

# PCTS

Programa de  
Certificação em  
Turismo Sustentável

Série Gestão do Turismo Sustentável - Meios de Hospedagem

## Manual de boas práticas Aspectos econômicos relacionados ao turismo sustentável



**SÉRIE GESTÃO DO TURISMO SUSTENTÁVEL  
MEIOS DE HOSPEDAGEM**

- 1) Norma NIH-54: 2004 - Meios de hospedagem - requisitos para a sustentabilidade
- 2) Guia de interpretação da Norma NIH-54: 2004
- 3) Manual de boas práticas - implementação do sistema de gestão
- 4) Manual de boas práticas - aspectos ambientais relacionados ao turismo sustentável
- 5) Manual de boas práticas - aspectos econômicos relacionados ao turismo sustentável
- 6) Manual de boas práticas - aspectos socioculturais relacionados ao turismo sustentável
- 7) Caderno de indicadores para sistema de gestão da sustentabilidade de meios de hospedagem

**MANUAL DE BOAS PRÁTICAS  
ASPECTOS ECONÔMICOS RELACIONADOS  
AO TURISMO SUSTENTÁVEL**

**Organizado por:** Júlio C. Felix

**Coordenação:** Luiz Felipe Carneiro da Cruz e Júlio C. Felix

**Equipe PCTS:** Alexandre Garrido, André Chamusca, Ariane Janér, Carolina Gantois, Franklin Mira, Gustavo Timo, Helena Rey, José Augusto A. K. Pinto de Abreu, José Wagner Fernandes, Larissa Leony, Marcus Fonseca, Rafael Sanchez, Roberto Mourão, Rômulo dos Santos, Silvestre Teixeira, Susana Rangel, Vanilson Fragoso e Viviane Assunção

**Parceiros Financiadores:** APEX-Brasil - Agência de Promoção de Exportações e Investimentos; BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento e SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

**Parceiro Executivo:** Instituto de Hospitalidade

**Parceiros Apoiadores:** ABIH - Associação Brasileira da Indústria de Hotéis e CBTS - Conselho Brasileiro de Turismo Sustentável

**Projeto Gráfico e Editorial:** CIPÓ Produções

**Créditos Fotográficos:**

Capa: Ariane Janér

Introdução: BAHIATURSA

Objetivos: BAHIATURSA

Orientações gerais: EMBRATUR

Boas práticas para a dimensão econômica do turismo sustentável: EMBRATUR

Produzido com papel 100% reciclado.



I47m Instituto de Hospitalidade. Programa de Certificação em Turismo Sustentável  
Manual de boas práticas: aspectos econômicos relacionados ao turismo sustentável / Instituto de Hospitalidade. Programa de Certificação em Turismo Sustentável. - Salvador, 2004. - (Série Gestão do Turismo Sustentável - Meios de Hospedagem)  
32 p.; il.  
ISBN 85-87172-09-3  
1. Turismo Sustentável. 2. Gestão da Sustentabilidade. 3. Meios de Hospedagem. I. Título. II. Série Gestão do Turismo Sustentável - Meios de Hospedagem.  
CDU 338.48(083.74)

(Catalogação na Publicação: Aline da Silva Argenta - Registro Provisório 033/05 CRB 10)

Instituto de Hospitalidade  
Rua Frei Vicente, 16  
Centro Histórico, Salvador – BA

CEP 40025-130  
Tel.: (71) 3320-0700  
Fax.: (71) 3320-0701  
www.pcts.org.br  
www.hospitalidade.org.br

## Apresentação

O turismo é uma das maiores atividades econômicas do planeta, movimentando 10% do PIB mundial. Segundo a Organização Mundial do Turismo, cada dólar investido em turismo por um país gera seis dólares de retorno. No Brasil, mesmo longe de atingir todo o seu potencial, a atividade já é uma das principais fontes de entrada de dólares no país. De acordo com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, em 2005 o turismo ocupou o terceiro lugar na pauta de exportações brasileiras, atrás, apenas, da soja e do minério de ferro.

Mas bons resultados exigem cautela. O desenvolvimento não-controlado de um destino turístico pode levar ao esgotamento de seus recursos naturais, à descaracterização de seu patrimônio cultural e ao desequilíbrio social. Em consequência, a região se deteriora, perde sua atratividade e os turistas desaparecem, rumo a novos destinos.

O turismo sustentável surge como alternativa para quebrar esse ciclo e assegurar a viabilidade dos destinos e empreendimentos a longo prazo. Surge, também, como condição para que o turismo possa contribuir substancialmente para a promoção do desenvolvimento econômico e social, para a proteção do meio ambiente e da diversidade cultural.

Por ser uma das maiores indústrias do mundo e por envolver atividades das mais distintas, o turismo tem um imenso potencial transformador. Ele é fundamental para o aumento das taxas de emprego, exigindo investimentos de menor vulto que outros setores para criar postos de trabalho. Necessita de serviços que dificilmente podem ser substituídos por máquinas e cria vagas que beneficiam tanto os menos qualificados quanto profissionais especializados. Segundo o Ministério do Trabalho e Emprego, o turismo responde por um em cada nove empregos no mundo e, no Brasil, as atividades turísticas empregavam cerca de 1,4 milhão de pessoas em 2003.

O Instituto de Hospitalidade (IH) atua nesse contexto, trabalhando para aprimorar o setor do turismo e oferecer soluções que permitam realizar todo o seu potencial e ampliar sua contribuição para o desenvolvimento sustentável do país. Dentro desse

foco, o IH criou, em 2002, em parceria com o Conselho Brasileiro para o Turismo Sustentável (CBTS) e com o apoio da Agência de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX-Brasil) e do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), o **Programa de Certificação em Turismo Sustentável (PCTS)**.

O PCTS presta particular atenção às micros e pequenas empresas, estimulando seu melhor desempenho nas áreas econômica, ambiental, cultural e social, por meio da adoção de normas e de um sistema de certificação. O PCTS contempla, ainda, ações no sentido de aumentar a participação no mercado internacional, através da promoção comercial no exterior.

A partir de 2003, o PCTS deu ênfase ao desenvolvimento, com ampla participação de toda a sociedade, de uma norma para os meios de hospedagem, especificando os requisitos relativos à sustentabilidade. Hoje, a “Norma NIH-54: 2004 – Meios de hospedagem – requisitos para a sustentabilidade” estabelece parâmetros objetivos relativos à sustentabilidade dos meios de hospedagem que podem ser verificados, seja para fins de certificação, seja para que os empreendimentos efetuem avaliações, fidedignas e comprováveis.

Agora, essa Norma está sendo publicada pelo IH, junto com uma série de guias e manuais de boas práticas sustentáveis para os meios de hospedagem, criados pelo PCTS. O projeto “Edição e Disseminação de Guias e Manuais de Boas Práticas Sustentáveis para Apoio às Micros e Pequenas Empresas de Meios de Hospedagem” conta com o apoio do Sebrae Nacional e visa a difundir e consolidar boas práticas de sustentabilidade, com o objetivo de melhorar o desempenho e a competitividade de micros e pequenas empresas do setor.

Dessa forma, o Instituto de Hospitalidade espera contribuir para que o Brasil desenvolva seu turismo de forma sustentável, gerando divisas, criando oportunidades de trabalho e renda, conservando sua riqueza natural e seu patrimônio sociocultural, melhorando, assim, a qualidade de vida de sua população.

**Felipe Cruz**  
Presidente do Instituto de Hospitalidade

## Sumário

1. Introdução	09
2. Objetivos	13
3. Orientações gerais	15
4. Boas práticas para a dimensão econômica do turismo sustentável	17
5. Referências	29

O Instituto de Hospitalidade (IH), com o apoio do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e a Agência de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX-Brasil), tem a propriedade dos direitos autorais (*copyright*) deste documento.

Este Manual, ou qualquer extrato dele, pode ser reproduzido, armazenado num sistema de recuperação ou transmitido de qualquer forma ou por quaisquer meios, eletrônicos, fotocópias, gravação ou outros, desde que citada a fonte.

Informações podem ser obtidas no:  
Instituto de Hospitalidade  
Rua Frei Vicente, 16 - Centro Histórico  
CEP 40025-130 - Salvador BA  
Tel. (71) 3320-0700. Fax: (71) 3320-0702  
E-mail: [ih@hospitalidade.org.br](mailto:ih@hospitalidade.org.br)  
[www.hospitalidade.org.br](http://www.hospitalidade.org.br)

## 1. Introdução

Esta é a versão inicial do manual de boas práticas, onde as práticas apresentadas foram selecionadas a partir de experiências realizadas por empreendimentos e organizações que encontram-se alinhadas aos conceitos de sustentabilidade utilizados no **Programa de Certificação em Turismo Sustentável - PCTS**. Evidentemente, devido ao estágio atual de desenvolvimento do PCTS, as boas práticas aqui listadas deverão ser acrescidas de outras a partir da experiência da implementação dos requisitos de sustentabilidade contidos no PCTS. Assim, acredita-se que a evolução deste documento se dará paralelamente ao desenvolvimento do programa, particularmente na implementação pelos empreendimentos dos requisitos da Norma NIH-54: 2004 “Meios de hospedagem - requisitos para a sustentabilidade”.

O manual foi elaborado para ser usado pelos empreendimentos e pelos consultores na implementação da Norma NIH-54: 2004 “Meios de hospedagem - requisitos para a sustentabilidade”. Deve ser utilizado como instrumento de apoio e ser consultado conjuntamente com a norma citada e os demais guias e manuais do PCTS.

**O Programa de Certificação em Turismo Sustentável - PCTS** - é uma iniciativa de abrangência nacional, liderada pelo Instituto de Hospitalidade - IH -, em parceria com o Conselho Brasileiro de Turismo Sustentável - CBTS. Conta com o apoio da Agência de Promoção de Exportações e Investimentos - APEX-Brasil e do Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID.

O PCTS visa a aprimorar a qualidade e a competitividade das micros e pequenas empresas (MPE) de turismo, estimulando seu melhor desempenho nas áreas econômica, ambiental, cultural e social, contribuindo, assim, para o desenvolvimento sustentável do país e a melhoria da imagem do destino Brasil no exterior.

Dessa maneira, o Brasil tem a oportunidade de se destacar internacionalmente como um destino sustentável, onde a utilização racional dos recursos naturais, a conservação do patrimônio sociocultural e a preocupação com a qualidade de vida das pessoas sejam eixos norteadores do desenvolvimento do turismo brasileiro.

Assim, a principal meta do **PCTS** é estimular os integrantes do turismo para que suas atividades sejam ambientalmente equilibradas, economicamente viáveis, socialmente justas, culturalmente ricas e politicamente legítimas.

O **PCTS** é uma oportunidade única para que os empreendimentos recebam investimentos concretos, visando à melhoria da qualidade de seus serviços e sua colocação no mercado internacional. Essa postura contribui para o fortalecimento do setor turístico, onde a competição entre os destinos turísticos nacionais e internacionais é cada vez mais acirrada e os turistas são cada vez mais exigentes.

Em linhas gerais, o **PCTS** compreende a elaboração de uma Norma voltada para a questão da sustentabilidade no turismo, a ser aplicada e utilizada pelos meios de hospedagem que desejem aprimorar a gestão do seu empreendimento. Adicionalmente, ele compreende a construção de um sistema de certificação para avaliar os meios de hospedagem e atestar publicamente quais atendem aos requisitos da referida Norma.

A abordagem da sustentabilidade do turismo por meio da normalização e da certificação ajudam os meios de hospedagem a adotar, de forma objetiva, práticas sustentáveis e a comunicar este fato aos seus clientes e à sociedade em geral.

A certificação do turismo gera benefícios ambientais, econômicos, sociais e culturais. Do ponto de vista ambiental, ela contribui para a conservação da biodiversidade e auxilia na manutenção da qualidade ambiental dos atrativos turísticos e na proteção de espécies ameaçadas. Do ponto de vista econômico, ela viabiliza as áreas utilizadas pelo turismo, proporciona um diferencial de *marketing*, gerando vantagens competitivas para os empreendimentos e facilitando o acesso a novos mercados, principalmente o internacional. Nas esferas social e cultural, a certificação do turismo estimula boas condições de trabalho, enfatiza a preservação do patrimônio cultural e promove o respeito aos direitos dos trabalhadores, povos indígenas e comunidades locais. Do ponto de vista político, ela promove o respeito à lei e à cidadania.

Os requisitos estabelecidos na Norma NIH-54: 2004 "Meios de hospedagem – requisitos para a sustentabilidade" compõem um sistema de gestão da sustentabilidade que envolve suas três di-

mensões (ambiental, sociocultural e econômica). Esse sistema de gestão proporciona uma base estável, coerente e consistente para o alcance e a manutenção do desempenho sustentável dos empreendimentos.

O **PCTS** também propõe prover auxílio a esses empreendimentos na implementação dos requisitos da Norma por meio de assistência técnica prestada por consultores capacitados pelo **PCTS**, a qual inclui treinamento, consultoria e elaboração de documentos, denominados guias e manuais, que ajudem os meios de hospedagem a atingir os objetivos do Programa.



## 2. Objetivos

Este Manual tem como objetivos:

- a) orientar os meios de hospedagem na implementação dos requisitos da Norma NIH-54: 2004 "Meios de hospedagem – requisitos para a sustentabilidade";
- b) apoiar os consultores na tarefa de orientação aos meios de hospedagem;
- c) orientar os auditores na atividade de auditoria de um sistema de gestão da sustentabilidade.



### 3. Orientações gerais

O termo “boas práticas” significa que as práticas adotadas e apresentadas neste manual atendem aos princípios da sustentabilidade, ou seja, são exemplos de como atender ao(s) requisito(s) específico(s) da Norma NIH-54: 2004 “Meios de hospedagem – requisitos para a sustentabilidade”.

Os exemplos apresentados como “boas práticas” não têm a intenção de representar a melhor nem a única maneira de se atender os princípios da sustentabilidade.

Os exemplos aqui apresentados devem ser usados pelos empreendimentos como fontes de consultas, guardando o devido cuidado de analisar se as práticas recomendadas são adequadas ao empreendimento, levando em consideração o seu porte e as demais características.

Este manual não tem a pretensão de esgotar o assunto e, portanto, salientamos que este deverá ser periodicamente atualizado em função de novas pesquisas e dos resultados de implementações nos empreendimentos. Para tanto, o processo de assistência técnica do PCTS propiciará a coleta de outras práticas adotadas com suas respectivas referências para que se possam manter sempre atualizadas as informações quanto às boas práticas econômicas.

Está prevista a realização de atualizações do manual que estarão disponíveis na página [www.pcts.org.br](http://www.pcts.org.br) para captura (*download*).

Recomenda-se que o empreendimento consulte as organizações não-governamentais (ONGs) e demais entidades representativas para se informar a respeito de projetos e boas práticas que estão sendo adotadas na região.

## 4. Boas práticas para a dimensão econômica do turismo sustentável

Das três dimensões do turismo sustentável (ambiental, sociocultural e econômica), esta é normalmente a mais visível do ponto de vista do empreendimento. Portanto, teoricamente, deverá ser aquela em que os empreendimentos já conduzem práticas alinhadas, pelo menos parcialmente, com a norma de referência do PCTS. Assim, as práticas aqui apresentadas devem ser muito bem avaliadas antes de serem implementadas, pois as práticas já adotadas pelo empreendimento poderão atender aos requisitos da Norma a partir de pequenos ajustes e adequações.

Independente disso, deve-se ter em mente que o grande objetivo da implementação de um sistema de gestão é o de organizar as informações e práticas adotadas, visando à melhoria contínua da gestão do empreendimento e, neste caso em particular, sob a ótica da sustentabilidade. Assim, todas as práticas adotadas podem e devem, quando o responsável do empreendimento julgar necessário, ser aprimoradas.

### 4.1 Legislação

O alinhamento das atividades desenvolvidas pelo empreendimento à legislação aplicável é fundamental para o atendimento ao conceito de turismo sustentável e seus princípios. Dessa forma, o empreendimento precisa:

- identificar e conhecer a legislação aplicável ao seu negócio;
- verificar a conformidade a essa legislação;
- tomar ações, quando aplicável, para buscar a conformidade à legislação.

Obs.: a legislação referida aqui se refere aos três níveis governamentais (federal, estadual e municipal).

### 4.2 Plano de Negócios

As boas práticas ora apresentadas foram coletadas do documento MANUAL DE MELHORES PRÁTICAS PARA O ECOTURISMO (Gestão de empreendimentos turísticos | Elaboração de projetos | Planos de negócios), desenvolvido por Ariane Janér (vide referências bibliográficas).

### 4.2.1 Conceitos e critérios

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

É importante distinguir alguns conceitos:

- um plano de negócios é um documento que descreve e analisa o negócio, partindo de uma visão de mercado, da operacionalidade do produto, traduzido em projeções financeiras e demonstrações da sua viabilidade econômica;
- administração é um conjunto de princípios, normas e funções que tem por objetivo ordenar os fatores de produção e controlar sua produtividade e sua eficácia para se alcançar um determinado resultado;
- um estudo de viabilidade econômica analisa o rendimento de um investimento. O rendimento é resultante do fluxo de caixa gerado por investimentos, financiamentos, lucros e prejuízos. O investimento é considerado viável se o rendimento for maior do que um mínimo estabelecido pelo investidor. Geralmente, considera-se para cálculo o rendimento mínimo, o risco do negócio relativo a outras opções de investimento.

### 4.2.2 Por que fazer um plano de negócios?

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

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

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

- O(s) produto(s) é (são) bom (bons)? Por quê?
- Existem mercados para esse(s) produto(s) e ele(s) é(são) suficientemente grande(s)?
- A estratégia de *marketing* é coerente?

- A empresa terá administração competente?
- A rentabilidade do negócio compensa os riscos?

Mesmo para quem não precisa de investimento de terceiros, o exercício de fazer um plano de negócios é muito importante, pois exige transformar uma boa idéia em um negócio rentável. É importante que o conteúdo do plano de negócios seja objetivo e que se limite às informações realmente importantes para entender as oportunidades de negócio. Ninguém tem tempo para ler um documento muito prolixo.

### 4.2.3 Traduzir o negócio em números: modelo financeiro

Para facilitar o cálculo da viabilidade econômica, é preciso fazer um modelo financeiro do negócio. Esse modelo pode ser montado em planilhas Excel e até já existem planilhas “pré-fabricadas”. A vantagem de uma planilha eletrônica é a possibilidade de ver como o negócio se comporta (qual é a sua sensibilidade) em relação a fatores importantes como demanda, preço, custos e investimentos.

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

### Premissas gerais

As premissas são fatores básicos como inflação, câmbio, crescimento da economia, tamanho do mercado e crescimento do mercado e são partes do ambiente do negócio. Variando-se as premissas, podem-se simular vários tipos de cenários e verificar os efeitos na rentabilidade do negócio.

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

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

### Comportamento dos custos operacionais

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



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

### Especificações do investimento

O investimento deve ser especificado com detalhes. Essa nem sempre é uma tarefa fácil, mas é essencial porque a primeira pergunta do investidor é: como podemos reduzir o investimento?

### Demonstração de resultados

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

### Formato básico de um plano de negócios

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



## Fluxo de caixa

É o parâmetro mais importante para prever a viabilidade de um negócio. Muitos negócios, mesmo com potencial de lucratividade, entram em falência nos primeiros anos por causa do planejamento inadequado do fluxo de caixa. O fluxo de caixa mostra as saídas e entradas físicas de dinheiro no caixa, que geralmente não são iguais à demonstração de resultados. Isso ocorre porque existem regras determinadas pela Receita Federal de como as saídas e entradas de dinheiro devem ser contabilizadas.

### Exemplo: depreciação

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

## Cálculo de viabilidade

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

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

### Existem várias maneiras para avaliar a viabilidade:

- I. O **payback** é o número de anos e meses para se recuperar o investimento.
- II. O **valor presente** parte do princípio de que há um custo de oportunidade ao se investir num empreendimento.

Quando você decide fazer um investimento, há uma variedade de opções no mercado: você pode depositar seu dinheiro em renda fixa, num fundo de ações ou em outro empreendimento. Para fazer a escolha certa, precisa-se descontar do valor do fluxo de dinheiro futuro a taxa de rendimento que se poderia ter em outro investimento, chamada **taxa de desconto**. Por exemplo,



se a renda fixa no banco é de 15% – sendo geralmente mais seguro que investir num negócio –, essa seria a taxa de desconto. O valor presente, então, calcula o que você ganha, além da renda fixa. Se esse valor presente é positivo, é sinal verde para investimento.

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

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

## Benefícios para a comunidade

Um investimento em ecoturismo em bases comunitárias visa a beneficiar economicamente a comunidade local. Ao analisar um projeto, deve-se fazer uma estimativa da renda adicional gerada pelo ecoturismo.

Para estimar o impacto econômico do negócio na comunidade, deve-se:

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

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

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

## Risco

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

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

Além de considerar os riscos, é preciso ponderar as diferentes opções de investimento. Difícilmente alguém investe num projeto que dá retorno menor que uma aplicação em renda fixa. Para investimentos de risco no Brasil na área de desenvolvimento sustentável, as taxas de retorno desejadas são de, no mínimo, 22% para empresas com experiência no ramo. Para projetos de ecoturismo de base comunitária, a análise de viabilidade deve reconhecer que:

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

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

## Consultores

Não é objetivo deste tópico formar especialistas em planos de negócios. O estudo de viabilidade econômica é complexo, tornando-se mais complexo à medida e à proporção que o negócio cresce (mais produtos, mais clientes, maiores investimentos,



mais pessoal, infra-estrutura, etc.). Geralmente, contratam-se consultores externos para fazer um plano de negócio, mas isso não isenta o empresário de participar da elaboração do plano. Especificamente, ele precisa:

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

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

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

## 4.3 Relacionamento com os clientes

### 4.3.1 Qualidade e satisfação dos clientes

A prática mais utilizada para monitorar a qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes é a aplicação de uma pesquisa de satisfação de clientes, normalmente aplicada por meio de formulários disponíveis nas unidades habitacionais ou na recepção do empreendimento. A direção do empreendimento deixa o cliente à vontade para decidir se quer ou não emitir a sua opinião.

Exemplo de formulário para pesquisa de satisfação de cliente:

**Recepção**Seu check in foi rápido? sim  não Achou sua estada agradável? sim  não **Hospedagem**Seu apartamento/banheiro estavam limpos? sim  não Você encontrou o conforto necessário para uma boa noite de sono? sim  não **Gastronomia**A qualidade e a variedade do café da manhã atenderam às suas expectativas? sim  não Seu almoço ou jantar em nosso restaurante foi bom? sim  não **Para Concluir**Deixamos de prestar algum serviço de sua necessidade? sim  não **Em caso afirmativo, qual?**Você se hospedaria neste hotel novamente? sim  não 

O uso deste tipo de pesquisa deve ser feito tomando-se alguns cuidados. Em primeiro lugar, é preciso sempre analisar os resultados e usá-los para a tomada de decisões que possam melhorar a qualidade dos serviços e, evidentemente, monitorar os resultados das melhorias implementadas. Em segundo, deve-se ter claro que o universo de clientes dispostos a preencher formulários deste tipo é sempre pequeno. Além disso, existe uma tendência de que somente clientes muito insatisfeitos e muito satisfeitos preencham a pesquisa. Assim, tende-se a ter uma medida dos extremos em termos de opinião. Dessa forma, os resultados encontrados na pesquisa devem ser avaliados com cuidado.

Outra maneira de medir a satisfação dos clientes, a qual pode ser realizada em conjunto com a pesquisa descrita anteriormente, é perguntar ao hóspede no momento da sua saída (*check out*) se este ficou satisfeito com o serviço ou ainda se este tem algo a sugerir em termos de melhoria aos serviços prestados pelo empreendimento.

**4.3.2 Comunicação com os clientes**

Este tópico refere-se à importância da comunicação entre o empreendimento e seus clientes. Basicamente pode-se destacar que o cliente tem direito de receber as informações fidedignas sobre os produtos e serviços oferecidos pelo empreendimento.

Assim, as boas práticas com relação à comunicação com clientes reforçam a necessidade de que esta deve ser realizada com transparência, de forma ampla e fidedigna sobre todos os produtos e serviços e com o espírito educacional de modo que o cliente possa aprender e entender a relevância da sustentabilidade, nas suas três dimensões. Isso pode ser feito paralelamente à divulgação por parte do empreendimento sobre as ações tomadas para minimizar os impactos negativos e para potencializar os impactos positivos, sejam estes ambientais, socioculturais ou econômicos por ele realizados.

**4.4 Saúde e segurança no trabalho e dos clientes**

Sobre este tema, as boas práticas recomendam a identificação dos perigos e a avaliação dos riscos relativos à execução de atividades e tarefas por parte dos funcionários do empreendimento. Acompanhado a isso, a tomada de ações para prevenir acidentes de trabalho e doenças ocupacionais. Em termos práticos, o empreendimento pode desenvolver a seguinte seqüência de etapas:

- identificar todas as atividades e tarefas realizadas (em todas as áreas e setores do empreendimento);
- listar, para cada atividade e/ou tarefa identificada, os perigos inerentes à sua execução;
- correlacionar, para cada perigo listado, o risco associado: perigo=causa e risco (ou dano)=conseqüência;
- avaliar a probabilidade de cada perigo: pouco provável, provável ou muito provável;
- analisar a severidade de cada risco ou dano: baixa, média ou alta;
- cruzar as informações das duas etapas anteriores (probabilidade do perigo e severidade do risco ou dano) e identificar quais são os perigos que precisam ser prevenidos ou minimizados;
- definir ações para tal;
- implementá-las e monitorar seus resultados.

No caso específico dos clientes, o empreendimento deve verificar quais os perigos e riscos que estão associados à estada do cliente no empreendimento. Se o cliente faz um passeio a cavalo ou se o cliente utiliza a piscina do empreendimento, haverá perigos e riscos associados e relativos à saúde e segurança. Portanto, o empreendimento pode adotar a metodologia citada anteriormente.

Obs.: em todos os casos (trabalhadores e clientes) deve-se considerar a responsabilidade do empreendimento quanto ao traslado (casa-trabalho-casa ou aeroporto/porto/rodoviária-meio de hospedagem-aeroporto/porto/rodoviária).

Dica 1 – Conheça o trabalho da Associação Férias Vivas, que contribui para minimizar a ocorrência de acidentes no turismo e lazer, incentivando o turismo e a recreação consciente e segura, por meio da disseminação de uma cultura de prevenção de acidentes, através da implantação de padrões de segurança. No *website* da Associação [www.feriasvivas.org.br](http://www.feriasvivas.org.br) pode-se encontrar artigos sobre turismo, aspectos jurídicos das atividades turísticas, gerenciamento de risco e normalização, além de regras e precaução contra acidentes e outras informações importantes para se fazer a gestão da segurança no trabalho e dos clientes.

Dica 2 – Conheça o trabalho da Associação Brasileira das Empresas de Turismo de Aventura – ABETA, que promove o profissionalismo e as melhores práticas de segurança e qualidade entre seus associados, contribuindo para o desenvolvimento sustentável do Turismo de Aventura no Brasil, em parceria estreita com os diferentes atores da sociedade, poder público e terceiro setor, buscando incentivar, de forma harmônica e ética, a preservação do meio ambiente e do patrimônio cultural, assim como a prosperidade econômica dos associados e de seus colaboradores e dos destinos turísticos. No *website* da Associação, [www.abeta.com.br](http://www.abeta.com.br), além de notícias e artigos relacionados ao segmento, encontram-se aspectos jurídicos das atividades turísticas e pode-se participar de fóruns de discussão.

## 5. Referências

JANÉR, Ariane. **Gestão de empreendimentos turísticos: Elaboração de projetos/Planos de negócios**. In: **Manual de melhores práticas para o ecoturismo**. Org.: Roberto M. F. Mourão. Rio de Janeiro: FUNBIO/Instituto ECOBRASIL – Programa MPE, 2004. 93p. p. 31-38.



PARCEIROS FINANCIADORES

---



BID  
Banco Interamericano  
de Desenvolvimento



PARCEIROS APOIADORES

---



PARCEIRO EXECUTIVO

---

**H** Instituto de  
Hospitalidade

ISBN 85-87172-09-3



9 788587 172099