

**AVENTURA
SEGURA**

PROGRAMA DE QUALIFICAÇÃO E CERTIFICAÇÃO
EM TURISMO DE AVENTURA

MANUAL DE BOAS PRÁTICAS

VOL. 1

GESTÃO EMPRESARIAL





MANUAL DE BOAS PRÁTICAS

AVENTURA SEGURA

GESTÃO EMPRESARIAL



ABETA e Ministério do Turismo

Série Aventura Segura

MANUAL DE BOAS PRÁTICAS DE

GESTÃO EMPRESARIAL

Primeira Edição, Belo Horizonte , 2009

Ficha Institucional

REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL

Luiz Inácio Lula da Silva
Presidente da República

MINISTÉRIO DO TURISMO

Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho
Ministro do Turismo

Frederico Silva da Costa
Secretário Nacional de Programas de Desenvolvimento do Turismo

Francisca Regina Magalhães Cavalcante
Diretora do Departamento de Qualificação e Certificação e de Produção Associada ao Turismo

Luciano Paixão Costa
Coordenador-Geral de Qualificação e Certificação

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS
DE ECOTURISMO E TURISMO DE AVENTURA – ABETA

Jean-Claude Marc Razel
Presidente

Daniel Spinelli
Vice-Presidente

Eduardo Coelho
Gelderson Pinheiro
Israel Waligora
Patrick Muller
Diretoria

M294 Manual de boas práticas gestão empresarial /
ABETA e Ministério do Turismo. – Belo
Horizonte: Ed. dos autores, 2009.
68 p. (Série Aventura Segura)

ISBN 978-85-62714-00-9

1. Turismo de aventura. 2. Gestão empresarial.
I. Associação Brasileira das Empresas de Ecoturismo
e Turismo de Aventura. II. Ministério do Turismo.

CDD: 338.4791
CDU: 380.8

© Associação Brasileira das Empresas de Ecoturismo e Turismo de Aventura
- ABETA e Ministério do Turismo, 2009 | Todos os direitos reservados

ABETA

Gustavo Timo
Coordenador Geral

Raquel Müller
Coordenadora de Qualificação

Alvaro Barros
Julia Castro
Leonardo Roenick
Equipe Executiva

Luiz del Vigna
Conteudista

Sérgio Beck
Edição Técnica

CIPÓ PRODUÇÕES

Projeto Gráfico e Editorial

Nena Oliveira
Coordenação

Jussara Boscolo
Victor Oliveira
Atendimento

Leonardo Martins
Ricardo Campelo
Design

Daniel Lyrio
Finalização

Eli Borges
Produção

Eneida Santana
Revisão

FOTOS

Alex Ribondi
Alvaro Barros
Anderson Florêncio
Ary Amarante
Edmundo Costa Jr.
Eduardo Cunha
Felipe Aragão Jr.
Gabriel Werneck
Herbert Pardini
Ion David
João Carlos Ramalho Jr.
Ju de Francisco
Marcelo Krause
Marcelo Skaf
Rafael Marques
Roberta Rodrigues
Thomas Schoerner
Vilmar Lieber

Apresentação 8

- Introdução 10
- Sobre a ABETA 11
- Normas Técnicas ABNT NBR – Transversais e Específicas 12

Planejamento Estratégico 14

- ☐ Qual é o Negócio em Que Você Quer Entrar ?..... 16
- ☐ Quem São os Clientes Que Você Pretende Atender..... 16
- ☐ Quem São Seus Concorrentes ?..... 16
- ☐ Plano Estratégico..... 17
- ☐ Plano de Ação..... 18

Conceitos Básicos do Turismo..... 24

- ☐ Um Rápido Dicionário dos Componentes Básicos da Indústria do Turismo.. 25

Como Gerenciar uma Empresa de Turismo de Aventura..... 28

- ☐ Recursos Humanos em Turismo de Aventura..... 30
- ☐ Desenvolvimento de Produtos de Turismo de Aventura..... 32
- ☐ Gestão Financeira em Turismo de Aventura 44
- ☐ Vendas em Turismo de Aventura..... 48
- ☐ Promoção em Turismo de Aventura 50
- ☐ Responsabilidade Socioambiental em Turismo de Aventura 54

Conceitos Jurídicos e Direitos do Consumidor 56

- ☐ A Responsabilidade Civil Pode Ser Contratual, Extracontratual ou Objetiva..... 57
- ☐ Diferenças entre Responsabilidade Civil, Penal e Administrativa.....58
- ☐ Excludentes de Responsabilidade59
- ☐ Do Montante da Indenização.....60
- ☐ Direito do Consumidor 60
- ☐ Conceitos Básicos do Código de Defesa do Consumidor 61
- ☐ Publicidade 62
- ☐ Conceitos Básicos do Direito Ambiental 63

Referências Bibliográficas 65



APRESENTAÇÃO



A mudança de comportamento dos turistas, que hoje buscam novas experiências aliadas ao contato com a natureza, fez crescer significativamente a oferta de produtos de Turismo de Aventura e Ecoturismo. Esse aumento, associado ao crescimento da demanda nacional e internacional por tais experiências, levou o Ministério do Turismo a considerar o Turismo de Aventura (TA) um segmento prioritário para investimentos em organização e estruturação da atividade.

Melhorar a qualidade, a segurança e a competitividade dos profissionais e empresas do segmento são os objetivos do Programa Aventura Segura, iniciativa do Ministério do Turismo em parceria institucional com o SEBRAE Nacional e executado pela ABETA – Associação Brasileira de Empresas de Ecoturismo e Turismo de Aventura (TA).

O Programa abrange um conjunto de ações de fortalecimento institucional, geração e disseminação de conhecimento, qualificação de pessoas e empresas, subsídio à certificação para condutores e empresas e formação de grupos voluntários de busca e salvamento (GVBS), além de iniciativas de fortalecimento da responsabilidade socioambiental e de uma campanha de conscientização do consumidor.

A implementação do Programa Aventura Segura vem proporcionando uma transformação profunda e abrangente nos destinos, empresas e profissionais de Turismo de Aventura e Natureza do país, quer seja na consciência do trabalho que desempenham, quer seja na qualidade do serviço que oferecem. O Programa, iniciado em dezembro de 2005 e em curso no momento da publicação destes manuais, em março de 2008, qualificou milhares de pessoas, envolveu centenas de empresas e foi a semente e o propulsor de uma nova cultura de qualidade, segurança e gestão no Turismo de Aventura.

O conjunto de Manuais de Boas Práticas que o programa apresenta é uma das principais etapas da meta de geração e disseminação de conhecimento no setor. Esses documentos representam uma iniciativa pioneira na forma de abordar, organizar e formalizar o conhecimento relacionado à gestão empresarial e técnica dos empreendimentos e negócios de Turismo de Aventura no Brasil.

Os manuais são ainda uma conquista das empresas, dos profissionais e de todos os técnicos que trabalharam para construir e organizar o conhecimento disponível sobre Turismo de Aventura no Brasil e no mundo, desde o início das atividades dos Grupos de Trabalho na ABETA, passando pelo processo de normalização e pela definição das boas práticas empresariais e técnicas para o segmento. Eles fazem parte da estratégia do Ministério do Turismo, do SEBRAE Nacional e da ABETA de realizar ações que tenham capacidade de transformar a realidade através do acesso ao conhecimento e à informação.

O Programa Aventura Segura mostrou que o Turismo de Aventura e Natureza, quando bem executado e gerido por todos os atores (públicos e privados) envolvidos, tem a capacidade de ser um vetor de desenvolvimento sustentável dos territórios/destinos. Isso ocorre por meio da organização social e institucional, do envolvimento da comunidade, da capacidade de liderança da iniciativa privada e, por consequência, da geração de emprego e renda que as ações propiciam.

Esperamos que estes manuais se tornem uma contribuição para que o Turismo de Aventura e Natureza seja, mais do que já foi citado, um vetor de desenvolvimento do bem, com ênfase na conservação da natureza e em atividades prazerosas – e igualmente responsáveis e seguras –, fazendo empresários, profissionais e turistas felizes.



INTRODUÇÃO

Bem-vindo aos Manuais de Boas Práticas de Turismo de Aventura (TA)

Eles foram produzidos como documentos informativos, precisos do ponto de vista empresarial e técnico, de agradável leitura e fácil entendimento para os profissionais do Turismo de Aventura no Brasil. Também pretendem ser referência permanente de leitura para seu público-alvo, refletindo o melhor do conhecimento e da experiência do segmento hoje no país; documentos que traduzem a personalidade dos melhores profissionais do setor, em edições técnica e graficamente cuidadosas e especiais.

Os Manuais de Boas Práticas que você está recebendo são resultado do Programa Aventura Segura, um desafio e uma oportunidade de criar referência e marcar a história do desenvolvimento do segmento no Brasil. Foram formulados a partir de ações iniciadas em Grupos de Trabalho – GTs, formados no âmbito da ABETA. Esses GTs se configuraram na primeira iniciativa de organização do conhecimento e das práticas que eram realizadas pelas empresas de Turismo de Aventura no Brasil. O conteúdo técnico organizado por tais grupos foi também a base de desenvolvimento das normas de Turismo de Aventura, elaboradas no âmbito da ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas.

Os manuais têm como desafio avançar sobre o conteúdo das normas, fazendo uma espécie de tradução da linguagem formal que as caracteriza e trazendo, ainda, referências e informações a partir de uma abordagem de gestão empresarial do negócio Turismo de Aventura e Natureza.

Essa demanda foi identificada pela carência de literatura, no país, que trate do tema empresarial relacionado à gestão do Turismo de Aventura e Natureza.

Foram convidados a participar da elaboração desses documentos especialistas, empresários e alguns dos melhores profissionais do segmento. Eles dividiram seus conhecimentos e agregaram seus pontos de vista para que o conteúdo pudesse expressar a diversidade e a complexidade do negócio Turismo de Aventura e Natureza.

Consideramos que o desafio foi cumprido, com a consciência de que sempre é preciso aprimorar esse trabalho e de que as próximas edições serão melhores. O que se apresenta aqui é um conjunto de conhecimento e informação aplicado, preciso e inédito em nossa área.

Foram elaborados 10 Manuais de Boas Práticas, nos seguintes temas relacionados ao Turismo de Aventura:

1. Gestão Empresarial
2. Sistema de Gestão da Segurança – ABNT NBR 15331
3. Competências Mínimas do Condutor – ABNT NBR 15285
4. Arvorismo
5. Caminhada e Caminhada de Longo Curso
6. Canionismo e Cachoeirismo
7. Escalada
8. Espeleoturismo
9. Fora-de-estrada
10. Rafting

A definição dos temas dos manuais foi baseada na relevância dos assuntos para todo o segmento de Turismo de Aventura de maneira transversal. Isso explica os manuais sobre Gestão Empresarial, Gestão da Segurança e Competências Mínimas do Condutor – os dois últimos baseados nas normas técnicas mais importantes para o Turismo de Aventura. Também levou-se em conta as atividades mais oferecidas e praticadas no Brasil.

Os três manuais transversais seguirão uma orientação específica do tema e das normas técnicas que abordam. Os outros têm uma orientação de abordagem comum relacionada aos aspectos empresariais, técnicos, de segurança, socioambientais e sobre as normas existentes.

Boa leitura!

Para críticas, sugestões e elogios – abeta@abeta.com.br

SOBRE A ABETA

A Associação Brasileira das Empresas de Ecoturismo e Turismo de Aventura (ABETA) é a referência nacional de organização empresarial nos segmentos de ecoturismo, Turismo de Aventura e Natureza. Sua missão é tornar essas atividades viáveis econômica, social e ambientalmente, visando, principalmente, à satisfação de seus clientes. Entre os seus associados, estão operadoras, meios de hospedagem, atrativos organizados e empresas de treinamento em atividades de aventura e natureza. A entidade reúne mais de 230 associados, que são as principais empresas de Ecoturismo e Turismo de Aventura do país. A ABETA é responsável pela gestão e execução do Programa Aventura Segura, em parceria com SEBRAE Nacional e Ministério do Turismo.

■ Normas Técnicas ABNT NBR - Transversais e Específicas

- ABNT NBR 15285 – Turismo de Aventura – Condutores – Competência de pessoal – Publicada em 31/Out/2005
- ABNT NBR 15286 – Turismo de Aventura – Informações mínimas preliminares a clientes – Publicada em 31/Out/2005
- ABNT NBR 15331 – Turismo de Aventura – Sistema de Gestão da Segurança – Requisitos – Publicada em 30/Dez/2005
- ABNT NBR 15334 – Turismo de Aventura – Sistema de Gestão da Segurança – Requisitos de competência para auditores – Publicada em 30/Abr/2006
- ABNT NBR 15370 – Turismo de Aventura – Condutores de rafting – Competências de pessoal – Publicada em 31/Mai/2006
- ABNT NBR 15383 – Turismo de Aventura – Condutores de turismo fora-de-estrada em veículos 4 x 4 ou bugues – Competências de pessoal – Publicada em 24/Jul/2006
- ABNT NBR 15397 – Turismo de Aventura – Condutores de montanhismo e de escalada – Competências de pessoal – Publicada em 25/Set/2006
- ABNT NBR 15398 – Turismo de Aventura – Condutores de caminhada de longo curso – Competências de pessoal – Publicada em 25/Set/2006
- ABNT NBR 15399 – Turismo de Aventura – Condutores de espeleoturismo de aventura – Competências de pessoal – Publicada em 30/Out/2006
- ABNT NBR 15400 – Turismo de Aventura – Condutores de canionismo e cachoeirismo – Competências de pessoal – Publicada em 11/Dez/2006
- ABNT NBR 15453 – Turismo de Aventura – Turismo fora-de-estrada em veículos 4 x 4 ou bugues – Requisitos para produto – Publicada em 29/Dez/2006
- ABNT NBR 15500 – Turismo de Aventura – Terminologia – Publicada em 10/Set/2007
- ABNT NBR 15503 – Turismo de Aventura – Espeleoturismo de aventura – Requisitos para produto – Publicada em 16/Jun/2008
- ABNT NBR 15505-1 – Turismo com atividades de caminhada – Parte 1: Requisitos para produto – Publicada em 18/Fev/2008
- ABNT NBR 15505-2 – Turismo com atividades de caminhada – Parte 2: Classificação de percursos – Publicada em 18/Fev/2008
- ABNT NBR 15507-1 – Turismo equestre – Parte 1: Requisitos para produto – Publicada em 09/Jun/2008
- ABNT NBR 15507-2 – Turismo equestre – Parte 2: Classificação de percursos – Publicada em 09/Jun/2008
- ABNT NBR 15509-1 – Cicloturismo – Parte 1: Requisitos para produto – Publicada em 13/Ago/2007
- ABNT NBR ISO 24801-1 – Serviços de mergulho recreativo – Requisitos mínimos relativos à segurança para o treinamento de mergulhadores autônomos – Parte 1: Nível 1 – Mergulhador supervisionado – Publicada em 28/Jan/2008
- ABNT NBR ISO 24801-2 – Serviços de mergulho recreativo – Requisitos mínimos relativos à segurança para o treinamento de mergulhadores autônomos – Parte 2: Nível 2 – Mergulhador autônomo – Publicada em 28/Jan/2008
- ABNT NBR ISO 24801-3 – Serviços de mergulho recreativo – Requisitos mínimos relativos à segurança para o treinamento de mergulhadores autônomos – Parte 3: Nível 3 – Condutor de mergulho – Publicada em 28/Jan/2008
- ABNT NBR ISO 24802-1 – Serviços de mergulho recreativo – Requisitos mínimos relativos à segurança para o treinamento de instrutores de mergulho autônomo – Parte 1: Nível 1 – Publicada em 28/Jan/2008
- ABNT NBR ISO 24802-2 – Serviços de mergulho recreativo – Requisitos mínimos relativos à segurança para o treinamento de instrutores de mergulho autônomo – Parte 2: Nível 2 – Publicada em 28/Jan/2008
- ABNT NBR ISO 24803 – Serviço de mergulho recreativo – Requisitos para prestadores de serviços de mergulho autônomo recreativo – Publicada em 28/Jan/2008



Objetivo: Conhecer os Conceitos Fundamentais Associados ao Planejamento Estratégico em Negócios.

Você que gosta de esportes de natureza, de Turismo de Aventura e pensa em virar empresário nesta área, é bom saber, antes mesmo de abrir um negócio, que qualquer empreendimento é uma **aventura empresarial**.

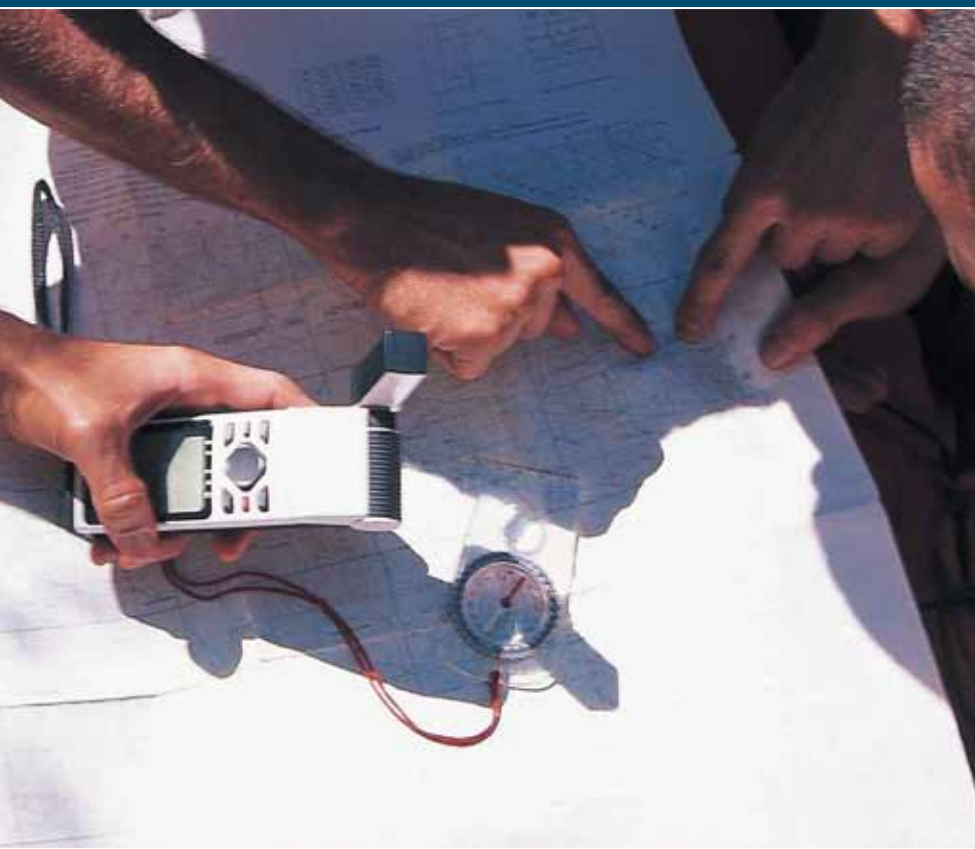
Segundo o dicionário, “**aventura** é todo empreendimento cujo resultado é incerto”. Se é incerto, existe o risco das coisas saírem erradas. O risco é parte inerente ao mundo dos negócios. O insucesso pode ocorrer por diversos motivos: desconhecimento do mercado, falta de capital, produto ruim, recessão econômica, acidentes, tragédias naturais. Deste modo, o futuro empreendedor deve estudar muito bem o negócio em que deseja se arriscar, obtendo o máximo de informação sobre o mercado e desse modo orientando seus passos e ações em relação ao negócio. Portanto, **antes de começar**, é melhor planejar muito bem o empreendimento.

A boa prática recomenda fazer isso através do chamado Planejamento Estratégico. Aliás, o que é estratégia? Ainda segundo o dicionário, “**estratégia** é a arte de escolher onde, quando e com o quê travar uma batalha”. Ou ainda, “a arte de aplicar os meios disponíveis e explorar as condições favoráveis, para alcançar seus objetivos”. Daí que não sendo uma ciência, mas uma arte, não existe uma fórmula pronta de estratégia.

O que existe são caminhos e procedimentos que ajudam o empreendedor a “aplicar os meios disponíveis e explorar as condições favoráveis para alcançar objetivos”. Vamos então conhecer um pouco mais sobre estes procedimentos, que iremos chamar de **Planejamento Estratégico em Negócios**.

Um bom planejamento é o passo mais importante para o sucesso de um empreendimento. Começa antes mesmo de abrir a empresa - e na verdade nunca termina. Vamos entender o porquê. Conceitualmente o Planejamento Estratégico deve responder a três perguntas básicas:

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Onde estamos? | Onde queremos chegar? | Como lá chegaremos?

Para responder onde estamos, comece por um **Diagnóstico Estratégico**, ou seja, uma avaliação das variáveis mais importantes para o sucesso do seu empreendimento e que deve responder detalhadamente a pelo menos outras três perguntas:

☐ Qual é o Negócio em que Você Quer Entrar?

Uma forma de definir um negócio é imaginar quem consumirá o serviço que você vai oferecer e depois imaginar que outros serviços ele compraria, se o seu não estivesse disponível. Uma empresa de Turismo de Aventura oferece entretenimento e lazer, portanto ela está no negócio de lazer. Desta forma, concorre com todas as outras formas de lazer oferecidas no mercado, desde viagens similares até uma apresentação de teatro ou uma sessão de cinema. **Tudo é lazer!**



☐ Quem São os Clientes aos Quais Você Pretende Atender?



São nacionais ou internacionais? De que grupo de idade? Que serviços procuram? Quanto gastam por ano nesses serviços?

Como falar com eles? O mercado é muito grande e é importante ter um foco, pois querer atender a todos é o mesmo que não querer atender a ninguém. É querer “agradar a gregos e troianos.” Não funciona!

☐ Quem São Seus Concorrentes?

Com quem você estará disputando esses clientes? Que empresas também atuam neste mercado? Como trabalham? Como vendem seus serviços? Com que recursos contam? O que oferecem de diferente?

Entender o funcionamento do mercado, quem são seus concorrentes e como eles operam, ajuda muito o sucesso de qualquer empreendimento.

Em seguida, para responder onde queremos chegar, devemos definir nossa **Missão Estratégica**.

Missão estratégica é a definição dos objetivos e metas, a curto, médio e longo prazo, bem como dos valores que serão adotados para gerir a empresa.

O que são estes valores? São as características que norteiam nosso comportamento empresarial e pessoal. Por exemplo, transparência, cooperação, segurança, otimismo, responsabilidade socioambiental.

Para atingir os objetivos e metas propostas, precisamos de uma **estratégia empresarial**, que faça, primeiro, uma análise da situação presente - onde estamos hoje? Isto já havíamos feito. Em seguida, a estratégia empresarial identifica quais são as melhores ações para alcançar os objetivos e metas propostas a curto, médio e longo prazo. Lembre-se da definição de estratégia? “**A arte de aplicar os meios disponíveis e explorar as condições favoráveis, para alcançar objetivos**” Não se esqueça de que é uma arte, não uma ciência. Para formular uma boa estratégia empresarial, faça um inventário dos recursos e capacidades que você julga necessários para atingir os objetivos, e confronte-os com uma lista dos recursos e capacidades já disponíveis. Identifique as ações necessárias para conseguir os recursos e as capacidades não disponíveis. Faça também um inventário dos seus pontos fortes e fracos, e, por último, mas não menos importante, procure a melhor forma de aplicar estes recursos, minimizando os pontos fracos e valorizando seus pontos fortes. Ao final de todo esse trabalho, você tem um **Plano Estratégico**.

☐ Plano Estratégico

É o nome dado ao conjunto das análises que você fez e das decisões que você tomou, e inclui o diagnóstico estratégico, a missão estratégica e a estratégia empresarial.

O Plano Estratégico é, na verdade, uma bússola que vai ajudá-lo a chegar onde pretende. Para cumprir sua função, este plano precisa primeiro ser implantado. E essa implantação deve ainda ser avaliada mais adiante, para realimentar o Plano Estratégico, a partir da experiência e da aprendizagem adquiridas. No Plano Estratégico, constam os objetivos a serem alcançados. Qualquer ação que não esteja voltada ao alcance desses objetivos é, por definição, dispensável. Supérfluo!



E cada pequeno passo deve ter começo, meio e fim. É somente depois de verificar que esse pequeno passo foi dado com sucesso, que se pode avançar para o seguinte. Cada pequeno passo deve ser da responsabilidade de alguém. Se não for assim, não há como se identificar o erro ou de aprender com ele.

Plano de Ação

Transformando estratégias em ações táticas. Pelo dicionário, tática é:

1 - parte da arte da guerra que trata da disposição e da manobra das forças durante o combate.

2 - processo empregado para sair-se bem num empreendimento.

Para cada objetivo estratégico, você deve tomar uma ação tática que identifica as ações necessárias para atingir o objetivo. Cada ação deve estar na ordem correta de execução. Estabeleça esta ordem. Defina também prazos.

Verifique que capacidades e recursos deverão ser empregados para que cada ação seja efetivamente executada. Atribua a alguém a responsabilidade pela sua implementação. Estabeleça para cada ação, uma rotina de acompanhamento e um controle de desempenho.

Aos acostumados a cordas e nós (mais do que a mesas e planilhas), a rotina de acompanhamento e controle pode não animar muito, mas ela é necessária para verificar os resultados e traçar eventuais mudanças de rumo. Apenas acompanhando os resultados pode-se saber se os objetivos foram de fato atingidos.

Junto com o planejamento estratégico, é interessante desenvolver um plano de negócios, que é o estudo feito para mostrar de forma bem detalhada o que o negócio é e por que vale a pena investir nele. Para ser eficiente, um plano de negócios deve responder de maneira detalhada às seguintes perguntas:

Qual é o produto? | O produto é bom? | Por quê?

Existe mercado para esse produto? | Qual o tamanho deste mercado?

Como falar com este mercado? | A administração do negócio é competente?

Quais são os riscos do negócio? | A rentabilidade compensa os riscos?



Lembre-se: Planeje, estabeleça metas e determine os métodos para atingi-las. Eduque, treine e execute o trabalho. Verifique o resultado deste trabalho. Trabalhe no processo em função do resultado.



Um Texto para Reflexão Sobre Estratégias: Alexandre “o Grande” e a batalha de Gaugamela



Alexandre “o Grande”, rei da Macedônia, no século IVac, influenciou toda a história futura da humanidade, sendo reconhecido como um dos maiores, se não o maior estrategista de todos os tempos. Quando era um adolescente, o oráculo de Delfos havia profetizado que ele poderia escolher entre uma vida longa cheia de paz ou uma vida curta cheia de glória. Ele optou por uma vida curta cheia de glória.

Aos 19 anos, seu pai foi assassinado e havia uma quantidade enorme de inimigos querendo tomar o trono. Alexandre agiu com energia. Eliminou rapidamente os traidores e prontamente marchou contra o exército dissidente, derrotando-o. Com isso, tornou-se rei. Agora estava pronto para voltar-se para a sua missão: levar a cultura grega a todas as regiões do mundo. Alexandre reuniu 22 mil homens e desembarcou na Ásia, onde hoje é a Turquia, e foi avançando, derrotando todos os exércitos da região. Era um brilhante planejador, comandava generais competentes e possuía tropas extremamente bem treinadas, disciplinadas e acostumadas a batalhas. Alexandre não destronava os reis derrotados, apenas exigia que prestassem tributo à Grécia e pagassem impostos anuais, estando agora sob a proteção do império macedônico. Como Alexandre mostrava-se invencível, os governantes dos exércitos inimigos ao invés de combatê-lo, passaram a achar que seria melhor fazer alianças com ele.

Aquelas terras pertenciam a Dario III, rei dos persas. Seu império se estendia do atual Paquistão ao Mediterrâneo, do Golfo Pérsico até a Rússia atual. Ouvindo falar desse jovem macedônico que estava fustigando seus exércitos, Dario resolveu dar-lhe uma lição e enviou ao encontro de Alexandre um exército de 50 mil homens, contra os 22 mil de Alexandre com a ordem de acabar com os gregos. Mas Alexandre tinha outros planos e mais uma vez derrotou o inimigo. Ao inteirar-se da derrota, Dario III se preparou para nova batalha para eliminar o exército grego.

Ele então reúne duzentos mil homens e se prepara para a célebre batalha de Gaugamela. Com o maior exército de todos os tempos, só superado em número recentemente, na II Guerra Mundial, Dario posicionou seu exército num terreno descampado, totalmente aberto, de modo a favorecer seus soldados e, sobretudo, seus carros de batalha. Estes carros eram dotados de rodas com lâminas cortantes, que ao girarem decepavam tudo ao seu redor, provocando significativos danos aos inimigos. Os persas eram famosos por vencerem batalhas dessa forma, pois logo em seguida vinham a cavalaria e a infantaria, que exterminavam com o que sobrava do inimigo disperso.

Alexandre, a essa altura, tinha um exército de 55 mil homens.

Na véspera do combate que mudaria toda a história da humanidade, os generais de Alexandre estavam receosos quanto ao resultado da batalha.

– Como iremos com 55 mil soldados derrotar 200 mil homens? – perguntaram a Alexandre.

Ele respondeu:

– Na verdade, para vencer a batalha, não precisamos derrotar todo o exército persa, precisamos apenas matar Dario. Com ele morto, as tropas persas se dispersarão e a batalha estará vencida.

Assim a estratégia foi armada, não para lutar com todo o exército persa, mas tão somente para matar Dario, o que revela novamente o gênio estratégico de Alexandre, então com 24 anos de idade, nessa batalha ocorrida em 331ac .

No dia seguinte, lá estavam os dois exércitos frente a frente. Dario ordenou imediatamente que centenas de carros de guerra, puxados por cavalos, atacassem as tropas gregas. Alexandre, conhecendo o inimigo, guardava uma surpresa. Ele desfez a formação inicial de suas tropas e, ao invés de ficar de frente para os carros, onde seriam destroçados, colocou seus homens em posição diagonal, protegidos por escudos e enormes lanças fincadas no chão, compondo uma verdadeira muralha de escudos e lanças, apontadas em direção aos carros. Assim os carros acabaram desviando para trás das linhas gregas, onde já eram aguardados por arqueiros posicionados para exterminar os condutores.

Enquanto os persas ainda estavam surpresos e desorientados – e antes de se recompor – Alexandre imediatamente contra-atacou o inimigo, localizou Dario e seus generais que observavam a batalha no topo de uma colina. Dirigiu então todo o seu exército em direção a ele, adotando uma formação em cunha e fazendo uma verdadeira muralha de lanças e escudos. Com essa cunha, onde Alexandre com seu destemor tradicional se colocava na ponta, liderando os seus soldados, os gregos foram rasgando brechas na defesa inimiga, já que os persas pelo seu grande número, só podiam lutar frente a frente e não estavam preparados para enfrentar uma formação tão inusitada de batalha.

Do alto da colina, Dario percebeu que algo de estranho ocorria na batalha, pois Alexandre, em vez de enfrentar suas tropas, ia se embrenhando no exército persa e, pouco a pouco, vindo em sua direção. Quando se deu conta de que era ele o alvo, Dario bateu em retirada com seus generais. Vendo seu soberano fugir com os generais, as tropas persas ficaram desorientadas e, sem comando, entraram em pânico. Com isso, Alexandre obteve uma vitória arrasadora. O inimigo foi demolido, sendo mortos mais de 45 mil persas, enquanto do lado grego só 1.500 soldados pereceram. Foi a vitória mais contundente de todos os tempos e mudou o rumo da história. O maior de todos os impérios e de todos os exércitos caiu diante de Alexandre. Nada mais o deteve em conquistar o mundo e a profecia se cumpriu. Desta história podemos extrair algumas lições empresariais.





Objetivos e Metas

Desde o início estava bem claro para Alexandre o seu objetivo: conquistar o mundo.

As empresas devem fixar claramente seus objetivos e perseverar neles. Os líderes devem realmente acreditar no sucesso de seu empreendimento. Não basta ter objetivos, é preciso acreditar neles e agir.

Estratégias e Táticas

Alexandre não partiu diretamente contra Dario. Ele começou com vitórias menores, na periferia do império. Só depois, fortalecido e conhecendo o inimigo, lançou-se contra ele.

As empresas devem evitar o confronto direto com os concorrentes, quando estão em desvantagem. Atue dentro das suas possibilidades. Uma vez fortalecido, lute para ampliar o seu mercado. Alexandre estudou os persas, descobrindo seus pontos fortes e fracos. As empresas precisam conhecer quem são seus concorrentes, seus pontos fortes e fracos, onde se destacam e onde são vulneráveis. Isso ajudará a definir seu diferencial competitivo.

Educação e Treinamento

Alexandre tinha sob seu comando o mais bem treinado, disciplinado e competente exército do seu tempo.

As empresas que pretendem progredir devem investir contínua e intensamente na capacitação e competência de seus colaboradores.

Agilidade

As tropas de Alexandre se moviam com extrema rapidez, tanto no campo de batalha como na locomoção de uma região a outra.



Empresas devem ser ágeis no lançamento de novos produtos ou serviços, na implantação de novas políticas, na reestruturação da organização, no reposicionamento de mercado e na redefinição de objetivos.

Liderança e Motivação

Alexandre invariavelmente se colocava à frente do exército, liderando-o nas batalhas e motivando os seus comandados com seu exemplo.

Líderes devem estar junto de seus subordinados, motivando-os, dando-lhes confiança e reconhecendo seu valor.

Espírito de Equipe

Alexandre não poderia jamais vencer tantas batalhas e conquistar tantos reinos, se não houvesse uma grande coesão e espírito de equipe entre seus soldados.

As empresas que triunfam infundem um forte espírito de equipe, de colaboração e iniciativa em seus funcionários.



Inovação e Criatividade

Alexandre inovou radicalmente, quando experimentou uma formação totalmente diferente no campo de batalha, surpreendendo e desorientando os persas.

Empresas devem inovar e criar constantemente, oferecendo novos produtos e serviços ou então modificando-os e agregando-lhes valor em relação à concorrência.

Alianças

À medida que Alexandre conquistava novos reinos, ele estabelecia alianças com seus soberanos, garantindo com isso sua lealdade e auxílio quando necessário.

Na maioria das vezes, as empresas conseguem melhor estabilizar e expandir seus negócios, estabelecendo parcerias e alianças com outras organizações.



Objetivo: Apresentar Aspectos Empresariais Básicos Sobre Turismo.

A indústria turística é um gigantesco negócio, que opera em escala global, movimentando a economia de diversos países, gerando riqueza e um número crescente de postos de trabalho, e como um dos setores de mais rápido crescimento na economia mundial, é considerado um fenômeno pelo mundo inteiro.

Apesar deste gigantismo e da existência de grandes empresas como companhias aéreas, redes hoteleiras e operadoras turísticas, o setor é constituído, principalmente, por micro, pequenas e médias empresas. Outra característica do setor é a grande diversidade de atores econômicos, atrativos e segmentos envolvidos com diversos mercados consumidores. O Turismo de Aventura (TA) é apenas um dos segmentos que formam esta bilionária indústria.

Um rápido Dicionário dos Componentes Básicos da Indústria do Turismo

Atrativos - o conjunto de elementos que motivam o deslocamento voluntário de pessoas. Aquilo que faz alguém ir até um destino. Os atrativos podem ser naturais ou artificiais; podem ser eventos, locais para a prática de esportes ou atividades de aventura; monumentos e locais históricos ou culturais; relacionamentos com família e amigos e até a realização de negócios. Podemos dizer que toda e qualquer coisa que motive o deslocamento voluntário de pessoas interessadas a um local, é um atrativo.

Infra-Estrutura - o conjunto formado por estradas, aeroportos, portos, hotéis, parques, trilhas, que viabiliza a execução dos serviços turísticos.

Mercado Consumidor - os vários segmentos da sociedade que consomem os serviços oferecidos pela indústria turística.

Promoção - a ação de comunicação e divulgação de destinos, serviços e atrativos, junto ao mercado consumidor, com o objetivo de estimular uma demanda.

Serviços - conjunto de atividades que viabilizam o deslocamento e permanência temporária destes viajantes. Por exemplo: transporte, hospedagem, alimentação, agenciamento e operação turística, guias, seguros e etc.

CONCEITOS BÁSICOS DO TURISMO



Uma das características mais interessantes da indústria do turismo é a forma de operação na cadeia produtiva, pois os diversos atores atuam de forma integrada, produzindo juntos os serviços pedidos pelo mercado consumidor. Vamos então conhecer os principais atores desta indústria, que de forma simplificada podem ser reunidos em cinco grupos principais, formando o chamado trade turístico:

1 - Serviços de Transporte - os serviços de transporte englobam os meios de transportes terrestres, aéreos e aquáticos, em todas as suas variações e possibilidades. O transporte está na base da cadeia produtiva. Sem transporte não existe turismo. Ele é necessário para viabilizar o deslocamento do mercado ao destino. Neste grupo encontramos as companhias aéreas, as companhias marítimas, as empresas de ônibus, locadoras de veículos, táxis e as operadoras de transporte receptivo.

2 - Serviços de Hospedagem e Alimentação - neste grupo reúnem-se as redes hoteleiras, hotéis independentes, pousadas, albergues, campings e até residências de família que abram as portas para viajantes (como é o caso dos B&B Bed and Breakfast, cama e café da manhã, em inglês). Cada um destes meios de hospedagem atende a diferentes segmentos de consumidores. Neste mesmo grupo, temos ainda restaurantes, bares e outros prestadores do serviço de alimentação. A hospedagem e a alimentação também são partes importantes, quase obrigatórias, da experiência de viajar.

3 - Serviços de Entretenimento e Lazer - aos olhos do viajante, é talvez o mais perceptível dos serviços, pois pode ser considerado o conteúdo da viagem. As possibilidades operacionais destes serviços beiram o infinito, desde as diferentes atividades de esporte de aventura, observação de fauna e flora, vivências culturais, compras, vida noturna, experiências temáticas, até o simples ócio. Neste grupo estão os parques temáticos, centros para prática de esportes de natureza, unidades de conservação ambiental, sítios históricos e operadores de serviços receptivos.

4 - Serviços de Agenciamento e Intermediação - este grupo reúne as empresas que consolidam os serviços entre os diversos atores da cadeia produtiva ou mesmo operam estes serviços para revendê-los ao mercado consumidor. Aqui se encontram os diversos tipos de agências e operadoras de turismo. Qual a diferença entre elas?

- **Agências de viagem** - são empresas que prestam diferentes serviços turísticos, tais como emissão de passagens aéreas, rodoviárias, pacotes de viagem, cruzeiros marítimos, reservas de hotel, aluguel de carros, serviços de visto consular, entre outros. Um dado importante é que essas vendas são feitas exclusivamente ao consumidor final. São elas consideradas os varejistas do setor turístico.



- **Operadoras** - são empresas que operam serviços próprios de viagens e passeios ou consolidam serviços de terceiros, transformando-os em pacotes turísticos que são depois distribuídos ao mercado consumidor através das agências de viagem. São os atacadistas

do setor turístico. Atualmente muitas operadoras atuam simultaneamente como operadora e agência, vendendo seus serviços a outras empresas e também diretamente aos consumidores finais.

Estas operadoras podem ainda ser divididas em dois tipos principais:

- **emissivas** - operam ou consolidam serviços, transformando-os em pacotes de viagens com destinos variados, que são vendidos através de agências de viagem. Seus serviços enviam os consumidores aos locais onde os serviços serão prestados.

- **receptivas** - operam ou consolidam serviços locais de uma cidade, região ou país, atendendo a agências e operadoras emissivas de diferentes regiões. Seus serviços atendem clientes recebidos de diferentes lugares.

5 - Serviços Auxiliares - neste grupo se reúnem os GDS (sistemas de reservas globais como o Galileo e o Amadeus), as seguradoras, financeiras, companhias de cartões de crédito, mídias diversas, agências de publicidade, despachantes de vistos consulares, fornecedores de acessórios para viagens etc.

Da interação dentre estes atores econômicos, é que são criados todos os serviços turísticos oferecidos comercialmente no mercado, incluindo o Turismo de Aventura em suas diversas modalidades. A clara compreensão desta cadeia econômica é fundamental para um bem sucedido gerenciamento e operação de uma empresa de turismo. Cada produto tem características próprias, mas, na sua essência, todos são produtos turísticos, seja de aventura ou convencional.

Qualquer empreendimento turístico deve ser gerido de modo integrado às práticas e procedimentos rotineiros da cadeia produtiva ao qual pertence.

Por suas dimensões e diversidade, o Brasil oferece condições perfeitas para o desenvolvimento da indústria turística. Para que esse potencial se transforme em realidade, é necessário um grande esforço de capacitação de todos os envolvidos. São precisas melhoras significativas na infra-estrutura de serviços, especialmente de transporte, e mais ações de promoção e vendas do destino Brasil. E isso é responsabilidade de toda a sociedade e de seus agentes econômicos. O Turismo de Aventura está se consolidando no país e é importante que os empresários do setor ofereçam, cada vez mais, produtos e serviços de boa qualidade, para atender aos crescentes mercados nacional e internacional.

COMO GERENCIAR UMA EMPRESA DE TURISMO DE AVENTURA

Objetivo: Mostrar os Fundamentos da Gestão Empresarial.

Segundo o professor e filósofo Peter Drucker: “A tarefa fundamental da administração é fazer com que as pessoas atuem em conjunto, por meio de objetivos e valores comuns, da estrutura correta e do treinamento e desenvolvimento necessários para agir e para responder às mudanças”.

Como em qualquer negócio, empresas de Turismo de Aventura precisam de boa administração para alcançar seus objetivos, que são gerar lucro e se perpetuar no mercado. E independente do porte, segmento ou peculiaridades do negócio, todas elas têm funções semelhantes, que devem ser gerenciadas para seu bom funcionamento:

Recursos Humanos - empresas são constituídas em primeiro lugar por pessoas. Gerenciar estas pessoas é o primeiro passo da administração.

Desenvolvimento de Produtos - empresas existem com o objetivo de oferecer algum bem ou serviço, que serão desenvolvidos pelos recursos humanos.

Produção - um bem ou serviço precisa ser produzido, para ser entregue ao comprador.

Vendas - estes bens ou serviços precisam ser comercializados, para gerar recursos financeiros.

Finanças - e tudo isso necessita de controle financeiro para uma boa administração empresarial.





☐ Recursos Humanos em Turismo de Aventura

O turismo se insere no contexto de prestação de serviços, onde recursos humanos (as pessoas) são parte essencial do produto, quando não o próprio produto, caso dos guias e condutores. Deste modo, uma boa gestão de pessoas, sua seleção, treinamento e motivação são fatores fundamentais para o êxito de qualquer empreendimento. Estas pessoas representam o ativo mais importante das empresas. E o objetivo do empresário deve ser proporcionar as melhores condições para que cada colaborador, ao buscar seus objetivos pessoais, contribua de forma harmônica ao alcance dos objetivos da empresa. Em outras palavras, o desafio na gestão de pessoas é colocar a pessoa certa, com as ferramentas certas na hora certa e no lugar certo - um grande desafio gerencial.

A relação interpessoal entre os colaboradores e o consumidor é parte integral da vivência em Turismo de Aventura. Assim, cada colaborador deverá transmitir cordialidade, conhecimento, segurança e tranquilidade, ingredientes que, junto com a aventura, proporcionarão uma experiência única. Não seria exagero afirmar que boa parte do sucesso de um empreendimento de Turismo de Aventura depende da habilidade e competência destes profissionais. Por uma simples razão: são eles os responsáveis operacionais diretos pelo bom andamento das atividades da empresa. Além disso, pelo contato direto e constante com os consumidores, estes profissionais acabam assumindo a “imagem” do produto na mente do cliente. Assim, estes profissionais devem reunir múltiplas habilidades e competências para exercer seu trabalho, de modo a contribuir de forma expressiva para a vivência turística esperada pelos consumidores de Turismo de Aventura. Vivência turística é todo o conjunto de ações, emoções e sensações físicas e mentais que compõe uma experiência de turismo.

A busca por uma vivência turística rica e cheia de novas experiências é uma forte tendência de comportamento já detectada no mercado, razão para o aumento na demanda por Turismo de Aventura, que por suas próprias características básicas, oferece sempre uma experiência rica e plena de emoções.

Um bom colaborador em TA deve ser capaz de manter um bom relacionamento interpessoal com clientes, colegas e fornecedores, usar corretamente o idioma e ter boa capacidade de comunicação e de expressão. Deve contribuir para que toda a operação funcione sem falhas, que o conforto, segurança e bem estar dos clientes sejam constantes, e que o resultado, ao final, seja uma vivência turística completa. Isso exige trabalho duro, atenção aos detalhes, muita responsabilidade, boa comunicação, boa disposição física e mental, muito bom humor, e, principalmente, **gosto** por esse tipo de trabalho, que parece divertido e **é divertido**. Mas lembre que imprevistos fazem parte da aventura, boas soluções fazem parte do profissionalismo.

Texto para reflexão sobre recursos humanos

Palestra proferida por J.W. Marriott Jr. Filho, fundador da rede hoteleira Marriot

“Esta é verdadeiramente a Era dos Serviços.”

A transição de uma economia baseada na produção para uma economia baseada no serviço é uma das tendências mais importantes na vida americana, e certamente no mundo empresarial moderno. Aqueles de nós que estão encarregados de liderar empresas de prestação de serviços detêm uma responsabilidade especial em relação a nossos clientes, nossos funcionários, nossos acionistas. A necessidade e a oportunidade de alcançar níveis de excelência no que fazemos nunca foram tão grandes. No entanto, há um grande desafio em atingir e manter o padrão de qualidade que nossos clientes desejam e esperam de nós. Nunca foi fácil e não se tornará mais fácil. **O sucesso nunca é definitivo**. É mais difícil manter-se no topo do que chegar lá.

Devemos ter expectativas muito mais elevadas de nossas organizações e ajudar as pessoas a cumpri-las. E, como líderes, devemos viver esse espírito a todo instante. Em muitos aspectos da vida americana, a idéia de serviço, ou seja, de prestação de um serviço é tida como algo que diminui ou tem status reduzido. E muitos executivos e administradores encaram os funcionários de prestação de serviços, como pouco importantes e substituíveis. Mas, na realidade, o pessoal de serviço é dos mais importantes da organização. Sem esse pessoal, não haveria produto, venda ou lucro. Na verdade, **ele é o produto**.

A prestação de serviço é, e deve ser, uma vocação nobre.

Todos nós precisamos nos dedicar, todos os dias, a dar aos funcionários de prestação de serviços a liderança, o apoio e o reconhecimento de que precisam para cuidar dos clientes e sentir que o que estão fazendo vale a pena. Precisamos fazer tudo que seja possível para que nossas organizações, nossos sistemas, métodos e políticas auxiliem as pessoas que atendem os clientes. E isto vale especialmente para os próprios administradores. A todo momento digo aos administradores da Marriott Corporation: **“Cuidem dos funcionários e eles cuidarão dos clientes”**.

O bom gestor deve se preocupar em oferecer à sua equipe de colaboradores um aprendizado e desenvolvimento pessoal e profissional constante, uma remuneração correta e a criação de um ambiente agradável de trabalho. São as pessoas nas empresas, que analisam, decidem, agem, tomam iniciativas, aprendem e ensinam. E é o conjunto dos comportamentos das pessoas que integram a organização, que resulta no desempenho geral da empresa.

É importante que cada integrante da organização tenha seu desempenho acompanhado, avaliado e incentivado. Os objetivos da avaliação de desempenho são produzir informações sobre produtividade, identificar questões organizacionais que podem afetar a produtividade e necessidades de treinamentos. Além disso, a avaliação de desempenho permite identificar talentos.

Desenvolvimento de Produtos de Turismo Aventura

Como o turismo se insere na categoria de serviços, assume nessa condição características bem peculiares. O produto não pode ser testado antes de sua aquisição, tampouco pode ser estocado. O produto é consumido e produzido simultaneamente. O produto não é um serviço único, mas uma composição de várias empresas se complementando. O turismo é uma indústria baseada no trabalho de gente. Grande parte da experiência de viagem é avaliada pela qualidade dos serviços e habilidades dos trabalhadores em contato com o cliente.

O processo de desenvolvimento de produtos de TA deve ser baseado em três pontos-chave: **segurança, informação e criatividade**.

Os produtos de TA devem proporcionar o clima de aventura ao nível das emoções e do imaginário, mas não podem prescindir de meticulosa organização quanto aos aspectos de **segurança**. Importante observar a Norma ABNT NBR 15331 – Sistema de Gestão da Segurança

O desenvolvimento de bons produtos de Turismo de Aventura passa pela maior quantidade possível de **informações gerais**. O gestor deve buscar informações sobre tendências de comportamento e consumo da população, tendências demográficas, geografia, história, arte, filosofia, atualidades, psicologia, políticas governamentais, legislação, conhecer destinos, atrativos, rede de fornecedores etc. Não se deve esquecer que as próprias viagens são grandes fontes de informação, em que se podem identificar novos e inusitados atrativos e fornecedores de serviços, úteis na construção de serviços menos óbvios e mais valorizados.

Quanto mais diversificadas forem estas fontes de informações, melhores as condições para o desenvolvimento de produtos originais e sintonizados com as demandas dos segmentos escolhidos. Mas só a informação não basta.

O desenvolvimento de produtos exige **criatividade**, para valorizar detalhes, destacar o inédito, superar o óbvio, surpreender e, se possível, emocionar o consumidor. Um bom produto em Turismo de Aventura oferece uma experiência lúdica que tem começo, aventuras, surpresas, emoções e um final feliz e seguro. Não se esqueça de que todas as fases do serviço (pré-vendas, vendas, operação e pós-vendas) também são partes integrantes do produto e assim devem ser consideradas, como elementos de diferenciação e agregação de valores.



Embora pareça óbvio na prestação de serviços, o fornecimento de informações é, muitas vezes, falho e pouco atraente. Além da descrição operacional das atividades de aventura (técnicas, equipamentos, procedimentos, conforme Norma ABNT NBR 15286 Informações mínimas preliminares a clientes), deve-se, além do básico, valorizar o serviço com informações sobre a história e cultura local, as características do ambiente natural e outros aspectos relevantes do produto. Há uma tendência, nas viagens, à valorização da diversidade cultural na experiência turística, que é antes de tudo, uma experiência cultural. Dentre esses elementos pode-se destacar as artes, o artesanato, a gastronomia típica, os sítios históricos, as danças, as músicas, o folclore, os museus. A história, os modos de vida e o cotidiano das comunidades visitadas são também fontes de aprendizado e desfrute para o turista. Por outro lado, configuram-se como oportunidades de estabelecimento de intercâmbio cultural entre a comunidade e o turista. Vale destacar que as comunidades precisam participar do processo de planejamento do segmento, assinalando os aspectos importantes e significativos do seu cotidiano e da sua história. Esta vivência cultural pode ser incorporada ao segmento de TA, com grandes benefícios aos turistas e também à própria comunidade.

Criatividade é fundamental para o desenvolvimento de produtos turísticos com diferenciais de mercado e maior valor agregado, incorporando outros programas, serviços e atributos à atividade principal de aventura. A diferenciação, por sua vez, destaca o produto no mercado turístico e facilita a escolha do turista por determinado destino que ofereça experiências ímpares. Desse modo, a oferta de novas possibilidades de vivência também estimula o prolongamento da visita do turista no destino.

O conjunto formado pelo binômio **informação e criatividade** é a melhor ferramenta para o desenvolvimento de produtos com maior valor agregado, em sintonia com as tendências de comportamento do mercado consumidor, e com maior viabilidade comercial. Produtos criativos trazem maiores chances de surpreender e satisfazer os consumidores mais exigentes, e também oferecem melhores resultados financeiros. Todos fatores importantes para a lucratividade e perpetuação do negócio.

Etapas de Desenvolvimento

Planejamento

Planejar, neste caso, significa definir claramente que tipo de produto queremos desenvolver. Exemplos de produtos: passeios de um dia, viagens de final de semana, atividades de esportes de natureza, eventos de aventura, viagens em feriados, expedições fora-de-estrada e o que mais a imaginação criar - e o mercado consumir.



Perceba que cada produto, independente do que seja, pode ser formatado de diversas formas, de modo a atender a demandas diferentes. Por exemplo, numa viagem de final de semana visitando cavernas, estas cavernas podem ser de acesso fácil e infra-estruturado, de modo a atender ao público de terceira idade; ou de acesso rústico e sem muita infra-estrutura, exigindo habilidades e uso de técnicas verticais, e assim atender um público mais “aventureiro”. De modo geral, trata-se do mesmo produto: uma viagem de final de semana, em veículo 4x4, visitando cavernas, mas o tipo de visita altera o perfil do consumidor. Neste mesmo exemplo, o tipo de hospedagem pode ser um acampamento selvagem, uma pousada básica ou ainda uma pousada charmosa e elegante. E novamente, cada meio de hospedagem atende a um diferente padrão de consumo, alterando o perfil do consumidor. É interessante notar que, com pequenos ajustes, o mesmo produto serve a diferentes públicos. Este fato deve ser usado pelo empreendedor para aumentar sua base de produtos e assim ampliar a base de potenciais consumidores. O próximo passo, então, é identificar quem é o público-alvo, quem vai se interessar em usar os seus serviços. Precisamos definir quem são os consumidores a que pretendemos atender. Podem ser clientes locais, nacionais ou internacionais.



Para desenvolver bons produtos, precisamos buscar um perfil predominante no nosso público alvo, pois assim podemos adequar nossos serviços às demandas específicas de consumidores de idêntico perfil. Isso se chama segmentação de mercado. Um segmento de mercado é constituído por pessoas que têm necessidades e desejos parecidos, com respeito a determinados bens ou serviços. Desta forma, estas pessoas apresentam uma tendência de comportamento de consumo semelhante, no que se refere a esses bens ou serviços. A que classe social pertencem? Qual é sua faixa etária? Precisam ter alguma habilidade ou forma física específica? Em que tipo de ambiente se desenvolverá a atividade? Cada resposta leva a uma demanda específica.

Se pretendemos atender a clientes internacionais, temos que contar com condutores que dominem línguas estrangeiras. Se vamos atender ao segmento de alto poder de consumo, devemos contar com equipamentos e serviços compatíveis com os desejos e necessidades destas pessoas. Se vamos atender ao público de terceira idade, o nível de dificuldade do produto deve ser adequado a este perfil. E assim sucessivamente, pois cada decisão tomada leva a outras demandas.

Ainda nesta fase, devemos considerar quais os meios disponíveis e a logística exigida, para executar o que está sendo planejado. Quanto mais complexa a natureza dos serviços, maiores devem ser os cuidados no planejamento. Planejar bem é pensar adiante, visualizando os futuros serviços em seus aspectos operacionais e comerciais, e posicionando-os de forma adequada no mercado.



Relação com os Fornecedores Locais

Uma das tendências contemporâneas de consumo consciente e responsável é a valorização de mão de obra e fornecedores de serviços das próprias comunidades visitadas. Deste modo, o desenvolvimento de produtos de TA deve procurar envolver fornecedores locais, dividindo com esta comunidade, parte da riqueza que o turismo produz e fomentando a economia local, através da contratação de serviços locais.

Isso atrai uma crescente fatia de consumidores conscientes e atende à preocupação de reduzir as desigualdades econômicas e sociais. Para se conseguir isso, é preciso também um trabalho de conscientização nas comunidades, sobre qualidade, segurança e ganho na prestação de serviços, sem explorar nem os turistas nem a comunidade. Existem instituições como o SESI e o SEBRAE, que têm como finalidade o desenvolvimento e a capacitação de empreendedores locais. O empresário de TA pode fazer a articulação entre seus fornecedores locais e essas instituições para elevar o nível geral de qualidade dos prestadores de serviço nos destinos em que atua.

Pesquisa e Montagem

Definido o planejamento, já temos os elementos básicos para começar a montar um produto de Turismo de Aventura. O passo seguinte é, através de pesquisas, reunir o máximo de informações possíveis sobre os destinos. Conhecer os diversos atrativos disponíveis nos locais, com especial atenção às “descobertas” de atrações menos óbvias. Inventariar as disponibilidades e a qualidade dos meios de hospedagem e de alimentação. Estas pesquisas devem começar de forma preliminar, através de guias, mapas, sítios na internet e prosseguir em visitas pessoais de inspeção aos locais onde se planeja operar o produto. Tais visitas de inspeção pessoal são muito importantes para certificar-se dos atrativos e das reais condições de infra-estrutura na região escolhida para a operação. Além disso, pesquisas de campo são as grandes fontes para identificar novos prestadores de serviços diferenciados, que agregam grande valor ao produto, por exemplo, pessoas que oferecem comida regional de alta qualidade, propriedades privadas com características interessantes ao Turismo de Aventura e outras possibilidades.

Feito o planejamento, ao mesmo tempo definimos o tipo e objetivo do produto. Com

as pesquisas realizadas, temos agora as informações necessárias para produzi-lo. Neste momento, o planejador tem em mãos (ou deveria ter) todos os dados de que precisa, para definir como será o produto turístico planejado e pesquisado, com o objetivo de atender uma demanda identificada. O passo seguinte é a montagem consolidada dos diversos serviços envolvidos na concepção do produto. Observe que este processo de consolidação de serviços é o momento ideal para usar e abusar da criatividade, pois trata justamente da montagem de diferentes serviços para diferentes públicos, quando as possibilidades de criação são enormes.

Para que este conceito fique mais claro, imagine uma montadora de automóveis como a Volkswagen, que produz, por exemplo, o Gol. Com diferentes configurações de acabamentos e motores, o mesmo carro tem faixa de preços diferentes, atingindo diferentes segmentos de consumidores. Mais ainda, com a mesma plataforma básica do Gol, a VW produz a Paraty e a Saveiro, cada um deles para diferentes segmentos de consumidores. Note que a VW não é uma fabricante, mas uma montadora, agregando em distintas configurações, diferentes peças e sistemas, produzidas por terceiros de modo a atender a variados segmentos de consumidores. O mesmo conceito de produção pode e deve ser aplicado à montagem de produtos turísticos.

Calculando Preços em Turismo de Aventura

Uma empresa de Turismo de Aventura (TA) deve praticar preços de venda capazes de cobrir todos os seus custos, renovar e manter seus equipamentos, remunerar o capital investido e ainda manter em dia as contas do seu fluxo de caixa.

Até aí, nada de novo. Mas **como** se calcula o preço de um serviço em TA? **Quanto** cobrar do cliente? Eis aí o grande problema, pois o **custo** de uma experiência nem sempre traduz o quanto ela **realmente vale na cabeça do consumidor**. Assim, antes de definir o preço de venda, devemos perceber a diferença de conceito entre **custo** e **valor**.

O que o TA vende são experiências sensoriais, percebidas como benéficas pelos desejos e aspirações dos consumidores. Normalmente o **valor** de um serviço é proporcional ao **desejo** que desperta e à qualidade e exclusividade do que é oferecido. Um exemplo: hoje é possível visitar, como turista, a Estação Espacial Internacional por “apenas” vinte milhões de dólares, num pacote onde o cliente fica confinado por uma semana no laboratório em órbita terrestre. O pacote inclui treinamento para o voo, traslado em barulhentos foguetes, comida em saquinhos, camas penduradas, sem direito a banho privativo.

Quatro turistas já compraram, adoraram e acharam uma pechincha.

O que chamamos de “**valor**” é o conjunto desses benefícios percebidos pelo consumidor e pelo qual ele está disposto a pagar. Agregar valor desejado e percebido pelo consumidor deve sempre ser um norte para o gestor de produtos em TA. Quanto maior o valor agregado, mais rentável poderá ser o preço de vendas.

Quanto mais diferenciado o serviço de uma empresa, menor será também a possibilidade de nivelamento das ofertas, pelo menor preço. Vantagem competitiva de uma empresa é uma competência que a distingue de seus concorrentes, desde que esta vantagem seja **percebida e valorizada** pelos seus clientes.

Considere isso na hora de desenvolver seus produtos de TA.

Mas quanto vale uma experiência de aventura, um passeio, uma viagem ou uma expedição? É comum responder: Não tem preço!

Mas sempre tem um preço. E como podemos defini-lo?

De modo simples, podemos definir o preço de uma viagem (e de qualquer outro bem ou serviço) começando por descobrir os **custos** necessários para executá-lo e definindo a **margem de ganho** que se pretende com a venda desse serviço. E por fim, somando também o valor dos impostos.

Custo Neto é como chamamos a soma de todos os custos diretamente envolvidos na produção de um serviço, mas sem os impostos, comissões e a margem de ganho.

Custos são todas as despesas financeiras necessárias para a produção do bem ou serviço. Em outras palavras, custo é quanto custa para produzir um bem ou serviço. Se ele não foi vendido, não há **custo** (ainda). Notem que estamos falando de produtos e serviços. Uma empresa de TA, além dos custos de produção, tem as despesas operacionais, como aluguel, salários, telefone, promoção etc. Custo e despesas, portanto, não são a mesma coisa. As **despesas** podem facilmente ser analisadas, calculadas e depois somadas. Mas vamos aqui analisar os custos.

Os custos podem ser divididos em duas categorias:

Variáveis que mudam o valor total em função do número de clientes. Por exemplo, o custo de um ingresso num parque nacional. Cada turista significa o custo de um ingresso. Assim o valor total relativo ao custo dos ingressos varia conforme o número de clientes.

Fixos são os custos que não variam em função do número de clientes.

Por exemplo, digamos que um guia de caminhada, neste mesmo parque, cobre R\$ 100,00 por dia, para guiar turistas pelas trilhas em grupos de até 10 pessoas. Para um cliente ou dez clientes o serviço tem o mesmo custo. Ironicamente, o custo fixo é variável também porque o custo por pessoa muda conforme o volume de usuários, uma vez que os preços



fixos são rateados entre os usuários do serviço. Observe que estamos falando do ponto de vista dos custos totais da operação.

Existem ainda outros tipos de custos:

Depreciação - é o custo pelo uso (e desgaste) de um bem, como casas, carros, botes e outros equipamentos. Vamos tomar como exemplo um veículo 4x4. Além das despesas com combustível, pneus, lubrificantes e manutenção regular, existe ainda o custo da depreciação. O que é isso? Perceba que após algum tempo levando turistas por trilhas pesadas, o carro ficará velho e terá que ser substituído por um novo. Boas práticas contábeis estimam que um veículo normalmente tem sua vida útil estimada em 10 anos. Mas como o uso em trilhas desgasta este equipamento prematuramente, é possível (e até recomendável) estimar em apenas cinco anos a vida útil de um veículo usado em severas condições de Fora-de-estrada. Então este carro (que é sua ferramenta de trabalho) precisa gerar durante seu uso caixa suficiente para poder ser substituído por um novo e assim perpetuar o negócio.

Como calcular este custo? Considere o valor do veículo novo (aliás, a compra do veículo não é custo, mas um investimento). Imagine um veículo 4x4 com capacidade para 6 passageiros pagantes, adquirido por R\$ 90.000,00. Considere agora o número de meses nos cinco anos previstos de vida útil - 60 meses. Divida os R\$ 90.000,00 pelos 60 meses: R\$ 1.500,00. Este valor é o custo mensal de depreciação deste equipamento.

A mesma fórmula vale para outros equipamentos sujeitos a desgaste pelo uso e tempo: botes de *rafting*, bicicletas, equipamento de arvorismo. O valor de R\$ 1.500,00 é a renda mensal que este veículo precisa gerar **apenas** para cobrir o custo da depreciação. Este é um tipo de custo fixo. Agora precisamos ratear este custo entre os usuários previstos para o serviço. Vamos imaginar que este 4x4 faça mensalmente uma média de dez passeios, transportando no total 39 passageiros. R\$1.500,00 é a depreciação mensal, que iremos dividir pela média prevista de usuários, 39 no exemplo acima. R\$ 1.500,00 divididos por 39 = R\$ 38,46. Arredonde para cima. R\$ 39,00 (por pessoa) é o valor que passa a fazer parte da planilha do custo. Caso a média de usuários mude, este cálculo deve ser refeito.

Comissões - o mercado de turismo conta com agentes de viagens e operadores de turismo, convencionais e virtuais, que trabalham como canais de vendas de diversos serviços. O pagamento por este serviço é feito através de comissões sobre as vendas realizadas. A praxe do setor determina o pagamento de comissões entre 10% a 20% sobre o valor de **venda**. Note que o pagamento é sobre o valor final de venda, pois a ética do setor prega que independente de quem o cliente compra, o valor do serviço será sempre o mesmo. Daí a importância de considerar corretamente o valor da comissão. Além de ético, este procedimento permite o aumento da rentabilidade quando se vende o mesmo produto diretamente ao consumidor final (ou seja, sem qualquer comissão), algo cada vez mais comum nestes tempos de internet.

Impostos - são as taxas e tributos cobrados pelos municípios, estados e união. Dependendo do tipo de pessoa jurídica e do regime fiscal, há incidência de diferentes impostos. Consulte um escritório de contabilidade para mais informações sobre impostos.



Margem de Ganho ou Markup - a margem de ganho, ou no jargão do setor, o *Markup*, é o lucro pretendido. O operador de TA naturalmente deseja com seus serviços obter o máximo de ganho possível. Já o consumidor deseja desembolsar o mínimo possível. Com diversos agentes econômicos competindo entre si pela preferência do consumidor, este tem a opção de escolher sempre a melhor oferta, a melhor relação custo-benefício, segundo seus próprios critérios. Assim, as margens de ganho e os preços de venda também são regulados pelas condições de demanda e oferta presentes no próprio mercado. No caso de dois produtos iguais ou muito parecidos, o principal elemento a ser considerado pelo consumidor será o preço. Quanto mais diferenciado for o serviço, maior o valor agregado aos olhos do consumidor e menor a chance de comparação de preços. É importante que o operador de TA trabalhe no sentido de agregar valor aos seus serviços, usando principalmente a criatividade para gerar e valorizar os seus diferenciais frente à concorrência.

Agora que já sabemos mais sobre custos, custo neto, *markup* e a diferença entre custo e valor, vamos entender a matemática do preço.

Margem de Ganho ou Markup

Markup ou margem de ganho é a diferença entre o que custa fazer e o valor que será vendido. Imagine uma mochila que você fez e gastou **R\$100,00** entre material e mão de obra. Um amigo pede para comprar esta mochila e você vende por **R\$ 150,00**. Podemos dizer que o *markup* foi de **R\$50,00** (a margem de ganho). É uma definição estratégica do operador, se for muito baixo, a empresa não ganha o suficiente para cobrir as despesas e remunerar o capital, se for muito alto, perde competitividade e não vende.



custo R\$ 100,00
valor R\$ 150,00
markup R\$ 50,00

É prática comum no setor, definir a margem de ganho através de percentuais de ganho (%) sobre o custo neto de uma operação. Veja a fórmula básica: Custo Neto (em moeda corrente) + Margem de Ganho (em porcentagem) + Imposto (em porcentagem) = Preço de Venda.

Vamos fazer um estudo de caso para definir o preço de um serviço*

Exemplo 1 para estudo: um passeio de um dia em veículo 4x4 por trilhas fora-de-estrada, com visita a áreas de preservação ambiental.

Descritivo do roteiro: saída pela manhã por trilhas fora-de-estrada, com destino a parque estadual. Chegada e rápida explanação sobre a história do parque, seguida de caminhada em trilhas pela floresta atlântica, com observação orientada de fauna e flora. Retorno ao veículo e continuação do passeio por caminhos fora-de-estrada através de áreas de preservação permanente, até restaurante e antiquário, para almoço de comida típica brasileira. Após o almoço, breve descanso e continuação do passeio, ainda em trilha fora-de-estrada, até um mirante natural, onde será feito um rapel. Ao final do dia, retorno e fim dos nossos serviços.

Combustível R\$ 100,00.

Depreciação do veículo R\$ 39,00
(conforme exemplo acima).

Estacionamento R\$ 10,00.

Diária do motorista, incluindo almoço,
R\$ 80,00.

Diária do guia, incluindo almoço, R\$
100,00.

Diária de atividade de Rapel (terceirizada)
R\$ 35,00 por pessoa.

Ingresso no parque R\$ 5,00 por pessoa.

Almoço R\$ 15,00 por pessoa.

Seguro R\$ 5,00 por pessoa.

Comissão para agências de viagem 10%.

Comissão *Markup* 25%.

Impostos 14%.

Vamos identificar os custos fixos, os variáveis, o custo neto e, por fim, calcular o preço de venda ao consumidor.

Custos Fixos

Combustível R\$ 100,00

Diárias com almoço para o guia e o
motorista R\$ 180,00

Estacionamento R\$ 10,00

Total dos custos fixos: R\$ 290,00

Estes custos são fixos porque não mudam de acordo com número de clientes. O que muda é o valor por pessoa conforme o número de clientes.

Custos Variáveis

Rapel R\$ 35,00

Depreciação R\$ 39,00

Ingresso R\$ 5,00

Almoço R\$ 15,00

Seguro R\$ 5,00

Total dos custos variáveis R\$ 99,00 por pessoa. Estes custos são chamados de variáveis porque o custo total destes serviços varia conforme o número de clientes.

*Os valores foram definidos apenas como exemplos, para efeito de exercícios. Na prática, estes valores teriam que ser calculados.

O próximo passo é transformar o custo fixo por usuário. Para isso, devemos dividir o custo pelo número previsto de usuários. Quanto mais usuários, menor o valor por pessoa. No nosso exemplo, temos um potencial de vendas de seis clientes por operação, que é a capacidade do veículo.

Soma dos custos fixos da operação - R\$ 290,00. Que serão agora divididos:

1 pax R\$ 290,00	2 pax R\$ 145,00	3 pax R\$ 96,66
4 pax R\$ 72,50	5 pax R\$ 58,00	6 pax R\$ 48,33

Já sabemos que o valor dos custos fixos é de R\$ 99,00 por pessoa. Agora vamos considerar um grupo de quatro turistas conforme pede o exercício.

A primeira coisa que teremos que saber é o custo neto da operação, ou seja, quanto custa executar os serviços:

Custo variável por passageiro (R\$ 99,00) + custo fixo considerando quatro passageiros (R\$ 72,50) = R\$ 171,50. Este é o custo neto da operação, considerando quatro pessoas. Mas essa informação é apenas o ponto de partida para se chegar ao preço de venda.

Atenção agora com algumas armadilhas neste cálculo, pois os demais custos são: comissões, impostos e margens de ganho. Todos estes custos são percentuais que incidem sobre o preço final de venda, portanto devem ser calculados de forma a considerar que, ao pagar a comissão ou o imposto, o valor efetivamente pago será calculado sobre o preço de venda, já incluindo os impostos e as comissões. Em outras palavras: Cuidado! Impostos e comissões incidem sobre si mesmos.

Precisamos agregar corretamente estes valores no valor de venda. Como fazemos isso?

Aplicando uma fórmula de uso corrente em turismo: Preço Neto multiplicado por 100, e então dividido por 100 menos a soma das percentagens do *markup*, comissão e impostos.

Preço Neto x 100 (100 - Percentuais)

No nosso exercício, esta soma dos percentuais é de 49%.

Veja mais uma vez: *Markup* 25% + Comissão 10% + Imposto 14% = 49%.

Porcentual que deverá ser somado ao preço neto. $100 - 49 = 51$.

Preço neto dividido por 0,51 = preço final ao consumidor.

Nesse exemplo a fórmula fica assim: Preço neto (171,50) dividido por 0,51 = R\$ 336,27, que é o preço de venda final, incluindo custos de produção, comissão, *markup* e impostos.

Está fórmula é de uso padrão no setor de turismo.

Outra maneira de ver o problema: como esse assunto costuma confundir muito, vamos abordar mais um exemplo, para esclarecer as razões da fórmula. Imagine um serviço cujo custo neto seja de R\$ 100,00. Vamos considerar os mesmos valores percentuais do nosso exemplo, ou seja, *Markup* 25%, Imposto 14%, Comissão 10%.

Sem aplicação da fórmula

R\$ 100 x 25% = R\$ 25,00

R\$ 100 x 14% = R\$ 14,00

R\$ 100 x 10% = R\$ 10,00

R\$100 + 49% (soma dos custos percentuais) = 149,00 que é o valor de venda sem usar a fórmula.

Vamos agora “pagar” os valores devidos:

Comissão 10% = R\$ 14,90

Imposto 14% = R\$ 20,86

Markup 25% = R\$ 37,25

Total 49% = R\$ 73,01

Valor de vendas R\$ 149,00 menos custos do imposto e da comissão R\$ 35,76 = R\$113,24

Como o valor neto é de R\$ 100,00, o resultado esperado de *Markup* caiu do previstos R\$ 37,25 para um realizado de apenas R\$ 13,24. Ou visto por outro ângulo, o preço neto caiu para $149 - 73,01 = 76$, que já não são os R\$ 100 que esperávamos (precisávamos) receber!

Com aplicação da fórmula

R\$ 100 divididos por 0.51 = R\$ 196,07

Este é o valor de venda usando a fórmula.

Vamos agora “pagar” os valores devidos.

Comissão 10% = R\$ 19,60

Imposto 14% = R\$ 27,44

Markup 25% = R\$ 49,02

Total 49% = R\$ 96,06

Valor de vendas R\$ 196,07 menos custos do imposto e da comissão, de R\$ 47,04 = R\$149,03

Como o valor neto é de R\$ 100, o resultado esperado de *Markup* seria de 49,01 e o obtido foi de fato R\$ 49,03. Ou então, descontando os R\$ 96,06 dos R\$ 196,07, dá R\$ 100,01 que é o preço neto.

Muitas empresas desconhecem esta fórmula de calcular os preços e por isso acabam não cobrando os devidos valores, involuntariamente prejudicando o próprio negócio e ainda praticando concorrência desleal no mercado.



☞ Gestão Financeira em Turismo de Aventura

Conceitos fundamentais: Faturamento é o dinheiro que entra no caixa da empresa, resultante das vendas totais da empresa em bens ou serviços. Custos são as despesas usadas diretamente na produção de bens ou

serviços. Despesas são os valores utilizados para custear todas as demais operações da empresa. $\text{Faturamento} - \text{Custos} - \text{Despesas} = \text{Resultado financeiro}$. E este resultado financeiro pode ser positivo (lucro) ou negativo (prejuízo).

Muitas empresas comprometem o futuro, ignorando aspectos básicos da gestão financeira. A primeira providência para a boa saúde financeira do negócio é separar as contas da empresa, de contas pessoais de seus gestores. Parece lógico, mas muitos pequenos empresários ainda misturam as contas da empresa com suas contas pessoais. Fuja dessa armadilha! Muitas empresas “quebram” por cometer este erro. A empresa deve ter vida financeira própria. Além disso, o gestor precisa de informações com os indicadores da vida financeira da empresa. É com base nestas informações que o gestor conhece o desempenho da empresa. Como saber se o negócio está indo bem? Se está tendo lucro ou dando prejuízo? Para saber tudo isso, a empresa primeiro precisa de um bom contador e de algumas ferramentas de gestão, que nos dão as informações financeiras sobre o negócio.

Um bom contador é fator importantíssimo para o bom andamento da gestão financeira, especialmente na questão tributária. O contador é o responsável pelo contrato de abertura e de encerramento de qualquer empresa. Procure um profissional de confiança, com referências. Afinal, ele vai conhecer a intimidade da empresa. Irá cuidar dos impostos, da folha de pagamento e de outros aspectos ligados às questões financeira e tributária da empresa. Escolha com cuidado e consulte outras empresas já estabelecidas em buscas de referências profissionais. Vamos conhecer quais são os principais impostos que incidem sobre uma nota fiscal de serviço.

ISS - imposto municipal que varia de acordo com cada município. Muitas cidades oferecem ISS com alíquotas mais baixas, para atrair investimentos e, por consequência, gerar empregos. O ISS deduz uma porcentagem do valor total da nota. E existem municípios que cobram até 50% mais barato que outros. Isso pode fazer muita diferença em seus recebimentos, então estude essa possibilidade quando for estabelecer a sua sede.

PIS/COFINS - são impostos federais que também são deduzidos na nota. Neste caso não faz diferença a cidade onde você está, e, sim, a sua atividade. Existem alguns tipos de empresas que são isentos desse pagamento. Outra vez, é importante ter um contador bem informado e atento para dizer o que sua empresa deve ou não deve pagar.

IMPOSTO DE RENDA - sua empresa certamente terá de declarar imposto de renda todo ano e você como empresário também! A alíquota pode variar de acordo com seu nível de faturamento e com a forma de tributação escolhida. Mais uma vez, esta é uma conversa que você vai ter com o seu contador. Uma dica legal é que você faça a sua declaração de renda como pessoa física, com a mesma pessoa que cuida da sua empresa, evitando assim incongruências que podem gerar problemas futuros.

ENCARGOS SOCIAIS - são impostos relacionados aos empregados. Existem dois encargos a ser pagos:

FGTS - Fundo de Garantia por Tempo de Serviço.

INSS - Instituto Nacional de Seguridade Social.

Além disso, você deve se preparar para outras despesas relacionadas com seus funcionários, como vale transporte, alimentação, e claro, um terço de férias e o décimo terceiro salário. Lembre-se de que todo investimento em funcionários retornará para você. Afinal de contas, eles são a cara da sua empresa. Então cuide com carinho, respeito e honestidade de seus recursos humanos.

Controle e Informações

Para se ter um bom controle e informações confiáveis sobre as finanças da empresa, a melhor opção do gestor é manter um **fluxo de caixa diário**.

O fluxo de caixa é o demonstrativo financeiro que compara receitas e despesas e gera saldos, que podem ser anuais, mensais ou até diários. Um saldo positivo significa lucro no período, enquanto que um saldo negativo significa prejuízo. O fluxo de caixa é a demonstração financeira que mais ajuda o tomador de decisões a gerenciar a estratégia financeira ou mesmo a viabilidade de uma organização. Isso porque, diferentemente dos balanços e balancetes contábeis, o fluxo de caixa associa a vida financeira da empresa ao decorrer do tempo. É como se o balanço fosse uma fotografia estática da empresa, enquanto o fluxo de caixa é um filme dinâmico, que além do momento, conta toda uma história. Para isso é muito importante que absolutamente todos os movimentos financeiros da empresa sejam sistematicamente registrados nos fluxos de caixa. É ainda recomendável fazer um fluxo de caixa estimado e outro realizado.

Existem duas maneiras de projetar fluxos de caixa estimados:

1 - Não possuindo registros do histórico de atividades:

Quando uma empresa nunca atuou no mercado, não há registros anteriores. Assim, só lhe resta criar premissas que possibilitem a previsão do que você espera acontecer no dia a dia da empresa. Esse método se utiliza basicamente de estimativas e de índices inspirados em empresas com porte e atividades semelhantes.

2 - Possuindo registros do histórico da atividade:

Quando se possui algum registro histórico da atividade, a melhor opção é projetar os fluxos de caixa futuros fazendo uso da média aritmética de, no mínimo, três meses de

atividade. Nos dois casos, projetam-se as despesas e as receitas futuras. Sempre que for construir o planejamento da sua empresa, tente ser mais pessimista que otimista. Imagine custos mais altos e lembre-se de que sempre surgem imprevistos e despesas extras.

A melhor maneira de se construir um fluxo de caixa realizado é utilizando a conciliação bancária. A conciliação bancária ajuda na condução das contas bancárias da empresa, eliminando dúvidas que você venha a ter com relação a datas de pagamentos realizados, esquecimento quanto ao valor ou a data de algum cheque pré-datado. Além disso, com um fluxo de caixa diário, você será capaz de identificar qual o seu dia e mês de maior movimento, programando seus pagamentos para os dias em que sua empresa tiver um maior fluxo de recebimentos.

Para aprender a montar planilhas de conciliação bancária e fluxos de caixa, conheça e consulte a apostila do curso de Gestão Empresarial do Programa Aventura Segura.

Por fim, uma boa gestão financeira em Turismo de Aventura deve ser previdente e se preocupar com imprevistos. Deste modo, é recomendável considerar alguns seguros para proteger o patrimônio da empresa e dos gestores. Veja os seguros mais comuns:

Seguro de Acidentes Pessoais: é um seguro individual, que cobre o turista durante o período de duração da aventura, e representa um custo inferior a um real por dia dependendo da indenização contratada.

Seguro de Vida e Acidentes Pessoais: é um seguro de duração anual, perfeito para atender aos guias de sua empresa, que periodicamente praticam atividades de risco. Esse seguro poderá incluir também coberturas acessórias em viagens, tanto pelo Brasil quanto no exterior.

Seguro de Responsabilidade Civil: é um seguro desenvolvido para cobrir reclamações de clientes que podem gerar processos judiciais. Pode ser contratado anualmente ou para cobertura de eventos isolados. E indeniza tanto as ações cíveis finalizadas, quanto os possíveis acordos extrajudiciais, resguardando assim a manutenção do patrimônio da empresa e dos sócios, mesmo em casos de grandes indenizações.

Tome sempre cuidados ao administrar a vida financeira da sua empresa. Seja sempre pessimista em suas projeções financeiras. Procure pessoas que têm negócios semelhantes ao seu e converse sobre os problemas que tiveram. Não se permita subestimar problemas, e guarde sempre uma reserva para o capital de giro e emergências.



☐ Vendas em Turismo de Aventura

O objetivo básico de qualquer empresa é vender. Para atender a esse objetivo, a empresa precisa conquistar e manter clientes. E para conquistar clientes, precisa entender o cliente. Entender o cliente é conhecer suas necessidades e expectativas. Marketing é **entender** para **atender**. Entender significa compreender as necessidades e aspirações do consumidor. Marketing é a análise, o planejamento, a implementação e o controle de ações direcionadas a grupos de consumidores que apresentam expectativas e necessidades similares, objetivando a comercialização de produtos e serviços que atendam a essas expectativas e necessidades. Marketing é uma das áreas mais instigantes das empresas, em função da dinâmica que caracteriza os atores do mercado. Por isso mesmo, marketing é uma das áreas gerenciais responsáveis pelos maiores erros e, por extensão, pelas maiores perdas.

As áreas de atuação do Marketing abrangem um conjunto conhecido como os 4P:

- Produto
- Preço
- Praças (distribuição)
- Promoção

Produto

Todo produto ou serviço é constituído de atributos. O comportamento do consumidor se orienta pela percepção de que estes atributos estejam em harmonia com suas expectativas e necessidades. Deste modo, cada produto ou serviço atende a diferentes segmentos de consumidores e a percepção de quais segmentos atender, torna-se então uma tarefa do marketing.

Preço

Para definir o preço de um serviço, basta calcular os **custos** incorridos, colocar em cima a margem de lucro que se pretende e está definido o preço de venda. Calcular e gerenciar os custos dos serviços oferecidos não oferece maiores problemas. Mas como já vimos, nem sempre o custo de uma operação reflete o quanto ela realmente vale na cabeça do consumidor. Esse é um grande problema para se definir o preço de venda de um serviço ou produto. O que compramos em turismo são experiências que percebemos como benefícios, à luz de nossas necessidades, desejos e aspirações. Desta forma, o que estamos dispostos a pagar irá depender do grau de nossa necessidade, nosso desejo ou nossa aspiração.

Em função disso, a tarefa de determinar o preço de um produto ou serviço acaba se transformando numa das tarefas mais difíceis do marketing.



Praça

O que chamamos de praça em marketing são os **canais de distribuição** dos produtos e serviços. De modo simples, podemos enxergar diversas maneiras de se acessar o mercado de TA:

- Acesso através de agentes de intermediação do produto ou serviço
- Acesso direto ao consumidor do produto ou serviço
- Acesso em ambiente real
- Acesso em ambiente virtual

Tradicionalmente, o setor de turismo trabalha na forma de uma cadeia integrada de agentes econômicos, em que se destaca o processo de intermediação geral de vendas. A intermediação acontece, principalmente, através das agências e operadoras de turismo. A principal vantagem nesse sistema é que as agências e operadoras atuam como consultores de viagem no caso de agências, ou como distribuidores no caso de operadoras, o que significa que o produto de TA passa a ter mais alcance junto ao consumidor e maior cobertura de mercado abrindo novas oportunidades de vendas. Por outro lado, isso significa mais custos, pela necessidade do pagamento de comissões e ainda acrescenta o problema da falta de informação sobre TA por parte dos funcionários destas empresas, muitos dos quais não possuem conhecimentos específicos para realizar uma venda adequada e segura de um produto de TA.

Já a venda direta ao consumidor final, permite uma redução nos custos de comissão, maior foco no segmento de interesse, melhor qualidade nas informações pré-vendas e mais facilidades na fidelização de clientes. Por outro lado, limita a cobertura geográfica do mercado, implica em custos e investimentos em treinamento e infraestrutura para atendimento direto. O desenvolvimento acelerado de novas tecnologias de informação e comunicação está revolucionando os canais de distribuição, criando fatos novos a serem considerados. O principal fato é a Internet, que por sua natureza e características está eliminando negócios de intermediação em ambientes reais. Essa revolução está apenas começando e ninguém sabe bem onde irá terminar. O fato é que veio para ficar. Para o pequeno empreendedor, a internet é uma nova, acessível e poderosa ferramenta de negócios. Através de sites, portais ou em associação com o que chamamos de infomediários (agências virtuais), os operadores de TA têm na internet um amplo campo de atuação local, regional, nacional e global, ampliando muito a praça de cobertura dos negócios. Vale a pena analisar e acompanhar este fenômeno, que está revolucionando a forma de comprar turismo no mundo todo. Cada empresa ou negócio em TA tem suas peculiaridades, mas está claro que todas elas encontram na internet um canal eficaz e eficiente para se comunicar com seu potencial segmento de mercado.



☐ Promoção em Turismo de Aventura

Agora que você já decidiu sobre o Produto, o Preço e a Praça de atuação, seu produto precisa chegar à mente do consumidor. Pra isso só há um caminho, o da comunicação. A primeira função da comunicação é a de despertar a atenção do consumidor, por isso tem que ser atraente, aparecer mais que milhares de outras mensagens a que este consumidor está exposto diariamente. Em seguida, tem que despertar o interesse deste consumidor, ou seja, estar em sintonia com suas expectativas e aspirações. Despertando o interesse, sua comunicação irá alimentar o desejo e, por fim, motivar o ato da compra.

Para produzir resultados, toda comunicação deve obedecer a alguns princípios:

- deve reafirmar o posicionamento da empresa, a imagem que você pretende que a empresa e seus serviços despertem na mente dos consumidores
- toda comunicação é uma promessa, logo tem que ser honesta, sem simulações nem exageros
- toda comunicação é um investimento, portanto deve produzir resultados. Tenha em mente quais os resultados esperados e acompanhe

A Comunicação Pode Ser Feita de Muitas Formas

Propaganda - são todas e quaisquer formas pagas de apresentação de um serviço ou de um produto por um anunciante identificado. Exemplos: anúncios em jornais e revistas, anúncios eletrônicos em rádios e emissoras de televisão aberta ou fechada, anúncios em sites e portais de internet, links patrocinados em ferramentas de busca na internet, outdoors, cartazes, folhetos, painéis, material áudio-visual etc.

Marketing Direto - ações de comunicação direta, usando correio, e-mail, telefone ou internet, para o contato com clientes objetivando a venda de produtos e serviços. Exemplos: catálogos, malas diretas, telemarketing, venda pela televisão, por fax, por e-mail etc.

Promoção de Vendas - são as ações que compreendem incentivos de interesse imediato, para estimular a experimentação ou a compra de um produto ou serviço. Exemplos: concursos, sorteios, prêmios, brindes, demonstrações etc.

Assessoria de Imprensa - ações dirigidas aos meios de comunicação, buscando a publicação de notícias e informações (chamada de mídia espontânea) sobre a empresa, seus serviços e produtos. Exemplos: notas e notícias enviadas a editores de diferentes meios de comunicações (comunicados de imprensa), palestras, artigos, seminários, publicações da própria empresa etc.

Vendas Pessoais - ações que envolvem a interação pessoal com o consumidor e que também se constitui uma forma de comunicação. Exemplos: apresentações individuais ou coletivas, participação em feiras, exposições etc.

Atendendo o Cliente e Gerenciando a Venda

Pense nas experiências de consumo que você já teve: restaurantes, táxis, compra de roupas, ida ao cinema, passeios e viagens. Agora procure identificar em quais destas ocasiões você considera ter sido bem atendido. Pode ser que seja um desses felizardos com muitas boas experiências de consumo, no entanto a realidade é bem diferente. O que parece tão fácil de ser feito – atender bem – tem se constituído num dos maiores problemas das empresas. Um problema que acontece no momento mais importante da vida das empresas: o momento do encontro com o cliente. Não é sem razão que marketing foi definido como entender para atender. Qual o principal objetivo das empresas? As empresas existem para atender aos seus clientes. É através do atendimento ao cliente que se gera a venda, que produz o lucro e que permite a sobrevivência e o crescimento das empresas. Se você tem alguma dúvida a respeito, tente responder: quem vem primeiro, o lucro ou o cliente?

No caso da prestação de serviços, como é o Turismo de Aventura, o atendimento ao cliente e a venda acontecem simultaneamente. E não se constituem em tarefas rotineiras, como um serviço de restaurante ou o atendimento num consultório médico. É um momento muito especial, em que a expectativa da aventura, na mente do consumidor, começa a se transformar em realidade.

O processo de atendimento e de venda ao cliente deve ter início como é estabelecido no conceito de marketing: entendendo a demanda do cliente. Embora pareça óbvia, está é uma questão fundamental. Muito da insatisfação que todos sentimos em nossas experiências de consumo é decorrente do fato de que, muitas vezes, as pessoas estão mais preocupadas com o que querem vender e não com o que nós estamos querendo comprar!

A regra de ouro é: escute seu cliente. Mostre-se interessado no que ele tem a dizer. Algumas vezes ele lhe trará uma demanda específica. Outras vezes, trará muitas dúvidas. Ouça tudo com atenção.



Entendida a demanda do cliente, verifique o que você tem a lhe oferecer, que atenda, se não no todo, pelo menos em parte, o que o cliente lhe solicitou. Algumas regras para atender ao cliente são importantes:

- mostre as vantagens e os diferenciais dos seus serviços, mas não faça qualquer alusão negativa aos seus concorrentes
- não force a venda. Argumente contra eventuais objeções do seu cliente, mas sem desqualificar suas dúvidas. Muitas vezes é preferível perder a venda, mas manter o cliente. Mesmo porque de nada adianta forçar uma venda “indesejada”. Ela certamente lhe trará queixas e problemas no futuro imediato
- faça uma ficha do seu cliente, cadastrando seu nome, endereço, telefone, interesses, planos futuros e outros dados que possam vir a ter influência em seu processo de compra. Este banco de dados com o tempo será o coração de sua empresa
- caso não tenha conseguido fechar uma venda, agende uma data para um telefonema. Não perca o cliente de vista
- caso tenha fechado a venda, agende um telefonema quando do retorno do cliente de sua viagem de aventura. Verifique se ficou satisfeito. Levante os pontos positivos e negativos de sua avaliação e registre, para providências futuras
- mantenha relacionamento. Consulte com frequência seu banco de dados. Identifique clientes que, por alguma razão, não mais procuraram sua empresa. Converse com eles
- é importante produzir na mente dos clientes uma percepção de surpresa favorável e positiva, de toda a experiência, desde antes da compra, durante o programa e no relacionamento futuro. Surpreenda seu cliente
- para ter certeza a respeito, não deixe de solicitar aos seus clientes uma avaliação a respeito dos seus serviços

Questionário para Avaliação da Satisfação do Cliente

Para cada uma das afirmativas a seguir, solicita-se uma avaliação de 1 a 7, sendo 1 = discordo totalmente e 7 = concordo totalmente

- () Os serviços foram prestados de maneira absolutamente confiável, precisa e de acordo com o prometido.
- () Todos os profissionais mostraram-se prontos a auxiliar e orientar em tudo aquilo que se fizesse necessário.
- () Todos os profissionais demonstraram cortesia e competência, transmitindo confiança, segurança e credibilidade.
- () Todos os serviços foram prestados de maneira personalizada, com facilidade de acesso e de comunicação com os profissionais da equipe.
- () A aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e de todo material de comunicação da empresa é excelente.

Some os pontos e divida por 35. A satisfação do seu cliente será maior à medida que o resultado se aproxima de 1,00.

Para efeito de avaliação, siga a seguinte escala:

- 0,00 a 0,25 totalmente insatisfeito
- 0,26 a 0,50 insatisfeito
- 0,51 a 0,75 satisfeito
- 0,76 a 1,00 totalmente satisfeito

Não se contente com nada abaixo de 0,76. Somente o cliente totalmente satisfeito se revela um cliente fiel.



☐ Responsabilidade Socioambiental em Turismo de Aventura

As atividades de Turismo de Aventura geralmente são operadas em ambientes naturais, perto de pequenas cidades ou comunidades rurais. Isso implica em dupla responsabilidade por parte do empreendedor. Responsabilidade com o meio ambiente e com as comunidades locais.

A relação de uma empresa com o meio ambiente começa por suas instalações: a maneira como evita desperdícios, a quantidade de papel que usa, se faz coleta seletiva de resíduos, as técnicas sustentáveis de que lança mão (coleta de água da chuva, geração alternativa de energia, uso responsável de recursos naturais). A forma como planeja e opera seus serviços fará muita diferença em relação a impactos ambientais.

Com o crescimento do mercado, crescem os impactos provocados nos ambientes naturais onde se desenvolvem as atividades de TA. Daí a necessidade de adotarmos práticas de mínimo impacto. Assim, será desejável combinar as atividades de TA e de conservação, respeitando tanto os ecossistemas quanto as expectativas e a qualidade da experiência desfrutada pelos visitantes.

Com novas atitudes, sua empresa pode contribuir para manter preservados os destinos, promover a educação ambiental e desenvolver uma consciência de conservação e respeito ao meio ambiente. Para evitar o impacto do lixo e da deterioração das áreas frequentadas em que sua empresa opera, são necessários alguns hábitos simples, que dão maior qualidade à operação e agregam valor ao serviço oferecido.

Preserve o local das operações. Um grande fluxo de pessoas passando pelo mesmo lugar provoca impactos significativos nos ecossistemas, que podem levar anos para se recuperar. Alguns problemas mais comuns são a erosão de trilhas, prejuízos à flora e perturbação da fauna. Escolha cuidadosamente os locais de operações, procurando minimizar o impacto tanto quanto possível. Recomenda-se ainda trazer todo o lixo de volta e dar-lhe o destino correto, incluindo a separação para reciclagem.

Incentive e pratique a convivência positiva entre visitantes, condutores e a comunidade. A cordialidade entre visitantes e o respeito aos hábitos e costumes da população que vive e trabalha no local visitado é fundamental para a sustentabilidade da operação.

Estes são alguns procedimentos simples, mas que, se observados, poderão melhorar a qualidade de vida de todos os envolvidos: os moradores locais, a equipe de trabalho e os clientes.

E lembre-se de que uma boa relação com a comunidade local e atividades de TA bem planejadas minimizam os impactos negativos, fomentam a geração de renda e valorizam a identidade cultural e a auto-estima destas comunidades visitadas. Conheça ainda algumas entidades que estudam e divulgam os comportamentos de mínimo impacto em ambientes naturais:

Pega Leve (www.pegaleve.org.br) | Leave no Trace (www.Int.org - em inglês)



CONCEITOS JURÍDICOS E DIREITOS DO CONSUMIDOR

Objetivo: Permitir um Bom Entendimento Jurídico para que a Empresa, o Empresário e os Turistas Tenham uma Operação Segura.

Pela sua própria natureza, as atividades de Turismo de Aventura envolvem muitos riscos. Deste modo, é importante que empresários e profissionais envolvidos nas práticas de TA estejam conscientes dos riscos e busquem minimizar a chance de acidentes e prestação irresponsável dos serviços. Ainda assim, imprevistos e problemas acontecem. É necessário que o empresário conheça os tipos de responsabilidades às quais empresas de TA estão sujeitas e as melhores formas de minimizar os impactos de responsabilidade civil sobre os negócios. Vale alertar que hoje vigora a tese da responsabilidade objetiva, também conhecida como responsabilidade sem culpa. Para o TA, isso é muito importante, pois em certas situações, como as relações de consumo típicas do TA, não é mais necessária prova da culpa do infrator para dar ensejo à obrigação de reparar, mas apenas a constatação do dano. Isso tudo alerta para a importância da elaboração de contratos legítimos e bem redigidos, definindo a extensão de deveres e direitos dos envolvidos, que são os melhores mecanismos de defesa do profissional que trabalha com Turismo de Aventura.

A responsabilidade civil e a ideia de reparação constituem uma das mais antigas noções do direito. Existem diversos aspectos da responsabilidade civil e é importante que sejam conhecidas pelos envolvidos na operação e comercialização de atividades de TA.

☐ A Responsabilidade Civil pode ser Contratual, Extracontratual ou Objetiva

Responsabilidade Contratual - é quando duas ou mais pessoas celebram um contrato e determinada parte não cumpre o ajustado, causando danos patrimoniais à outra. É importante ter em mente que o contrato não precisa ser escrito para ser válido.

Responsabilidade Extracontratual - é quando não existe nenhum vínculo contratual entre as partes, mas houve infração a determinada norma, que acaba causando danos a uma delas. Em termos gerais, a diferença entre a responsabilidade contratual e extracontratual é muito simples: a primeira decorre de não cumprimento de obrigações assumidas em contrato, ao passo que a última advém de ato contrário à Lei, que venha a causar danos. Veja, por exemplo, o caso de um motorista que não pára num sinal vermelho e atropela um pedestre: não há uma relação contratual entre o motorista e o pedestre, mas a responsabilidade do motorista pelo dano provocado é uma responsabilidade extracontratual.

Responsabilidade Objetiva - é outra importante distinção no campo da responsabilidade civil e de grande impacto sobre o exercício das atividades de Turismo de Aventura. Por muito tempo reinou a concepção pela qual, para que fosse caracterizada a responsabilidade civil, era necessária a confluência de três elementos: o dano, a culpa e o nexo de causalidade entre ambos. Assim, para que alguém fosse obrigado a ressarcir um dano era necessária a demonstração de sua conduta culposa, isto é, ter agido com negligência, imprudência ou imperícia. Mas como já foi dito, hoje não é mais necessário provar a culpa em certos casos de relação de consumo. Uma empresa é sempre responsável por danos causados, independente de ter culpa ou não. Existem na prática diária documentos variados, chamados Termo de Isenção de Responsabilidade, mas tais documentos não têm valor legal. Não adianta escrever no contrato que a responsabilidade pela operação será do consumidor, pois os riscos da atividade econômica são sempre dos fornecedores. Com raras exceções, os fornecedores de serviços turísticos, mesmo que não tenham culpa, respondem quanto a danos causados a consumidores/turistas ou a defeitos em relação à operação turística. O fornecedor de serviços ou produtos turísticos responde, independentemente da existência de culpa. É o que se chama de responsabilidade civil objetiva.

Diferenças entre Responsabilidades Civil, Penal e Administrativa

O dano ou prejuízo sofrido pela vítima pode ter repercussão tanto no campo do direito civil, quanto do penal ou mesmo na esfera administrativa.

De um mesmo fato, digamos um atropelamento, pode o ofensor ser punido criminalmente (respondendo pelo crime de lesões corporais), civilmente (respondendo por danos estéticos ou cobrindo as despesas hospitalares que se fizerem necessárias) ou administrativamente (com perda de pontos na carteira de motorista ou mesmo cassação da licença para conduzir veículos).

No Direito Penal, uma ação é tida como criminosa apenas quando consiste em conduta descrita como crime, pelo Código Penal. No Direito Civil, a obrigação de ressarcir decorre pelo descumprimento de um contrato ou da prática de ato ilícito, causador de dano.

Dicionário Rápido de Elementos da Responsabilidade Civil

1 - Culpa - como foi visto, a culpa pode ser enquadrada como a conduta praticada por alguém, sem qualquer elemento intencional, mas com negligência, imprudência ou imperícia. É relevante ainda distinguir culpa de **dolo**. Agir com **dolo** significa agir intencionalmente para alcançar determinado dano. A culpa não se confunde com dolo, uma vez que lhe falta a intenção de causar o dano.

2 - Dano - é o resultado de uma conduta caracterizada pelo prejuízo sofrido por alguém. O dano pode se manifestar em dois campos bem distintos:

Dano Material - o dano se manifesta na esfera material, ou seja, o responsável será obrigado a ressarcir um dano econômico

Dano Moral - o dano moral se constitui quando a ofensa não repercute no patrimônio da vítima, mas na sua reputação, em sua honra, em seus valores, na sua estética, no seu psiquismo.

3 - Imperícia - é a falta de aptidão técnica para a realização de determinada tarefa.

4 - Imprudência - é a conduta precipitada, sem calcular ou prever as consequências desta ação.

5 - Negligência - é a omissão de alguma atividade que poderia ter evitado o resultado danoso.

6 - Nexo de Causalidade (nexo causal) - o último dos elementos que caracterizam a responsabilidade civil é exatamente o elo que une a culpa (conduta praticada por alguém) e o dano (prejuízo experimentado por alguém em razão desta conduta). Sem este elo de causa e efeito entre a conduta praticada por alguém e o prejuízo advindo desta conduta, ninguém pode ser responsabilizado.

Como vimos, a responsabilidade civil pode ocorrer em duas esferas, a material e a moral. A indenização do dano material deve sempre corresponder ao valor do prejuízo. O pedido de indenização também pode contemplar outros tipos de ressarcimento, como os lucros cessantes. Quando em virtude de determinada ocorrência alguém se vê impedido de prosseguir com suas atividades profissionais, pode reclamar lucros cessantes. Lucro cessante é aquilo que a vítima do acidente razoavelmente deixou de ganhar.

No caso de um dano moral, a questão já é mais complexa. Afinal de contas, a moral, a honra, a integridade psíquica de cada um de nós não é algo que possa ser medido. Por fim, é preciso lembrar que o dano físico também pode ser passível de reparação na esfera moral, quando deixa traumas e sequelas para as vítimas.

Como não existe no Direito Brasileiro nenhum parâmetro para o enquadramento do dano moral, cabe ao juiz da causa, após verificar a potencialidade e gravidade do dano, comportamento do ofensor, entre outros aspectos, fixar o valor da indenização a ser paga. Por outro lado, vem se constituindo prática muito comum na Justiça Brasileira impor ao ofensor, além da indenização pura e simples, punição como medida para evitar que as ofensas se perpetuem, ou seja, para desencorajar demais ofensores a manter qualquer conduta irregular.

Excludentes de Responsabilidade

Em algumas situações, ainda que tenha havido dano decorrente da prática de alguma atividade de aventura, o empresário pode ser eximido de indenização. É o que chamamos de excludente de responsabilidade, isto é, o dano ocorreu, mas em virtude de fator irresistível, externo e imprevisto. Por exemplo: numa caminhada, uma forte tempestade provoca um deslizamento de terra que bloqueia o caminho, obrigando o grupo a ficar um dia a mais na trilha. Com isso, um cliente perde um compromisso importante. Neste caso, o empresário não pode ter responsabilidade pelo atraso, pois ocorreu um fenômeno natural e inesperado. Convém lembrar que os envolvidos devem demonstrar que agiram com todo o zelo e cuidado para evitar situações como esta, por exemplo, consultando uma previsão meteorológica ou estando equipados para situações de emergências como esta etc.

Do Montante da Indenização

Em ações de indenização, quando o prejudicado pede ao Poder Judiciário a recomposição de um dano, baseado na responsabilidade civil, a melhor alternativa seria que o prejuízo fosse refeito. Em determinadas situações, entretanto, é impossível a recomposição do estado anterior à verificação do dano. Neste caso, a solução é estabelecer um valor a título de indenização, para satisfazer o dano reclamado.

Por exemplo, numa atividade de *rafting*, uma bolsa estanque, fornecida aos clientes para guardar objetos que não podem molhar, apresenta um furo e permite a entrada de água. Com isso, uma máquina fotográfica se estraga (dano material) e perde o conteúdo arquivado (dano moral). A máquina pode ser substituída por outra igual, mas o conteúdo, as fotos arquivadas, estas se perderam e não podem mais ser resgatadas (dano moral).

Direito do Consumidor

A preocupação com o consumidor é coisa recente. Foi com a Revolução Industrial e o consequente aumento da produção e do consumo, da oferta e de procura que as relações de consumo começaram a merecer estudo próprio. No Brasil, a Constituição Federal de 1988 traz garantias e direitos fundamentais do cidadão, em seu artigo 5º, que dispõe expressamente, no item XXXII, a criação da defesa do consumidor, abrindo caminho para a criação do Código de Defesa do Consumidor. Em 11 de setembro de 1990, passa a vigorar no Brasil uma legislação específica para sistematizar as relações de consumo, o Código de Defesa do Consumidor CDC Lei Nº 8078/90.

Consumidor é toda pessoa física ou jurídica que adquire ou usa um produto ou serviço como destinatário final. Assim, consumidor é aquele que retira o produto ou serviço do mercado de consumo, mediante contraprestação financeira (pagamento).

A relação mantida entre o turista e a empresa de Turismo de Aventura também é considerada de consumo. Isso implica que os turistas, na condição de consumidores dos serviços prestados, têm no Código de Defesa do Consumidor (Lei 8.078/90) um instrumento eficaz na busca de seus direitos. Cabe ao consumidor a escolha contra quem demandar, na eventualidade de se sentir prejudicado.

Contratos firmados junto aos consumidores merecem atenção especial, pois um contrato bem redigido, definindo de forma bem clara as obrigações, direitos e deveres dos envolvidos é muito importante para evitar problemas legais. Além disso, dentro do processo de normalização em Turismo de Aventura, a criação de uma norma específica ABNT NBR 15286, de Informações mínimas preliminares aos clientes, reforça e qualifica a empresa de Turismo de Aventura a prestar informações mínimas aos clientes de forma criteriosa, padronizada e segura, podendo o empresário concluir que ao trabalhar adequado à Norma respeita também o Código de Defesa do Consumidor. Esta norma é uma boa referência ou orientação sobre exatamente quais informações devem ser fornecidas aos clientes. Segui-la é uma maneira da empresa se proteger e assegurar-se de que está atendendo à lei e ao que os consumidores esperam. Já a Norma ABNT NBR 15331 Sistema de Gestão da Segurança - garante que você possa cumprir a lei do consumidor,

prevenindo riscos e acidentes, não de forma simplesmente intuitiva e particular, mas de forma padronizada, sistemática e nacionalmente consolidada. Além disso, ainda que de adoção voluntária, estas normas servem agora de referência para o Judiciário, caso este seja chamado a se manifestar sobre determinado assunto. Isto precisa ficar claro ao empresário de Turismo de Aventura. Existindo uma norma técnica, é até conveniente que o fornecedor a adote, pois o padrão nela estabelecido deve ser visto como uma meta mínima de qualidade a alcançar, para que seu produto ou serviço seja adequado e seguro ao consumidor, e se apresente de forma competitiva no mercado.



Conceitos Básicos do Código de Defesa do Consumidor

Princípio da Segurança - a segurança, a vida e a saúde do consumidor não podem ser expostas a danos, pelo uso ou desfrute de produtos ou serviços disponibilizados no mercado de consumo. Os riscos devem ser comunicados aos consumidores para que eles estejam cientes, podendo o empresário de Turismo de Aventura de preferência apresentar tais informações de acordo com norma desenvolvida especificamente com esta finalidade.

Princípio da Informação - o consumidor deve sempre ser informado de forma ampla e irrestrita sobre a qualidade do produto ou serviço, condições de uso, riscos, e tudo mais que seja importante para que ele tenha plena certeza daquilo que está comprando.

Princípio da Transparência - pela própria ausência do consumidor no processo de produção do produto ou serviço, a relação de consumo deve ser pautada pela transparência. Nenhuma informação ou dado relevante deve ser ocultado do consumidor, inclusive em relação a preço, descontos, formas de pagamento, riscos entre outros.

Princípio da Onerosidade Excessiva - em relação aos contratos de consumo, principalmente aqueles de longa duração, o consumidor tem direito a revisão das cláusulas contratuais que tenham se tornado excessivamente onerosas em relação às condições observadas no momento da contratação.

Princípio da Boa-fé Objetiva - na elaboração e cumprimento dos contratos, deve existir uma regra de conduta pautada pela transparência e pela honestidade. A boa-fé do consumidor, seu cliente, é tida como verdadeira até prova em contrário.

☐ Publicidade

Como a publicidade é ferramenta de ampliação de consumo, o Código de Defesa do Consumidor também atribuiu atenção especial à questão.

O Código de Defesa do Consumidor, entretanto, não conceitua publicidade. Pelo Código Brasileiro de Auto-Regulamentação Publicitária, publicidade é toda atividade destinada a estimular o consumo de bens ou serviços, bem como a promover instituições, conceitos ou ideias.

Para o Turismo de Aventura, deve-se lembrar que existe uma norma específica, de Informações mínimas preliminares aos clientes, ABNT NBR 15286, mas da leitura do Código de Defesa do Consumidor, extraem-se também mais alguns princípios aplicáveis à publicidade.

Princípio da Veracidade - visa evitar a publicidade enganosa, prática ilícita proibida pela legislação brasileira.

Princípio da Transparência - em virtude do consumidor não participar do processo de criação e distribuição do bem de consumo, mas apenas consumi-lo (muito provavelmente por ter sido seduzido por uma boa campanha publicitária), nenhuma informação ou dado relevante pode dele ser escondido, inclusive em relação a preço, descontos, formas de pagamento, riscos, entre outros.

Princípio da Boa-Fé - boa-fé é um dos conceitos de mais difícil conceituação em Direito. O conceito hoje mais aceito é o de que a boa-fé, na sua concepção objetiva, é praticamente uma regra de conduta para todos os envolvidos em relações jurídicas, pautando-as pela lealdade, transparência e justiça. Aplicar as normas técnicas também estaria ligado a este princípio.



Princípio da Identificação da Publicidade - a publicidade deve ser vinculada de tal forma que o consumidor identifique-a facilmente como sendo um anúncio publicitário. A oferta vincula o ofertante a cumprir exatamente os termos que ofertou.

Mais informações sobre o Código de Defesa do Consumidor podem ser encontradas em meio eletrônico, disponível no site www.planalto.gov.br

☐ Conceitos Básicos do Direito Ambiental

No Turismo de Aventura, em que muitas atividades se desenvolvem em ambientes naturais, é importante que o gestor conheça alguns aspectos da legislação ambiental brasileira. Podemos citar o exemplo da construção de um porto para embarque e desembarque de botes de rafting. Este porto precisa passar por licenciamento ambiental, para que esteja enquadrado dentro das normas ambientais existentes. Licenciamento este que será realizado por um órgão executivo, federal ou estadual, dependendo do nível de impacto e da abrangência territorial. Após apresentação dos estudos e pareceres técnico e jurídico, será levado à aprovação do órgão ambiental competente. No caso de não existir a licença ambiental para a prática de rafting, a empresa e o empresário poderão ser autuados por desobediência às normas ambientais existentes. Tal autuação se dará por qualquer órgão ambiental de caráter executivo, tendo em vista que a legislação consagra a competência comum dos órgãos ambientais executivos para a proteção do meio ambiente (Art. 23, Incisos VI e VII, CF/88), ou seja, qualquer órgão que tiver conhecimento de conduta ilícita contra o meio ambiente deverá tomar as medidas cabíveis, como autuação do infrator, multas, embargos ou o que for cabível para o caso.

Visando à proteção do Meio Ambiente, a legislação brasileira já conta com mais de 30 anos no Brasil, mas só a partir de 1981, com o advento da Lei 6.938/81, criando a Política Nacional do Meio Ambiente e seu respectivo Sistema Nacional do Meio Ambiente, conhecido como SISNAMA, teve início a conscientização dos envolvidos com atividades que se utilizem de recursos naturais ou que possam mesmo gerar, pela sua prática, danos ao meio ambiente. O SISNAMA é estruturado segundo os níveis políticos – federal, estadual e municipal – havendo um órgão consultivo e deliberativo e um executivo em cada nível. Na esfera federal, o CONAMA é o órgão consultivo e deliberativo e o IBAMA é o órgão executivo da Política Nacional do Meio Ambiente. Nos estados, atuam os Conselhos Estaduais do Meio Ambiente e fundações com competência executiva. Já nos municípios, a atuação é dos Conselhos Municipais de Defesa Ambiental – CODEMAS e das Secretarias Municipais de Meio Ambiente.

A Constituição Federal de 1988 passou a tratar o Meio Ambiente de forma mais completa e abrangente:

“Art. 225 – Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações”.

Lei de Crimes Ambientais

Apenas com a aprovação da Lei 9.605, em 1998, regulada pelo Decreto 3.179/99, é que as infrações ambientais tomaram grande relevo e passaram a preocupar efetivamente os empresários e empresas que usam recursos naturais ou possam mesmo causar danos ao meio ambiente. Trazendo desde responsabilizações administrativas, como multas, embargo de atividades, apreensão de equipamentos, entre outros, como também responsabilização criminal e civil, a primeira objetivando especialmente a recuperação do dano ambiental causado e a segunda visando punir os infratores.

Para o Turismo de Aventura, é importante o conhecimento das seguintes leis, da legislação federal:

- Organiza a Proteção do Patrimônio Histórico e Artístico – Dec-lei 25/37
- Proteção do Patrimônio Arqueológico e Pré-históricos – Lei 3.924/61
- Código Florestal – Lei 4.771/65
- Proteção à Fauna – Lei 5.197/67
- Áreas Especiais e Locais de Interesse Turístico – Lei 6.513/77
- Política Nacional do Meio Ambiente – Lei 6.938/81
- Sistema Nacional de Gestão dos Recursos Hídricos – Lei 9.433/97
- Lei de Crimes e Infrações Administrativas Ambientais – Lei 9.605/98
- Regulamento da Lei de Crimes e Infrações Administrativas Ambientais – Dec. 3.179/99
- Sistema Nacional das Unidades de Conservação – Lei 9.985/00

SNUC

No ano de 2000, com a aprovação da Lei 9.985, criou-se o Sistema Nacional de Unidades de Conservação, também conhecido por SNUC, no qual as áreas de maior relevância protetionista têm regras mais rígidas para seu uso direto ou indireto. O Sistema Nacional de Unidades de Conservação divide-as em Grupo de Unidades de Proteção Integral e Grupo de Unidades de Uso Sustentável, respectivamente, de um lado, os Parques Nacionais, Reservas Biológicas, Estações Ecológicas, Monumentos Naturais, Refúgios da Vida Silvestre; e de outro lado, as Áreas de Proteção Ambiental, Florestas Nacionais, Áreas de Relevante Interesse Ecológico, Reservas Extrativistas, Reservas de Fauna, Reservas de Desenvolvimento Sustentável e Reservas Particulares do Patrimônio Natural.

Algumas dessas UCs somente poderão ser visitadas em caráter educacional ou científico, como as Reservas Biológicas e as Estações Ecológicas, sendo que nos Refúgios da Vida Silvestre e nos Monumentos Naturais serão permitidas visitas apenas mediante condições e restrições estabelecidas no Plano de Manejo da unidade. Nas demais unidades de conservação, será permitida a visitação somente mediante regras estabelecidas pelo órgão gestor da unidade.

Área de Preservação Permanente - além das áreas especialmente protegidas por decreto, como uma Unidade de Conservação, temos também áreas protegidas por uma lei mais geral e abrangente, que a define como área de preservação permanente. Por exemplo, os cursos d'água.

Quanto mais largos os rios ou lagos, mais extensa será a área marginal protegida. Por exemplo, para um rio com largura inferior a 10 metros, é obrigatória a proteção das margens até 30 metros. Já para os rios com largura de 50 a 200 metros, é obrigatória a proteção das margens até 100 metros. Por fim, qualquer recurso natural, mesmo que sem proteção especial colocada por lei, deve ser preservado seguindo regras básicas para todo o país.



Referências Bibliográficas

BENI, Mario. *Análise Estrutural do Turismo*. 6. ed. São Paulo: SENAC, 2001.

CARVALHO, Caio Luiz de; BARBOSA, Luiz Gustavo Medeiros (Org.). *Discussões e propostas para o turismo no Brasil: observatório de inovação do turismo*. 1. ed. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2006. 288 p.

Código brasileiro de defesa do consumidor. Disponível em <<http://www.consumidorbrasil.com.br/consumidorbrasil/textos/legislacao/cdc.htm>> Acessado em maio de 2008.

FUSTER, Luis F. *Teoría y Técnica del Turismo*. 4. ed. Madrid: Nacional, 1975. 724 p.

KOTLER, P.; BOWEN, J. & MAKENS, J. *Marketing for Hospitality and Tourism*. 2. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.



Gestão Empresarial

VOL. 1

Entidade Executora



Parceria



Ministério
do Turismo

