

---

# Ecoturismo e valorização de recursos naturais

---

## 4. O ecoturismo como negócio

*Instituto Superior de Agronomia*

*Ano letivo 2020/2021*

---

## Ecoturismo e valorização de recursos naturais

### **4. O ecoturismo como negócio**

#### **Sumário:**

**4.1 A estrutura e agentes do sector do ecoturismo**

**4.2 Planeamento e análise económica**

**4.3 Conflito e cooperação no uso de recursos ambientais**

---

## 4.1 A estrutura e agentes do sector do ecoturismo

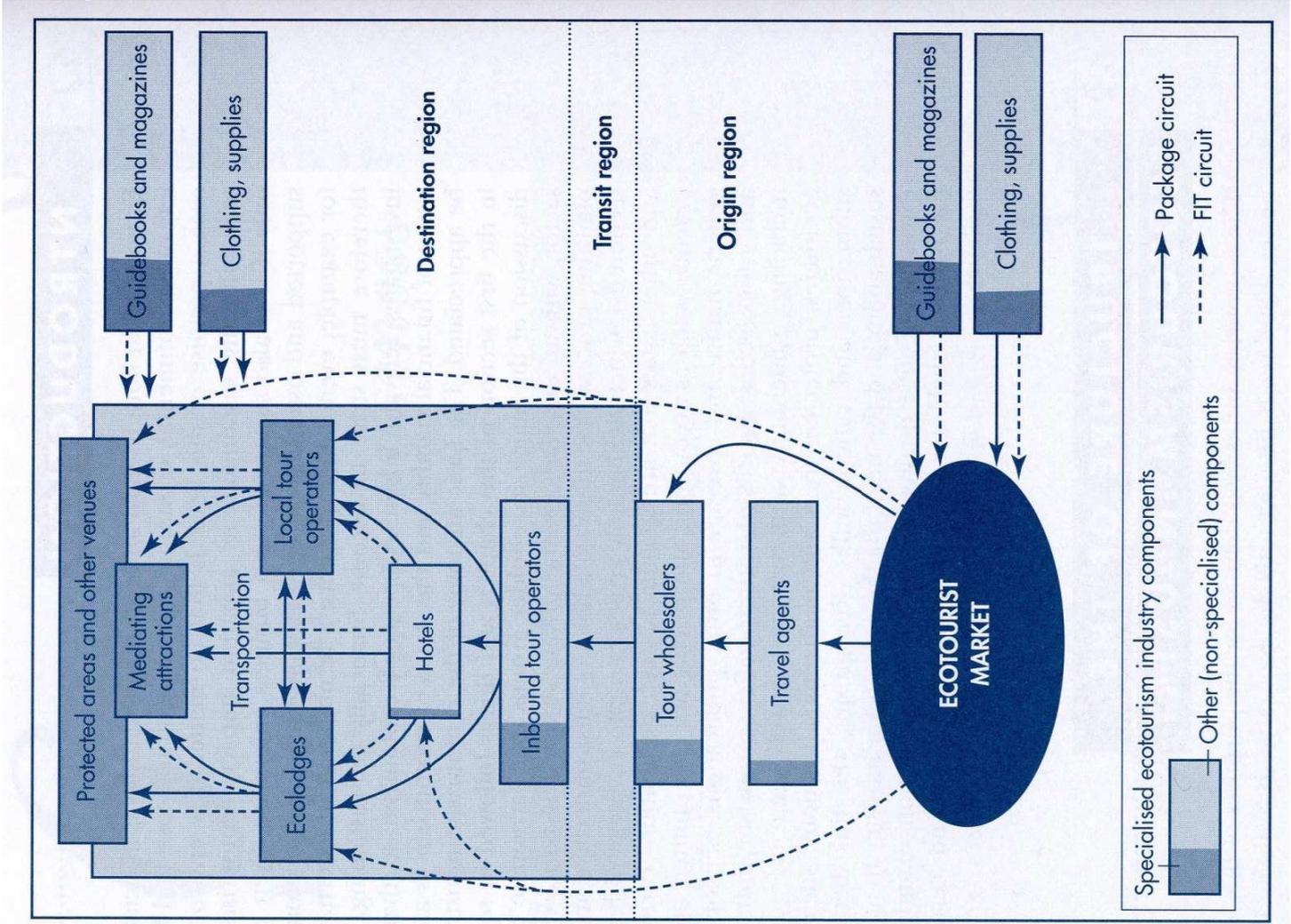
**O sector do ecoturismo** (the ecotourism industry)

Atividades que diretamente interagem com os ecoturistas para proporcionar experiências de ecoturismo, desde a fase de planeamento à fase de conclusão.

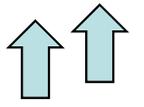


Componentes da cadeia de produção de valor turístico, na perspectiva do consumidor

Segmentos do sector: regiões de origem, de trânsito e de destino.



**Figure 6.1**  
The  
ecotourism  
industry



---

A designação “sector de ecoturismo” pode ser algo redutor – apenas uma porção pequena de atividades do ecoturismo ocorre num sector especializado em ecoturismo.

As viagens de ecoturismo ocorrem quer através do **circuito formal** que frequentemente vende o pacote completo englobando a viagem, alojamento e a visitação de atrações selecionadas apriori – no esquema representado pela linha a cheio, quer através do circuito alternativo, **Viagem livre e independente** (*free and independent travel – FIT circuit*)

---

## Comentários

### A distinção entre as categorias

- a) especializado e não especializado,
- b) circuito formal e circuito FIT

faz-se para facilitar a discussão, em a) e b) ambas as categorias combinam elementos das duas.

### Operações especializadas e não-especializadas

**Livros guias de turismo** (uns especializados, outros não), agências de viagens ...

Actividades de turismo relacionadas com *ecolodges*, áreas protegidas, operadores turísticos locais que mediam as atracções

**Transportes aéreos**, a maior parte do **alojamento de ecoturistas em áreas urbanas** ...

### Circuito formal e viagem FIT

Uma substancial proporção da actividade de ecoturismo prossegue ao longo do circuito formal

Ecoturistas *soft* / ecoturista *hard* <> Circuito formal/ viagem FIT

---

## Os grupos participantes

directamente nas actividades de ecoturismo:

- Sector privado
- Comunidades locais
- Organizações não governamentais
- Sector público

Arranjos múltiplos de grupos de intervenientes são mais a norma do que a exceção.

- i. projeto de base comunitária que envolve fundos de agências internacionais;
- ii. um operador individual que recorre ao alojamento privado e utiliza AP públicas.

- **Sector privado**

- 1) Indústria de ecoturismo especializada e não especializada nos países mais desenvolvidos → racionalidade económica
- 2) As operações especializadas tendem a ser actividades de menor dimensão, frequentemente empreendidas por conta própria.
- 3) Este sector é caracterizado por grande volatilidade.

---

**❑ Razões para a alta taxa de insucesso entre as actividades privadas de pequena dimensão**

- 1) Preponderância de proprietários e de operadores muito especializados como, p.e., biólogos marinhos, mas com pouco ou nenhum conhecimento de como conduzir uma negócio.
- 2) Motivações de envolvimento na actividade (razões emocionais, estilo de vida) conflituam com a necessidade de realizar 'lucro'.
- 3) Confusão entre os níveis de visitaçã das AP com a procura, muito menor, de produtos especializados de ecoturismo.
- 4) Desconhecimento do sistema de distribuição do turismo (slide 4).
- 5) Desfasamento entre oferta e procura pode resultar da sazonalidade da atração turística, dos acessos ou das condições de visitaçã.
- 6) Relativa ausência de barreiras enfrentadas por alguém que deseje tornar-se um operador turístico local. Precisa pouco mais do que um veículo com tracção a quatro rodas e um guia (livro).
- 7) Economias de escala inadequadas (ver slide 30 EVCRN\_1.Noçãocontextos\_10)

- 
- ❖ Economias de escala inadequadas e problemas associados
    - a) Base de clientes restrita >> altos custos fixos por cliente.
    - b) Limitadas reservas financeiras para enfrentar emergências.
    - c) Maior probabilidade de variar a qualidade do produto.
    - d) Maior probabilidade de experimentar frustração quando tenta enfrentar a burocracia ou receber ajudas governamentais e menor capacidade para obter financiamento.
    - e) Falta de recursos para conduzir ou aceder a estudos em áreas cruciais como estudos de mercado.
    - f) Maior dificuldade em implementar tecnologia sofisticada que melhor assegure a sustentabilidade ambiental.
    - g) Maior dificuldade em obter os melhores descontos baseados no volume de fatores comprados.
    - h) Menor capacidade para responder rapidamente às incertezas e menor possibilidade de divergir para produtos alternativos, se a procura pelo produto central diminuir ou se se tornar indisponível.??

---

Exemplo: se dependente de uma dada AP pode ficar arruinada, se o gestor desta área, unilateralmente restringir o acesso a um trilho popular ou impuser um preço de entrada.

❑ **Vantagens associadas a actividades de pequena dimensão**

- 1) Custos variáveis baixos por cliente
- 2) Maior flexibilidade (p.e. de itinerários que podem ser ditados pelos ecoturistas)
- 3) Disponibilidade de programas governamentais próprios (na Austrália)
- 4) Negócios familiares: dispõem de trabalho flexível, polivalente e ambiente familiar.
- 5) Um conhecimento íntimo do lugar e garantem autenticidade e mais-valias à experiência do visitante.
- 6) Promoção por via *passa-a-palavra* compensa, em parte, a mais fraca ligação com o sistema de distribuição de turismo.

---

## ❑ Tendência para a constituição de grandes empresa

- ✓ Crescente tendência para a formação de empresas de maior escala, algumas das quais seguindo estratégias de integração vertical e horizontal.
- ✓ Remete para a discussão: paradigma convencional / paradigma verde (Oportunidades de negócio potencial oferecidas pelo crescimento do consumismo verde?)
- ✓ As economias de escala conferem-lhes grandes vantagens no perseguir de práticas sustentáveis:
  - A posse de muitas e diversas competências e especializações, pode incluir, p.e., gestores ambientais e responsáveis pelas relações com as comunidades;
  - A capacidade de inovar pode envolver iniciativas como energia solar ou co-geração de energias:
  - A disponibilidade de grandes volumes de *inputs* e de *outputs* tornam a reciclagem e a redução de uso muito rentáveis, dando lugar a empresas ambientalmente conscientes que exigem dos seus fornecedores padrões ‘verdes’ estipulados.

---

- **Comunidades**

Ecoturismo de base comunitária é um modelo que prevalece nalguns países, entre as populações indígenas

*Características distintivas*

- 1) Muito dependentes de financiamentos externos,
- 2) Competências reduzidas ou nulas de como gerir um negócio
- 3) Tomada de decisão dependente das lógicas de vida comunitárias,
- 4) Elevadas taxas de insucesso

- **ONG's**

Mais conhecidas, no campo de ecoturismo, por financiar e dar outros apoios às comunidades, também se envolvem directamente, na constituição e funcionamento de áreas protegidas privadas e na organização de viagens dos seus membros.

(Ex. Liga de Protecção da Natureza com a Herdade do Gonçálinho, em Castro Verde)

---

- **Sector público**

A participação directa do sector público no negócio do ecoturismo não se observa em muitos países. Assume mais a gestão das áreas protegidas e tem um papel regulador e de suporte ao sector privado e comunitário.

No entanto, em Portugal, temos a

EDIA - Empresa de Desenvolvimento e Infra-estruturas do

Alqueva, S.A. - com a Herdade da Coitadinha, em Barrancos, e a

Companhia das Lezírias, com o projecto EVOA

(ambas sociedades anónimas de capitais exclusivamente públicos)



---

## As componentes do sistema

### **Agências de Viagens (*travel agents*)**

Componente do sistema de distribuição de turismo que tem o maior contacto com os consumidores,

- Crescente concorrência com os mediadores na NET  
(ex. *Travelocity* and *Expedia*)
- Pequeno incentivo a trabalhar com pequenas empresas – produtos de qualidade variável, com pequena capacidade de acomodar clientes e com fraca integração no sistema de distribuição de viagens.
- Envolvimento crescente das agências de viagens no ecoturismo, acompanha a entrada de grandes empresas no ecoturismo.

(ex. A cadeia *Harvey World Travel* (agência de viagem australiana) promove os *coaching safari* da *Scenic Tours* e a observação de baleias em Fraser Island do *Kingfisher Bay Resort*)

---

## **Operadores turísticos de viagens (tour operators)**

Pessoa ou organização que combina vários elementos dos arranjos de viagens e oferece-os como um produto para vender a um preço – pacote de férias e viagens organizadas.

- Transporte
- Segurança
- Alojamento
- Acesso às atrações
- Excursões guiadas

## **Operador turístico “de saída” (tour wholesaler)**

Localizado na região de origem; normalmente grande empresa; faz os contratos com as companhias aéreas, organiza os programas de viagens, coordena o marketing e as vendas, organiza grupos e estabelece contactos com cada um dos clientes.

Pode, dado o maior volume de compras

- oferecer viagens/excursões a preços mais baixos
- ser mais selectivo com os fornecedores e ter maior influência na sustentabilidade do sector de turismo e de alojamento

---

## **Operador turístico de “entrada” (inbound tour operator)**

Localizado nos principais centros urbanos e/ou em portas de entrada nos países de destino. Tipicamente vende os seus serviços a *tour wholesalers*:

- prepara os itinerários dos clientes,
- seleciona as empresas locais,
- faz os programas,
- contrata o pessoal e
- paga as taxas e impostos aplicáveis

Pode ter várias figuras jurídicas:

filial transnacional, *franchise* transnacional, subsidiária de um *tour wholesaler*, grande empresa estrangeira, empresa local, subsidiária de uma empresa nacional, empresário em nome individual ou cooperativa.

---

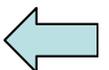
## Operador turístico local

Componente no terreno, medeia diretamente entre o ecoturista e a atração ambiental.

- Empresa do sector privado de pequena dimensão ou empresa comunitária
- Neste último caso, pode articular-se com fornecedores de alojamento ou de alimentação, com áreas protegidas privadas e com outros serviços.
- Nos países desenvolvidos, pode organizar apenas a viagem, deixando os outros arranjos para o cliente ou subcontratar ou trabalhar com outros pequenos operadores ou com áreas protegidas públicas.

A integração em redes maiores do comércio de viagens

- ✓ pode conduzir a uma maior dependência, à padronização do produto e a perdas de rendimento devidas ao pagamento de comissões; que
- ✓ podem ser compensadas por maiores rendimento e volume de emprego devidos ao maior número de clientes e profissionalismo à medida que são forçadas a encontrar padrões mais elevados de qualidade do produto.



---

## Alojamento

*Ecolodges* - são um símbolo do ecoturismo de nível elevado, mas respondem apenas por uma proporção pequena das dormidas dos ecoturistas.

Hotéis convencionais são o alojamento base da maioria dos ecoturistas e têm vindo a facilitar o acesso dos seus clientes às áreas protegidas próximas.

Duas noções de ecolodges,

- i) uma mais pelas actividades dos seus hóspedes



- ii) outra mais pela aderência aos princípios da sustentabilidade ambiental (e, possivelmente, sociocultural).



---

## □ Uma característica fundamental

Deve complementar o seu ambiente circundante natural e cultural

- Dependendo do contexto, existe uma diversidade muito grande de opções de construção e de design; as estruturas podem variar entre
  - ◆ o moderno e o antigo,
  - ◆ o permanente e o temporário
  - ◆ o centralizado e o disperso
  - ◆ o rústico e o luxuoso.
  
- Dada a obrigação de serem ambientalmente sustentáveis, o local e o desenho são especialmente importantes, incluindo considerações relativas ao clima, terreno e localização.... e ao conforto

## □ Tendência

Os ecolodges são uma tendência no sector do Ecoturismo e

as cadeias de ecolodges são uma tendência no sector dos ecolodges

---

## Legislação portuguesa sobre empreendimentos turísticos, animação turística e turismo de natureza

- ❑ Regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos (Decreto-Lei n.º 228/2009 de 14 de Setembro)
  - ✓ Alojamento local
  - ✓ Empreendimentos turísticos
    - Estabelecimentos hoteleiros
    - Aldeamentos turísticos
    - Apartamentos turísticos
    - Conjuntos turísticos (resorts)
    - Turismo de habitação
    - Turismo no espaço rural
    - Parques de campismo e caravanismo
  
- ❑ Regime jurídico da animação turística (Dec.-Lei n.º 108/2009 de 15 de Maio)
  - ✓ regula a atividade das empresas de animação turística e dos operadores marítimo-turísticos;
  - ✓ regula o reconhecimento daqueles como empreendimentos turísticos de Natureza

---

## Turismo de natureza

### Artigo 20.º

Os empreendimentos turísticos que se destinem a prestar serviço de alojamento a turistas **em áreas classificadas ou noutras áreas com valores naturais**, dispendo para o seu funcionamento de um adequado conjunto de instalações, estruturas e equipamentos e serviços complementares relacionados com **a animação ambiental, a visitação de áreas naturais, o desporto de natureza e a interpretação ambiental**, podem ser reconhecidos como turismo de natureza ou associados a uma marca nacional de áreas classificadas, pelo ICNF, I.P., de acordo com os critérios definidos por portaria dos membros do Governo responsáveis pelas áreas da conservação da natureza e do turismo.

(Decreto-Lei n.º 80/2017 de 30 de junho)

---

## **Mediação de atrações**

Estruturas construídas ou dispositivos que permitem ao ecoturista visitar atrações naturais de outra forma inacessíveis

(ex. transporte por cabo, passadiços aéreos)

Localizados parcialmente ou na totalidade em áreas protegidas, estruturas fixas ou móveis, envolvendo investimento público ou empresarial privado

---

## **Guias (livros) de viagens**

- ❑ Características/Interesse
  - O sector é geograficamente disperso (obtidos na origem ou no destino)
  - Produtos comerciais tangíveis que requerem uma estratégia de marketing e de gestão diferente do turismo
  - Fonte de informação crítica de interpretação do produto que influencia os padrões de viagem de ecoturismo e, portanto, serve como uma porta de entrada no sistema do ecoturismo
  - Geram expectativas no consumidor e publicitam e promovem actividades e atrações particulares (importância de uma boa crítica)
  - No início de 2000, os recursos informativos na Web parecem ter suplantado os livros tradicionais (com vantagens)

---

## 4.1 Planeamento e análise económica

Entusiasmo com a actividade de ecoturismo e realidade de levar a bom termo um negócio.

A preparação de um plano de actividade deverá ser a 1ª tarefa; uma vez feito, deverá ser realizado de um modo contínuo.

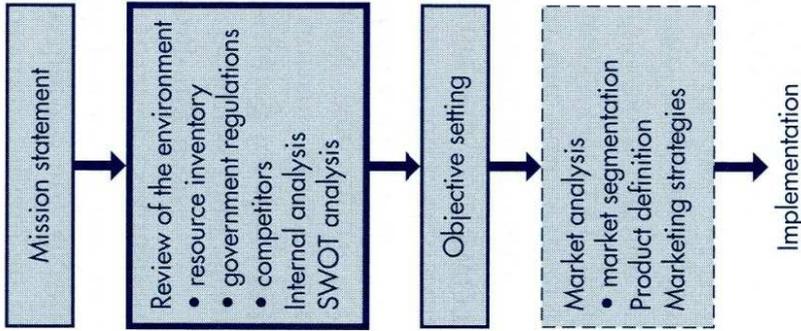
### ❖ **Planeamento estratégico de um negócio**

Um instrumento de gestão usado por uma empresa na análise e síntese da informação relevante para avaliar a sua posição, estabelecer os seus objetivos e identificar as melhores formas de realizar esses objetivos.

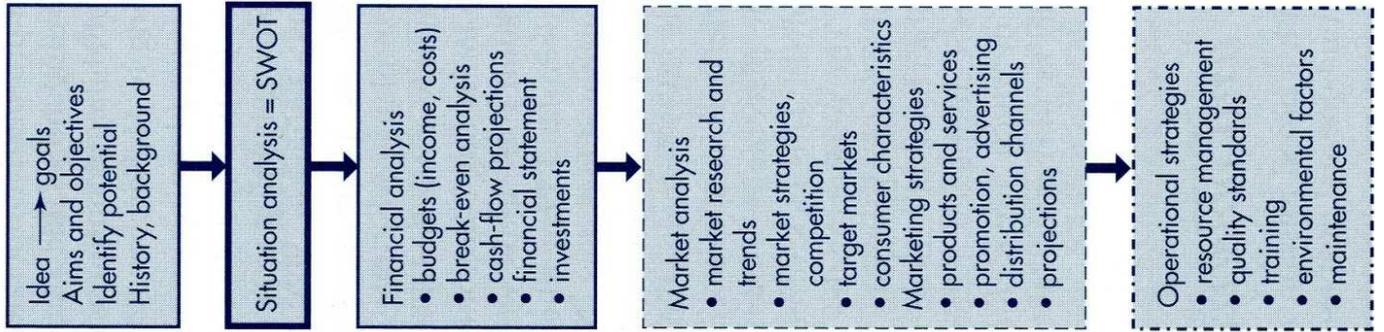
Não há receitas para o preparar.

Processo flexível em que qualquer elemento do plano pode ser revisitado e revisto, periodicamente, conforme o justifique a mudança das circunstâncias e do conhecimento.

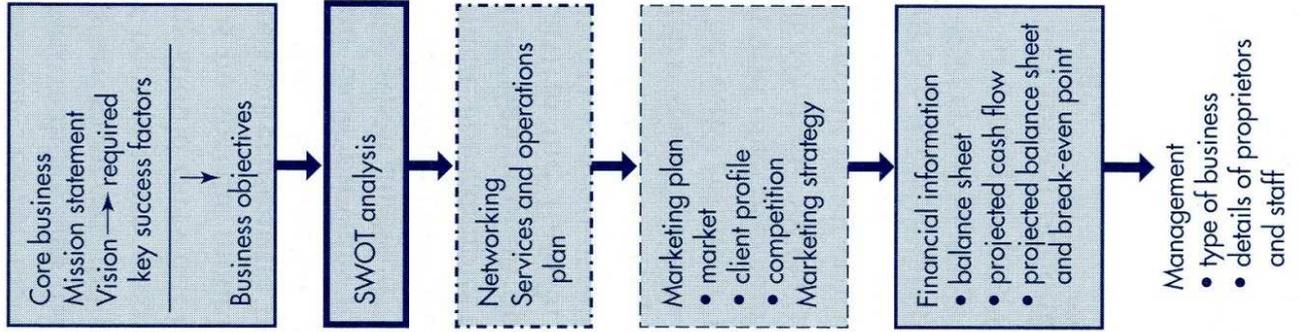
**Patterson 1997**



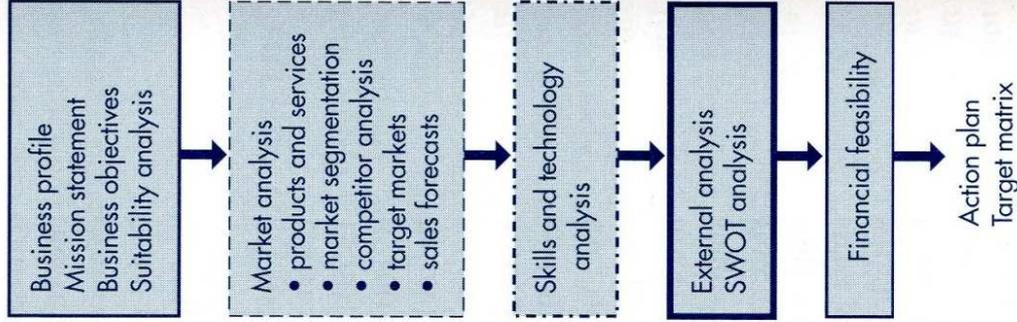
**McKercher 1998**



**Beeton 1998**

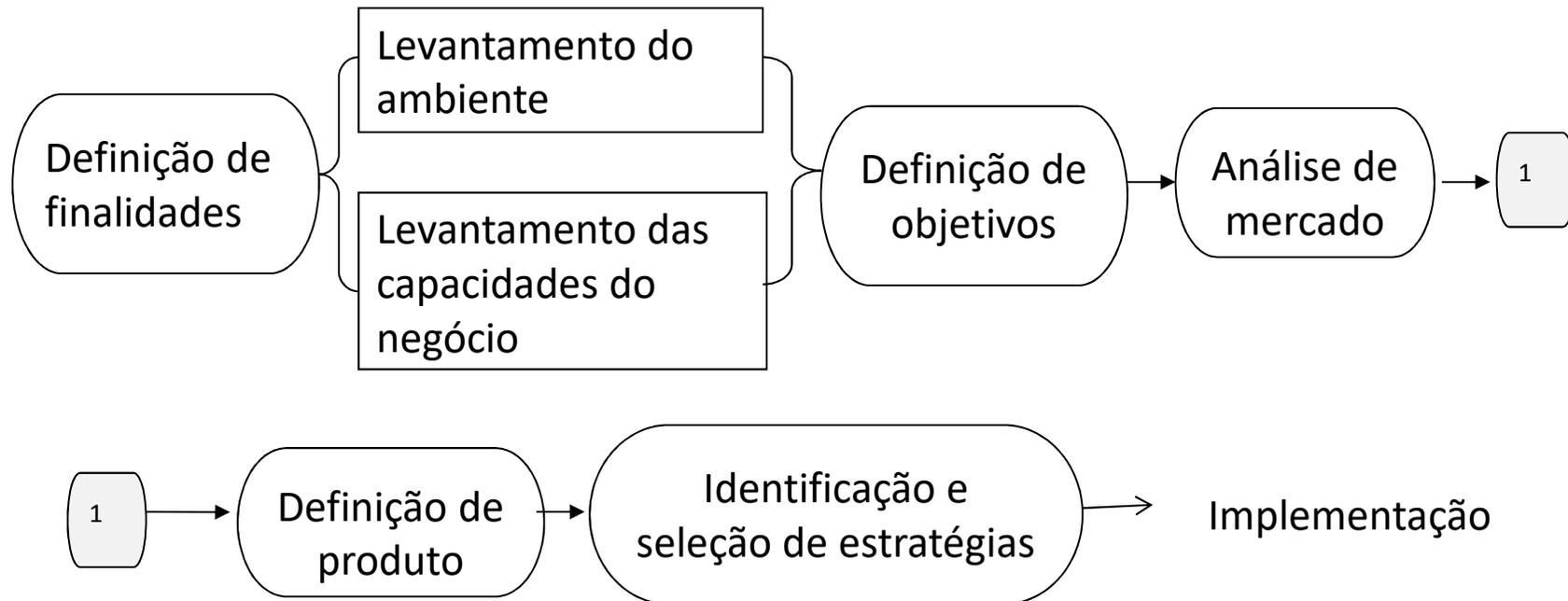


**Tourism Queensland 1999**



---

## Planeamento estratégico de um negócio



Carol Patterson, [2007](#)  
// //

---

❑ **Estabelecimento das finalidades. Finalidade, objectivo e meta**

**Finalidade/ missão** – descreve a essência do negócio, o propósito fundamental ou razão de ser e, nalguns casos, sua a visão do futuro.

Pode combinar uma visão de ganhos ecológicos com o desejo de garantir ao cliente experiências memoráveis e transformadoras.

Ex. Declaração da missão da Green Ecotours: Green Ecotours fornece **viagens excepcionais de história natural** para **viajantes nacionais e internacionais**. Usamos **guias especializados e visitamos destinos desconhecidos** para **conferir um sentido de responsabilidade para com o ambiente**.

Esta declaração de missão diz-nos:

**O que é fazem**, **Como fazem**, **Quem são os clientes visados** e **Porque o fazem**

(Patterson, 2007).

---

**Objetivos e metas** – indicam como a finalidade será realizada.

**Objetivos** – Em que área e em que sentido quer progredir

Ex. Ser *leader* no sector de observação de baleias nos Açores,

ter um maior nº de clientes, o maior volume de negócio, os clientes mais satisfeitos

**Objetivos específicos e Metas** – cobrem áreas quantificáveis e específicas tais como vendas, lucros, satisfação de clientes, posicionamento de mercado, ...

Ex. atingir determinado valor de um indicador de sustentabilidade ambiental

Ex. Venda de 15 viagens de 4 dias de duração por Primavera

diz como reconhecer o sucesso nas viagens de observação de baleias.

**Horizonte temporal de planeamento** – as metas devem ser alcançadas num certo espaço de tempo; se não → → **Plano de contingência**

!

---

## ☐ **Análise da situação e análise SWOT**

Avaliar o ambiente físico, económico e político onde opera ou onde a operação terá lugar é uma etapa importante. Ajuda a definir os produtos a oferecer.

### ➤ **Inventário de recursos**

ver [Inventário.pdf](#) ou [Ecoram](#)

- Atrações cénicas ou naturais
- Atrações históricas
- Atrações sociais ou culturais
- Alojamentos
- Restaurantes
- Serviços interpretativos
- Transporte
- Infra-estruturas
- Recursos humanos

Ponto de partida para o desenvolvimento do produto e indica onde é necessário fazer melhoramentos

(Patterson, 2007).

---

## ➤ Avaliar a regulamentação governamental

- É importante ter familiaridade com as exigências dos regulamentos e análise de impactos ambientais
- Sujeito ou não à avaliação de impacto ambiental (AIA), sempre quer fazer uma AIA;

Uma licença para operar pode obrigar a satisfazer requisitos de capacitação técnica, de 1ºs. socorros ou de conhecimentos da área, língua, ...

Pode não obter aprovação para a sua ideia e os custos da AIA serem muito altos, mas se identificar os obstáculos pode ser capaz de alterar a localização ou a natureza do seu negócio para o tornar aprovável.

Tratar com a burocracia pode ser consumidora de tempo e dinheiro →

Reavaliar os seus planos

(Patterson, 2007).

---

## ➤ Análise dos competidores

- Que produtos oferecem, com que características, preços, estratégias de marketing
- Analisar os seus competidores pode dar informação sobre novas oportunidades para o seu negócio

**Distinguir o produto**, mostrar que o produto é diferente é muito importante quando se visa empréstimos bancários.

O turismo é uma área de alto risco – precisará de explicar porque é o seu negócio diferente e gerará rendimentos.

(Patterson, 2007).

---

## ➤ Análise SWOT

Instrumento valioso que deveria ser usado de modo rotineiro por todo o negócio.

**Forças e fraquezas** referem-se a características internas da actividade.

Força é algo que o seu negócio possui e lhe dá vantagens competitivas

Ex. propriedade pode possuir uma grande população de koalas (uma força do negócio), mas os seus funcionários podem não deter preparação formal na interpretação de koalas (uma fraqueza);

**Oportunidades e ameaças** referem-se ao ambiente externo, incluindo o exterior ao ecoturismo.

Ex. turistas podem estar desejosos de ver koalas no seu ambiente natural (uma oportunidade), mas os koalas podem sofrer de uma doença ou a propriedade vizinha pode estar já a desenvolver um percurso guiado orientado para os koalas (uma ameaça).

A análise SWOT pode ser acompanhada por estratégias ou comentários sobre como superar as fraquezas e ameaças e como capitalizar as forças e as oportunidades.

Ex. a ameaça de um competidor vizinho pode ser convertida em oportunidades se conduzir a uma parceria ou se forçar o operador a desenvolver um produto superior.

## Análise SWOT Empresa de viagens de aventura soft

### Forças

- Acesso a uma gama completa de guias treinados
- Proximidade de um aeroporto internacional
- Permissão de operar em 3 parques nacionais
- Parceria com uma companhia hoteleira para promoção

### Fraquezas

- Pequena disponibilidade de capital circulante
- Falta de equipamento para campismo nas 4 estações
- Sem site na internet

### Oportunidades

- Nenhuma outra permissão foi dada nos parques nacionais, então as que existirem terão grande valor
- Criação de vários clubes sociais na cidade vizinha que fornecem um mercado potencial
- Flutuações da moeda são atractivas para os visitantes internacionais
- Investigações indicam que existe maior disposição da geração de meia idade para férias mais ativas

### Ameaças

- Não ter acesso a outros parques nacionais
- Áreas onde é permitido BTT estão a diminuir

(Patterson, [2007](#))

---

## ❑ Marketing

- O sucesso de um negócio dependerá do sucesso do plano de marketing.

Analisar o potencial do mercado de ecoturismo e determinar onde haverá a maior probabilidade de ter sucesso.

Identificar o tipo ou grupos de pessoas que se adaptam aos produtos oferecidos, quais são as suas necessidades e preferências e como pode responder a estas de modo a encorajar essas pessoas a comprar os seus produtos. **Quem são os clientes e como alcançá-los.**

≠ actividades de venda e de promoção (são parte do marketing) ocorre quando se contacta as pessoas para as persuadir a comprar.

---

**Marketing** - A interacção e inter-relações entre consumidores e produtores de bens e serviços, através das quais ideias, produtos, serviços e valores são criados e trocados para mútuo benefício de ambos os grupos (Weaver e Lawton, 2006)

Inclui:

- Funções de promoção e publicidade
- Segmentação de mercado
- Teste de novos produtos, obtendo o *feedback* dos clientes
- Decisões sobre preços e
- Determinação de canais e métodos de distribuição

**Marketing** estratégico – força um negócio a definir os produtos que escolhe oferecer e não oferecer, os mercados que visa e os que não visa e os competidores com que quer competir e os que são de evitar (McKercher, 1998).

---

➤ Segmentação de mercado

Analisar o mercado potencial de ecoturismo e identificar o **tipo de pessoas** ou grupos (segmentos de mercado) que se adaptam aos seus produtos.

Os segmentos de mercado podem ser caracterizados por aspetos demográficos, atividades, motivações para a viagem, origem geográfica educação/ formação (áreas das ciências naturais ou das ciências humanas), ecoturista soft ou hard.

Estes grupos podem representar empresas ou clubes recreativos, ex:

Descrição do segmento	Grupo de Aventura	Grupo de incentivo
Idade	25-40 anos	35-55 anos
Origem	Alemão	Norte americano
Género	70% H	60% H
Razões para viajar	Desafio físico	Recompensa por bom desempenho
Duração da estada	5-7 dias	1-2 dias

---

## Para pequenos negócios

Estudos de marketing têm preços proibitivos

Em estudos de mercado, a alternativa possível é, mas ainda assim difícil, aceder à investigação que já está disponível na esfera pública.

Em actividades promocionais, podem aproveitar 'colar-se' às campanhas organizadas e financiadas pela autoridades públicas de turismo ou organizações de sector, se existirem para o destino.

Estas organizações (em rede) podem ajudar no marketing do destino, permitindo, assim, a um negócio centrar-se na promoção dos produtos únicos que oferece, naquele destino.

Uma decisão do pequeno operador é se transfere a responsabilidade da promoção do seu produto para o sistema de distribuição de turismo, a troco de uma comissão – se nada é vendido, o operador não incorre em custos.

---

## ❑ Definição do produto

Inventário dos recursos da área de atuação + Análise de mercado



Identificar

1. Os produtos a oferecer (que pode)
2. Os produtos que realisticamente serão comprados pelos ecoturistas

### Exemplo

Inventário: abundância de aves > percursos para observadores de aves ocasionais

- *Decidir:* dimensão do percurso, quais as atividades, alojamento, refeições

***A estrutura do produto será determinado pelos mercados visados e os preços que estes podem suportar***

Análise de mercado: observadores de aves ocasionais; casal; gosto por aves e cultural; viagens de 3 a 4 dias

- *Decisão:* Inclusão, no percurso, a visita a um centro de interpretação sobre práticas tradicionais e ambiente

---

Ao definir o produto:

1. programa escrito
2. conhecer os custos para
3. chegar ao preço de venda

Responder: o produto tem probabilidade de ser bem sucedido?

- *Possível modificação do produto*

Probabilidade de sucesso:

1. **Exequibilidade**: pode fazer tudo o que precisa para estabelecer o negócio?

ex. ecolodges: assegura o financiamento e a tecnologia especial para a aprovação do licenciamento; o número de visitantes que pretende cabem no número de visitantes autorizados?

2. **Viabilidade**: o negócio tem capacidade para se desenvolver e crescer?

---

## A. Viabilidade económica

Nesta altura do processo de planeamento, tem-se alguma ideia do mercado que se visa. Do trabalho de atribuição de preços tem-se uma ideia dos rendimentos que se podem realizar.

$$\text{Rendimento}_{\text{esperado}} > \text{Custos de operação e de capital}_{\text{estimados}}$$

Estimar custos de capital e de operação

- *Rendimentos podem cobrir custo de operação, mas não os custo de empréstimos ou dividendos a parceiros.*

Para viabilizar

- Pode ter que modificar o produto (p.e. aumentar o nº de viagens numa área dos que as inicialmente previstas) sem comprometer os princípios ambientais

---

## B. Viabilidade ambiental

➤ *O produto e as modificações que terá de sofrer para que seja economicamente viável não podem comprometer os princípios ambientais*

### ❑ **Plano de negócios (identificar e selecionar estratégias)**

Se negócio exequível e viável económica e ambientalmente, desenvolver o plano de negócios (concepção e peça escrita), que mostrará passo a passo como iniciará e dará corpo ao seu negócio: quais as atividades, os planos de marketing, as previsões financeiras para 1 a 5 anos

*Ponha números na sua ideia,  
é preferível saber que o seu negócio não é possível na fase de  
planeamento do que quando os euros já estão gastos*

---

## ❑ **Envolver os membros da comunidade**

- *Pode identificar mais oportunidades para si (o operador) e para os outros, e ter mais apoio para o produto*

ex. caminhadas de história natural - oportunidade para o artesanato local; *ecolodges* – compras a agricultores locais que poderão realizar culturas especiais; emprego local; emprego de especialistas em interpretação ou conhecedores da ecologia, cultura ou história locais; cooperação com outros operadores (acréscimo de oferta de vários serviços, formação de guias).

- *Comunidades mais dispostas a colaborar e a seguir práticas mais favoráveis*
- *Discutir o plano, não ter medo da competição . Há vantagens de outros operarem no mesmo destino*

*Lógica do centro comercial :uma loja não atrai tantos clientes como um grupo de lojas.*

*Parcerias para trabalhar um tema / imagem, em torno do qual se planeia as atividades promocionais*

---

## ❑ **Análise financeira e ...**

- Demonstração de resultados financeiros
- Saldo de tesouraria (*cash-flow*).
- Orçamentos de funcionamento e de capital
- Análises de limiares de rentabilidade (*break-even analyses*) e de limiares de encerramento (ver **Limiar Encerr e Rentab.docx**)
- Inventários, preços e investimentos
- Controlo orçamental (apuramento de desvios e correcções orçamentais)

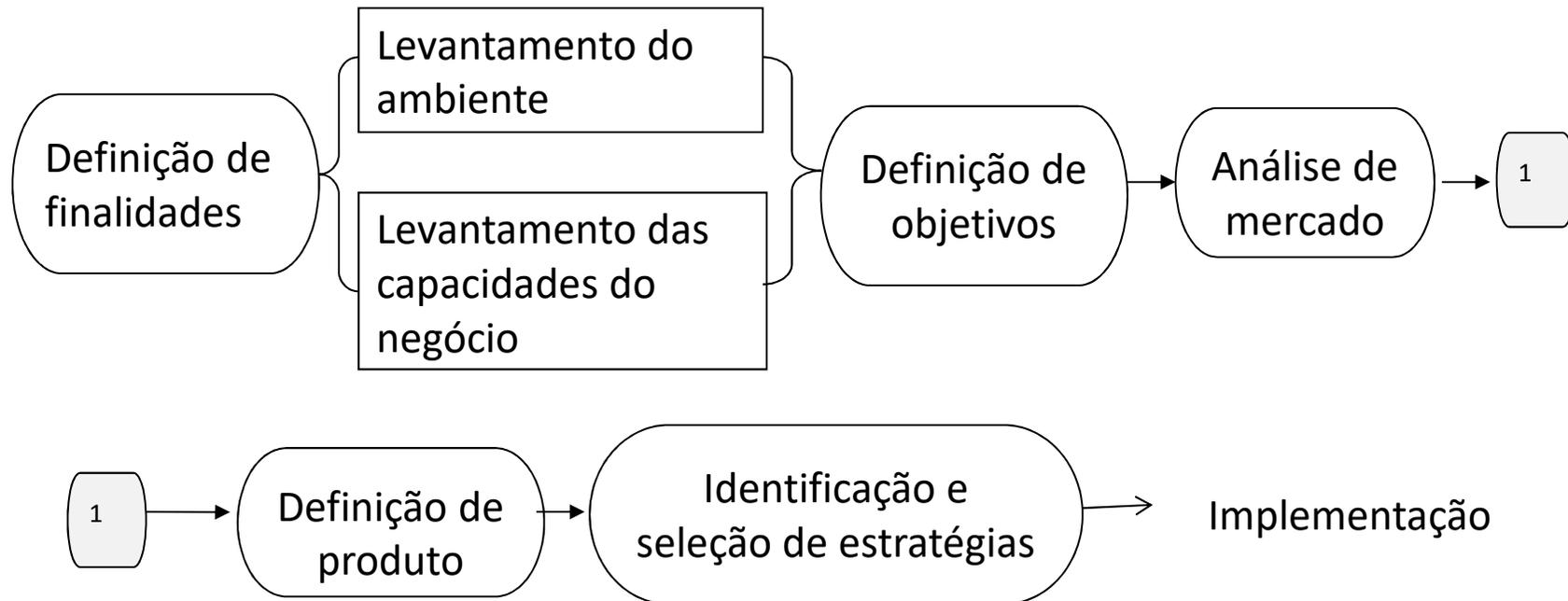
Custos demasiado elevados para os pequenos negócios

## ❑ **... Estratégias operacionais**

- Gestão de recursos
- Padrões de qualidade
- Formação do pessoal
- Licenciamento, legalidades

---

## Planeamento estratégico de um negócio



---

## **Pontos chaves**

1. Planeamento é essencial para avaliar o potencial do ecoturismo numa área
2. Um inventário de recursos é um instrumento importante para a determinação dos produtos de ecoturismo.
3. Um plano estratégico depende de uma boa análise de mercado e de um plano de marketing bem desenvolvido.
4. Análise de mercado cuidadosa ajuda a delinear produtos ajustados às necessidades de segmentos de mercado específicas.
5. Envolvimento da comunidade em fases iniciais do processo de planeamento aumenta a probabilidade de sucesso.
6. Avaliação da exequibilidade e viabilidade do produto.

---

## Análise de rentabilidade

Em que ponto o negócio dá lucro?

Por cada venda ou euro vendido qual o acréscimo de lucro?

Suponha uma empresa que fornece percursos sobre história natural. E os clientes pagam 99 euros por um dia de um geo-percurso (por viagem). Os custos de aluguer do transporte, da alimentação, das entradas no parque, do salário dos guias, estão estimados em 45 euros por pessoa. A empresa tem ainda despesas com marketing, salário do gestor, seguro e aluguer do escritório que totalizam 40000 euros/ano.

**Qual é o limiar de rentabilidade em unidades (n.º de viagens)?**

Sabendo que a empresa estima um valor de 98000 *euros* de vendas anuais e um custo variável de 45000 *euros*, **qual é o limiar de rentabilidade em valor (de vendas)?**

---

## Limiar de rentabilidade em unidades (viagens)

$$(P - CTM) \times Q =$$

$$(P - CVM - CFM) \times Q = 0$$

$$Q = CF / (P - CVM)$$

- Contributo de cada viagem=

= Preço de venda – custo variável por viagem, P - CVM:

$$99 - 45 = 54 \text{ euros}$$

- Limiar de rentabilidade em viagens = Custos fixos / contributo de cada viagem,  $Q = CF / (P - CVM)$ :

$$Q = 40\,000 / 54 = 740,74 > 741 \text{ viagens}$$

Quando vende a 742<sup>a</sup> viagem, cobriu o seu custo fixo e ganhou o seu primeiro lucro.

Quanto foi esse primeiro lucro?

## Limiar de rentabilidade em valor

Se não sabe o custo por pessoa (viagem)

- Custo variável por cada *euro* vendido = Custo variável / Valor das vendas, CV / RT:  
 $45\,000 / 98\,000 = 0.46$  euros
- Contributo de cada *euro* vendido =  
= 1 *euro* - Custo variável por cada *euro* vendido ,  $1 - CV / RT$ :  
 $1 \text{ euro} - 0.46 \text{ euros} = 0.54 \text{ euro}$
- Limiar de rentabilidade em valor (euros) = Custos fixos / contributo de cada *euro* vendido,  $CF / (1 - CV / RT)$ :  
 $40000 / 0.54 = 74\,074 \text{ euros}$

0.46 € de cada euro vendido são necessários para cobrir os custos variáveis.

0.54 € ficam disponíveis para cobrir os custos fixos.

O negócio será rentável onde o contributo de cada euro vendido cobre os custos fixos de 40000 €. Isto acontece quando as vendas atingem 74 074€ euros. A partir deste ponto cada euro vendido gera 0.54 € de lucro. Como se prevê vendas de 98000 €, o negócio ultrapassa o limiar de rentabilidade em

$98000 - 74074 \text{ €}$  e terá um lucro de  $(98000 - 74074) \times 0.54 \text{ €} = \mathbf{13\,000 \text{ €}}$