
**9. PLANO DE NEGÓCIO
DO PÓLO DO CANTÃO**

PLANO DE NEGÓCIOS DO POLO DO CANTÃO

1. SUMARIO EXECUTIVO

O presente Plano de Negócios, como instrumento de ação, visa refletir o potencial atual do Pólo Ecoturístico do Cantão e seu entorno, no Estado do Tocantins, Brasil, em suas oportunidades de negócios de ecoturismo, no contexto da estratégia de seu desenvolvimento sustentável e integrado.

Sua formulação inicia-se pela adoção de um modelo de negócios de sucesso para os produtos ecoturísticos e delinea-se através de decisões, resultados e prazos que deverão ser pactuados entre as diversas entidades, parcerias e empreendedores privados, instrumentalizado pela estrutura de negócios e pelos demais instrumentos de apoio de decisão tais como: orçamentos, projetos financeiros, fatores críticos e critérios de avaliação, monitoramento e julgamento.

2. APRESENTAÇÃO DO PROJETO

O Parque Estadual do Cantão (PEC) e entorno, tem como o mais importante projeto de seu programa de manejo, a atividade do ecoturismo, cujos resultados deverão proporcionar meios para a sua viabilidade econômica e, por via de efeito, aportes para assegurar a sustentabilidade dos compromissos ambientais dessa unidade de conservação.

Com este objetivo estão previstos equipamentos, instalações e serviços, tanto localizados ou prestados internamente no Parque, como fora de seus limites, os quais, se empresariados no modelo de negócios adiante proposto, constituirão uma oportunidade comercial de elevada atratividade, seja para a administração pública, ou para a iniciativa privada, delineada por:

- Concessão de Equipamentos e Serviços Ecoturísticos implantados nas áreas internas do PEC;
- Implantação de Micro e Pequenos Empreendimentos no núcleo urbano de Caseara.
- Implantação de Pousada em Vila de Ecoentretenimento® adjacente ao Parque Estadual do Cantão e ao núcleo urbano de Caseara;e *supletivamente à esta:*
- Implantação de Módulos de Ecoturismo e Ranchos “Alugue um Lago”.

3. CONTEÚDO

1. SUMÁRIO EXECUTIVO
2. APRESENTAÇÃO DO PROJETO
3. CONTEÚDO
4. O NEGÓCIO
 - 4.1 Visão do Negócio
 - 4.2 Mercados
 - 4.3 Competitividade
 - 4.4 Produtos e Serviços
 - 4.5 Marketing
 - 4.6 Estrutura dos Negócios
 - 4.7 Fatores Críticos
5. RESULTADOS E PRAZOS A SEREM PACTUADOS
 - 5.1 Negócio
 - 5.2 Filosofia do Negócio
 - 5.3 Resultados Esperados e Prazos
 - 5.4 Estrutura
 - 5.5 Orçamento
6. CRONOGRAMA DE ATIVIDADES
7. PLANO DE INVESTIMENTOS
8. PROJEÇÕES ECONÔMICO-FINANCEIRAS

4. O NEGÓCIO

4.1 Visão dos Negócios

O ecoturismo está ingressando num estágio de desenvolvimento de mercado com competitividade e altas taxas de crescimento relativo às demais atividades turísticas e num processo de consolidação como produto e serviço inserido num ambiente cada vez mais competitivo.

Este cenário de transformações sem dúvida redefinirá diretamente os diferentes destinos ecoturísticos, os produtos, os transportadores, os operadores, os preços para os diferentes grupos de consumidores, o foco no marketing e os mercados emissores.

Para superação destes fatores propõe-se adiante um modelo de negócios que tem por objetivo assegurar os melhores resultados na “cadeia produtiva” a partir de uma unidade estratégica de um “*cluster de ecoturismo*”, onde ocorre toda a experiência ecoturística e, na qual, um conjunto de administradores públicos e de empreendedores opera o produto Cantão.

O partido de gestão de modelo de negócios escolhido está fundamentado na “*economia de rede*” (Amit & Zott 2001, Bieger et al. 2002), conceituação esta especificamente ordenada ao “turismo de natureza e ao ecoturismo” em conformidade com o quadro a seguir, e nominada como “Visão de Economia de Alianças Estratégicas”, adoção esta por si só, plenamente justificada pelos valores de decisão permeados ao longo do presente plano.

Para fins comparativos, elenca-se no mesmo quadro, o modelo nominado “*visão em base de recursos turísticos*” (Penrose 1959; Prahalad & Hamel 1990; Barney 1986) cujos conceitos demonstram traços de como os negócios do ecoturismo estão sendo trabalhados atualmente, alguns com sucesso, porém como exceções pontuais.

Já o modelo de negócios “*visão em base de mercados*” (Porter, 1996 entre outros; Levitt, 1960) foi afastada porquanto o produto “natureza” é inalterável, não admitindo readequações de vantagens competitivas próprias junto aos mercados emissores.

Unidades Estratégicas	Visão em Recursos Turísticos	Visão em Economia de Alianças Estratégicas.
<i>Conceito Produto / Serviço</i> Que benefícios e para quais consumidores?	Asseguramento da oferta direta de produtos e serviços ecoturísticos através de agências turísticas especializadas com <i>personalização</i> .	Asseguramento da oferta direta de produtos e serviços ecoturísticos - <i>seletivos e associados a produtos turísticos convencionais</i> - a terceiros para grupos de interesse e com valor agregado ambiental e cultural (multi ecótonos) operada sob aliança estratégica global entre emissor e destino.
<i>Conceito de Comunicação</i> Como este benefício é posicionado na comunicação junto ao principal mercado?	Concentração em comunicações E 2 E (<i>Ecoturista a Ecoturista</i>) mantidas nas relações com os clientes.	Concentração em marketing (primeira venda) e forte presença em comunicações G + G (<i>Grupo a Grupo</i>) e E 2 E (<i>Ecoturista a Ecoturista</i>) sendo perpetuadas
<i>Conceito de Resultados</i> Como serão gerados os resultados ?	Resultados comprimidos e dependentes de efeitos concorrentes	Resultados maximizados com ênfase em escala e produtos e serviços complementares.
<i>Conceito de Crescimento</i> Qual a proposta de crescimento?	Crescimento tradicional com forte disputa de mercado e pouca complexidade	Crescimento sustentado e essencialmente autofinanciado (FCD)
<i>Configuração de competências</i> Quais as competências foco necessárias?	Competências simples no foco de negócios exigindo cooperação entre agentes e operadores turísticos.	Competência gerencial em alianças, forte presença no marketing do segmento; monitoramento permanente e certificação de turismo sustentável.
<i>Forma Organizacional</i> Qual é a concentração interna?	Estrutura organizacional interna simples concentrada em compromissos pessoais.	Concentração interna na relação com os clientes e suas novas exigências, ênfase nos compromissos do foco de seus negócios.
<i>Conceito de Cooperação</i> Quais as parcerias que são selecionadas?	Seleção de parceiros com base em soluções de oportunidade.	Seleção de parceiros com base no potencial de desenvolvimento permanente.
<i>Conceito de Coordenação</i> Qual o modelo de coordenação empregado?	A coordenação está concentrada em cada unidade produtiva.	Coordenação abrangente e atenta aos riscos e às oportunidades de mercado e sua frequência de venda.
<i>Conceito de Planejamento Estratégico Prevalente.</i>	Visão em Recursos (Penrose 1959; Prahalad & Hamel 1990; Barney 1986)	Economia de "Rede" (Amit & Zott 2001, Bieger et al. 2002)

Figura PNC 01. Quadro de modelos de negócios

4.2 Mercado

O turismo é a atividade que apresentou, na última década, os mais elevados índices de crescimento no contexto econômico mundial. Embora 2001 tenha sido um ano bastante atípico, em virtude dos atentados de 11 de Setembro e da desaceleração da economia mundial, a OMT Organização Mundial do Turismo, analisando o comportamento da demanda mundial no último bimestre do ano, decidiu manter suas projeções de crescimento médio anual estimadas em curto prazo (até 2005) em 4% a 5% ao ano e a médio e longo prazo (até 2020) de 4,1% ao ano até 2020.

Por sua vez, o ecoturismo é visto como o segmento com maior expectativa de crescimento nos próximos anos. Estima-se um incremento anual de cerca de 20%. Por definição, esse é o segmento da atividade turística que deverá utilizar, de forma sustentável, os patrimônios naturais e culturais, incentivando sua conservação e busca na formação de uma consciência ambientalista através da interpretação do ambiente, promovendo o bem estar das populações envolvidas.

No Brasil, a atividade tem recebido um tratamento diferenciado das autoridades governamentais brasileiras do turismo. Hoje, o país procura implementar uma política através de programas em níveis regionais e locais, voltados exclusivamente para as necessidades do segmento.

O diferencial portanto, está no fato de que somente o Estado do Tocantins oferece uma síntese de todos os recursos naturais encontrados nos destinos concorrentes. Isto se deve à sua diversidade, rara beleza e pela variedade única dos ecótonos resultantes da confluência dos três maiores ecossistemas brasileiros, na região Central do Estado, os quais conformam a condição de âncoras turísticas do Pólo Ecoturístico do Cantão:

- a) do ecótono resultante do encontro da floresta tropical amazônica e do cerrado úmido, no Cantão propriamente dito; e a partir dele
- b) do ecótono triplo do pólo da Lagoa da Confusão onde ocorre o encontro do pantanal da Ilha do Bananal, da floresta amazônica e do cerrado úmido do centro-oeste;

O ecoturismo, como produto bem conduzido, deverá promover a melhoria dos processos sociais por agregar valor aos produtos regionais, disponibilizando novas oportunidades às comunidades. Porém, em contrapartida, exigirá um desenvolvimento planejado pelo Estado, do *trade* e das comunidades envolvidas nos destinos.

O estudo de demanda potencial, realizado no mês de outubro de 2001 junto ao *trade* nacional e internacional, bem como a turistas, delineou o perfil do ecoturista nacional e identificou em grandes linhas o comportamento do turista estrangeiro, permitindo concluir que o Pólo Ecoturístico do Cantão é um produto de grande potencial que, por suas características únicas, será a resposta a muitas demandas, principalmente do turismo emissor internacional.

Esta pesquisa deixou bastante claro que, para o mercado nacional, o Estado do Tocantins ainda é um pólo turístico relativamente desconhecido e, por isso, poucas são as empresas que oferecem pacotes, e aquelas que o fazem,

aproveitam muito pouco o potencial do Estado, com concentração na região do Jalapão.

As operadoras internacionais reconhecem no Brasil um destino ecoturístico bastante expressivo, principalmente pela diversidade de ecossistemas encontradas no seu território. Estas operadoras entretanto, relutam em maiores ações de comercialização diante da inexpressiva oferta de transportes aéreos de longa distância provenientes da Europa e dos Estados Unidos.

Considerando que o Estado do Tocantins apresenta quatro tipos diferentes de ecossistemas dentro de seu território, tornando-se a opção de produto para aquelas empresas que querem oferecer um pacote onde, em pouco tempo, seja possível ter uma visão geral do patrimônio natural do Brasil. Porém identificou-se que a divulgação da marca do destino Tocantins é um ponto importantíssimo a ser trabalhado, criando uma personalidade própria e, por efeito, atrativa, estabelecendo de pronto uma diferenciação em relação aos destinos concorrentes.

Com exceção do Estado do Amazonas, o mercado internacional desconhece o potencial dos demais estados da Amazônia Legal. Nenhuma das empresas internacionais entrevistadas afirmou ter qualquer informação sobre o Tocantins, e muito menos Cantão mas, quando perguntadas se teriam interesse sobre esse produto, a resposta afirmativa foi unânime, confirmando a grande marca que é a Amazônia.

Sem dúvida alguma se pode afirmar que já existe uma pequena demanda direcionada ao Estado que, se incrementada pelas ações de marketing propostas, será capaz de viabilizar economicamente os empreendimentos.

Os estudos realizados mostram que há atualmente um fluxo considerável de turistas que procuram alguns municípios da região do Cantão, motivados principalmente pela oportunidade de aproveitar como atividade de “sol e praia”, os bancos de areia que se formam ao longo dos rios Araguaia, Javaés e Coco na época da temporada de seca dos rios. Junto com esta demanda, outro segmento do turismo – o da pesca esportiva – é da mesma forma significativo no Cantão.

O estudo de demanda potencial, ao entrevistar exclusivamente ecoturistas, o principal segmento alvo, identificou que seu perfil básico é:

<p>Turista de alto poder aquisitivo, que viaja com mais 1 pessoa (casais), vai ao estado de avião, fica de 06 a 10 dias, tem renda familiar mensal entre R\$ 4.500 e R\$ 9.000, escolaridade de nível superior ou mais, está na faixa dos 21 a 55 anos (a faixa de 21 a 30 anos responde por 45,5% do público e a faixa de 31 a 55 anos responde por 37%). O público é dividido igualmente entre homens e mulheres. Normalmente, o ecoturista nunca esteve antes no Estado do Tocantins e compra os pacotes oferecidos pelas agências, sem pedir qualquer modificação na programação.</p>

4.3 Competitividade

O Estado do Tocantins apresenta uma inquestionável vocação para o desenvolvimento de produtos de ecoturismo, pois possui como condição a sua localização e seus ecossistemas múltiplos, que conformam um “resumo da biodiversidade brasileira”. Esta condição, por sua oportunidade, agrega ao Estado do Tocantins uma competitividade única por ser mais completa que os atuais destinos líderes do mercado nacional, como o Pantanal e Manaus e entorno, e internacional como a Costa Rica e o Amazonas Peruano.

Já o *cluster* de ecoturismo Parque Estadual do Cantão - PEC e entorno é diferenciado pois tem potencial para alcançar uma rentabilidade superior à média do setor de referência. A razão disto é que a sua diversidade de atrativos poderá gerar um maior tempo de permanência dos turistas (entre 2 e 6 dias), sempre considerando que ocorrerão baixos impactos sociais e ambientais. Ademais, pela mobilidade proporcionada em seu entorno, deve ser ponderada a competitividade de todos os negócios / produtos turísticos complementares - e até equivalentes - hoje susceptíveis de melhorias e de promoção, como o do adjacente ecótono triplo do pólo da Lagoa da Confusão.

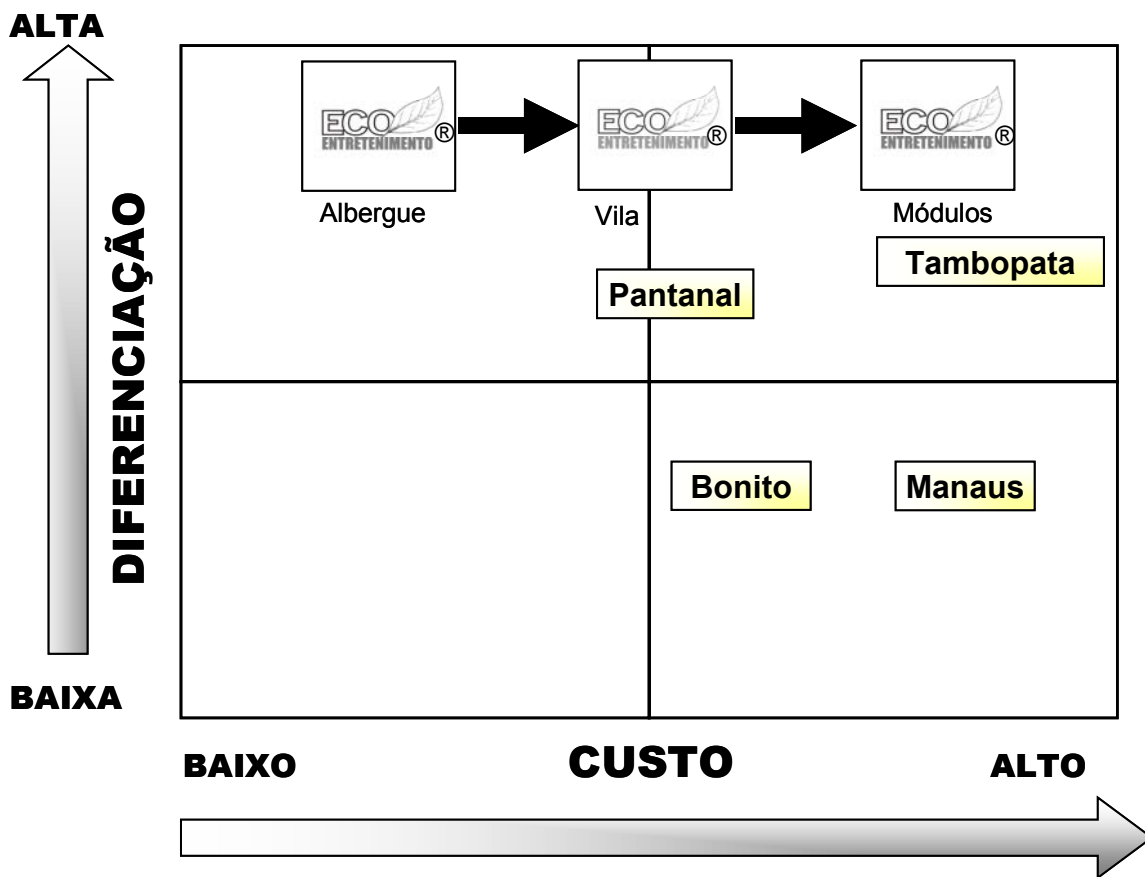
Para a determinação da demanda potencial será necessário um conhecimento profundo das características dos mercados atuais e potenciais, o que somente será possível através dos estudos de Estratégia do Turismo Sustentável da Amazônia a serem concluídos no ano de 2003. Entretanto, considerando os hábitos e tendências dos turistas, sua segmentação, características dos mercados, demanda futura e pesquisas qualitativas realizadas, pode-se prever, como meta tangível para efeitos do presente plano de negócios, a recepção de 6.000 turistas anuais assim distribuídos:

Atividades de Ecoturismo	Maximo Mês	Ano
(1) Passeios de curta duração em barcos e em trilhas sem pernoites (<i>Hikking</i>);	340	2.200
(2) Pesca Esportiva da modalidade pesque e solte;	450	2.400
(3) Observação Monitorada de Pássaros;	160	800
(4) Canoagem com navegação em canoas de remo com roteiros curtos de um dia ou longos de cinco dias com pernoite em praias	100	600
Receptivo ao nível de Meta	860	6.000
(5) Sol e Praia como atividade de lazer na Praia do Fogoio	20.000	40.000

Fonte : Ruschmann Consultores

Figura PNC 02. Quadro distribuição da demanda

O posicionamento estratégico do Parque Estadual do Cantão - PEC e entorno identifica um diferencial de diversidade, imagem e benefícios como atrativo em relação aos seus competidores nominados no quadro a seguir:



Fonte : Ruschmann Consultores

Figura PNC 03. Posicionamento estratégico do PEC

Discriminação	Cantão (TO)	Manaus (AM)	Pantanal (MT/MS)	Bonito (MS)	Tambopata Peru
Principais Atrativos	Ecótonos: Cerrado, Amazônia e Pantanal; Rio Araguaia; Caminhadas; Pesca Esportiva; Observação de Pássaros; Trilhas; Canoagem; Interpretação Fauna Flora; Alugue um Lago <i>Workshop</i> de Ecótonos (Biodiversidade) Turismo Extensivo.	Floresta Amazônica Rios Negro e Solimões Caminhadas; Observação de pássaros Visita a casa de caboclo; Pesca de piranhas Focagem noturna de jacarés Passeio de canoa	Fauna e Flora; Caminhadas em trilhas de fazendas; Observação de pássaros Cavalgadas; Safári fotográfico; Pesca; Focagem noturna de jacarés Passeios de barco;	1Gruta do Lago Azul; Caminhadas; Mergulho; Rappel; Trilhas; Vôo Livre; Mountain Bike	Fauna e Flora Caminhadas Observação de Pássaros Araras (ninhais em barrancos argilosos) Biologia Tropical Interpretação Natureza Povos Indígenas
Acesso Aéreo	Aeroporto de Palmas TO	Aeroporto de Manaus	Aeroporto de Corumbá	Aeroporto Campo Grande	Aeroporto Puerto Maldonado Peru
Outros Acessos	BR 153 Belém Brasília TO 080 Palmas Caseara	BR 174 Manaus Roraima	BR 262 Cuiabá Miranda Aquidauana MT 060 Cuiabá P Jofre	BR 060 Campo Grande Guia Lopes MS 382 Guia Lopes Bonito	Via Fluvial 2 a 6 Horas no Rio Tambopata
Meios de Hospedagem	Pousada Araguaia Módulos Ecoturísticos Ecolodge Rent a Lake Vila de Ecoentretenimento; Acampamento CERAD; Ranchos CERAD; Hotel Flutuante	Hospedagem na Selva Acajatuba Jungle Lodge Aldeia dois Lagos; Amazonas Resort; Amazon Ecopark Resort; Amazon Lodge; Amazon Village; Ariaú Jungle Towerf; Jungle Palace; King's Island Lodge; Lago Salvador Lodge; Pousada Amazônica	Hoteis Fazenda	Resort Hotel Zagaia Pousada Olhos d'Água La Paloma Residence; Recanto dos Pássaros; Gemila Palace; Fazenda Jatobá; Albergue da Juventude.	Posada Amazonas Tambopata Research Center

Figura PNC 04. Quadro da competitividade – Visão de Destinos Concorrentes

4.4 Produtos e Serviços

O destino estará qualificado a partir da implantação da Vila de Ecoentretenimento® no conjunto do *cluster* por incluir, além dos equipamentos e serviços turísticos, também a infra-estrutura básica de saneamento, energia e telecomunicações, e um sistema de manejo de resíduos sólidos, adequados à população local de Caseara e ao fluxo tangível de turistas.

Às intervenções descritas, devem somar-se intervenções de revitalização no núcleo urbano de Caseara. Essas intervenções constarão da urbanização de praças e espaços públicos com elementos como paisagismo, pavimentação, iluminação pública e tratamento de fachadas, buscando realçar os elementos pitorescos e integrar os diversos equipamentos turísticos em um conjunto urbano mais interessante, sem a marcante degradação ocorrente em núcleos populacionais amazônicos.

O conjunto Parque Estadual do Cantão - PEC e entorno deverá contar também com atrativos como: bases de projetos de pesquisa sobre a fauna e a flora locais, abertos à visitação e com componentes de educação ambiental ou de participação de voluntários; centros de reintrodução de animais silvestres recuperados do tráfico, cativeiro ou acidentes, abertos à visitação; centros de referência de interpretação ou museus com exposições sobre a cultura e a história local; local para realização de eventos e apresentações de artistas locais; feiras de artesanato e exposições de artistas locais e regionais; locais para degustação de culinária típica; viveiros de plantas medicinais e terapêuticas locais e, ainda, desempenhando seu papel de agente de promoção do desenvolvimento comunitário, sede de projetos sociais de integração e qualificação da comunidade.

Numa análise de valor os produtos e serviços convergem para os seguintes componentes:

Componente	Pólo Ecoturístico do Cantão
Produto Turístico	"Mix" de integração e entretenimento temático na própria natureza
Oferta	Para todas as estações do ano (desafio)
Foco de Imagem - Fauna e Flora	Importante, porem com opções
Base Conceitual	Recursos Naturais Definidos com Alternância
Imagem e Riscos Negociais	Elevada por Fatos Locais
Integração	Na natureza do local com outras opções
Negócio	Ecoturismo e Entretenimento Alternativo Aventura e Natureza
Foco do Planejamento	Sustentabilidade
Escala	Turismo com capacidade limitada à capacidade de carga e a sustentabilidade
Unidades	Autônomas em Local Privilegiado e Diferenciado
Capacidade de Hospedagem	Preconizado até 100 UH's
Classificação	Máxima qualidade
Nicho de Mercado	Pacotes Turísticos - Internacionais de Grupos
Impacto no Meio Ambiente Físico	Construções dispersas na natureza (vilas; <i>ecolodges</i>) dotadas de infra-estrutura condizente e com elevada capacidade de mitigar impactos;

Fonte : Ruschmann Consultores

Figura PNC 05. Quadro dos componentes do produto ecoturístico

Como resultado desta análise de valor, propõe-se o seguinte elenco de produtos e serviços comercializados em uma etapa inicial:

Alugue um Lago; Caminhadas em Trilhas; Canoagem Observação de Pássaros Observação Interpretativa da Natureza Pesca Esportiva; Programas de Turismo Extensivo aos Atrativos do Roteiro Cantão Palmas Jalapão <i>Workshops</i> de Biodiversidade nos Ecótonos (Amazônico, Pantanal e Cerrado).
--

Fonte : Ruschmann Consultores

Figura PNC 06. Quadro dos principais produtos

Dentre os atrativos complementares sugere-se no curto prazo, estudar a viabilidade do manejo sustentável e intensivo de espécimes de peixes (tucunarés, apapás, cachorras, bargadas, pacus, etc...) que eventualmente poderão ser cultivadas em tanques-rede no Rio do Coco e no Rio Javaés com a finalidade de assegurar a qualificação da pesca esportiva como produto de significativo impacto adicional na viabilidade econômica financeira do Pólo.

4.5 Marketing

Com base no inventário técnico turístico e no estudo de demanda potencial para o Estado do Tocantins, elaborou-se um plano de marketing estratégico preliminar, que deverá ser implantado em curto prazo, visando as estratégias da carteira de produtos, dos mercados e segmentos e de posicionamento relativo (Ver Figura PNC 03). Foram também indicadas algumas sugestões quanto às atividades de marketing operacional de comunicação, promoção e de divulgação que auxiliem no posicionamento do Estado como destino ecoturístico junto ao *trade* especializado, à imprensa, ao viajante independente e à opinião pública em geral.

As principais estratégias propostas a serem implementadas de imediato pelo plano de marketing foram:

- Posicionar o Tocantins como “O Destino Completo em Ecoturismo no Brasil” para o mercado nacional no primeiro ano e posteriormente, depois de cumpridos os pré-requisitos de infra-estrutura e equipamentos, lançá-lo no exterior;
- Definir um portfólio de produtos seletivos e de qualidade, buscando também identificar opções com preço mais acessíveis para serem oferecidos em época de baixa temporada;
- Desenvolver um programa de sensibilização comunitária para o ecoturismo;
- Incentivar o desenvolvimento de estrutura de receptivo, qualificando-a inclusive para a venda através da *Internet*;
- Realizar estudos específicos visando minimizar o impacto dos transportes aéreos no preço dos “pacotes turísticos”; e
- Manter o *trade* informado a respeito do desenvolvimento do ecoturismo no Estado e atualizá-lo constantemente com seu desenvolvimento e oportunidades emergentes.

Este elenco de atividades, por ser preliminar, deverá ser reanalisado e reforçado no plano de marketing estratégico e operacional definitivo que se sugere seja implementado a médio e longo prazo.

4.6 Estrutura de Negócios

O modelo de negócios proposto de “economia de rede”, doravante nominado como “visão em economia de alianças estratégicas”, tem todas as suas unidades estratégicas voltadas para tornarem a atividade do ecoturismo como um segmento economicamente viável e com taxas de retorno aos investimentos com elevada atratividade. Assim, irão criar valor aos seus investidores, ganhar participação no mercado e ampliar as capacidades e o âmbito de ação mercadológica de seus destinos receptivos.

O conceito de “rede” é configurado pela “aliança estratégica” a ser pactuada que, superveniente integralmente à “cadeia produtiva do ecoturismo”, tem por objetivos compartilhar riscos, gerar economias de escala, criar acessos a segmentos de mercado, resolver limitações financeiras, alavancar capacitações e levantar barreiras dos concorrentes dotados de maior valor agregado.

Assim, a aliança estratégica deverá ser pactuada contratualmente, reunindo desde o núcleo de gestão do destino até os grupos de ecoturistas do mercado emissor (exemplo: associações de observadores de pássaros) em conjunto com operadores e/ou agências de turismo dos mercados emissores e receptivos.

O termo de entendimento comercial deverá, depois de definidas suas estratégias (no caso o suprimento de turistas), selecionar os parceiros, avaliar os fatores negociáveis e a alavancagem, definir as oportunidades e os impactos na comercialização dos produtos, planejando a integração e finalmente a sua implementação.

A coordenação do processo de alianças estratégicas deverá ser preferencialmente liderada pela unidade gestora do *cluster* de ecoturismo.

4.7 Fatores Críticos

O inventário técnico-turístico possibilitou, dentre outros aspectos, a identificação dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças do produto Cantão.

Pontos Fortes

A existência de uma rede hídrica com degradação mínima ou nula, a presença de três diferentes ecossistemas, a existência de grandes áreas de conservação da natureza com a presença de espécies únicas, a identificação de um artesanato riquíssimo, o grande número de parceiros institucionais com experiência no desenvolvimento e capacitação para o turismo, a densidade populacional ainda baixa e por fim, a possibilidade de desenvolvimento de vários segmentos de turismo.

Pontos Fracos

O controle incipiente das atividades agropecuárias em áreas que poderiam ser utilizadas para o turismo, a coleta e disposição final dos resíduos sólidos a falta de oferta de serviços básicos em algumas regiões, o reforço na aplicação da legislação ambiental e a falta de mão-de-obra qualificada são programas e projetos que estão sendo trabalhados e cumpridos pelo Estado de modo a não prejudicar a implantação das atividades ecoturísticas na região.

Oportunidades

Um cenário de excelentes oportunidades vem se impondo, visto que é possível promover o desenvolvimento das comunidades através do turismo. Pode-se também agregar valor às atividades agropecuárias tradicionais com a inserção do ecoturismo nas propriedades rurais, criar programas de qualificação profissional em parceria com instituições como o SEBRAE/TO aproveitando a disponibilidade de recursos humanos existentes, e aproveitar e fortalecer os recursos culturais autóctones e representativos da região, fomentando e promovendo o artesanato local.

Ameaças

Durante toda a consolidação dessa nova atividade econômica, deve-se considerar que alguns fatores constituem ameaças ao sucesso do processo: a fragilidade do ambiente onde se encontra grande parte dos atrativos naturais, que podem resultar altamente impactados, o desenvolvimento espontâneo não sustentável das atividades ecoturísticas, a ausência de política de proteção dos atrativos históricos e arquitetônicos que poderá facilitar a degradação do patrimônio histórico e, por último, o desenvolvimento do turismo sem a solução dos problemas de saneamento básico.

5. RESULTADOS E PRAZOS A SEREM PACTUADOS

5.1 Negócio

Aproveitar o potencial dos atrativos ecoturísticos, com ênfase no Parque Estadual do Cantão, através do aporte de capitais necessários para a implantação de uma infra-estrutura turística e de um conjunto de prestação de serviços ecoturísticos, gerando impactos multiplicadores sobre os níveis de renda, emprego e do bem estar das comunidades da Região.

5.2 Filosofia do Negócio

Disponibilizar aos turistas um conjunto de produtos turísticos, com ênfase no segmento do ecoturismo, prestados com destacada qualidade num meio ambiente sustentado e não degradado, assegurando uma imagem diferenciada nos mercados nacionais e internacionais, como destino turístico completo da Amazônia, porquanto situado num ecótono triplo de floresta amazônica, cerrado e pantanal.

5.3 Resultados Esperados e Prazos

- Cumprir todo o plano de melhorias no Parque Estadual do Cantão em conformidade com o programa indicado pelas Fases I, II e III do Plano de Manejo;
- Atrair e contratar empreendedores especializados e qualificados para a operação dos equipamentos ecoturísticos dentro do Parque bem como a prestação de serviços ecoturísticos, através de contrato de concessão de serviços;
- Atrair empreendedores especializados e qualificados para a implantação e operação das Vilas de Ecoentretenimento®;
- Atrair empreendedores especializados e qualificados para a implantação e operação dos Módulos Ecoturísticos e do produto “Alugue um Lago”;

- Realizar um programa de promoção dos produtos ecoturísticos, concentrado em capitais brasileiras a serem definidas com os dados obtidos em estudos de mercado do Plano de Estratégia de Turismo Sustentável da Amazônia Legal;
- Capacitar e treinar todos os recursos humanos exigidos pelo programa num total estimado de 500 pessoas; e
- Atingir a meta anual de 6.000 turistas com permanência média de no mínimo três dias na região do PEC, todos recebidos e conquistados por diferenciais de valor do meio ambiente e de serviços.

O prazo para assegurar os resultados pretendidos é de 36 meses.

5.4 Estrutura

A estrutura que deverá ter sob sua responsabilidade a consecução do Plano deverá ser formada por recursos das Secretarias de Estado da Infra-estrutura, do Planejamento e Meio Ambiente e do Turismo, bem como representantes do *trade* turístico e Entidades de Fomento, constituindo uma Comissão Executora com no máximo seis elementos, onde cada qual é responsável por um dos itens do elenco de resultados. A liderança do processo deverá ser decidida no próprio colegiado proposto.

5.5. Orçamento

Este deverá ser constituído de um programa de recursos financeiros provenientes de várias origens e entidades responsáveis por sua aplicação. Sugere-se que a Comissão Executora avalie, monitore e julgue prazos e datas para as contrapartidas públicas ao programa.

6. CRONOGRAMA DE ATIVIDADES

Item	Atividades	Responsabilidade	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
01	PEC Investimentos de Capital Fases I, II e III	Estado					
02	Vila de Ecoentretenimento Projetos Pré Investimento	Iniciativa Privada					
03	Módulos Ecoturísticos Projetos Pré Investimento	Iniciativa Privada					
04	Micro e Pequenos Empreendimentos Caseara	Iniciativa Privada					
05	Revitalização Urbana de Caseara	Estado					
06	Contrato de Aliança Estratégica Negociação	Núcleo Gestor					
07	Plano de Marketing Estratégico	Estado					
08	Programa de Marketing Operacional	Núcleo Gestor					
09	Capacitação e Treinamento RH's	Núcleo Gestor					
10	Licitação de Concessões	Estado					
11	Contratos de Concessionários	Iniciativa Privada					
12.	Vila de Ecoentretenimento® Implantação	Iniciativa Privada					
13.	Módulos Ecoturísticos Implantação	Iniciativa Privada					
14	Operação Plena do Cluster de Ecoturismo	Núcleo Gestor					
15	Operação Plena da Unidade de Conservação	Estado					

Figura PNC 07. Cronograma de atividades - síntese

7. PLANO DE INVESTIMENTO

Equipamentos para o ecoturismo a serem implantados nas áreas internas do PEC e operados através de contratos sob regime de concessão

Infra-estrutura	Capacidade	Investimento
1. Acampamento no CERAD	20 Sítios	60.000,00
2. Ranchinhos de Aluguel no CERAD	20 Unid	500.000,00
3. Quiosques CERAD	4 Unid.	20.000,00
4. Plataformas para acampar no Furo da Cicica, etc.	6 Unid.	120.000,00
5. Hotel Flutuante	8 Leitos	180.000,00
6. Instalações de Barcos AOV e CERAD	-	40.000,00
7. Equipamento Náutico	30 Unid	80.000,00
8. Pousada AOV	20 UH's	Realizado
Total Investimento Área Interna PEC R\$		1.000.000,00

Figura PNC 08. Quadro dos equipamentos a serem implantados no PEC

Fonte : Ruschmann Consultores

Módulos de ecoturismo a serem implantados em áreas de mata ciliar à margem leste do rio do Coco em terrenos particulares de fazendeiros complementados na margem oposta por cinco ranchos de luxo com duas UH's cada no conceito "alugue um lago".

Infra-estrutura	%	Investimento
1. Terrenos	1	25.000,00
2. Infra-estrutura Convencional Módulo	7	200.000,00
3. Infra-estrutura Alternativa Ecológica	9	250.000,00
4. Serviços de Profissionais e Consultores	4	100.000,00
5. Desenvolvimento do Projeto	4	100.000,00
6. Construção do Módulo	39	1.100.000,00
7. Construção Ranchos "Alugue um Lago"	14	400.000,00
8. Mobiliário e Equipamento	18	525.000,00
9. Pré Abertura	2	50.000,00
10. Capital de Giro	4	100.000,00
Custo Total 30 UH's x R\$ 95.000,00	100	2.850.000,00

Figura PNC 09. Quadro dos módulos de ecoturismo

Fonte : Ruschmann Consultores

Pousada da Vila de Ecoentretenimento® a ser implantada de forma integrada e sustentável no entorno do núcleo urbano de Caseara e numa segunda fase de desenvolvimento do ecoturismo em outros locais do Pólo.

Infra-estrutura	%	Investimento
1. Terrenos	1	22.000,00
2. Infra-estrutura	6	132.000,00
3. Profissionais e Consultores	4	88.000,00
4. Desenvolvimento do Projeto	3	66.000,00
5. Construção	59	1.298.000,00
6. Mobiliário e Equipamento	21	462.000,00
7. Pré Abertura	2	44.000,00
8. Capital de Giro	4	88.000,00
Custo Total 40 UH's x R\$ 55.000,00	100	2.200.000,00

Figura PNC 10. Quadro da Pousada da Vila de Ecoentretenimento®

Fonte : Ruschmann Consultores

8 PROJEÇÕES ECONÔMICO-FINANCEIRAS

Discriminação	Meta Mínima	Meta Desejada	Meta Máxima
Demanda Inicial de Turista Ano	2.700	3.000	4.200
Demanda Turista Ano Cenário 5º ano	6.050	6.730	8.162
Nível de Praticabilidade Inicial	45 %	50 %	70 %
Receita Bruta Operacional Inicial R\$	533.520	592.800	829.920
Despesas Operacionais R\$	(497.873)	(501.222)	(514.619)
Resultado Operacional R\$	35.647	91.578	315.301
Lucro Líquido R\$	(20.671)	16.802	166.696
Financiamento Inicial Requerido R\$	350.000	350.000	350.000
Capital Próprio Requerido R\$	350.000	350.000	350.000
Investimento Previsto Longo Prazo R\$	4.200.000	4.200.000	4.200.000
Taxa Interna de Retorno	5 % aa	19 % aa	42 % aa
Valor Presente Líquido R\$	(189.947)	348.662	2.595.792

Fonte : Ruschmann Consultores

Figura PNC 11. Quadro do Parque Estadual do Cantão sob Administração Pública Direta

Discriminação	Meta Mínima	Meta Desejada	Meta Máxima
Demanda Inicial de Turista Ano	2.700	3.000	4.200
Demanda Turista Ano Cenário 5º ano	6.050	6.730	8.162
Nível de Praticabilidade Inicial	45 %	50 %	70 %
Receita Bruta Operacional Inicial R\$	369.540	371.040	377.040
Despesas Operacionais R\$	(296.998)	(298.605)	(305.030)
Resultado Operacional R\$	25.042	24.935	24.510
Lucro Líquido R\$	16.778	16.707	16.422
Financiamento Inicial Requerido R\$	250.000	250.000	250.000
Capital Próprio Requerido R\$	250.000	250.000	250.000
Investimento Previsto Longo Prazo R\$	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Taxa Interna de Retorno	22 % aa	23 % aa	24 % aa
Valor Presente Líquido R\$	451.854	472.876	556.872

Fonte : Ruschmann Consultores

Figura PNC 12. Quadro do Parque Estadual do Cantão Concessionários

Discriminação	Meta Mínima	Meta Desejada	Meta Máxima
Demanda Inicial de Turista Ano	1.950	2.250	2.545
Demanda Turista Ano Cenário 5º ano	3.130	3.550	3.730
Nível de Ocupação	33 / 53 %	38 / 60 %	43 / 63 %
Receita Bruta Operacional Inicial R\$	1.392.000	1.603.000	1.814.000
Despesas Operacionais R\$	(707.000)	(814.000)	(921.000)
Resultado Operacional R\$	685.000	789.000	892.000
Lucro Líquido R\$	118.000	176.000	233.000
Financiamento Inicial Requerido R\$	2.850.000	2.850.000	2.850.000
Capital Próprio Requerido R\$	100.000	100.000	100.000
Investimento Previsto R\$	2.850.000	2.850.000	2.850.000
Taxa Interna de Retorno	9,0 % aa	14,4 % aa	17,4 % aa

Fonte : Ruschmann Consultores

Figura PNC 13. Quadro dos Módulos Ecoturísticos e Ecolodge's "Alugue um Lago".

Discriminação	Meta Mínima	Meta Desejada	Meta Máxima
Demanda Inicial de Turista Ano	3.160	3.550	3.950
Demanda Turista Ano Cenário 5º ano	4.740	5.130	5.520
Nível de Ocupação	40 / 60 %	45 / 65 %	50 / 70 %
Receita Bruta Operacional Inicial R\$	1.666.000	1.874.000	2.082.000
Despesas Operacionais R\$	(849.000)	(955.000)	(1.061.000)
Resultado Operacional R\$	817.000	919.000	1.021.000
Lucro Líquido R\$	101.000	158.000	214.000
Financiamento Inicial Requerido R\$	2.200.000	2.200.000	2.200.000
Capital Próprio Requerido R\$	88.000	88.000	88.000
Investimento Previsto Longo Prazo R\$	2.200.000	2.200.000	2.200.000
Taxa Interna de Retorno	14,2 % aa	19,9 % aa	23,5 % aa

Fonte : Ruschmann Consultores

Figura PNC 14. Vilas de Ecoentretenimento®

Discriminação	Empreendedores	Unidades	Receita
Hospedagem em Pousada Familiar	04	8.640 dd	345.600
Acampamento no entorno do PEC	01	4.800 dd	72.000
Alimentação	03	72.000 ref.	612.000
Transportes Turísticos	02	72.000 km	216.000
Artesanato	01	4.800 pçs.	116.400
Ciclo Ecoturismo	01	20 roteiros	130.000
Apoio a Pesca Esportiva	10	2.400 ecotur.	390.000
Total R\$	22	-	1.882.000

Fonte : Ruschmann Consultores

Figura PNC 15. Outras Oportunidades Negociais em Caseara

9 REFERÊNCIAS

AMIT, R & ZOTT, C. **Value Creation in e-Business** In: Strategic Management Journal, Vol 22, 493-520. Washington: John Wiley & Sons. 2001.

BIEGER, Th., DÖRING, Th., LAESSER, C. **Transformation of business models in the airline industry – impact on tourism.** 52nd Congres 2002 AIEST International Association of Scientific Experts in Tourism. St-Gall: AIEST. 2002.

BIEGER, Th, RÜEGG-STÜRM, J & von ROHR, Th. **Strukturen und Ansätze einer Gestaltung von Beziehungskonfirmationen – Das Konzept Geschäftsmodell** in: BIEGER,Th. Et al. (Hrsg): Zukünftige Geschäftsmodelle: Konzept und Anwendung in der Netzökonomie. Berlin: Springer Verlag. 2002

CATER, E. **Ecotourism in the Third World – Problems and Prospects for Sustainability.** in **Ecotourism A Sustainable Option?**. London: Royal Geographical Society. 1994.

COPELAND, Th. KOLLER, T., MURRIN, J. **Avaliação de Empresas – Valuation.** Tradução Maria Claudia R. Ratto.. Revisão técnica Mc Kinsey & Company.. São Paulo: Makroon Books. 2000.

DOLABELLA, F. (1999): **O segredo de Luísa.** **Cultura Editores Associados.** São Paulo: Cultrix. 1999.

DOUROJEANNI, MARC J. **Áreas Protegidas de América Latina em los Albores del Siglo XXI;** in **Direito Ambiental das áreas protegidas** Antonia Pereira de Ávila Vio..[et al.]; coordenação Antonio Herman Benjamim. Rio de Janeiro: Forense Universitária 2001.

FUNDAÇÃO DJALMA BATISTA CONVENIO FDB/INPA **Estudo das Espécies Ictícias e Opções de Manejo Piscícola no Parque Estadual do Cantão – Estado do Tocantins.** FDB : Manaus.. 2001.

HARBISON, J., PEKAR JR, P. **Alianças Estratégicas : quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso.** Tradução de Maria Lúcia Leite Rosa. São Paulo: Futura.1999.

ODEBRECHT, N. **Sobreviver, Crescer e Perpetuar Tecnologia Empresarial Odebrecht (1998).** Odebrecht: Salvador. 1980.

PAVANI, C., DEUTSCHER, J. A., MAYA LOPEZ, S. **Plano de Negócios: planejando o sucesso de seu empreendimento.** Rio de Janeiro: Minion. 2000.

RUSCHMANN CONSULTORES. **Estudo dos Mercados Emissivos Latinos Americanos de Turismo.** European Travel Commission Bruxelles. 2000.

RUSCHMANN, D. **Ecological Tourism in Brazil.** Tourism Management pg 125 128. Butterworth Heinemann:London, 1992

RUSCHMANN, D. **Turismo e Planejamento Sustentável A Proteção do Meio Ambiente.** 8ª Ed. Campinas: Papyrus. 2001.

RUSCHMANN, D. **Turismo no Brasil-Análise e Tendências.** São Paulo: Manole, 2002

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E MEIO AMBIENTE. **Plano de Manejo Parque Estadual do Cantão**. SEPLAN DMA: Palmas Tocantins. 2001