
PROGRAMA DE CERTIFICAÇÃO EM TURISMO SUSTENTÁVEL - PCTS

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

Índice

Apresentação	pág. 03
1.Introdução	pág. 04
2.Objetivos	pág. 06
3.Orientações iniciais	pág. 06
4. Boas práticas para os requisitos econômicos para o turismo sustentável	pág. 06
4.1 Legislação	pág.07
4.2 Plano de negócios	pág.09
4.3 Relacionamento com os clientes	pág.16
4.4 Saúde e segurança no trabalho e dos clientes	pág.18
5 Referências bibliográficas	pág.19

Apresentação

[Texto em forma de carta do Presidente do IH falando dos desafios do setor do turismo, da importância da sustentabilidade e da contribuição do setor para o desenvolvimento sustentável do País]

1. Introdução

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

O manual foi elaborado para ser usado pelos empreendimentos e pelos consultores na implementação da norma: Meios de hospedagem – requisitos para a sustentabilidade. Este manual deve ser utilizado como instrumento de apoio e deve ser consultado conjuntamente com a norma citada e os demais guias e manuais do **PCTS**.

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

O objetivo principal do **PCTS** é melhorar a qualidade e a competitividade do setor turístico, com particular atenção às pequenas e médias empresas - PME, estimulando seu melhor desempenho nas áreas econômica, ambiental, cultural e social, por meio da adoção de normas e de um sistema de certificação. O Programa contempla ainda ações no sentido de aumentar a participação no mercado internacional através da promoção comercial no exterior.

A visão que sustenta o **PCTS** é que o Brasil tem a oportunidade para se destacar internacionalmente como um destino sustentável, onde a utilização racional dos recursos naturais, a conservação do patrimônio sócio-

cultural e a preocupação com a qualidade de vida das pessoas, sejam eixos norteadores do desenvolvimento do turismo brasileiro.

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

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

Em linhas gerais o **PCTS** compreende a elaboração de normas voltadas para a questão da sustentabilidade no turismo para serem aplicadas e utilizadas pelos meios de hospedagem que desejem aprimorar a gestão do seu empreendimento.

A abordagem da normalização da sustentabilidade do turismo, e a decorrente possibilidade de implementar um sistema de certificação dos empreendimentos que aplicam a(s) norma(s) relacionada(s), parte do estabelecimento de requisitos de desempenho para as três dimensões da sustentabilidade (ambiental, social e econômica), os quais são suportados por um sistema de gestão da sustentabilidade. Este sistema de gestão proporciona uma base estável, coerente e consistente para o alcance e manutenção do desempenho sustentável dos empreendimentos.

O PCTS também propõe prover auxílio a estes empreendimentos na implementação das normas por meio de assistência técnica, a qual inclui treinamento, consultoria e a elaboração de documentos, denominados de guias e manuais, que ajudem os meios de hospedagem atingir os objetivos do programa. Não obstante, compõe o **PCTS** a atividade de certificação dos meios de hospedagem por meio da avaliação destes no cumprimento das regras estabelecidas nas normas criadas.

A certificação do turismo gera benefícios ambientais, econômicos, sociais e culturais. Ambientalmente, ela contribui para a conservação da biodiversidade, auxilia na manutenção da qualidade ambiental dos atrativos turísticos e na proteção de espécies ameaçadas. Economicamente, viabiliza

as áreas utilizadas pelo turismo, proporciona um diferencial de marketing, gerando vantagens competitivas para os empreendimentos e facilitando o acesso a novos mercados, principalmente o internacional. Social e culturalmente, estimula boas condições de trabalho, enfatiza a preservação do patrimônio cultural e promove o respeito aos direitos dos trabalhadores, povos indígenas e comunidades locais e politicamente promove o respeito à lei e à cidadania.

2. Objetivos

Este manual tem como objetivos:

- a) Orientar os meios de hospedagem na implementação dos requisitos da norma: Meios de hospedagem – requisitos para a sustentabilidade;
- b) Apoiar os consultores na tarefa de orientação aos meios de hospedagem;
- c) Orientar os auditores na atividade de auditoria de um sistema de gestão da sustentabilidade.

3. Orientações gerais

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

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

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

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

Está prevista uma atualização do manual que estará disponível na página www.pcts.org.br para download.

Recomenda-se que o Empreendimento consulte as Organizações Não Governamentais (ONG's) e demais Entidades Representativas para se informar a respeito de projetos e boas práticas que estão sendo adotadas na região.

4. Boas práticas para a dimensão econômica do turismo sustentável

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

Independente disto deve-se ter em mente que o grande objetivo da implementação de um sistema de gestão é o de organizar as informações e práticas adotadas visando a melhoria contínua da gestão do

empreendimento e, neste caso em particular, sob o ponto a ótica da sustentabilidade. Assim todas as práticas adotadas podem e devem, quando o responsável do empreendimento julgar necessário, serem aprimoradas.

4.1 Legislação

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

- Identificar e conhecer a legislação aplicável ao seu negócio;
- Verificar a conformidade a esta legislação;
- Tomar ações, quando aplicável, para buscar a conformidade à legislação

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

4.2 Plano de Negócios

As boas práticas ora apresentadas foram coletadas do documento Manual de melhores práticas para o ecoturismo (Gestão de empreendimentos turísticos | Elaboração de projetos | Planos de negócios), desenvolvido por Ariane Jáner (vide referências bibliográficas).

4.2.1 Conceitos e critérios

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

É importante distinguir alguns conceitos:

- um plano de negócios é um documento que descreve e analisa o negócio, partindo de uma visão de mercado, da operacionalidade do produto, traduzido em projeções financeiras e demonstrações da sua viabilidade econômica;
- administração é um conjunto de princípios, normas e funções que têm por objetivo ordenar os fatores de produção, controlar sua produtividade e sua eficácia, para se alcançar um determinado resultado;
- um estudo de viabilidade econômica analisa o rendimento de um investimento. O rendimento é resultante do fluxo de caixa gerado por

investimentos, financiamentos, lucros e prejuízos. O investimento é considerado viável se o rendimento for maior do que um mínimo estabelecido pelo investidor. Geralmente, considera-se para cálculo o rendimento mínimo, o risco do negócio relativo a outras opções de investimento.

4.2.2 Por que fazer um plano de negócios?

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

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

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

- o(s) produto(s) é/são bom/bons? Por quê?
- Existem mercados para esse(s) produto(s) e ele(s) é(são) suficientemente grande(s)?
- A estratégia de marketing é coerente?
- A empresa terá administração competente?
- A rentabilidade do negócio compensa os riscos?

Mesmo para quem não precisa de investimento de terceiros, o exercício de fazer um plano de negócios é muito importante, pois exige transformar uma boa idéia em um negócio rentável.

É importante que o conteúdo do plano de negócios seja objetivo e que se limite às informações realmente importantes para entender as oportunidades de negócio. Ninguém tem tempo para ler um documento muito prolixo.

4.2.3 Traduzir o negócio em números: modelo financeiro

Para facilitar o cálculo da viabilidade econômica, é preciso fazer um modelo financeiro do negócio. Esse modelo pode ser montado em planilhas Excel e até já existem planilhas “pré-fabricadas”. A vantagem de uma planilha eletrônica é a possibilidade de ver como o negócio se

comporta (qual é a sua sensibilidade) em relação a fatores importantes, como demanda, preço, custos e investimentos.

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

Premissas gerais

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

Modelo da demanda

(para calcular o faturamento do negócio)

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

Comportamento dos custos operacionais

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

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

Especificações do investimento

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

Demonstração de resultados

Com base nas receitas previstas e custos projetados e incluindo os impostos que incidem sobre o faturamento e/ou lucro, pode-se calcular se a operação dá lucro ou prejuízo. Essa planilha é chamada de

“demonstração de resultados” e mostra a rentabilidade do negócio ao longo dos anos.

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

Fluxo de caixa

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

Exemplo: depreciação

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

Cálculo de viabilidade

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

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

Existem várias maneiras para avaliar a viabilidade:

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

Quando você decide fazer um investimento, há uma variedade de opções no mercado: você pode depositar seu dinheiro em renda fixa, num fundo de ações ou em outro empreendimento.

Para fazer a escolha certa, precisa-se descontar do valor do fluxo de dinheiro futuro a taxa de rendimento que se poderia ter em outro investimento, chamada **taxa de desconto**. Por exemplo, se a renda fixa no banco é de 15% – sendo geralmente mais seguro que investir num negócio – essa seria a taxa de desconto. O valor presente, então, calcula o que você ganha além da renda fixa. Se esse valor presente é positivo, é sinal verde para investimento;

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

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

Benefícios para a comunidade

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

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

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

b) estimar a renda *per capita* da comunidade:

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

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

Risco

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

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

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

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

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

Consultores

Não é objetivo deste tópico formar especialistas em planos de negócios. O estudo de viabilidade econômica é complexo, tornando-se mais complexo à medida e à proporção que o negócio cresce (mais produtos, mais clientes, maiores investimentos, mais pessoal, infra-estrutura etc.). Geralmente, contratam-se consultores externos para fazer um plano de negócio, mas isso não isenta o empresário de participar da elaboração do plano. Especificamente, ele precisa:

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

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

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

4.3 Relacionamento com os clientes

4.3.1 Qualidade e satisfação dos clientes

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

Exemplo de formulário para pesquisa de satisfação de cliente:

Recepção

Seu check in foi rápido? sim não

Achou sua estada agradável? sim não

Hopedagem

Seu apartamento/banheiro estavam limpos? sim não

Você encontrou o conforto necessário para uma boa noite de sono? sim não

Gastronomia

A qualidade e a variedade do café da manhã atenderam às suas expectativas? sim não

Seu almoço ou jantar em nosso restaurante foi bom? sim não

Para Concluir

Deixamos de prestar algum serviço de sua necessidade? sim não

Em caso afirmativo, qual?

Você se hospedaria neste hotel novamente? sim não

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

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

4.3.2 Comunicação com os clientes

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

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

4.4 Saúde e segurança no trabalho e dos clientes

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

- Identificar todas as atividades e tarefas realizadas (em todas as áreas e setores do empreendimento);
- Listar para cada atividade e/ou tarefa identificada os perigos inerentes a sua execução;
- Correlacionar para cada perigo listado o risco associado (perigo=causa e risco (ou dano)=conseqüência);
- Avaliar a probabilidade de cada perigo (pouco provável, provável ou muito provável);
- Analisar a severidade de cada risco ou dano (baixa, média ou alta);

- Cruzar as informações das duas etapas anteriores (probabilidade do perigo e severidade do risco ou dano) e identificar quais são os perigos que precisam ser prevenidos ou minimizados;
- Definir ações para tal;
- Implementá-las e monitorar seus resultados.

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

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

5- Referências bibliográficas:

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