela imagem e marca do hotel ainda estarem em formação.

Dado que o produto mais procurado da Amazônia é o ARIAÚ Towers, ele será tomado como base para a elaboração do preço. Atualmente, a diária para um pacote de 4 dias e 3 noites é de US\$ 340,00. Uma vez que o *Manatee Ecolodge* tem sua proposta de valor baseada preservação ambiental, proposta esta mais forte do que o ARIAÚ Towers, pode-se colocar um acréscimo³⁶ de US\$30,00, chegando a um valor aproximado de US\$ 380,00 – o que em reais gira em torno dos R\$ 1100,00.

³⁵ VAZ (1999)

³⁶ Como foi visto no capítulo 2, os turistas americanos estão dispostos a pagar até US\$ 75,00 a mais por semana ao se hospedarem em um hotel que respeita o meio ambiente.

Os valores dos outros pacotes de diárias serão decorrentes deste valor inicial de 4 dias e 3 noites. Assim, o valor do pacote de 2 dias e 1 noite é, em geral 65% do valor do pacote de 4 dias e 3 noites, cotado então a um preço de US\$ 250,00; o preço do pacote de 3 dias e duas noites é em geral 85% do preço do pacote de 4 dias e 3 noites, sendo cotado então a US\$ 320,00. O pacote de 5 dias e 4 noites será avaliado em 1,15 vezes o valor do pacote de 4 dias e 3 noites, ou US\$ 430,00.

Assim, temos a tabela de preços para quartos duplos e simples:

	quarto duplo	quarto sozinho
5 dias e 4 noites	USD 430,00	USD 645,00
4 dias e 3 noites	USD 380,00	USD 570,00
3 dias e 2 noites	USD 320,00	USD 480,00
2 dias e 1 noite	USD 250,00	USD 375,00

Tabela 5.4: Tabela de preços do Manatee Ecolodge
(fonte: elaborado pela autora)

Políticas de baixa e alta temporada, descontos para grupos e promoções devem ser elaboradas de maneira ad-hoc em um primeiro momento, baseadas apenas em análises de margem de contribuição, até que possa elaborar-se um banco de dados com o resultados destas ações promocionais e transformá-las em políticas.

Promoção e Praça

Os canais de distribuição do produto têm grande sobreposição com os canais de promoção, como é comum no mercado de turismo. Os canais de distribuição serão as agências de viagens e o *website* na internet do hotel, que também serão importantes canais para a promoção. Assim, ambos serão tratados neste tópico.

A promoção do produto do *Manatee Ecolodge* será apoiada em três vertentes: irá buscar fontes tradicionais para levar ao conhecimento do turista a sua proposta, mas também investirá em formas para otimizar a promoção do produto pelos próprios hóspedes e em promoção vinculada ao projeto de proteção do Peixe-Boi.

A primeira vertente, as formas tradicionais de promoção de localidades turísticas que serão utilizadas pela *Manatee Ecolodge* são as agências de viagens, sejam elas especializadas em ecoturismo ou em turismo ecológico, as feiras de turismo e os guias de turismo. Devem ser elaborados *folders* que apresentem as facilidades do *Manatee Ecolodge* bem como o seu conceito e a gama de produtos oferecidos – estes *folders* têm o objetivo de apresentar o *Ecolodge*, inseri-lo na gama de produtos oferecidos pela a agência e induzi-la a recomendá-lo.

Assim, foi elaborada uma primeira lista de possíveis contatos para introduzir o produto no mercado, que está em anexo. Para todas essas agências, uma vez o produto aceito, deverá ser definida a política de comissões, e em geral varia em torno de 20% do pacote vendido.

Ainda dentro das formas tradicionais de promoção está incluída e promoção via *website* na internet. Como uma tendência mundial contemporânea, os consumidores buscam cada vez mais informações sobre os produtos almejados através da internet. Assim, os turistas, ao iniciarem a pesquisa de qual destino ou hotel será escolhido para as suas férias, devem encontrar o *website* do *Manatee Ecolodge*, que deve lhes apresentar a missão e o conceito dos produtos do hotel, bem como os seus preços. A demanda originada do *website* deve ser rastreada para determinar qual o nível de investimento necessário do hotel neste veículo.

A segunda vertente será apoiada em materiais que os hóspedes vão levar consigo de volta às suas residências e que sirvam como material explicativo promocional. Pequenos livros de ilustrações e fotos do local, *folders* explicativos do projeto de proteção do Peixe-Boi e de como o hotel participa deste projeto e pequenos souvenir, todos podem auxiliar o ex-hóspede na hora de apresentar o projeto a seus amigos. Claro, que, para tal, é imprescindível que o hóspede tenha saído com as suas expectativas plenamente atendidas da sua experiência no *Manatee Ecolodge*.

Por fim, a terceira vertente de promoção será através do projeto de proteção do Peixe-Boi. Um link associado ao seu *website*, bem como *folders* informativos distribuídos nas dependências da base de recuperação na Amazônia – ou em outras

bases que tenham alguma ligação com a instituição mantenedora do projeto, também é uma forma de atingir o público alvo do hotel.

Plano Financeiro

Investimentos Iniciais

A principal necessidade de investimento do *Manatee Ecolodge* é derivada da construção do hotel e de suas estruturas de apoio, como jardins e piscina, dependências dos funcionários, etc.

O *Manatee Ecolodge* será composto de 15 chalés de 50 m² – cada chalé terá dois quartos de 20 m², com capacidade para 2 pessoas e uma varanda. No centro, estará a área comum do hotel, com a recepção, o restaurante e uma sala de convivência.

Área Construída	
15 Chalés	750 m ²
Restaurante	250 m ²
Recepção	50 m ²
Sala Convivência	50 m ²
Depend. Funcionários	200 m ²
Total	1300 m ²

Tabela 5.5: Áreas Construídas no *Manatee Ecolodge*

(fonte: elaborada pela autora)

Foram previstos 50 m² para a recepção, onde estarão um *Lobby*, uma pequena secretaria e o balcão de atendimento. Para o restaurante³⁷ foram previstos 200 m² (capacidade para atender até 45 hóspedes ao mesmo tempo) e mais 50 m² para a cozinha. A sala de convivência terá 50 m² e as dependências dos funcionários e depósito, outros 200 m².

³⁷ O salão do restaurante foi calculado com base em 23 mesas de 1m x 1m, com adicionais 0,75m para cada lado como área de passagem. Foi adicionado ainda 50 m² para área de circulação.

Todas as construções serão em estilo rústico – com acabamento interior simples e a utilização de materiais também de apelo rústico, como bambu e sapê.

A partir de entrevista junto a uma construtora, avaliou-se que o custo médio de construção de um hotel neste padrão em Manaus estaria em torno dos R\$800/m². Em geral, o custo médio em São Paulo está em torno dos R\$ 500/ m², mas dadas as dificuldades de acesso do local, foi colocada uma margem de segurança.

A decoração – também em um padrão mais simples, com móveis de bambu e junco acompanhando a construção e o conceito do hotel – foi avaliada em R\$ 250/ m².

Na área externa, será construída uma área de lazer com piscina e quadra – juntos, representando cerca de 1500 m². Os jardins e paisagismos devem ser proporcionais ao total de área construída. Foi avaliado um custo de cerca de R\$ 100/ m² para o paisagismo.

O terreno, além de todas as áreas acima descritas, deve conter ainda uma pequena reserva de mata nativa para compor o ambiente do hotel. Foi estimada uma área de cerca de 4 hectares para esta pequena reserva, a um custo de R\$1000/ hectare do terreno.

Deve-se ainda prever custos referentes às questões de infra-estrutura, como sistemas de tratamento de esgoto e gerador de força com uma sub-estação elétrica, uma vez que é grande a possibilidade de que não existam tais facilidades no local do *Manatee Ecolodge*. Dentro deste item também estão inseridos custos para a compra de um barco e de uma van para o transporte dos hóspedes, bem como equipamentos e utensílios de uso do hotel. Foi estimado um de infra-estrutura de cerca de R\$ 500 mil. Neste item de custos, é colocada uma grande margem de segurança, uma vez que não se conhece, com exatidão, as condições do local nem o tipo de equipamento que será adequado.

Assim, temos então o investimento total:

Investimento <i>Manatee Ecolodge</i>				
Construção	1.500 m ²		R\$ 800 / m ²	R\$ 1.200.000
Decoração	1.100 m ²	a um custo	R\$ 250 / m ²	R\$ 275.000
Paisagismo	1.500 m ²	médio de	R\$ 100 / m ²	R\$ 150.000
Terreno	50 hec		R\$ 1.000 / hec	R\$ 50.000
Infra-estrutura				R\$ 500.000
Total				R\$ 2.175.000

Tabela 5.6: Investimentos Totais para o *Manatee Ecolodge*

(fonte: elaborado pela autora)

O investimento inicial para a construção do *Manatee Ecolodge* será de cerca de R\$ 2,2 milhões. Apenas como base de comparação, temos que o investimento por quarto do *Manatee Ecolodge* é de cerca de R\$ 40 mil, frente a um número estimado de R\$ 170 mil por quarto no Hilton Amazon EcoResort³⁸, que esta sendo construído atualmente. Dado a diferença entre o estilo de construção luxuoso do Hilton Amazon EcoResort e o estilo mais simples do *Manatee Ecolodge*, acredita-se que o investimento estimado seja consistente.

Ainda como investimento inicial, será incluída uma provisão de capital de giro para os três primeiros meses do início da operação. Conforme foi calculado adiante, os custos fixos e variáveis mensais do hotel giram em torno de R\$ 85 mil mensal, o que resulta em um valor provisionado de cerca de R\$ 250 mil.

Projeção de Resultados

A projeção de resultados do *Manatee Ecolodge* será feita da mesma forma como foi feito o cálculo dos investimentos, através de estimativas das partes que o compõem – mas, dado o grau de incerteza sobre tais números, eles serão agrupados em valores anuais.

Foram feitas as estimativas de receitas e, em seguida, as estimativas de custos.

³⁸ Como foi apresentado no levantamento da concorrência, o investimento total previsto e divulgado na imprensa do Hilton Amazon EcoResort é de R\$ 35 milhões, com capacidade de cerca de 200 quartos

Receitas

As receitas do *Manatee Ecolodge* serão provenientes das diárias pagas pelos hóspedes pelo serviço do hotel – uma vez que todos os serviços de alimentação estão incluídos no valor da diária.

Como foi tratado no plano de marketing, a diária³⁹ cobrada por pessoa será proporcional ao número de dias que ela fica no hotel, variando de US\$ 107,5 a US\$ 250.

Como também foi visto no plano de marketing, a grande maioria dos turistas na região da Amazônia são turistas estrangeiros que visitam mais de uma atração turística no Brasil. Assim, o *Ecolodge* fará parte de um roteiro amplo e a estadia destes turistas no hotel deverá ser de 3 ou 4 dias. Assim, será utilizada a premissa de que 50% dos visitantes que venham ao hotel no pacote de 4 dias e 3 noites, 30% venham no pacote de 3 dias e 2 noites, 10% no pacote de 5 dias e 4 noites e outros 10% no pacote de 2 dias e 1 noite, e que esse *mix* de clientes se mantenha constante durante o ano. Com base nesta premissa, o valor médio da diária do turista será de US\$ 147.

Na análise feita sobre o mercado hoteleiro, foi observada uma taxa de ocupação média de 50% nos empreendimentos hoteleiros e na Amazônia. Porém, como o hotel estará iniciando as suas operações, serão feitas premissas mais conservadoras a respeito de sua taxa de ocupação nos primeiros anos.

Assim, é apresentada abaixo a projeção da receita do *Manatee Ecolodge* para o primeiro ano em um cenário base. Os cálculos são feitos com base em dois períodos onde se supõe que o comportamento seja uniforme: os meses de alta estação e os meses de baixa estação, e uma alíquota de icms de 12%.

Para a alta estação foram considerados, no total, 3 meses: Julho, Agosto e metade de Setembro e de Dezembro; para baixa estação, os meses restantes. Foram feitas

³⁹ A diária foi calculada com base no valor do pacote dividido pelo número de noites, e ajustada a moeda nacional a uma taxa de câmbio de US\$1,00 equivalente a R\$3,00

premissas de ocupação diferentes para as duas épocas, com um valor de diária média também diferente – foi descontado 20% do valor da diária nos meses de baixa estação.

Ano 1			
Ano 1 - Premissas de Ocupação			
	Meses de Alta Estação	Meses de Baixa Estação	ano
Taxa de Ocupação	30%	15%	19%
Número de Hóspedes	180	90	1350
Capacidade (quartos* dias)	1800	1800	21600
Utilização (hóspedes * dia)	540	270	4050

Ano 1 - Previsão de Resultados			
	Meses de Alta Estação	Meses de Baixa Estação	Total Ano
Valor Médio da Diária	USD 147	USD 118	
Faturamento	USD 79.380	USD 31.752	USD 523.908
Receita Líquida (US\$)	USD 69.854	USD 27.942	USD 461.039
Receita Líquida (R\$)	R\$ 209.563	R\$ 83.825	R\$ 1.383.117

receita média/ mês R\$ 115.260

Tabela 5.7: Projeção de Resultado do Primeiro ano de operação do Manatee Ecolodge

(fonte: elaborado pela autora)

Analogamente ao primeiro ano, foi feita a projeção para os cinco primeiros anos de funcionamento do hotel, assumindo a premissa de uma tendência crescente na taxa de ocupação do hotel, principalmente nos meses da alta estação.

		Taxa de Ocupação	Receita Líquida	receita média/ mês
Ano 1	Mês de Alta Estação	30%	R\$ 209.563	<i>R\$ 115.260</i>
	Mês de Baixa Estação	15%	R\$ 83.825	
	<i>Total Ano</i>	<i>19%</i>	<i>R\$ 1.383.117</i>	
Ano 2	Mês de Alta Estação	40%	R\$ 279.418	<i>R\$ 153.680</i>
	Mês de Baixa Estação	20%	R\$ 111.767	
	<i>Total Ano</i>	<i>25%</i>	<i>R\$ 1.844.156</i>	
Ano 3	Mês de Alta Estação	50%	R\$ 349.272	<i>R\$ 171.143</i>
	Mês de Baixa Estação	20%	R\$ 111.767	
	<i>Total Ano</i>	<i>28%</i>	<i>R\$ 2.053.719</i>	
Ano 4	Mês de Alta Estação	55%	R\$ 384.199	<i>R\$ 200.831</i>
	Mês de Baixa Estação	25%	R\$ 139.709	
	<i>Total Ano</i>	<i>33%</i>	<i>R\$ 2.409.977</i>	
Ano 5	Mês de Alta Estação	60%	R\$ 419.126	<i>R\$ 209.563</i>
	Mês de Baixa Estação	25%	R\$ 139.709	
	<i>Total Ano</i>	<i>34%</i>	<i>R\$ 2.514.758</i>	

Tabela 5.8: Projeção de Resultado dos Primeiros 5 anos de operação do *Manatee Ecolodge*
(fonte: elaborado pela autora)

Custos

Um dos grandes custos do hotel será certamente o quadro de funcionários. Para tanto, elaborou-se uma análise com o número de funcionários que serão necessários para os meses de alta e baixa temporada, bem como uma estimativa de seus salários.

Quadro de Funcionários			
Função	Meses de		Salário
	Alta Estação	Baixa Estação	
Recepção	4	4	R\$ 1.000
Conciergerie e Serviços Gerais	3	2	R\$ 600
Limpeza e Lavanderia	3	2	R\$ 600
Restauração	5	3	R\$ 800
Administração	3	3	R\$ 1.800
Gerente Geral	1	1	R\$ 5.000
Guias	4	4	R\$ 1.000
<i>número médio de hóspedes</i>	<i>24</i>	<i>12</i>	

Tabela 5.9: Quadro de Funcionários e Tabela Salarial do *Manatee Ecolodge*
(fonte: elaborado pela autora)

O valor total dos salários e encargos pagos pelo *Manatee Ecolodge* será como se segue:

	Total Salários e Encargos	Média/ Mês
Meses de Alta Estação	R\$ 52.000	
Meses de Baixa Estação	R\$ 46.400	R\$ 47.800
<i>Total Ano</i>	<i>R\$ 573.600</i>	

Tabela 5.10: Total de Salários e de Encargos Trabalhistas pagos pelo *Manatee Ecolodge*
(fonte: elaborado pela autora)

Como custos fixos, ainda deve-se considerar a depreciação sobre os ativos, custos diversos de manutenção do jardim e dos equipamentos, seguros e despesas de marketing.

Além dos custos de funcionários, deve-se prever um custo variável por turista, que inclui a sua alimentação e o custo dos passeios. Através de pesquisa junto a operadores locais, serão adotados um custo de R\$ 20 para a alimentação e R\$ 15 para os passeios de cada turista por dia. Foi assumido ainda um valor de 25% em cima do valor nominal da diária como comissão da agência de viagens – em um cenário onde 100% dos pacotes fossem vendidos por este canal.

Para efeito da avaliação da saúde financeira do empreendimento, não foram considerados os efeitos da inflação ou variação cambial na projeção de resultados.

Assim, pode elaborar-se o demonstrativo de resultados do *Manatee Ecolodge*:

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Taxa de Ocupação	19%	25%	28%	33%	34%
Número de Hóspedes	1350	1800	1980	2340	2430
Faturamento	USD 523.908	USD 698.544	USD 777.924	USD 912.870	USD 952.560
Receita Líquida (US\$)	USD 461.039	USD 614.719	USD 684.573	USD 803.326	USD 838.253
Receita Líquida (R\$)	R\$ 1.383.117	R\$ 1.844.156	R\$ 2.053.719	R\$ 2.409.977	R\$ 2.514.758
Custos variáveis	R\$ 487.529	R\$ 650.039	R\$ 721.330	R\$ 848.194	R\$ 883.840
Alimentação	R\$ 81.000	R\$ 108.000	R\$ 118.800	R\$ 140.400	R\$ 145.800
Passeios	R\$ 60.750	R\$ 81.000	R\$ 89.100	R\$ 105.300	R\$ 109.350
Comissão Ag. Viagens	R\$ 345.779	R\$ 461.039	R\$ 513.430	R\$ 602.494	R\$ 628.690
Margem Bruta	R\$ 895.588	R\$ 1.194.117	R\$ 1.332.390	R\$ 1.561.783	R\$ 1.630.919
Custos Fixos	R\$ 877.350	R\$ 877.350	R\$ 877.350	R\$ 877.350	R\$ 877.350
Depreciação	R\$ 123.750	R\$ 123.750	R\$ 123.750	R\$ 123.750	R\$ 123.750
Marketing	R\$ 60.000	R\$ 60.000	R\$ 60.000	R\$ 60.000	R\$ 60.000
Funcionários	R\$ 573.600	R\$ 573.600	R\$ 573.600	R\$ 573.600	R\$ 573.600
outros	R\$ 120.000	R\$ 120.000	R\$ 120.000	R\$ 120.000	R\$ 120.000
Resultado	R\$ 18.238	R\$ 316.767	R\$ 455.040	R\$ 684.433	R\$ 753.569

Tabela 5.11: Projeção de Resultados para os 5 primeiros anos do Manatee Ecolodge

(fonte: elaborado pela autora)

Por ser caracterizado como uma ONG, o *Manatee Ecolodge* só para os encargos trabalhistas, não sendo tributado sobre os seus lucros.

O ponto de equilíbrio do negócio se dá a uma taxa de ocupação de 18%, ou cerca de 1300 hóspedes anuais, o que representa uma média de 110 hóspedes por mês.

Taxa de Ocupação	18%
Número de Hóspedes	1323
Faturamento	USD 513.239
Receita Líquida (US\$)	USD 451.650
Receita Líquida (R\$)	R\$ 1.354.951
Custos variáveis	R\$ 477.601
Alimentação	R\$ 79.351
Passeios	R\$ 59.513
Comissão Ag. Viagens	R\$ 338.738
Margem Bruta	R\$ 877.350
Custos Fixos	R\$ 877.350
Depreciação	R\$ 123.750
Marketing	R\$ 60.000
Funcionários	R\$ 573.600
outros	R\$ 120.000
Resultado	R\$ 0

Tabela 5.12: Ponto de Equilíbrio do Negócio no Primeiro ano

(fonte: elaborado pela autora)

Análise da Atratividade do Investimento

Assumindo que o empreendimento demore 2 anos para ser construído e calculado a uma taxa de 14% aa – fazendo referência à taxa de juros básica do Brasil, temos que o tempo de *pay back* do investimento no negócio é de seis anos e a TIR, 8%, contando apenas os cinco primeiros anos, horizonte de previsão.

Uma vez que o empreendimento propicia outros tipos de ganhos além dos ganhos financeiros – a preservação de uma espécie brasileira ameaçada de extinção e benefícios sociais e econômicos às populações ribeirinhas, o tempo de *pay back* ou a taxa interna de retorno devem ser analisados dentro deste contexto maior de

benefícios, e não simplesmente os comparando ao custo de oportunidade financeiro. Porém, é necessário que se busque, a todo instante na gestão do empreendimento, o melhor retorno possível sobre o capital para que a sua auto-sustentabilidade e o apoio financeiro dado ao projeto de proteção do Peixe-Boi sejam otimizados.

Riscos e Barreiras de Saída

Grande parte dos riscos que podem ameaçar o resultado esperado do empreendimento vem de três fontes primárias: o aumento excessivo da oferta, a queda na demanda ou a má qualidade da gestão do *Manatee Ecolodge* – como foi visto na discussão sobre o macro e micro ambiente da indústria do turismo.

O aumento da oferta é caracterizado pela construção ou ampliação de novos hotéis ou *Lodges* na região da floresta amazônica ou mesmo em outras regiões do mundo que ofereçam um tipo semelhante de experiência. Como foi observado durante o estudo do mercado, um hotel de grande porte está sendo construído na região – caso exista uma tendência a construírem-se novos hotéis, pode haver uma sobre oferta excessiva.

A outra vertente do risco é a queda na demanda. Questões como ataques terroristas internacionais, aumento excessivo da criminalidade na região de Manaus ou mesmo em outras cidades do Brasil pode inibir a chegada de turistas. Outros aspectos, como grandes crises econômicas também podem restringir o tráfego de turistas internacionais.

A demanda também pode ser afetada por falta de condições locais para garantir uma experiência agradável de turismo. Entre tais riscos, os desmatamentos e a poluição, ao afetarem a biodiversidade local, podem destruir os atrativos naturais que são parte fundamental da oferta do *Manatee Ecolodge*.

Por fim, caso a qualidade do produto oferecido não esteja de acordo com a expectativa dos hóspedes que chegam ao hotel, sua imagem e a demanda por seus produtos podem ser prejudicados. As causas para esta má qualidade podem vir de

pouca experiência no ramo por parte das pessoas que trabalham no hotel – sejam os moradores das comunidades locais, que podem não se adaptar ao tipo do trabalho de serviços ou ainda, problemas na gestão do hotel.

Por ser um empreendimento de alto custo fixo, o que é característico de empresas de serviço, a grande barreira de saída é o investimento feito na construção. Ele pode ser vendido, mas, no caso de pouca atividade econômica da região, é possível que não se encontre uma outra forma de explorá-lo economicamente. Assim, no caso de uma crise no mercado de turismo, a venda do hotel pode se tornar complicada.

Plano de Trabalho

Uma vez delineado e proposto o modelo de negócios para o *Manatee Ecolodge*, o próximo passo do projeto será buscar parceiros que acreditem no conceito do *Ecolodge* e que estejam dispostos a colaborar com a implementação do projeto. Em um primeiro passo, deve-se buscar parceiros “conceituais”, que colaborarão com o melhor detalhamento do projeto. Entre eles, pode-se citar ONGs ambientalistas como a WWF ou o Green Peace.

Em seguida, deve-se procurar firmar a parceria junto ao programa de proteção do Peixe-Boi da Amazônia, seja ele o a associação dos amigos do Peixe-Boi, o INPA ou o IBAMA. Deve-se novamente repassar o modelo de negócios junto aos novos parceiros para a inclusão de suas sugestões.

Por fim, deve-se preparar propostas de patrocínio junto a iniciativa privada e buscar o patrocínio, ou ainda apresentar a proposta ao governo. Tal alternativa preserva a importância dos benefícios sociais, econômicos e ambientais do projeto. Caso não seja encontrado um patrocinador – seja ele público ou privado, deve-se avaliar a tomada de capital junto a capitalistas de risco. Porém, neste caso, é provável que o caráter comercial e os resultados financeiros do projeto serão de maior importância que os benefícios ambientais e sociais.

6. Considerações Finais

A maior intenção na elaboração deste trabalho foi a definição de um plano básico apresentando o propósito e a missão da empresa e as linhas de ação e operacionais que a empresa deve seguir para atingir os seus objetivos. Nesse sentido, o valor do trabalho será percebido ao conseguir-se o comprometimento de terceiros com o projeto, buscando a sua implementação.

Assim, não devemos considerar este trabalho como um documento estático, mas sim como um marco para um trabalho contínuo de desenvolvimento do projeto. É também uma expectativa que o trabalho possa ser utilizado para disseminar o conceito do ecoturismo e a sua importância, bem como apoiar a elaboração de outros modelos ou planos de negócios semelhantes – estimulando o empreendedorismo e a busca por ações eficientes para frear a deterioração ambiental no nosso país.

7. Referências Bibliográficas

ANDRADE, José Vicente de. “Turismo: Fundamentos e Dimensões”. Editora Ática. São Paulo, 2000

BNDES. “Dados da Hotelaria 2002”. Disponível em <www.bndes.gov.br>

BNDES. “Turismo Ecológico, uma atividade sustentável”, 2000. Disponível em <www.bndes.gov.br>

BUSQUETS, Adriana Consoni. “Adequação a um novo conceito de serviço : mudanças em uma rede de hotéis em função das novas tendências do setor hoteleiro”. Escola Politécnica. São Paulo, 1999.

DOLABELA, Fernando. “O Segredo de Luíza”. Cultura Editores Associados. São Paulo, 1999

EMBRATUR. “Anuário Estatístico 2003”. Brasília, 2004. Disponível em <www.embratur.gov.br>

EMBRATUR. “Estudo da Demanda Turística Internacional 2002”. Brasília, 2003. Disponível em <www.embratur.gov.br>

EMBRATUR. “Estudo do Mercado Interno de Turismo 2001”. Brasília, 2002. Disponível em <www.embratur.gov.br>

FITZSIMMONS, James A; FITZSIMMONS, Mona J Administração de Serviços Operação, Estratégia e Tecnologia de Informação, Porto Alegre, Bookman, 2000

GIANESI, Irineu; CORRÊA, Henrique. “Administração Estratégica de Serviço”. São Paulo. Editora Atlas AS, 1994

HESKETT, James; SASSER, W. Earl; HART, Christopher. *Serviços Revolucionários, Mudando as Regras do Jogo Competitivo na Prestação de Serviços*, São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1994

JOHNSTON, Robert; CLARK, f. *Administração de Operações de Serviços*, São Paulo, Editora Atlas AS, 2002

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *“Princípios de Marketing”*. Ed. Hall do Brasil. Rio de Janeiro, 1993

MONTEJANO, Jordi. *“Estrutura do Mercado Turístico”*. Rocca. São Paulo, 2001

MOTA, Keila. *“Marketing turístico : promovendo uma atividade sazonal”*. Atlas. São Paulo, 2001.

PAVANI, Claudia. *“Plano de Negócios, planejando o sucesso do seu empreendimento”*. Minion. Rio de Janeiro, 2000

POON, Auliana. *“Tourism, technology and competitive strategies”*. Cab International. Wallingford, 1994

SAAB, Willian George Lopes. *“Considerações sobre o Desenvolvimento do Setor de Turismo no Brasil”*. BNDES. Disponível em <www.bndes.gov.br>

SCARDUA, Henrique. *“Desenvolvimento de um plano de negócio para uma empresa de comércio eletrônico no setor têxtil”*. Escola Politécnica. São Paulo, 2000

SIEGEL, Eric. *“Guia da Ernest & Young para desenvolver o seu plano de negócio”*. Record. Rio de Janeiro, 1993

THE CENTER FOR ENVIRONMENTAL LEADERSHIP IN BUSINESS. *“A practical guide to good practice, managing environmental and social issues in the accommodation sector”*

THE INTERNATIONAL ECOTOURISM SOCIETY. “Consumer demand and operator support for socially and environmentally responsible tourism”. Washington, 2004. Disponível em <www.ecotourism.org>

THE INTERNATIONAL ECOTOURISM SOCIETY. “Ecotourism Statistical Fact Sheet”. 2000. Disponível em <www.ecotourism.org>

TROËNG, Sebastian e DREW, Carlos. “Money talks: Economic aspects of marine turtle use and conservation”. WWF-International. Gland, 2004

VAZ, Gil Nuno. “Marketing turístico : receptivo e emissivo : um roteiro estratégico para projetos mercadológicos públicos e privados”. Pioneira. São Paulo, 1999.

WALLACE, George. “Toward a Principled Evaluation of Ecotourism Ventures”. Colorado State University. Disponível em <www.ecotourism.org>

Internet

www.worl-tourism.org. Acessado em 14 de Junho, 2004

www.uneptie.org/tourism. Acessado em 20 de Setembro, 2004

www.amigos-do-peixe-boi.com.br. Acessado em 8 de Novembro, 2004

www.ibama.gov.br/cma. Acessado em 8 de Novembro, 2004

www.ambientebrasil.com.br. Acessado em 8 de Novembro, 2004

www.amazonialegal.com.br. Acessado em 8 de Novembro, 2004

www.viverde.com.br. Acessado em 3 de Novembro, 2004

www.ecoviagem.com.br. Acessado em 3 de Novembro, 2004

8. Anexos

Anexo 1: Descrição do Parque Nacional do Jaú⁴⁰

Uma região com trechos em que homem nenhum pisou, nem mesmo índios, está no coração da floresta que mais chama a atenção do mundo, a Floresta Amazônica. Certamente ela reserva muitas surpresas, que pesquisadores e cientistas já estão tentando descobrir. Espécies raras de animais e plantas e fenômenos desconhecidos não são os únicos interesses desses cientistas. A sabedoria cabocla colabora com a ciência, pois é o melhor instrumento para se penetrar nesta fascinante região.

Com 2.272.000 hectares o Parque Nacional do Jaú é o maior parque nacional brasileiro e a maior área florestal tropical contínua do mundo. Criado em 1980, ficou por muito tempo no papel, protegido apenas pelo acesso difícil. A partir de 1993 a Fundação Vitória-Régia, uma organização não-governamental, iniciou uma série de pesquisas na região.

Parque Nacional do Jaú está localizado na região norte do Amazonas, entre os municípios de Novo Airão, que fica a uma distância de 150 km da capital, e Barcelos, próximo ao Rio Negro. Para chegar até lá, é preciso pegar um barco em Manaus e viajar cerca de 18 horas pelo Rio Negro em barcos regionais ou 6 horas em lancha, até Novo Airão. Daí, pega-se outro barco para seguir pelo Rio Jaú até a área do parque, que abre diariamente das 7 às 18h.

O clima é típico de florestas tropicais, constantemente úmido. O período mais chuvoso e, portanto, menos indicado para visitas, vai de dezembro a abril.

Cortado pelo Rio Jaú e protegendo a maior bacia de águas pretas do mundo, a do Rio Negro, o Parque Nacional do Jaú está localizado no Planalto Rebaixado da Amazônia Ocidental. De relevo diversificado, abrange colinas, igapós, igarapés, planícies, áreas inundáveis e matas de terra firme. Em sua biodiversidade tropical riquíssima existem sete tipos de vegetação amazônica. Nas áreas inundáveis das margens dos rios estão

⁴⁰ Retirado de <http://www.ecoviagem.com.br>

espécies como o açaizeiro e a palmeira, também encontrada nas áreas aluviais, ocasionalmente inundadas. Os terrenos de maior altitude abrigam os aburtos: amapá-doce, jarana e mangarana. Castanheiras-do-pará, maçarandubas, angelins-rajados e sucupiras são só algumas das espécies presentes na área de floresta tropical mais densa.

O parque possui 60% das espécies de peixes catalogados na Bacia do Rio Negro, destacando-se o tucunaré, o tambaqui e o pirarucu. Mais da metade das espécies de répteis típicas da região é encontrada ali. As grandiosidades do Jaú não param por aí: abriga a maior variedade de aves da Amazônia Central e diversas espécies de mamíferos como a suçuarana, o gato-do-mato, a jaguatirica, a onça-pintada, além do peixe-boi, a ariranha e o misterioso boto. O parque também apresenta cachoeiras, Igarapés e Preto, e praias, por exemplo, a Velha.

Além da observação das ricas fauna e flora, pode-se visitar as diversas cachoeiras isoladas, como a do Miratucu, e as praias formadas nas margens do Rio Jaú. Entre as bacias dos rios Negro e Japurá encontra-se o maior lago amazônico, o Amanã, com 45 km de extensão e 3 km de largura. Praias de Rios, Igarapós, Praia da Velha, também valem a pena. Dentro do parque existem cerca de 160 famílias de caboclos ribeirinhos, vivendo da pesca, da roça de mandioca e da coleta de frutas e cipó. O principal vilarejo é Seringalzinho, onde está a única escola do Rio Jaú. Morando ali há muitas gerações, eles são profundos conhecedores da região e os melhores guias. Próximos ao parque, em Manaus, existem vários atrativos históricos e culturais para serem visitados.

Devido às diversas pesquisas feitas nos últimos anos, o Parque Nacional do Jaú possui Centro de Visitantes, alojamento para pesquisadores e atracadouro de barcos. Para quem deseja mais conforto, há a opção de ficar em Manaus, que possui uma excelente infra-estrutura, como hotéis e restaurantes, e fica a apenas 6 horas de lancha do parque.

Anexo 2: Referências de Agências de Viagens e Veículos para Promoção do Manatee Ecolodge

Agências de Viagens (internacionais)

Green Travel Index (ecoturismo)

Shawguides (viagem educação)

Specialty Travel Index (viagem especial)

Trip Finder (viagem aventura)

Dragoman

Exodus

Guias de Viagem e Revistas

E Magazine

Lonely Planet (guia viagem)

Marco Polo (terceira idade)

National Geographic Traveler Magazine

Outside Magazine (aventura)

People & Planet

Rough Guides (guia viagem)

South América Handook

The Earth Times

Terra

Guia 4 Rodas

Viajar Bem e Barato

Operadoras Nacionais de Ecoturismo

Ambiental Expedições

Biotrip

Brasil Adentro

Brasil Aventuras

Climb Expedições

Freeway

Naturismo

Pisa Trekking

Venturas e Aventuras

EcoTravel Center

Agências de Viagem (nacionais)

CVC