

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIAS PARA A SUSTENTABILIDADE
CAMPUS DE SOROCABA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SUSTENTABILIDADE NA GESTÃO
AMBIENTAL

CÁSSIO DOS SANTOS E OLIVEIRA

**COMPLEMENTAÇÃO DA METODOLOGIA DE TURISMO DO SEBRAE-SP PARA
FORMATÇÃO DE ATRATIVOS TURÍSTICOS SUSTENTÁVEIS**

SOROCABA

2014

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIAS PARA A SUSTENTABILIDADE
CAMPUS DE SOROCABA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SUSTENTABILIDADE NA GESTÃO
AMBIENTAL

CÁSSIO DOS SANTOS E OLIVEIRA

**COMPLEMENTAÇÃO DA METODOLOGIA DE TURISMO DO SEBRAE-SP PARA
FORMATÇÃO DE ATRATIVOS TURÍSTICOS SUSTENTÁVEIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Sustentabilidade na Gestão Ambiental, Universidade Federal de São Carlos – Campus Sorocaba, para a obtenção do título de mestre em Sustentabilidade na Gestão Ambiental.

Orientação: Profa. Dra. Maria Henriqueta Sperandio Garcia Gimenes Minasse

Co-orientação: Prof. Dr. Silvio Cesar Moral Marques

SOROCABA

2014

FOLHA DE APROVAÇÃO DO ALUNO

CÁSSIO DOS SANTOS E OLIVEIRA

**COMPLEMENTAÇÃO DA METODOLOGIA DE TURISMO DO SEBRAE-SP PARA
FORMATÇÃO DE ATRATIVOS TURÍSTICOS SUSTENTÁVEIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação, para obtenção de título de mestre em Sustentabilidade na Gestão Ambiental. Área de concentração Recursos Naturais. Universidade Federal de São Carlos.

Sorocaba, 19 de janeiro de 2015.

Orientadora

Profa. Dra. Maria Henriqueta Sperandio Garcia Gimenes Minasse
UFSCar Campus Sorocaba/SP

Examinador

Prof. Dr. Heros Augusto Santos Lobo
UFSCar Campus Sorocaba/SP

Examinador

Prof. Dr. José Carlos Aronchi de Souza
FACCAMP e SEBRAE-SP

DEDICATÓRIA

À minha família, minha maior inspiração.
Exemplo de que coragem e dedicação geram resultados.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela oportunidade de trilhar este caminho na busca de novos conhecimentos e me aperfeiçoar pessoal e profissionalmente.

Agradeço especialmente à minha orientadora, Professora Dra. Maria Henriqueta Sperandio Garcia Gimenes pelo apoio, orientação, compreensão e auxílio ao longo de todo o trabalho. Sem as trocas de experiências, os conselhos, o direcionamento e até mesmo as críticas seria muito difícil a conclusão deste trabalho.

Ao meu co-orientador Professor Dr. Silvio César Moral Marques que acreditou em meu trabalho e com toda a sua sabedoria e didática me acolheu e me apresentou o universo da ciência.

A todos os professores do Programa por desvendarem um mundo novo na sustentabilidade ambiental. As vivências e conhecimentos apresentados ao longo do curso foram primordiais para que eu pudesse construir a minha visão crítica sobre este tema.

Agradeço ao SEBRAE-SP pelo incentivo na realização deste mestrado e pela oportunidade de atuar no desenvolvimento do turismo sustentável no estado de São Paulo.

Aos gestores técnicos de projetos de turismo do SEBRAE-SP pela troca de experiências e atuação conjunta no setor de turismo.

Ao colega Paulo Marcelo Tavares Ribeiro, oportunamente meu superior imediato, pelo incentivo e validação de minha participação neste curso.

Aos meus colegas de mestrado pelas inúmeras conversas, trocas de experiências e pela convivência ao longo de todo este período.

À Jonas Eduardo Nicodemo pelo estímulo e companheirismo ao longo de todos esses anos de convivência.

Ao meu pai José Eustáquio, à minha mãe Carmen e ao meu irmão Caio Sérgio. Minha família e meu porto seguro, a quem dedico este trabalho, não só por me incentivar a crescer cada vez mais, mas também pelos exemplos de coragem e dedicação que me tornam o que sou hoje.

RESUMO

OLIVEIRA, C. S. *Complementação da metodologia de turismo do SEBRAE-SP para formação de atrativos turísticos sustentáveis*. 2012. 162 f. Dissertação (Mestrado em Sustentabilidade na Gestão Ambiental) – Centro de Ciências e Tecnologias para Sustentabilidade, Universidade Federal de São Carlos, Sorocaba, 2014.

Parte-se do pressuposto que o planejamento do destino turístico, com base nas premissas do desenvolvimento sustentável, deve focar e ressaltar seus atrativos turísticos, uma vez que esses empreendimentos são responsáveis por promover o deslocamento de visitantes. Assim, a organização dos atrativos turísticos impacta na competitividade do destino no mercado turístico. Esta dissertação de mestrado tem como objetivo geral a complementação da metodologia denominada “Método para Construção, Estruturação e Implementação de Projetos em Circuitos e Roteiros Turísticos” do SEBRAE-SP (2011) no que se refere à formação de atrativos turísticos sustentáveis. Os dados que subsidiam as reflexões aqui apresentadas e a estruturação da complementação metodológica foram coletados a partir de pesquisa bibliográfica e documental. O resultado final é a apresentação de uma complementação metodológica, com uma abordagem prática e operacional no formato de auto solução, onde o micro e pequeno empresário do segmento de atrativos turísticos seja capaz de implementar em sua propriedade os procedimentos propostos neste trabalho. Esta complementação metodológica é composta por três etapas de desenvolvimento de atrativos turísticos (interpretação, diagnóstico e intervenção) que está alicerçado em cinco eixos estratégicos de análise (características do produto; estrutura física; segurança; gestão; promoção e comercialização). Espera-se que, ao contribuir para a análise da formação de atrativos turísticos sustentáveis, possa-se criar subsídios para o processo de planejamento de destinos turísticos, no sentido de incrementar a qualidade das atividades de lazer e as experiências oferecidas, bem como orientar os profissionais que atuam diretamente na gestão desses equipamentos turísticos.

Palavras-chave: atrativo turístico, planejamento, metodologia, sustentabilidade, SEBRAE SP.

ABSTRACT

This is on the assumption that the planning of tourist destination, based on the assumptions of sustainable development should focus on and highlight its tourist attractions, since these enterprises are responsible for promoting the movement of visitors. The organization of tourist attractions impacts the fate of competitiveness in the tourism market. This dissertation has the general objective to complement the methodology called "Method for Construction, Design and Project Implementation Circuits and Tourist Attractions" SEBRAE-SP (2011) with regard to formatting sustainable tourist attractions. The data that support the ideas presented here and the structuring of the methodological complementation were collected from bibliographical and documentary research. The end result is the production of a methodological complementation with a practical and operational approach to self solution format, where the micro and small business segment of the tourist attractions is able to implement on your property the procedures proposed in this work. This methodological complement consists of three stages of development of tourist attractions (interpretation, diagnosis and intervention) that is built on five strategic axes of analysis (product characteristics, physical structure, security, management, promotion and marketing). It is expected that, by contributing to the analysis of formatting sustainable tourist attractions, can be created subsidies for the planning process of tourism destinations, in order to increase the quality of leisure activities and experiences offered, as well as guide professionals who work directly in the management of these tourist facilities.

Keywords: tourist attraction, planning, methodology, sustainability, SEBRAE-SP

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 – Estrutura organizacional de desenvolvimento territorial do SEBRAE –SP
- Figura 2 – Metodologia para construção, estruturação e implementação de projetos em circuito/rota/roteiro turístico
- Figura 3 – Metodologia de serviços customizada para o turismo receptivo
- Figura 4 – Método para construção, estruturação e implementação de projetos em circuitos e roteiros turísticos
- Figura 5 – Sumário do método de construção, estruturação e implementação de projetos em circuitos e roteiros turísticos
- Figura 6 – Etapas de formatação de atrativo turístico sustentável

LISTA DE QUADROS

- Quadro 1 – Síntese dos procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa
- Quadro 2 – Projetos de circuitos e roteiros turísticos do SEBRAE-SP
- Quadro 3 – Documentos analisados para elaboração da complementação da metodologia do SEBRAE-SP
- Quadro 4 – Módulos operacionais do Programa de Regionalização do Turismo
- Quadro 5 – Matriz de hierarquização de produtos turísticos atrativos
- Quadro 6 – Classificação dos produtos turísticos atrativos.
- Quadro 7 – Exemplos de Atrativos Naturais
- Quadro 8 – Exemplos de Atrativos Culturais
- Quadro 9 – Sumário do método de construção, estruturação e implementação de projetos em circuitos e roteiros turísticos
- Quadro 10 – Informações do formulário de interpretação de atrativo turístico sustentável
- Quadro 11 – Correlação dos eixos estratégicos com dimensões de sustentabilidade
- Quadro 12 – Formulário simplificado de adequação de atrativos turísticos sustentáveis
- Quadro 13 – Matriz de adequação de atrativos turísticos sustentáveis.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ABDE – Associação dos Bancos de Desenvolvimento
- BID – Bando Interamericano de Desenvolvimento
- BNDE – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico

CEBRAE – Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa

CICATUR – Centro Interamericano de Capacitação Turística

COMTUR – Conselho Municipal de Turismo

DADE – Departamento de Apoio ao Desenvolvimento das Estâncias

EMBRATUR – Empresa Brasileira de Turismo

FINEP – Financiadora de Estudos e Pesquisas

INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social

MDIC – Ministério da Indústria e Comércio

MTur – Ministério do Turismo

OEA – Organização dos Estados Americanos

OMT – Organização Mundial do Turismo

PNMT – Plano Nacional de Municipalização do Turismo

PNT – Plano Nacional de Turismo

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEBRAE-SP – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo

TUR-SP – Companhia Paulista de Eventos e Turismo S/A

UNEP – United Nations Environment Programme

UODT – Unidade Organizacional de Desenvolvimento Territorial

WCED – World Commission on Environment and Development

WTO – World Travel Organization

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	iv
RESUMO	v
ABSTRACT	vi
LISTA DE FIGURAS	vii
LISTA DE QUADROS	vii
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	vii
1. Introdução	1
2. Revisão Teórica	7
3. Atuação do SEBRAE no turismo do Estado de São Paulo	18
4. Construção e apresentação da complementação da metodologia de turismo do SEBRAE-SP para formatação de atrativos turísticos sustentáveis	26
4.1 Análise do Manual Orientativo ‘Método para Construção, Estruturação e Implementação de Projetos em Circuitos e Roteiros Turísticos’	33
4.2 Complementação da metodologia de turismo do SEBRAE-SP	41
4.3 Testagem, avaliação e acompanhamento da validade da metodologia	52
5. Considerações Finais	54
6. Referências	56
ANEXOS	59
Anexo 1 – Método para Construção, Estruturação e Implementação de Projetos de Circuito/Roteiro Turístico	60
APÊNDICES	140
Apêndice 1 – Formulário de interpretação de atrativos turísticos sustentáveis	141
Apêndice 2 – Formulário de diagnóstico de atrativos turísticos sustentáveis	143
Apêndice 3 – Formulário de intervenção de atrativos turísticos sustentáveis	145
Apêndice 4 – Formulário de adequação de atrativos turísticos sustentáveis	147
Apêndice 5 – Formulário de conclusão de formatação de atrativos turísticos sustentáveis	149

1. Introdução

O turismo pode ser descrito como uma atividade multifacetada que se inter-relaciona com diversos segmentos econômicos e demanda um complexo conjunto de ações setoriais para o seu desenvolvimento. (Badaró, 2008). Ao longo das últimas décadas, esta atividade vem apresentando um crescimento contínuo e atualmente pode ser considerada como um dos setores mais relevantes na economia mundial. De acordo com as informações da Organização Mundial do Turismo – OMT (2014), de 2000 a 2012, os deslocamentos internacionais passaram de 689 milhões a 1,03 bilhão no período, representando uma taxa aproximada de 9% de crescimento ao ano. Em 2012 o Brasil recebeu 5.676.843 turistas estrangeiros, e só o estado de São Paulo recebeu 2.110.427 turistas internacionais (Estatísticas Básicas de Turismo, 2013).

Conforme a publicação do documento “Conta satélite do Turismo: Recomendações sobre o marco conceitual”, publicado pelas Nações Unidas (2008) o setor de turismo pode ser entendido como:

(...) o turismo, como um fenômeno impulsionado pela demanda, se refere às atividades de visitantes e ao seu papel na aquisição de bens e serviços. Também pode ser considerado do ponto de vista da oferta, caso em que o turismo significa um conjunto de atividades produtivas projetado para atender principalmente os visitantes. O turismo é um fenômeno social, cultural e econômico que desenvolve o movimento de pessoas. (NAÇÕES UNIDAS, 2008, p. 1)

Segundo o conceito apresentado pelas Nações Unidas, este setor não pode ficar atrelado única e exclusivamente ao ponto de vista econômico, quando é também um fenômeno sociocultural. Coriolano (2006) afirma que o turismo é uma prática social, que reúne oportunidades de aquisição cultural, troca de experiências, realização de sonhos, busca de emoções e formas de aprendizagem.

Ruschmann (1997) destaca que além da rentabilidade econômica do turismo, os interesses das populações receptoras referem-se a seu desenvolvimento social e cultural, à proteção de sua qualidade de vida e a seu meio ambiente. Levando-se em consideração que o turismo é uma atividade econômica, e que deve ter o seu desenvolvimento atrelado ao desenvolvimento social e cultural, faz-se necessário que se invista em planejamento turístico nas regiões em que for desenvolvido.

O planejamento é, segundo Molina e Rodriguez (2001), o resultado de um processo lógico de pensamento, mediante o qual analisa-se a realidade abrangente e se estabelece os meios que vão permitir transformá-la de acordo com as necessidades, interesses e aspirações.

Ainda, segundo os autores: "planejar é prever o rumo dos acontecimentos. É um processo contínuo de tomada de decisões coerentes com os objetivos propostos." (Molina e Rodriguez, 2001, p. 81).

O conceito de planejamento turístico está diretamente relacionado com a organização dos recursos físicos e recursos humanos para atingir os objetivos propostos. O planejamento é capaz de provocar mudanças estruturais, institucionais ou comportamentais almeçadas, de forma que o resultado final signifique oportunidade de melhorias para uma organização ou localidade, estado ou país. Assim, pode ser elaborado em âmbito local/regional, estadual, nacional e até internacional, abrangendo dois ou mais países.

Planejamento turístico é o processo de avaliação do núcleo receptor (comunidade, oferta turística e demanda real) da demanda potencial e de destinos turísticos concorrentes, com o intuito de ordenar as ações de gestão pública direcionadas ao desenvolvimento sustentável e, conseqüentemente, fornecer direcionamento à gestão privada para que ela estruture empreendimentos turísticos lucrativos com base na responsabilidade socioambiental. (BRAGA, 2007, p. 7).

No Brasil, o planejamento e a organização do turismo passou por diferentes órgãos governamentais. A política de gestão do turismo no Brasil teve início em novembro de 1966, quando então foi criada através do Decreto-lei nº55 a Empresa Brasileira de Turismo (EMBRATUR). A partir deste decreto-lei, o poder público tornava-se o coordenador de todas as ações públicas e privadas do setor de turismo passando, por meio de financiamento e incentivos fiscais, a canalizar para as regiões do país as medidas favoráveis ao desenvolvimento turístico (Ferraz, 2001).

Com a criação do Ministério da Indústria e Comércio, em 1991, a entidade se vinculou ao novo Ministério e continuou com suas funções, passando a ter a denominação de Instituto Brasileiro de Turismo (Ferraz, 2001). Uma nova mudança ocorreu em 2003, com a criação do Ministério do Turismo – MTur. A denominação da instituição foi mantida, mas a EMBRATUR passou a se dedicar exclusivamente da promoção, no marketing e no apoio à comercialização turística do Brasil no exterior (MTur, 2014). Com sua criação, o Ministério do Turismo assumiu as funções de planejamento e a organização da atividade no país.

O Ministério do Turismo possui uma gestão descentralizada, onde a sua estrutura organizacional é composta atualmente pela Secretaria Nacional de Políticas do Turismo, que auxilia na formulação, na elaboração e no monitoramento da Política Nacional de Turismo, em consonância com as diretrizes propostas e os subsídios fornecidos pelo Conselho Nacional de Turismo. Este órgão, por sua vez assessora o ministro do Turismo na formulação e na aplicação

da Política Nacional de Turismo e dos planos, programas, projetos e atividades derivadas. (MTur, 2014).

Esta estrutura federal atua em conjunto com os órgãos estaduais de turismo. No estado de São Paulo, o órgão responsável pela gestão e organização do turismo no estado é a Secretaria de Turismo, fundada em 2011. Esta secretaria tem por objetivo promover o turismo como atividade econômica de forma estratégica, contribuindo para a geração de emprego, renda e desenvolvimento em todo o estado de São Paulo. Nessa secretaria estão contemplados o Departamento de Apoio ao Desenvolvimento das Estâncias (DADE), o Conselho Estadual de Turismo, o Conselho do Turismo Regional e a Companhia Paulista de Eventos e Turismo S/A, também conhecida como TUR-SP. (Secretaria de Turismo do Estado de São Paulo, 2014).

Em conjunto com a Secretaria de Turismo do Estado de São Paulo, outros órgãos atuam no desenvolvimento do turismo no referido estado. Dentre eles pode-se destacar o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo – SEBRAE-SP – que é um serviço social autônomo, parte integrante do Sistema S¹. Presente nas 27 unidades da Federação, o SEBRAE utiliza-se de diversos produtos e serviços como cursos, consultorias, treinamentos, palestras, seminários, eventos e publicações para realizar o atendimento de forma individual ou coletiva e de modo presencial ou à distância aos seus clientes. Tem como missão promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas e fomentar o empreendedorismo.

O processo de atuação do SEBRAE-SP está baseado em um conjunto de princípios, critérios e pressupostos que servem de fundamentação conceitual para as ações que fomenta, sobretudo aquelas realizadas junto aos empresários e empreendedores visando parcerias e o engajamento dos representantes públicos e privados envolvidos, sem deixar de lado o respeito à identidade e à diversidade das regiões atendidas.

Esta pesquisa nasceu justamente da experiência do autor nesta instituição, onde exerce a função de coordenador estadual de projetos em turismo, e tem como responsabilidade acompanhar e coordenar a atuação do SEBRAE-SP neste setor, bem como desenvolver novas

¹ O Sistema S é a nomenclatura adotada para o conjunto de organizações das entidades corporativas voltadas para o treinamento profissional, assistência social, consultoria, pesquisa e assistência técnica, que além de terem seu nome iniciado com a letra S, têm raízes comuns e características organizacionais similares. Fazem parte do sistema S: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE); Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio (SENAC); Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP); Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (SENAT); Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI); Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR); Serviço Social da Indústria (SESI); Serviço Social de Transporte (SEST); Serviço Social do Comércio (SESC).

formas de atuação que tragam benefícios diretos para os micro e pequenos empresários no estado de São Paulo.

Em seu cotidiano de trabalho, relacionado diretamente com a realidade dos micro e pequenos empresários do setor de turismo, foi identificada uma lacuna no que se refere à formatação de atrativos turísticos sustentáveis. Observou-se que o estado de São Paulo possui diversos recursos turísticos que podem ser formatados como atrativos turísticos, e que diversos atrativos turísticos, já em operacionalização, necessitam de adequações para serem considerados sustentáveis e aptos a receberem, de forma profissionalizada, o turista.

Para Dencker (2007) a tarefa do pesquisador consiste em tentar aproximar o modelo teórico da realidade de forma sistêmica e controlada, visando diminuir as chances de erro nas avaliações efetuadas. Desta forma, buscando unir conhecimento acadêmico e técnico com a vivência profissional, decidiu-se propor, como produto final de conclusão deste curso de mestrado, uma nova forma de se trabalhar com os atrativos turísticos atendidos por esta instituição, através de uma complementação metodológica de turismo do SEBRAE-SP para formatação de atrativos turísticos sustentáveis. A problemática do estudo em questão é: Quais os aspectos e adequações devem ser consideradas para a formatação de atrativos turísticos sustentáveis para o uso turístico?

A importância desse estudo reside não apenas no fato do turismo representar um papel significativo na economia nacional, mas também na necessidade de compreender os desafios de desenvolvimento dos atrativos turísticos enquanto negócios. E, com base nas tendências de mercado e em um contexto de sustentabilidade, busque-se um aprimoramento contínuo de produtos e serviços que gere melhoria de sua competitividade empresarial.

Tem-se, então, como objetivo geral desenvolver uma complementação da metodologia em turismo do SEBRAE-SP (Método para Construção, Estruturação e Implementação de Projetos em Circuitos e Roteiros Turísticos do SEBRAE-SP) especificamente para a formatação de atrativos turísticos sustentáveis. Como objetivos específicos tem-se: a) a realização de uma revisão bibliográfica direcionada a temas como planejamento estratégico, desenvolvimento sustentável do turismo e oferta turística diferencial e pesquisa documental sobre a atuação do SEBRAE-SP no setor de turismo; b) analisar a atuação do SEBRAE no Estado de São Paulo, bem como as metodologias utilizadas pela entidade no campo do turismo; e c) a proposição de uma complementação da metodologia direcionada para a formatação de atrativos turísticos sustentáveis que possa ser utilizado por micro e pequenos empresários que sejam proprietários e/ou gestores de atrativos turísticos, bem como pelos atores envolvidos no planejamento de destinos turísticos.

Espera-se, neste sentido, contribuir com a criação de um material de abordagem prática e operacional que possa ser usado como um instrumento de fácil aplicação e entendimento pelos micro e empresários paulistas para subsidiar o planejamento e estruturação da oferta turística diferencial dos destinos turísticos paulistas. Esta estratégia foi definida levando-se em consideração a forma de atuação do SEBRAE-SP, que apesar de atender os 645 municípios do estado de SP, não possui um número suficiente de funcionários para atuar *in loco* em todas as empresas que necessitam de orientação empresarial. Diante disto espera-se que este trabalho seja utilizado pelo micro e pequeno empresário do setor de turismo como uma ferramenta de auto solução, tendo os Escritórios Regionais² do SEBRAE-SP como um local para aquisição de informações mais específicas através de atendimentos individuais – como consultorias – e atendimentos coletivos – como oficinas e *workshops*. E, por se tratar de uma complementação de uma metodologia de turismo já existente, algumas terminologias/convenções do próprio SEBRAE-SP serão incorporadas neste material.

Considerando os objetivos propostos, os procedimentos metodológicos foram organizados em duas etapas:

Etapa	Caráter	Objetivo	Procedimentos de coleta de dados
1	Exploratório	Familiarização com o universo pesquisado, tanto do ponto de vista da discussão teórica quanto da atuação do SEBRAE – SP	Pesquisa bibliográfica e Pesquisa documental
2	Aplicado	Análise da metodologia a ser complementada; análise de outras metodologias de planejamento turístico; construção da complementação pretendida.	Pesquisa bibliográfica e Pesquisa documental

Quadro 1 – Síntese dos procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Concluídas as etapas de pesquisa, os resultados são apresentados aqui da seguinte forma: o item 2, intitulado “Revisão teórica”, apresenta uma abordagem sobre os conceitos de turismo, atrativos turísticos, planejamento estratégico e desenvolvimento do turismo sustentável; o item 3, “Atuação do SEBRAE no turismo do Estado de São Paulo” trata sobre a atuação do Sistema SEBRAE, bem como a atuação do SEBRAE-SP no setor de turismo no estado de São Paulo; o item 4, “Construção e apresentação da complementação da metodologia do turismo no

² Os escritórios regionais do SEBRAE-SP são pontos de atendimento aos micro e pequenos empresários do estado de São Paulo e estão presentes nos municípios de Araçatuba, Araraquara, Barretos, Bauru, Botucatu, Campinas, Franca, Guaratinguetá, Guarulhos, Jundiá, Marília, Mogi das Cruzes, Osasco, Ourinhos, Piracicaba, Presidente Prudente, Ribeirão Preto, Santo André, Santos, São Carlos, São João da Boa Vista, São José do Rio Preto, São José dos Campos, São Paulo, Sorocaba, Itapeva, Vale do Ribeira, Votuporanga.

SEBRAE-SP para formatação de atrativos turísticos sustentáveis” versa sobre a análise da metodologia do SEBRAE-SP aplicada nos projetos de turismo, além de apresentar os procedimentos para a complementação metodológica a ser aplicada neste documento do SEBRAE-SP.

2. Revisão Teórica

O turismo é um fenômeno marcante na sociedade pós industrial, é valorizado ao apresentar a possibilidade de ser uma fonte indutora de desenvolvimento, geradora de emprego, de renda e inclusão social. Em algumas localidades é visto como uma fonte alternativa de desenvolvimento, em outras, como a única possibilidade.

O setor vem ganhando muito destaque, seja pela atenção dada pelos organismos oficiais de turismo, como pelos investimentos necessários decorrentes da captação de megaeventos esportivos e tecnológicos. Podemos citar a criação da lei nº 11.771/2008, mais conhecida como Lei Geral do Turismo, que dispõe sobre a Política Nacional de Turismo e define as atribuições do Governo Federal no planejamento, desenvolvimento e estímulo ao setor turístico. Estimular o desenvolvimento da atividade turística é, sem dúvida, um importante desafio para o país. Contudo, é necessário entender o comportamento deste setor. Trigo afirma que:

O turismo deixou de ser apenas um complexo socioeconômico para se tornar uma das forças transformadoras do mundo pós-industrial. Juntamente com novas tecnologias (telecomunicações, engenharia genética, etc), o turismo está ajudando a redesenhar as estruturas mundiais, influenciando a globalização, os novos blocos econômicos e, em última análise, a nova ordem internacional. (TRIGO, 2003, p. 09).

De acordo com o autor, o setor de turismo assume um novo posicionamento, o de ser um agente transformador. Pode-se entender que este setor, então, funciona através da lógica de mercado, que pode ser entendida como uma troca de produtos ou serviços. É comum utilizar a terminologia “mercado turístico” cujo entendimento é o mesmo, ou seja, a relação entre a oferta e a demanda de bens/serviços e capitais. Para Lohmann e Panosso Netto o mercado turístico pode ser entendido da seguinte maneira:

(...) o mercado turístico se baseia no eterno confronto entre a demanda, os consumidores, no caso, os turistas, os produtores ou vendedores de produtos e serviços turísticos, no caso, as empresas hoteleiras, as agências de viagem, as empresas organizadoras de eventos, as empresas que atuam na área de entretenimento, de transporte, gastronomia etc. (Lohmann e Panosso Netto 2012, p. 182).

Como mencionado, o mercado turístico é composto pela demanda e a oferta deste setor. Pode-se entender a demanda como um conjunto de bens e serviços que esses consumidores necessitam e são capazes de consumir. Para Lohmann e Panosso Netto (2012) a demanda é o total de pessoas participando em atividades turísticas, quantificado como o número de chegadas ou saídas de visitantes, valor em dinheiro gasto ou outros dados estatísticos.

Estes visitantes apresentam atualmente um novo perfil de consumo que gera novas demandas de bens e serviços, compelindo o mercado turístico a gerar novas adaptações. Para Cooper et al:

O novo turista não está mais satisfeito com a experiência passiva, mas busca, em vez disso, autenticidade nas destinações, com uma abordagem voltada para o entendimento da cultura, da história e do ambiente locais e da forma como o povo vive e trabalha (COOPER et al., 2001, p. 135).

Este novo perfil aliado ao incremento do número de destinos turísticos tem-se exigido que as localidades criem atrativos turísticos diferenciados, a fim de manter ou aumentar sua participação no mercado. Com isto, os destinos turísticos devem apresentar uma oferta turística diversificada de modo a atender esta demanda turística a partir desse novo perfil de turistas.

Lohmann e Panosso Netto definem a oferta turística como:

Todos os bens e serviços que estão à disposição dos consumidores-turistas, por um dado preço em um determinado período de tempo. (...) Nesta relação de bens e serviços, por exemplo estão as passagens aéreas, os veículos para locações, o artesanato, um almoço em um restaurante típico, um show musical, uma peça de teatro e a visita a um museu ou um parque de diversões, entre outros. (Lohmann e Panosso Netto, 2012, p. 375)

Para Beni (2008) a oferta turística é composta por inúmeros elementos tangíveis e intangíveis e não de um só produto bem determinado. A estrutura do sistema produtivo do turismo, no que diz respeito à consolidação da oferta turística, podemos identificar dois grupos distintos que somados compõem a oferta turística de uma determinada região. O primeiro grupo, objeto de estudo deste trabalho, denominado oferta turística original e diferencial é composto pelos atrativos turísticos – formatados enquanto negócios – a partir de recursos naturais e/ou culturais. O segundo grupo, denominado oferta turística técnica, é composto pelos serviços de transporte, agenciamento turístico, meios de hospedagem, alimentação fora do lar e serviços complementares. (Beni, 2008).

A oferta turística de qualquer localidade depende, portanto, da combinação da oferta turística original e diferencial e da oferta turística técnica. Dessa forma, a oferta turística diferencial assume papel importante uma vez que possui a capacidade de atrair pessoas. Para Beni (2008), o consumo da oferta turística é realizado por meio de roteiros interativos espontâneos ou dirigidos, compreendendo a compra de bens e serviços da oferta turística original e diferencial das atrações e dos equipamentos a ela agregados em mercados globais com produtos de qualidade e competitivos. Ainda segundo Beni (2008) os elementos que compõem a oferta turística original e diferencial são os elementos que irão conferir uma característica de essência, uma imagem de marca bem distinta sobre o conjunto dos subprodutos e do produto turístico total.

Os destinos turísticos variam na capacidade de oferecer uma série de experiências turísticas, de acordo com oferta de atrativos turísticos. Os consumidores, por sua vez, escolhem o destino em função das atividades e experiências oferecidas, de forma a atender a seus desejos e necessidades. Portanto, os turistas determinam o local de visitação a partir dos benefícios, atividades e experiências que desejam vivenciar.

Com a diversificação e sofisticação das preferências dos consumidores por produtos turísticos, a oferta tornou-se mais específica e os gestores se organizaram para atender os diversos nichos de mercado, tais como: turismo cultural, rural, de aventura, náutico, de bem estar, gastronômico, de compras, etc. (Beni, 2008).

Para falarmos sobre a formatação e desenvolvimento sustentável de atrativos turísticos, faz-se necessário primeiramente entender o conceito desse elemento do turismo. Existem diversas conceituações e denominações sobre atrativos turísticos. Lohmann e Panosso Netto defendem que nem sempre é possível ter uma única definição sobre atrativo turístico, e em virtude disto identificam-se categorias principais de atrações como naturais ou construídas³; nodal ou linear⁴; atrações permanentes ou temporárias⁵; categorias cognitivas⁶; pagas públicas, privadas⁷ ou voluntárias e gratuitas ou pagas⁸. (Lohmann e Panosso Netto, 2012).

Para Braga (2007), atrativo turístico é um elemento que efetivamente recebe visitantes e tem estrutura para propiciar uma experiência turística. Já Ignarra (2003) afirma que os atrativos estão relacionados com as motivações de viagens dos turistas e a avaliação que os mesmos fazem desses elementos.

Uma vez que os atrativos turísticos são responsáveis pelas motivações de viagens e por efetivamente receber estes viajantes, é necessário entender como ordenar esses atrativos turísticos a partir da sua responsabilidade no fluxo turístico de uma determinada região.

O Centro Interamericano de Capacitação Turística (CICATUR) da Organização dos Estados Americanos (OEA) desenvolveu uma metodologia para hierarquização de atrativos

³ As atrações naturais podem ser subdivididas em aquelas gerenciadas pelo homem ou as que são deixadas em estado natural. Já as atrações construídas são aquelas criadas pelo homem. (Lohmann e Panosso Netto, 2012).

⁴ Atração nodal é aquela que se localiza num ponto específico, muitas vezes sendo o motivo principal para atrair turistas. Entretanto, recursos lineares, podem ser caracterizados como atrações turísticas. (Lohmann e Panosso Netto, 2012).

⁵ Atrações permanentes podem ser consideradas como aquelas que permanecem sempre no mesmo lugar, enquanto as atrações temporárias ocorrem apenas em um período fixo de tempo, podem ser tanto de caráter natural quanto construído. (Lohmann e Panosso Netto, 2012).

⁶ Também chamadas de categoria conceptual envolvem quesitos como autenticidade, aspectos educacionais, aventura e recreação. (Lohmann e Panosso Netto, 2012).

⁷ A classificação depende do tipo de organização que administre a atração turística: um órgão governamental, uma empresa privada ou alguma organização do terceiro setor. (Lohmann e Panosso Netto, 2012).

⁸ Aquelas que cobram ou não uma taxa de ingresso dos seus visitantes. (Lohmann e Panosso Netto, 2012).

turísticos. Cárdenas Tabares (1994) propõe uma ligeira modificação neste modelo desenvolvido, com a finalidade de ajustar a evolução dos fatores decisivos, importantes e desejáveis para a evolução dos atrativos de projetos turísticos.

Cárdenas Tabares (1994) classifica os atrativos turísticos como:

- hierarquia 5: atrativo excepcional e de grande significado para o mercado turístico internacional, capaz por si só de motivar uma importante corrente (atual ou potencial) de visitantes, quantificada como uma porcentagem do total da demanda do país ou de algum mercado específico;
- hierarquia 4: atrativo com características excepcionais em um país, capaz de motivar uma corrente (atual ou potencial) de visitantes do mercado interno ou externo, mas em menor porcentagem que os da hierarquia 5, seja por si só ou em conjunto com outros atrativos contíguos;
- hierarquia 3: atrativo com alguma característica chamativa, capaz de interessar a visitantes provenientes de longa distância, seja do mercado interno ou externo, que tivessem chegado a essa zona por outras motivações turísticas, ou capaz de motivar correntes turísticas (atuais ou potenciais) locais;
- hierarquia 2: atrativos com méritos suficientes para serem considerados importantes para o mercado interno, mas sem condições para o turismo receptivo, e que formam parte do patrimônio turístico;
- hierarquia 1: atrativos sem méritos suficientes para serem considerados nas hierarquias anteriores, mas que igualmente formam parte do patrimônio turístico como elementos que podem ser agregados a outros de maior hierarquia no desenvolvimento e funcionamento de qualquer uma das unidades que integram o espaço turístico;
- hierarquia 0: atrativos cujas qualidades não permitem serem incorporados à hierarquia 1, que é o nível mínimo de hierarquização. (CÁRDENAS TABARES, 1994, p. 47).

A hierarquização de atrativos turísticos apresentada por Cárdenas Tabares, possui uma aplicação relativamente complexa. Apesar de apresentar uma escala com graduações pequenas, a hierarquização exige um entendimento técnico um pouco mais trabalhado e pode apresentar uma subjetividade de acordo com a visão do profissional que aplica essa hierarquização. Porém, este modelo de hierarquização já reforça a importância de se classificar os atrativos turísticos, de forma a se obter uma leitura da realidade e buscar estratégias para melhor estruturar a oferta turística diferencial.

A partir do entendimento sobre a importância dos atrativos turísticos (oferta turística diferencial) bem como dos serviços agregados (oferta turística técnica), e a inter-relação entre ambos, é possível se discutir o produto turístico de uma determinada localidade. Segundo Lohmann e Panosso Netto (2012) o produto turístico é a soma dos atrativos (naturais, artificiais e humanos), facilidades (alojamento, alimentos e bebidas, entretenimento e diversão, agências de viagens, locadoras de veículos, capacitação, etc) e acessibilidade (marítimo, terrestre e aéreo).

A partir deste entendimento, faz-se necessária a compreensão sobre planejamento estratégico como uma ferramenta para o desenvolvimento do turismo. Este desenvolvimento deve ser alicerçado no planejamento estratégico para ordenar, sistematizar, priorizar e integrar as ações no presente que vão determinar, no futuro, os impactos e benefícios sociais, econômicos e ambientais. O planejamento é capaz de provocar mudanças de forma que o resultado final signifique oportunidade de melhorias para uma organização ou localidade, estado ou país.

O planejamento estratégico aplicado ao setor de turismo pode ser entendido como um conjunto de informações que, em um horizonte temporal definido, organiza os objetivos, as principais ações e determina o papel de todos os atores envolvidos. Conforme Ansarah (2001), o planejamento, de uma forma geral, consiste em um conjunto de atividades que envolvem a intenção de estabelecer condições favoráveis para alcançar objetivos propostos.

Ruschmann (1997) aponta alguns exemplos de objetivos de planos estratégicos de turismo como, por exemplo, orientar o desenvolvimento do turismo em determinada localidade; otimizar o uso dos recursos materiais e financeiros para promover o crescimento da atividade turística; limitar o crescimento do turismo nos destinos que recebem grandes fluxos de visitantes e promover o crescimento econômico de uma região tendo a atividade turística como eixo alavancador.

Para tanto, faz-se necessário estabelecer as etapas do planejamento estratégico. Para Petrocchi (2001), as etapas de um planejamento turístico são:

- diagnóstico: é a etapa em que se analisa a situação existente. A qualidade do processo como um todo, nasce nesta fase. Um bom diagnóstico é imprescindível para a qualidade de todo o processo;
- determinação de objetivos: é a determinação da situação planejada para o futuro. É uma meta a ser atingida. Os objetivos são o ponto de convergência de toda a organização;
- estratégias e meio: após análise da situação presente e determinados os objetivos, a etapa seguinte é a escolha das estratégias e a definição dos meios necessários;
- planos de trabalho: são as ações necessárias para que os objetivos sejam alcançados. Situam-se nos planejamentos tático e operacional e observam as estratégias e os meios escolhidos;
- controle: fase de acompanhamento do processo e de tomar, quando necessário, atitudes corretivas. (PETROCCHI, 2001, p. 72).

Como citado pelo autor, para se realizar o planejamento turístico de uma determinada localidade, deve-se realizar um encadeamento lógico dessas etapas de forma que o planejamento seja compatível com a realidade local, tenha objetivos claros e meios para que as ações sejam realizadas.

Pode-se afirmar que, o sucesso da atividade turística, assim como o de outras atividades econômicas, está atrelado ao planejamento realizado de forma integrada e participativa, oferecendo meios adequados à sua implantação. Além da participação de representantes sociais, empresarias e governamentais na elaboração de um planejamento estratégico é de fundamental importância que se priorize a preservação do meio ambiente, o patrimônio cultural e outros aspectos relevantes que endossam a necessidade do planejamento turístico. A solução e a prevenção de vários problemas e impactos negativos gerados pela atividade turística podem ser viabilizadas por meio de um planejamento estratégico. (Ruschmann, 1997).

O modelo de desenvolvimento do turismo alicerçado na sustentabilidade – que também pode ser chamado de turismo sustentável – é apontado como uma possibilidade de se promover a inclusão social, a preservação dos recursos naturais, bem como o desenvolvimento socioeconômico. Em uma das primeiras definições para o turismo sustentável, elaborada pela World Commission on Environment and Development - WCED (1987, citado por Ruschmann, 1997), entende-se por desenvolvimento sustentável do turismo aquele que atende às necessidades dos turistas atuais, sem comprometer a possibilidade do usufruto dos recursos pelas gerações futuras.

Após esta definição de turismo sustentável, várias outras definições surgiram ao longo do tempo. A Comissão das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável, realizou em abril de 1999 uma sessão que dedicou-se a examinar o setor de turismo. A Organização Mundial do Turismo, que assumiu papel ativo na preparação desta sessão, definiu que turismo sustentável satisfaz as necessidades dos turistas e, do mesmo modo, as necessidades socioeconômicas das regiões receptoras, enquanto a integridade cultural, a integridade dos ambientes naturais e a diversidade biológica são mantidas para as futuras gerações. (WTO, 1999).

Nas últimas décadas, acontecerem diversos debates sobre as diferentes perspectivas e entendimentos sobre sustentabilidade. Em 1992, durante a realização da Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento Econômico (conhecida também como Rio-92), houve um consenso entre os especialistas presentes que o desenvolvimento sustentável estava alicerçado em três dimensões: a econômica, a ambiental e a social. No entanto, alguns autores, como Nascimento (2012) e Sachs (2004) defendem que somente estas três dimensões não contemplam todo o processo de desenvolvimento sustentável, havendo assim a necessidade de incluir outras dimensões nessa discussão. Para Nascimento, no conceito de sustentabilidade deve-se considerar a dimensão política, com o uma dimensão necessária para o processo de mudanças. Nascimento afirma que:

O principal problema nessa definição em três dimensões não se encontra nas diferenças de conceituação existentes na literatura especializada sobre cada uma delas, mas no fato de escolhê-las como as essenciais, eliminando-se, por exemplo, a dimensão do poder. Como se mudar os padrões de produção e consumo fosse algo alheio às estruturas e decisões políticas. (NASCIMENTO, 2012, p.56)

Para Sachs (2004), além das dimensões econômica, social e ambiental deve-se incorporar ao conceito de sustentabilidade as dimensões territorial e político. Segundo este autor, os pilares de desenvolvimento sustentável são:

1. Social – fundamental por motivos tanto intrínsecos quanto instrumentais, por causa da perspectiva de ruptura social que paira de forma ameaçadora sobre muitos lugares problemáticos do nosso planeta;
2. Ambiental – com as suas dimensões (os sistemas de sustentação da vida como provedores de recursos e como recipientes para disposição de resíduos);
3. Territorial – relacionado a distribuição espacial dos recursos, das populações e atividades;
4. Econômico – sendo a viabilidade econômica a *conditio sine qua non* para que as coisas aconteçam;
5. Político – a governança democrática é um valor fundador e um instrumento necessário para fazer as coisas acontecerem. (SACHS, 2004, p.15).

Sachs apresenta um entendimento de sustentabilidade mais amplo, do que aquele definido apenas em três dimensões. No seu ponto de vista, à sustentabilidade deve ser incorporada a dimensão territorial (que considera o espaço geográfico) e a dimensão política (que pondera a necessidade de uma governança democrática entre todos os atores envolvidos). Este entendimento trata do conceito de sustentabilidade que, também, pode ser aplicado ao setor de turismo.

A Organização Mundial do Turismo (1993), utilizando referências da Conferência Globo 90, denominada “Tourism Stream, Action Strategy”, que ocorreu em Vancouver, Canadá, estabelece os seguintes princípios do turismo sustentável:

- O planejamento, o desenvolvimento e a gestão do turismo devem fazer parte da estratégia de conservação e desenvolvimento sustentável para a região, incidindo sobre todos os setores e contando com a participação do setor público, setor privado e grupos sociais;
- Os organismos, entidades e grupos sociais devem respeitar a cultura e o meio ambiente da zona receptora, sua cultura e estilo de vida, sua comunidade tradicional, bem como seus líderes e sua configuração política;
- O turismo deve ser planejado e gerido de forma sustentável, considerando-se a proteção e uso econômico adequado do meio ambiente natural e social das áreas escolhidas;
- A atividade deve ser guiada pela ideia de equidade, com o objetivo de distribuir justamente os benefícios e os custos entre promotores turísticos, povos e áreas receptoras;
- As informações, estudos e opiniões diversas devem ser considerados e avaliados frequentemente, bem como os efeitos do meio humano e cultural, principalmente no que diz respeito à população local;

- A população local deve ser estimulada a atuar no planejamento e no desenvolvimento do turismo, com assistência do governo, das empresas e dos investidores;
- O controle deverá ser contemplado no desenvolvimento turístico, para que a população possa se beneficiar com as oportunidades e reagir às mudanças. (OMT, 1993, p.33).

Conforme citado pela Organização Mundial do Turismo (1993), para o turismo sustentável é necessário contemplar o planejamento, o desenvolvimento e a gestão como estratégias do desenvolvimento sustentável. Deve-se respeitar a cultura e o ambiente da localidade receptora, bem como a proteção e uso adequado do ambiente natural e social. Um dos princípios mais relevantes citados, para a dimensão social, refere-se à ideia de equidade onde todos os participantes receberiam os benefícios e os custos justamente distribuídos. Além disso, a participação e envolvimento da população local se torna essencial para se promover o desenvolvimento do turismo sustentável.

Cabe ressaltar que o turismo sustentável não é uma modalidade de turismo, assim como os produtos segmentados. O turismo sustentável é uma forma de se planejar e administrar a atividade turística de uma determinada região buscando resultados positivos e de longo prazo. Para a OMT & United Nations Environment Programme - UNEP: o turismo sustentável é baseado nos princípios do desenvolvimento sustentável e refere-se a um objetivo fundamental: fazer com que todo o turismo seja mais sustentável. (OMT & UNEP, 2005).

Para Swarbrooke, existem muitos interessados no desenvolvimento do turismo sustentável, que são:

- A comunidade local – principalmente os empregados diretamente e indiretamente no turismo, os empresários locais e os residentes, interessados em preservar o local onde vivem;
- Os turistas – que desejam satisfazer suas necessidades em destinos agradáveis e em bom estado de conservação;
- A “indústria” do turismo – composta por operadoras de viagens, empresas do setor de transporte, alojamento e alimentação, organizações responsáveis pelas atrações e equipamentos, agentes e consultores de viagens e outros. A operação de serviços em destinos preservados é facilitada em função da própria demanda turística, que busca produtos de qualidade;
- Órgãos governamentais – como governos locais, estaduais, nacionais e supranacionais;
- Setor voluntário – composto por organizações não governamentais, ambientalistas, representantes dos direitos humanos e etc.;
- Especialistas – consultores comerciais, acadêmicos e representantes da mídia. (SWARBROOKE 2000, p.24)

Muitas vezes a interação entre os atores citados nem sempre é muito harmoniosa. Em um processo no qual há diferentes interesses, diferentes perspectivas e até mesmo diferentes entendimentos, podem surgir conflitos e possíveis hostilidades. Porém através de um

planejamento bem elaborado, onde as partes envolvidas possuem suas responsabilidades definidas e respeitadas, estes conflitos podem ser minimizados de forma a se alcançar o desenvolvimento sustentável do turístico.

Existem alguns exemplos de boas práticas no desenvolvimento sustentável do turismo que evidenciam que este ideal pode ser alcançado. Aqui, cita-se o Programa de Desenvolvimento Sustentável e Ecoturismo de San José de Uchupiamonas (Bolívia), o Projeto Aláandaluz (Equador) e *Voucher Único* em Bonito (MS, Brasil).

Segundo a OMT (2004) o programa de Desenvolvimento Sustentável e Ecoturismo de San José de Uchupiamonas (Bolívia) desenvolveu um negócio ecológico, baseado no ecoturismo⁹, nas iniciativas econômicas artesanais e nas atividades agrícolas de pequena escala.

Este negócio ecológico configura-se em um complexo ecoturístico de propriedade e gestão comunitária, e se caracteriza como um projeto sustentável, pois do ponto de vista econômico possui um retorno financeiro considerável; do ponto de vista ambiental destaca-se a conservação da área natural, zelando por este patrimônio; e do ponto de vista social incorpora a comunidade local como guias de turismo e monitores da fauna local.

A iniciativa teve como objetivo demonstrar que as comunidades podem viver integradas e em harmonia com a natureza. O ecoturismo e suas atividades complementares são meios de alcançar este objetivo, permitindo conservar a biodiversidade da região e criar mudanças de atitude e relação ao meio ambiente. Com o desenvolvimento desse “econegócio” o projeto consolidou a oferta turística técnica da região que está inserida, e contribui com a oferta turística diferencial através da qualificação de mão de obra que atuam nos principais atrativos turísticos do destino.

Outro exemplo a citar sobre o desenvolvimento sustentável do turismo é o projeto Aláandaluz (Alada Ciudad de Luz): Vila Ecológica, situado no Equador. Segundo OMT o projeto teve por objetivos:

- Demonstrar que a atividade turística com uma visão ecológica, social, cultural e integral é mais sábia, rentável e sustentável;
- Difundir e incentivar a reprodução das experiências da hospedaria nas comunidades, ONGs, etc. (OMT 2004, p.24)

O projeto Aláandaluz é de iniciativa privada tendo com financiamento inicial o aporte de uma propriedade de 25 hectares. Como resultados do projeto podemos citar a hospedaria que

⁹ Ecoturismo é um segmento turístico que acontece em áreas naturais que além de proporcionar atividades recreativas possui conceito e princípios que propõem contribuir para a conservação da biodiversidade dentro e fora de áreas naturais protegidas, bem como promover melhorias na qualidade de vida da comunidade locais e regionais. (SALVATTI, 2003)

foi instalada na propriedade, e hoje é considerada uma empresa consolidada e rentável, sendo reconhecida como um dos melhores exemplos de desenvolvimento ecoturístico em níveis nacional e internacional.

Este projeto visa à proteção ambiental e a melhoria da qualidade de vida das comunidades através da implantação de ações que buscam o desenvolvimento sustentável. E apresenta boas práticas sustentáveis à medida que executa ações com foco na melhoria da qualidade de vida das comunidades locais, buscando a preservação e uso racional dos recursos naturais ao mesmo tempo em que gera recursos financeiros que na sua proporcionalidade são revertidos para a própria localidade.

A região de Alándaluz (nome homônimo ao projeto) era considerada quase um deserto em Porto Rico, e através do projeto atualmente possui uma paisagem bem diferente. Mais de 100 postos de trabalho diretos e muitos outros indiretos foram criados a partir do projeto. (OMT, 2004).

Como boa prática no desenvolvimento sustentável do turismo no Brasil, podemos citar o município de Bonito - MS, que com o objetivo de não agredir o meio ambiente e ordenar a atividade turística, instituiu através de uma instrução normativa a implementação do *voucher* único. A implementação do *voucher* único no turismo de Bonito, gerou o ordenamento da atividade turística, contribuindo para a indução de um modelo de gestão baseado na cooperação e exploração sustentável dos recursos turísticos. Essa rede de cooperação envolve os principais atores do setor de turismo (hotelaria, agenciamento, transporte, guias e donos de atrativos) bem como o poder público, que em atuação mútua executam ações que visam o turismo sustentável. O uso sustentável dos recursos naturais se deu através do estabelecimento do número de visitantes/dia em cada atrativo turístico. Essa delimitação visa não sobrecarregar a utilização desses atrativos turísticos, respeitando assim a capacidade de carga¹⁰ de cada um deles.

Vieira (2003), que trabalhou em sua dissertação de mestrado o desenvolvimento local sob a ótica do turismo, argumenta que o surgimento do *voucher* único e a sua adoção possibilitaram o estabelecimento de um modelo de gestão da atividade de turismo único pela sua origem consolidado na centralização de interesses diversos e estabelecendo procedimentos associativos entre seus diversos agentes.

O entendimento sobre sustentabilidade, bem como o desenvolvimento sustentável aplicado ao turismo tem despertado o interesse de representantes tanto do universo acadêmico

¹⁰ Nível de uso recreativo que uma dada área pode suportar ao mesmo tempo em que proporciona uma qualidade de experiência recreativa sustentável. (Ruschmann, 2008 *apud* Takahashi, 1997).

quando do mercado (*trade* turístico), o que proporciona uma reflexão sob diferentes abordagens (teóricas e práticas) e pode viabilizar a sua implementação de maneira mais efetiva.

Para uma abordagem prática do planejamento estratégico do turismo sustentável, o próximo capítulo aborda a visão do SEBRAE-SP sobre este tema, bem como discorre sobre o entendimento sobre a oferta técnica diferencial.

3. Atuação do SEBRAE no turismo do Estado de São Paulo

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE é atualmente um serviço social autônomo, parte integrante do Sistema S, que objetiva auxiliar o desenvolvimento de micro e pequenas empresas, estimulando o empreendedorismo no país.

Foi fundado em 17 de julho de 1972, por iniciativa do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico – BNDE e do Ministério do Planejamento, tendo inicialmente o nome de Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa – CEBRAE. Na ocasião o seu Conselho Deliberativo era composto pela Financiadora de Estudos e Pesquisas – FINEP, Associação dos Bancos de Desenvolvimento – ABDE e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico – BNDE. (SEBRAE, 2014)

Ao longo da década de 1970 o CEBRAE cresceu em termos quantitativos e passou a atender as pequenas e médias empresas. Sua atuação inicialmente estava direcionada no desenvolvimento de programas que atendiam os interesses dos empresários nas áreas de tecnologia, crédito e mercado.

A partir de 1982 o CEBRAE passou a ter também uma atuação política, passando a atuar no encaminhamento das questões ligadas aos setores da economia, fazendo assim a interlocução entre as empresas e o governo e demais órgãos públicos. Nesta mesma época surgiram as associações de empresários e o segmento de micro e pequenas empresas passaram a reivindicar mais atenção governamental.

No final dos anos 1980 e início da década de 1990 o CEBRAE deixou de ser vinculado ao Ministério do Planejamento e foi vinculado ao Ministério da Indústria e Comércio – MDIC. Em outubro de 1990, o CEBRAE foi transformado em Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, através do Decreto nº 99.570, que complementa a Lei nº 8.029 de 12 de abril de 1990 e posteriormente, alterada pela Lei nº 8.154, de 28 de dezembro de 1990. A partir da publicação do Decreto, o SEBRAE deixou de ser vinculado à administração pública e passou a ser uma instituição privada sem fins lucrativos e de utilidade pública. Apesar de ser uma instituição privada, o seu orçamento é proveniente de contribuição social de 0,3% sobre a folha de pagamento das empresas, recolhida mensalmente, por meio do Instituto Nacional de Seguridade Social – INSS.

Hoje o SEBRAE conta com sua sede nacional em Brasília e está presente nas 27 unidades da Federação através das unidades estaduais do Sistema SEBRAE. A sua missão é promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo, para fortalecer a economia nacional.

A atuação do Sistema Sebrae no setor de turismo tem início no ano de 1993, porém apenas no ano de 2003 a instituição consolidou a sua atuação no setor através do lançamento do Programa SEBRAE de Turismo. Este programa era um instrumento para atuação do Sistema SEBRAE junto com as forças sociais e do Governo para o desenvolvimento sustentado de um território vocacionado para o turismo, desenvolvido a partir da experiência da atuação do SEBRAE e tendo como referência o Plano Nacional de Turismo (SEBRAE, 2003).

Em 2010, o SEBRAE Nacional modernizou a sua atuação no setor de turismo, não mais atuando em forma de um Programa e sim através da adoção de eixos e pressupostos estratégicos no atendimento às micro e pequenas empresas do setor de Turismo. Para isto, e para orientar suas unidades estaduais, elaborou recomendações para a estruturação de projetos em turismo, atendimento individual e interação com outros setores. A partir desta evolução, e como resultado de um trabalho de aperfeiçoamento contínuo, o SEBRAE Nacional lançou a publicação “Turismo no Brasil: Termo de referência para a atuação do Sistema SEBRAE”, que teve como objetivo orientar a atuação do Sistema SEBRAE no Turismo nas atividades de promoção e apoio à criação e ao desenvolvimento de negócios no setor. Esta atuação se daria com base nos princípios da sustentabilidade e busca permanente da contribuição para a elevação da qualidade de vida numa sociedade inclusiva, orientados pelo PNT – Plano Nacional de Turismo. (SEBRAE, 2010)

De forma específica, a atuação no setor de turismo no SEBRAE-SP surgiu a partir da criação do núcleo de turismo, em 1998, que tinha por objetivo consolidar a atividade turística de forma municipal. O primeiro programa de Turismo, denominado PST – Programa Sebrae de Turismo, disponibilizava aos municípios paulistas interessados em desenvolver o turismo um contrato de prestação de consultoria que contemplava 240 horas. Dentre as atividades realizadas nesta consultoria estavam a orientação para a implementação de Conselhos Municipais de Turismo – COMTURs, em ao estabelecido pelo então vigente Plano Nacional de Municipalização Turística – PNMT (SEBRAE SP, 2011).

Este programa foi executado durante aproximadamente três anos (1998 – 2000) e atendeu 17 municípios¹¹ do estado de São Paulo. O programa foi então submetido a uma análise

¹¹ O atendimento do SEBRAE-SP aos municípios paulistas baseava-se no critério de demanda espontânea, ou seja, quando o município demonstrava interesse em atuar junto como SEBRAE-SP no desenvolvimento do turismo, ou pela iniciativa do SEBRAE-SP a partir da constatação da vocação e identidade turística do município e possibilidade de desenvolvimento das micro e pequenas empresas do setor de turismo. O atendimento era realizado por 3 consultores especialistas contratados pelo SEBRAE-SP e com o apoio de 15 técnicos dos escritórios do SEBRAE-SP no interior do estado. Os municípios atendidos pelo SEBRAE-SP foram Paraibuna, Apiaí, Holambra, Bertiooga, Joanópolis, Bananal, Jaú, Presidente Epitácio, Panorama, Olímpia, Bariri, Botucatu, Rosana, Araçatuba, Bananal, Torrinha e Franca.

técnica e estrutural, que resultou na identificação de inadequações na forma de atendimento diante das reais necessidades dos micro e pequenos empresários. O programa apresentava-se com uma carga horária equivocada e também limitava as possibilidades de atendimento do núcleo de turismo na medida em que a carga horária era extremamente extensa para o número de técnicos disponíveis para realizar este atendimento (SEBRAE-SP, 2011).

O núcleo de turismo desenvolveu então um novo programa denominado Programa do Desenvolvimento do Turismo Receptivo – PDTR que tinha por objetivo ampliar o número de atendimentos às micro e pequenas empresas do setor e consolidar os destinos turísticos no estado de São Paulo. Este programa foi criado em 2001 e ficou em operação até 2003. Ao longo deste período o PDTR atendeu 153 municípios por meio de consultorias que totalizavam uma carga horária de 120 horas por empresa. Os principais resultados obtidos pelo Programa foram a criação, a adequação e a ampliação da rede de negócios local e regional através da sensibilização e envolvimento da comunidade, o desenvolvimento de produtos turísticos atrativos, a capacitação de empresários e operacionais e a gestão da qualidade da atividade turística. O Programa também previu a implementação de estruturas de recepção do turista e estruturas para comercialização dos destinos turísticos, porém estes resultados dependiam muito mais de envolvimento do poder público do que a atuação do Sebrae-SP (SEBRAE, 2005).

As principais ações desenvolvidas no PDTR foram diagnósticos empresariais, palestras de sensibilização e de informação, consultorias individuais e coletivas, cursos de capacitação, diagnósticos técnicos de turismo municipais e regionais. Inicialmente atuavam no PDTR 3 funcionários do Sebrae-SP e posteriormente, de acordo com o crescimento da demanda por atendimento do programa, foram contratados mais 3 profissionais para dar o suporte necessário no atendimento aos projetos instalados no estado. Contudo, a dificuldade de atender a um número maior de micro e pequenas empresas obrigou o núcleo de turismo do SEBRAE-SP a rever a sua atuação e buscar aprimorar seu atendimento.

Em 2003 foi lançada a terceira versão do programa de turismo, denominada Programa de Turismo Regional, que teve como principais características: a flexibilidade direcionada a temas estratégicos na organização do turismo em níveis municipais e regionais; o formato ajustável às peculiaridades dos municípios; os indicadores que permitiam melhor mensuração e visualização dos resultados obtidos, e por último; a carga horária dimensionada de maneira que permitiu a ampliação do atendimento do SEBRAE-SP. (SEBRAE-SP, 2003).

O programa atendeu principalmente micro e pequenos empresários do segmento de meios de hospedagem e de bares e restaurantes (atualmente denominado como alimentação fora

do lar), comércio varejista e artesanato. Ao longo do período de atuação, o programa atendeu aproximadamente 2.400 micro e pequenas empresas em todo o estado de São Paulo.

Em 2005, quando SEBRAE-SP, por meio de um processo de reestruturação organizacional, criou a Unidade Organizacional de Desenvolvimento Territorial – UODT, que incorporou o então Núcleo de Turismo e passou a ter a denominação de Célula de Turismo, Cultura e Artesanato. A UODT foi criada com o objetivo de fomentar e apoiar processos de desenvolvimento territorial, por meio da elaboração de soluções integradas, estratégias, metodologias e recursos, atuando de forma coletiva com os seus clientes, agentes e parceiros. Como premissa de sua atuação, a unidade entendeu que ao estimular processos territoriais de desenvolvimento era preciso considerar que qualquer ação deveria permitir a conexão com os mercados e a sustentabilidade através da preservação do meio ambiente, além de fomentar o protagonismo local, a integração com outros atores e a mobilização de recursos (SEBRAE-SP, 2005).




Figura 1 – Estrutura organizacional de desenvolvimento territorial do SEBRAE -SP
Fonte: SEBRAE-SP (2005).

A unidade estava organizada em células de forma a atuar por meio de um sistema altamente integrado, em transformação constante, e, portanto com capacidade de assimilar, crescer e reagir a estímulos. A figura 1 demonstra a estrutura da Unidade Organizacional de Desenvolvimento Territorial, que era composta pelas células Administrativo e Estratégia, de Desenvolvimento Empresarial, de Agronegócios, de Negócios em Turismo, Artesanato e Cultura e de Apoio à Organização Territorial. (SEBRAE-SP, 2005). Existia também uma célula especial denominada Desenvolvimento do Projeto BID que era responsável pela gestão de convênios com o Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID. (SEBRAE-SP, 2005)

Segundo SEBRAE-SP (2005) o processo de desenvolvimento territorial poderia ser iniciado através de três vertentes: a) negócios em turismo, artesanato e cultura; b) segmentos industriais; c) negócios em agronegócios.

Para se trabalhar o desenvolvimento territorial a partir do turismo, artesanato e cultura o SEBRAE-SP adotou o entendimento que dentro da vertente de negócios em turismo, artesanato e cultura, existia uma íntima relação e que esses segmentos de negócios deveriam ser considerados de maneira articulada e integrada. A estratégia então adotada pelo SEBRAE-SP foi adequar os recursos naturais e culturais em negócios sustentáveis, garantindo assim a preservação destes recursos e ao mesmo tempo criando produtos turísticos atrativos com real condição de comercialização e competitividade.

Com o objetivo de aperfeiçoar as práticas gerenciais da instituição, para ampliar a sua capacidade de promover a competitividade e a sustentabilidade das micro e pequenas empresas, o SEBRAE Nacional desenvolveu e adotou como padrão de atuação o método SGE – Sistema de Gestão Estratégica, que propicia a estruturação, o gerenciamento e o monitoramento dos projetos e atividades, em tempo real, permitindo a tomada de decisão nos diversos níveis da organização, englobando o planejamento, orçamento e a gestão de projetos. A partir deste direcionamento feito pelo SEBRAE Nacional, o SEBRAE-SP adota como premissas para a elaboração de seus projetos o foco em resultados, a transparência e a flexibilidade. Com este direcionamento, a Unidade de Desenvolvimento Territorial do SEBRAE-SP, estabeleceu o turismo, o artesanato e a cultura como setores prioritários para sua atuação. (SEBRAE-SP, 2005).

A partir deste novo modelo adotado pelo SEBRAE nacional, o SEBRAE – SP modificou a sua atuação no setor de turismo. Assim, em 2004  projetos de turismo deixaram de ser estruturados em âmbito municipal e passaram a ser estruturados em âmbito regional. Estas modificações foram realizadas objetivando-se acompanhar as tendências de consumo do mercado nacional. Desta data até os dias atuais o SEBRAE-SP atua no setor de turismo através de projetos regionais organizados em circuitos/roteiros turísticos¹² que tem como público alvo

¹² Para o SEBRAE-SP Circuito Turístico é o conjunto de recursos e/ou atrativos turísticos distribuídos em um espaço geográfico determinado (que apresenta vários eixos de deslocamento permitindo diversos itinerários), que deem identidade peculiar e diferenciada ao local. Pode organizar-se formalmente por meio de consórcios ou outras formas associativas. A existência de circuitos turísticos conduz à formatação de produtos turísticos atrativos e de roteiros, facilitando assim o acesso da região a mercados consumidores.

Roteiro Turístico, segundo entendimento do SEBRAE-SP, é o encadeamento, com organização lógica e ordenada, dos atrativos turísticos existentes em um determinado Circuito ou Rota Turística com a intenção de facilitar a utilização pelo mercado consumidor (DEMANDA), tanto pelo público autoguiado, como também, servir de subsídio para a formatação de pacotes a serem comercializados por agências de viagens e turismo. (SEBRAE-SP, 2011).

os empreendimentos de atrativos turísticos, meios de hospedagem, alimentação fora do lar, agências de turismo receptivo, comércio varejista diferenciado, artesanato, entretenimento/lazer.

Atualmente o SEBRAE-SP está presente em todo o estado de São Paulo, abrangendo os 645 municípios do estado através de 33 escritórios regionais. Estes escritórios regionais respondem pelo atendimento aos micro e pequenos empresários dos setores de agronegócios, indústria, comércio e serviços. As principais ferramentas disponíveis para estes empresários são cursos, oficinas, palestras, projetos, programas e consultoria individuais e coletivas. Atualmente, o SEBRAE-SP atua no desenvolvimento de 12 projetos de circuito/roteiro turístico, envolvendo cerca de 30 funcionários no atendimento a esses projetos, totalizando um atendimento a 3.800 micro e pequenas empresas do setor de turismo.

O quadro 2 detalha os projetos de turismo em desenvolvimento pelo SEBRAE-SP, apresentando o objetivo, os resultados esperados e os municípios participantes de cada um:

Projeto	Objetivo	Resultado	Municípios
Circuito Turístico Cultura Caipira	Estruturar o Circuito Turístico Cultura Caipira, consolidar as ações, promover a cultura e fomentar o desenvolvimento sustentável regional por meio de incremento do fluxo turístico.	Aumentar o fluxo de turistas no território em 3% até dezembro de 2015.	Caçapava, Jembeiro, Lagoinha, Natividade da Serra, Paraibuna, Redenção da Serra, São Luís do Paraitinga, Taubaté, Tremembé.
Circuito Turístico Costa da Mata Atlântica	Determinar e ampliar o mercado, incrementar a competitividade e promover a sustentabilidade do sistema produtivo do turismo receptivo, consolidando a Região da Costa da Mata Atlântica como destino turístico, principalmente na baixa temporada.	Aumentar em 5% o fluxo de turistas na região, até Dezembro/2014.	Bertioga, Cubatão, Guarujá, Itanhaém, Mongaguá, Peruíbe, Praia Grande, Santos, São Vicente.
Circuito Turístico da Mantiqueira	Consolidar o Circuito Turístico da Mantiqueira, enquanto destino viável, profissionalizado, competitivo, com auto gestão técnica e estratégica e direcionado às tendências de mercado, propiciando o equilíbrio entre a demanda e a oferta turísticas.	Aumentar o fluxo de turistas no território em 2% até dezembro de 2014	Campos do Jordão, Pindamonhangaba, Piquete, Santo Antônio do Pinhal, São Bento Sapucaí, São Francisco Xavier, Monteiro Lobato.

continua...

Projeto	Objetivo	Resultado	Municípios
Circuito Turístico das Frutas	Contribuir com o desenvolvimento sócio econômico da região de forma sustentável, fortalecer o mercado local e inserir a região no mercado estadual e nacional de turismo, cultura e artesanato, formatar e consolidar produtos e roteiros turísticos locais e regionais, melhorar a qualidade de vida do território e promover a cultura empreendedora e a integração dos municípios.	Aumentar em 25% o número de turistas no território até dezembro de 2016.	Indaiatuba, Itatiba, Itupeva, Jarinu, Jundiá, Louveira, Morungaba, Valinhos, Vinhedo.
Circuito Turístico Caminhos do Centro Oeste Paulista	Promover o desenvolvimento sustentável do turismo nos municípios do Circuito Turístico Caminhos do Centro Oeste Paulista através da profissionalização e fortalecimento da atividade turística no território, por meio do incremento do fluxo turístico.	Aumentar em 10% o número de turistas no território até dezembro de 2014.	Agudos, Arealva, Avaí, Bauru, Duartina, Iacanga, Lençóis Paulista, Macatuba, Pederneiras, Piratininga
Circuito Turístico Noroeste Paulista	Consolidar o Circuito Turístico do Noroeste Paulista, enquanto destino viável, profissionalizado, competitivo, com auto gestão técnica e estratégica e direcionado às tendências do mercado, propiciando o equilíbrio entre a demanda e a oferta turística.	Elevar em 20% o número de turistas no território até 31/12/2014	Catanduva, Ibirá, Novo Horizonte, Olímpia, Sales, São José do Rio Preto, Tabapuã
Circuito Turístico Oeste Rios	Consolidar o Circuito Turístico Oeste Rios, enquanto destino viável, profissionalizado, competitivo, com auto gestão técnica e estratégica e direcionado às tendências de mercado, propiciando o equilíbrio entre a demanda e a oferta turísticas.	Aumentar o fluxo de turistas em 50% até 31/12/2014	Iepê, Martinópolis, Panorama, Paulicéia, Presidente Epitácio, Presidente Prudente, Rancharia, Rosana, Santo Expedito, Teodoro Sampaio.
Circuito Turístico Vale do Ribeira	Consolidar o Circuito Turístico do Vale do Ribeira, enquanto destino viável, profissionalizado, competitivo, com auto gestão técnica e estratégica e direcionado às tendências do mercado, propiciando o equilíbrio entre a demanda e a oferta turísticas.	Elevar em 20% o número de turistas no território até dezembro/2015.	Barra do Turvo, Cajati, Cananéia, Eldorado, Iguape, Ilha Comprida, Iporanga, Itariri, Jacupiranga, Juquiá, Miracatu, Pariqueira-Açu, Pedro de Toledo, Registro, Sete Barras.

continua...

Projeto	Objetivo	Resultado	Municípios
Circuito Turístico do Vale Histórico	Consolidar o Circuito Turístico Vale Histórico, enquanto destino viável, profissionalizado, competitivo, com auto gestão técnica e estratégica e direcionado às tendências de mercado, propiciando o equilíbrio entre a demanda e a oferta turísticas.	Aumentar o fluxo de turistas em 10% até 31/12/2014	Arapeí, Areias, Bananal, Cunha, Queluz, São José do Barreiro, Silveiras.
Circuito Turístico Litoral Norte	Determinar e ampliar o mercado, incrementar a competitividade e promover a sustentabilidade do sistema produtivo do turismo receptivo, consolidando a Região como destino turístico no mercado regional, estadual, nacional e internacional, com ênfase na baixa temporada, por meio de incremento de fluxo turístico.	Aumentar o fluxo de turistas em 3% até 31/12/2015	Caraguatatuba, Ilha Bela, São Sebastião, Ubatuba
Circuito Turístico Religioso	Potencializar até dezembro de 2015, o Circuito Turístico Religioso como destino reconhecido local, regional, nacional e internacional, buscando a integração do trade turístico e a sustentabilidade através do aumento da permanência do turista.	Aumentar o fluxo de turistas em 2% até 31/12/2014	Aparecida, Cachoeira Paulista, Canas, Guaratinguetá, Lorena
Roteiro Turístico Caminhos da Baixa Mogiana	Promover o desenvolvimento sustentável do turismo nos municípios de Mogi Mirim e Itapira com foco no fortalecimento e regionalização da atividade turística.	Aumentar em 30% o número de turistas no território até dezembro de 2014.	Itapira, Mogi Mirim
Roteiro Turístico de Barretos	Promover o desenvolvimento sustentável do turismo no município de Barretos com foco no fortalecimento e regionalização da atividade turística, por meio do incremento do fluxo turístico.	Aumentar o fluxo de turistas em 30% até 31/12/2017	Barretos

Quadro 2 – Projetos de circuitos e roteiros turísticos do SEBRAE-SP

Fonte: Elaborado pelo autor baseando-se em Sistema de Gestão Estratégica / SEBRAE (2014)

Como apresentado, todos os projetos mencionados no quadro 2 foram estruturados a partir da metodologia existente que orienta e norteia a estruturação de destinos turísticos. Esta metodologia apresenta focos estratégicos bem definidos, bem como indicadores de competitividade. No próximo capítulo será apresentado o detalhamento desta metodologia, e também a proposição de complementação metodológica, como resultado de pesquisa deste trabalho.

4. Construção e apresentação da complementação da metodologia de turismo do SEBRAE-SP para formação de atrativos turísticos sustentáveis

A elaboração da complementação metodológica proposta foi realizada a partir de uma revisão bibliográfica (destinada a identificar e refletir sobre os conceitos fundamentais relacionados à formação de atrativos turísticos sustentáveis) e de uma pesquisa documental (que buscou conhecer melhor outras iniciativas que poderiam contribuir na complementação proposta). Os principais documentos analisados nesta etapa foram:

	Título	Instituição/ano	Objetivo da análise
1	Metodologia de hierarquização de atrativos turísticos do Programa de Regionalização do Turismo	MTur (2007)	Analisar o processo de classificação e hierarquização dos atrativos turísticos a partir de sua atratividade
2	Inventário da Oferta Turística	MTur (2011)	Conhecer o processo de identificação e dimensionamento da oferta turística.
3	Termo de Referência para atuação em Turismo Receptivo	SEBRAE-SP (2011)	Identificar e compreender a forma de atuação do SEBRAE-SP, através da compreensão do processo de atuação do SEBRAE-SP no setor, bem como os pressupostos adotados pela instituição para o desenvolvimento do turismo e os percursos e referenciais metodológicos adotados.

Quadro 3 – Documentos analisados para elaboração da complementação da metodologia do SEBRAE-SP

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

1. Metodologia de hierarquização de atrativos turísticos do Programa de Regionalização do Turismo – MTur

O Programa de Regionalização do Turismo¹³, desenvolvido pelo Ministério do Turismo, tem por objetivo apoiar a gestão, estruturação e promoção do turismo no Brasil, de forma regionalizada e descentralizada.

Para a operacionalização deste programa foram desenvolvidos manuais práticos organizados através de uma coletânea composta de nove volumes, que correspondem aos módulos operacionais do Programa. São eles:

¹³ O Programa de Regionalização do Turismo constitui-se em uma política pública, em âmbito territorial, a partir do Plano Nacional do Turismo 2003-2007, que determinou como macro programa estruturante a “Estruturação e Diversificação da Oferta Turística”. (BRASIL, 2007)

	Módulo operacional / Manual prático	Conteúdo
1	Módulo Operacional 1	Sensibilização
2	Módulo Operacional 2	Mobilização
3	Módulo Operacional 3	Instância de governança
4	Módulo Operacional 4	Elaboração de plano estratégico de desenvolvimento do turismo regional
5	Módulo Operacional 5	Implementação do plano estratégico de desenvolvimento do turismo regional
6	Módulo Operacional 6	Sistema de informações turísticas do programa
7	Módulo Operacional 7	Roteirização turística
8	Módulo Operacional 8	Promoção e apoio à comercialização
9	Módulo Operacional 9	Sistema de monitoria e avaliação do programa.

Quadro 4 – Módulos operacionais do Programa de Regionalização do Turismo

Fonte: Elaborado pelo autor, baseando-se em Programa de Regionalização do Turismo (2014)

O módulo operacional 7 – Roteirização turística aborda a maneira de organizar e integrar a oferta turística brasileira, onde é descrito como os produtos, serviços e equipamentos turísticos, além das atividades complementares relacionadas ao turismo. (BRASIL, 2007). Neste módulo o MTur propõe uma adaptação na metodologia utilizada pela OMT e pelo CICATUR para a hierarquização de atrativos turísticos, de seis para quatro níveis de hierarquização, sendo eles:

- hierarquia 3 (alto) – É todo atrativo turístico excepcional e de grande interesse, com significação para o mercado turístico internacional, capaz de, por si só, motivar importantes correntes de visitantes, atuais e potenciais.
- hierarquia 2 (médio) – Atrativos com aspectos excepcionais em um país, capazes de motivar uma corrente atual ou potencial de visitantes deste país ou estrangeiros, em conjunto com outros atrativos próximos a este.
- hierarquia 1 (baixo) – Atrativos com algum aspecto expressivo, capazes de interessar visitantes oriundos de lugares no próprio país, que tenham chegado à área por outras motivações turísticas, ou capazes de motivar fluxos turísticos regionais e locais (atuais e potenciais).
- hierarquia 0 (nenhum) – Atrativos sem méritos suficientes, mas que são parte do patrimônio turístico como elementos que podem complementar outros de maior hierarquia. Podem motivar correntes turísticas locais, em particular a demanda de recreação popular. (BRASIL, 2007, p.46)

O mesmo documento apresenta aspectos que permitem classificar cada atrativo turístico de acordo com uma escala preestabelecida, fornecendo subsídios para a diferenciação objetiva das características e dos graus de importância de cada produto turístico atrativo. Essa análise pode ser feita por profissionais do setor de turismo, bem como por empresários interessados em avaliar o grau de atratividade do seu empreendimento. Os aspectos de classificação apontados pelo MTur são:

- Grau de uso: Permite analisar o atual volume de fluxo turístico efetivo e sua importância para a localidade. Difere do grau de interesse por representar a situação atual, ao invés do potencial. Um alto grau de uso indica que o atrativo apresenta uma utilização turística efetiva
- Representatividade: Fundamenta-se na singularidade ou na raridade do atrativo. Quanto mais se assemelhar a outros atrativos, menos interessante ou prioritário
- Apoio Local: A partir da opinião dos líderes comunitários, deve-se analisar o grau de interesse da comunidade local para o desenvolvimento e disponibilidade ao público
- Estado de conservação da paisagem circundante: Verificar por observação in loco, o estado de conservação da paisagem que circunda o atrativo. Neste item é analisada a ambiência do atrativo
- Infraestrutura: Verificar, in loco, se existe infraestrutura disponível no atrativo e o seu estado
- Acesso: Verificar as vias de acesso existentes e suas condições de uso (MTUR, 2007, p. 47).

Estes aspectos auxiliam a avaliação realizada no atrativo turístico uma vez que estabelece parâmetros claros a serem considerados na hierarquização de atrativos turísticos. O quadro 5 sintetiza a metodologia para hierarquização dos atrativos turísticos, e deve ser utilizado para avaliação de cada produto turístico atrativo natural ou cultural.

CRITÉRIOS		VALORES			
Potencial de Atratividade		0 (nenhum)	1 (baixo)	2 (médio)	3 (alto)
HIERARQUIA	Grau de Uso Atual	Fluxo turístico insignificante	Pequeno fluxo turístico	Média Intensidade de fluxo turístico	Grande fluxo turístico
	Representatividade	Nenhuma	Elemento bastante comum	Pequeno grupo de elementos Similares	Elemento singular, raro
	Apoio Local e Comunitário	Nenhum	Apoiado por pequena parte da comunidade	Apoio razoável	Apoiado por grande parte da comunidade
	Estado de Conservação da paisagem circundante	Estado de conservação péssimo	Estado de conservação regular	Bom estado de conservação	Ótimo estado de conservação
	Infraestrutura	Inexistente	Existente, porém em estado precário	Existente, mas necessitando de intervenções/melhorias	Existente e em ótimas condições
	Acesso	Inexistente	Em estado precário	Existente, mas necessitando de intervenções/melhorias	Em ótimas condições

Quadro 5 – Matriz de hierarquização de produtos turísticos atrativos
Fonte: BRASIL (2007, p.47)

Essa matriz de hierarquização tem por objetivo auxiliar na identificação dos pontos forte e pontos fracos que cada atrativo turístico apresenta com relação ao seu potencial de atratividade, porém assim como a metodologia do SEBRAE-SP apresenta uma grande lacuna no que se refere a identificação dos aspectos necessários para melhorar a estrutura dos atrativos turísticos, bem como não apresenta o direcionamento para a elaboração de um plano de ação com foco na melhoria da estrutura desses atrativos turísticos.

Esta metodologia contribuiu efetivamente para o entendimento sobre o potencial de atratividade de cada atrativo turístico, auxiliando na definição dos eixos estratégicos e consequentemente nas etapas do processo de formatação de atrativos turísticos sustentáveis.

2. Inventário da Oferta Turística – MTur

Outro documento analisado neste trabalho, foi a metodologia do Inventário da Oferta Turística do MTur. Esta metodologia tem por objetivo de levantar, identificar, registrar e divulgar os atrativos, serviços e equipamentos turísticos, as estruturas de apoio ao turismo, as instâncias de gestão e outros itens e condições gerais que viabilizam a atividade turística. Essas informações são obtidas a partir do inventário da oferta turística e servem para fundamentar o planejamento e a gestão do turismo. A metodologia está organizada em três categorias sendo elas i) Categoria A – Infraestrutura de apoio ao turismo; ii) Categoria B – Serviços e equipamentos turísticos; e iii) Categoria C – Atrativos turísticos.

A categoria C é específica para o levantamento de informações sobre os atrativos turísticos e está subdividida em 5 subcategorias: atrativos naturais; atrativos culturais; atividades econômicas; realizações técnicas e científicas contemporâneas; e eventos programados.

Considera-se este processo de inventariação turística bastante completo, por apresentar os formulários de pesquisa da oferta turística, bem como um sistema – INVTUR¹⁴, para integrar e compartilhar todas as informações referentes a oferta turística dos municípios brasileiros. Porém ao se analisar esta metodologia, percebe-se que não há um processo de continuidade no que se refere à estruturação da oferta turística. Entende-se que o processo de inventariação é uma etapa de diagnóstico, onde deve ser primordial estabelecer os processos de continuidade a fim de se aprimorar e aperfeiçoar a oferta turística de um determinado destino.

¹⁴ Sistema de Inventariação da Oferta Turística – INVTUR, é um ambiente virtual que permite resgatar, reunir, organizar e fazer circular dados e informações atualizadas sobre o inventário do turismo brasileiro.

Esta metodologia contribuiu para a formulação das etapas do processo de formatação de atrativos sustentáveis, mais especificamente na etapa de diagnóstico que tem por objetivo nortear e facilitar este processo.

3. Termo de Referência para Atuação em Turismo Receptivo – SEBRAE-SP

Segundo o Termo de Referência para atuação em turismo Receptivo (2011), o SEBRAE-SP entende como atrativo turístico o recurso natural (propriedade rural, cachoeira, rio, lago, etc.) ou cultural (casarão, grupo folclórico, de dança ou musical, dentre outros) formatado em negócio, atendendo a todas as especificações necessárias para comercialização e recepção de turistas, com responsabilidade social, ambiental e cultural. Enquanto negócio, o atrativo turístico precisa ser gerido como qualquer empresa, ter estrutura mínima para receber clientes, oferecendo experiências de forma organizada e profissional, a fim de produzir resultados positivos.

Do ponto de vista empresarial, os atrativos turísticos podem ser considerados únicos e cada um deles possui valor e capacidade de atração específica. Portanto, possuem diferentes características, potencial e estrutura para a recepção de turistas, o que caracteriza a necessidade de estruturação dos atrativos turísticos para receber com qualidade os turistas.

Assim, as características dos atrativos turísticos, a qualidade das atividades e experiências oferecidas, a gestão, promoção e comercialização desses empreendimentos são determinantes para o desenvolvimento e nível de competitividade do destino. Dessa forma, é imperativo que a formatação e desenvolvimento sustentável dos atrativos turísticos estejam previstos no planejamento estratégico do destino turístico, para que sejam aproveitados como elementos diferenciadores daquela localidade.

Este Termo de Referência classifica os atrativos turísticos em duas categorias: Atrativo Turístico Natural e Atrativo Turístico Cultural, conforme evidencia o quadro 6:

CATEGORIA	DEFINIÇÃO
Atrativo Turístico Natural	Recurso natural formatado em negócio e que atende todas as especificações necessárias para comercialização e recepção de turistas
Atrativo Turístico Cultural	Recurso cultural formatado em negócio e que atende todas as especificações necessárias para comercialização e recepção de turistas

Quadro 6 – Classificação dos produtos turísticos atrativos
Fonte: SEBRAE-SP (2011).

Conforme o quadro apresentado, o SEBRAE-SP entende que um atrativo turístico deve ser compreendido como um produto a ser comercializado e com estrutura para a recepção de turistas.

O quadro 7 apresenta alguns exemplos de atrativos turísticos naturais segundo essa classificação proposta pelo SEBRAE-SP:

EXEMPLO	CONCEITO DE ATRATIVOS TURÍSTICOS NATURAIS
Mirante	Deve apresentar estrutura mínima para estacionamento, local para contemplação da paisagem com painéis interpretativos, sinalização turística. Pode ou não ter agregado: ponto de venda de produtos artesanais, <i>souvenirs</i> e meio de alimentação. Deve oferecer sanitários masculino e feminino.
Atividades de Aventura	Sempre propicia o contato com a natureza, pode ser oferecida na água (canoagem, <i>rafting</i> , bóia <i>cross</i> , <i>acqua-rider</i> , mergulho, vela, <i>windsurf</i>) no ar (ultraleve, asa-delta, para-quedismo, <i>sky-surf</i> , <i>base jump</i> , balonismo) ou na terra (caminhada, montanhismo, <i>bungee-jump</i> , <i>canyoning</i> , espeleologia, ciclismo, <i>mountain biking</i> , cavalgada, arvorismo, <i>sand board</i> , <i>off-road</i>). Deve haver horário de funcionamento e atendimento, regras para realização, monitores para recepção e operação das atividades, normas de segurança, equipamentos, local para explanação da atividade, avaliação física do visitante ou turista, além é claro de infraestrutura física que atenda as especificações da atividade.
Unidade de Conservação (Parques Estaduais e Nacionais)	Superfície de terra ou mar, com características peculiares e de importância ambiental/ecológica que possuem normas especiais de proteção determinadas por lei e onde a visitação é autorizada, sob condições especiais, para propósitos educativos, culturais e recreativos, com estruturas específicas para práticas dessas atividades (centros de recepção, trilhas, centros interpretativos, pontos de contemplação, etc.)
Balneário Fixo	Área aberta ou fechada, pública ou privada, dotada de equipamentos próprios para banhos. Muito comuns em estâncias hidrominerais ou em cidades ribeirinhas.
Balneário Flutuante	Estrutura permanente flutuante capaz de abrigar instalações de entretenimento e lazer na superfície da água. Cada projeto pode conter diferentes tipos de instalações como: piscina, restaurante, bar, hotel, casa de mergulho, etc.
Estação Náutica ou Marinas	Instalações modernas que, além das funções de abrigo, atracação, amarração e manutenção das embarcações, podem oferecer serviços adicionais como, vestiários, lojas de conveniência, restaurantes, estacionamento, museus, lazer e recreação entre outros.
Estação de Pesca	Empreendimento que oferece ampla estrutura e serviços para o pescador. Dentre estes, hospedagem, alimentação, aluguel de barcos, motores, equipamentos e utensílios para pesca, serviços de guias de pesca e piloteiros, limpadores de peixe, câmara frigoríficas, plataformas para pesca, área destinada para o atracamento de barcos, serviços de lavagem, venda de combustível e manutenção.

Pesque e Pague	Estabelecimento que dispõe de tanques e lagos onde são criadas espécies de peixes para exploração comercial da pesca amadora, pode ter outros equipamentos como meios de alimentação, ponto de venda de apetrechos para pesca, bar, restaurante, redário e outros equipamentos.
----------------	---

Quadro 7 – Exemplos de atrativos naturais

Fonte: SEBRAE-SP (2011)

Apesar do quadro acima apresentar possíveis atrativos turísticos naturais trabalhados pelo SEBRAE-SP, a sua atuação não se limita a estes exemplos, uma vez que outros recursos, como por exemplos propriedades rurais, são trabalhados dentro dos projetos desta instituição.

Seguindo a mesma linha de raciocínio de atuação em atrativos turísticos naturais, os atrativos turísticos culturais também podem ser trabalhados enquanto negócios. O quadro 8 detalha alguns exemplos seguindo a classificação proposta pelo SEBRAE-SP:

EXEMPLO	CATEGORIA: ATRATIVOS TURÍSTICOS CULTURAIS CONCEITO
Fazenda Histórico-Turística	Propriedade rural que explora um conjunto de atividades turísticas comprometidas com a história local agregando valor a produtos e serviços, resgatando e promovendo o patrimônio cultural.
Fazenda Agroturística	Propriedade rural que explora um conjunto de atividades turísticas comprometidas com a produção agropecuária, agregando valor a produtos e serviços, resgatando e promovendo o patrimônio cultural.
Economuseu	Tipo de museu que inclui diversas alternativas de atividades e mostruário. São instituições que articulam uma empresa artesanal com um museu e nas quais o “patrimônio ganha vida”, combinam economia e cultura e representam uma associação entre museologia e a empresa artesanal. O auto-financiamento é um elemento chave no seu funcionamento.
Museu ao Ar Livre	Reconstitui ambientes e paisagens do passado. A expressão ao ar livre faz menção também à apresentação e manutenção das unidades produtivas em seu ambiente próprio, obedecendo a uma orientação ecológica, na medida em que o acervo se encontra integrado ao seu local de origem, cercado inclusive por seu ambiente natural.
Centro Cultural	Espaço cultural onde acontecem diversas apresentações, mostras artísticas e culturais.
Museu	Local que reúne coleção de objetos de arte, cultura, ciências naturais, etnologia, história, técnica, etc. Tem como finalidade o estudo, a educação e a apreciação desses aspectos relativos a um povo ou seu ambiente.
Parque Temático	Parque de diversão com características peculiares, que remontam a um ou mais temas. É em torno do tema que são definidas a arquitetura, paisagem, personagens, brinquedos, apresentações, serviços de alimentação e vendas de mercadoria.

Aquário	Parque com tanques e aquários com espécies de água doce e/ou salgada. Oferece visita monitorada, e consumidor recebe as mais variadas orientações sobre os hábitos, costumes, ocorrências e curiosidades dos animais.
Feira Permanente de Arte ou Artesanato	Espaço que concentra grande quantidade de artistas ou artesãos com técnicas e matérias-primas homogêneas ou heterogêneas.

Quadro 8 – Exemplos de atrativos culturais

Fonte: SEBRAE-SP (2011)

O detalhamento dos atrativos turísticos culturais apresentados no último quadro também é considerado como alguns exemplos que podem ser trabalhados pelo SEBRAE-SP, não limitando assim a sua atuação.

O entendimento do SEBRAE-SP sobre atrativos turísticos, enquanto recurso formatado em negócio que é comercializado e responsável pela recepção de turistas, se assemelha com o conceito adotado por autores aonde definem o atrativo turístico como um elemento que efetivamente recebe visitantes e tem uma estrutura para proporcionar experiências turísticas.

4.1 Análise do Manual Orientativo ‘Método para Construção, Estruturação e Implementação de Projetos em Circuitos e Roteiros Turísticos’ (SEBRAE, 2011)

Este método, destinado a gestores técnicos de projetos dos escritórios regionais do SEBRAE-SP, é o referencial prático para a atuação a entidade no setor de turismo. O objetivo desta análise foi identificar qual o procedimento operacional adotado pelo SEBRAE-SP na elaboração de projetos, identificando quais são as proposições – indicação de produtos/serviços – feitas para as micro e pequenas empresas, mais especificamente para os empreendimentos de atrativos turísticos. Este material encontra-se neste trabalho no Anexo 1.

Com uma abordagem operacional e prática, procura demonstrar e explicar como construir, estruturar e implementar projetos em Turismo. Pode-se considerar que este método é uma versão aprimorada e atualizada na elaboração de projetos. Foi concebido a partir da revisão e aprimoramento da primeira edição intitulada como “Metodologia para Construção, Estruturação e Implementação de Projetos em Circuito/Rota/Roteiro Turístico” (2011). Esta primeira edição foi adotada como um procedimento operacional para o setor de turismo, cultura e artesanato no SEBRAE-SP, e aprimorou o sistema de orientação, articulação e acompanhamento na construção, estruturação e implementação dos projetos dos Escritórios Regionais (Peccioli Filho, 2008).

Esta metodologia para construção, estruturação e implementação de projetos em circuito/rota/roteiro turístico, apresentava uma nova visão de desenvolvimento, que era

expressa na criação de Circuitos e Roteiros turísticos configurados em projetos e que possuíam como foco o desenvolvimento de destinos turísticos no estado de São Paulo. A metodologia apresentava cinco fases distintas sendo elas i) pré-projeto, ii) construção do projeto, iii) estruturação do projeto, iv) implementação do projeto e v) conclusão do projeto. Cada uma das fases possuía etapas claramente estabelecidas, sendo que para cada etapa era indicado um responsável por sua execução, podendo ser a coordenação estadual (exercida pela célula de turismo, cultura e artesanato), o gestor de projetos dos escritórios regionais do SEBRAE-SP e também consultores credenciados terceirizados que atuavam nos projetos elaborados. (SEBRAE-SP, 2008)

A figura 2 apresenta as fases que compunham essa metodologia, bem como as suas respectivas etapas.



Figura 2 - Metodologia para construção, estruturação e implementação de projetos em circuito/rota/roteiro turístico
Fonte: SEBRAE-SP (2008)

Esta metodologia foi utilizada até 2011, e a partir do *know how* adquirido, vivências e avaliações dos atendimentos realizados, o SEBRAE-SP desenvolveu uma segunda edição da sua metodologia – passando a ter seu nome substituído por “Método para construção, estruturação e implementação de projetos em circuito e roteiro turístico” - que a partir de então ganhou novas fases, novos conceitos e significados complementando a integralização do conhecimento a ser aplicado nos projetos de circuitos e roteiros turísticos apoiados pelo SEBRAE-SP.

Essa nova metodologia está alicerçada em três blocos distintos intitulados como Linha de Raciocínio, Estrutura Metodológica e Focos Estratégicos. A figura 3 demonstra o entendimento do SEBRAE-SP no desenvolvimento do turismo, que foi aplicado nesta nova edição da sua metodologia e explicita os percursos e referenciais metodológicos adotados. (SEBRAE-SP, 2011)

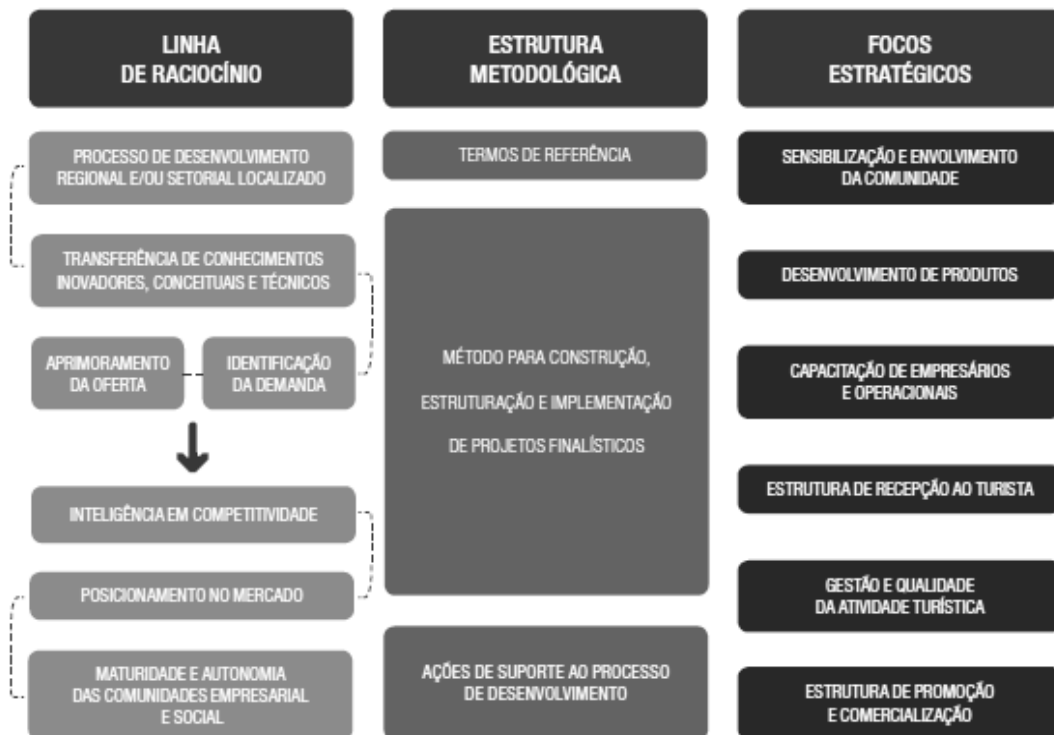


Figura 3 - Metodologia de serviços customizada para o turismo receptivo

Fonte: SEBRAE-SP (2011)

O bloco Linha de Raciocínio traduz o entendimento de como se processa o desenvolvimento numa determinada região e estabelece as etapas a serem percorridas de modo a consolidar a autonomia e maturidade empresarial de uma dada região turística. (SEBRAE-SP, 2011). Conforme a figura 3, este entendimento pode ser traduzido através da trajetória que tem início no processo de desenvolvimento regional e/ou setorial localizado, passando pela

transferência de conhecimentos inovadores, conceituais e técnicos – sobre dinâmica de mercado turístico, novos negócios, captação de clientes e aprimoramento profissional coletivo – direcionado a uma comunidade empresarial e social, até a maturidade e autonomia destas comunidades consolidando assim o conhecimento e inteligência conceitual, técnica e estratégica propiciando a estas comunidades conduzir autonomamente seu processo de desenvolvimento. (SEBRAE-SP, 2011)

A Estrutura Metodológica é composta por três módulos, sendo o primeiro módulo composto pelos termos de referência que estabelecem as bases conceituais e os referenciais para atuação do SEBRAE-SP em turismo receptivo. O segundo módulo é composto pelo método para construção, estruturação e implementação de projetos finalísticos, onde se evidencia dois níveis de atendimento e a incorporação de quatro novas fases em relação a primeira edição da metodologia de atuação do SEBRAE-SP no setor de turismo, e que será melhor detalhado no capítulo seguinte. Como último e terceiro módulo do bloco estrutura metodológica, tem-se as ações de suporte ao processo de desenvolvimento, que permitem que todas as condições ideais para a construção do projeto sejam satisfeitas. Estas ações devem ser realizadas antes de escrever o projeto, direcionadas para a identificação, articulação e fortalecimento da governança. (SEBRAE-SP, 2011)

O terceiro bloco que compõem a metodologia é denominado Focos Estratégicos e constitui-se das diretrizes para a identificação e priorização das ações dos projetos. São estabelecidos seis focos estratégicos que orientam a criação de ações que compõem os projetos finalísticos de desenvolvimento. (SEBRAE-SP, 2011)

Com a nova edição da metodologia, fica evidenciado que o “Método para construção, estruturação e implementação de projetos em circuito e roteiro turístico” é parte integrante de um processo maior, não sendo considerado apenas como única fonte de ações e informações para o desenvolvimento de projetos.

A partir desse entendimento, considera-se o método como o documento oficial para a elaboração e execução de projetos em turismo no SEBRAE-SP. Com esta nova edição da metodologia – que inclui o método que está se analisando – as responsabilidades dos participantes no processo, ficam mais claras e definidas, demonstrando a importância da participação de todos os envolvidos no processo de desenvolvimento de uma região turística. Segundo SEBRAE-SP (2011) os responsáveis no processo constituem a seguinte configuração:

ER – Conduzir todo o processo fazendo a gestão e operacionalização, além de atuar de forma empreendedora para que os resultados apareçam;

EMPRESÁRIOS – Participar efetivamente dos projetos e possuir um perfil empreendedor para a implementação das ações;
 GOVERNANÇA – Analisar, propor possíveis adequações e validar a proposta do projeto, além de colaborar com a gestão e a logística;
 PARCEIROS - Contribuir técnica e financeiramente na implementação das ações;
 SEDE – Orientar, acompanhar e apoiar tecnicamente o Escritório Regional, bem como fornecer conteúdo técnico e conceitual e emitir parecer técnico. (SEBRAE-SP, 2011, p. 57)

O “Método para construção, estruturação e implementação de projetos em circuitos e roteiros turísticos” tem por objetivo ser um referencial prático do SEBRAE-SP para a elaboração e execução de projetos no setor de turismo. Criado em 2011, este método orienta os gestores técnicos dos escritórios regionais do SEBRAE-SP na elaboração de projetos, bem como descreve as responsabilidades de todos os envolvidos no processo de desenvolvimento de um destino turístico.

Apresentado de forma impressa, no formato de apostila, está organizado em 3 capítulos, além da apresentação do material. O primeiro capítulo trata sobre os indicadores de competitividade, o segundo capítulo trata sobre o nível 1 e terceiro capítulo aborda o nível 2.

O quadro 9 sintetiza o conteúdo apresentado no método

CAPÍTULO	ASSUNTO
Indicadores de Competitividade	Indicadores de desempenho elaborados a partir dos focos estratégicos estabelecidos na metodologia de serviços customizada para o turismo receptivo.
Nível 1	Matriz de indicadores de competitividade referentes ao nível 1, cronograma de execução das fases e etapas referentes ao nível 1 e passo a passo das fases do nível 1.
Nível 2	Matriz de indicadores de competitividade referentes ao nível 2, cronograma de execução das fases e etapas referentes ao nível 2 e passo a passo das fases do nível 2.

Quadro 9 – Sumário do método de construção, estruturação e implementação de projetos em circuitos e roteiros turísticos

Fonte: Elaborado pelo autor, baseando-se em SEBRAE-SP (2011)

Elaborado para ser um material de consulta dos técnicos gestores de projetos de turismo e servir como material de uso diário na elaboração e execução destes projetos, este método possui 09 fases divididas em dois níveis (nível 1 e nível 2) que levam ao alcance de indicadores de competitividade específicos. Constam o passo a passo de cada fase e os cronogramas para conclusão de suas respectivas etapas e as atividades de cada etapa e um cronograma parcial para a conclusão de cada fase.

O método possui 09 fases divididas em dois níveis (nível 1 e nível 2) que levam ao alcance de indicadores de competitividade específicos. Constatam o passo a passo de cada fase e os cronogramas para conclusão de suas respectivas etapas e as atividades de cada etapa e um cronograma parcial para a conclusão de cada fase.

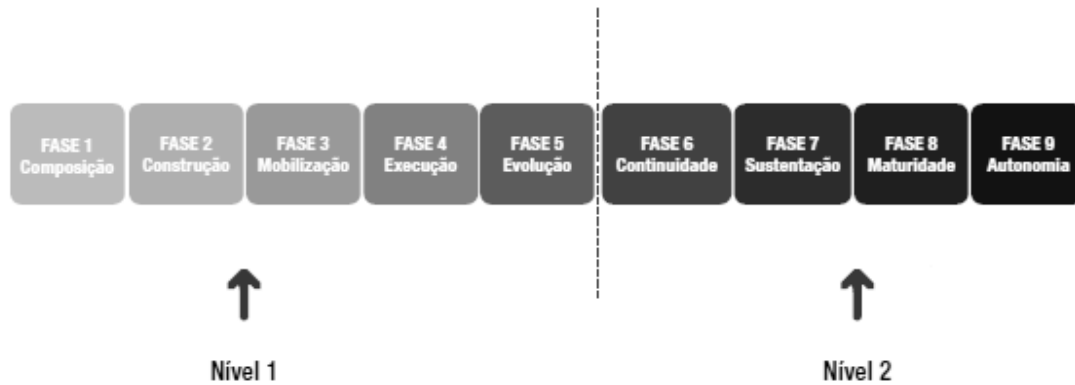


Figura 4 - Método para construção, estruturação e implementação de projetos em circuitos e roteiro turísticos

Fonte: Sebrae-SP (2011)

De forma sucinta, tem-se:

A fase 1 – Composição: compreende a configuração de um território para a implementação de projetos turísticos, onde deverá ser identificada a existência de potencialidade turística (presença de recursos turísticos naturais/culturais), a identificação de possíveis parceiros, um grupo de governança¹⁵ do projeto, bem como ações para fortalecimento, consolidação e manutenção desta governança.

A fase 2 – Construção: compreende o dimensionamento dos segmentos de público alvo que serão trabalhados no projeto, mensuração inicial dos indicadores de competitividade de nível 1 e as oficinas para nivelamento técnico conceitual, planejamento estratégico e estruturação do projeto.

A fase 3 – Mobilização: caracteriza-se pela formatação do projeto com as especificações das ações (com a nomeação dos responsáveis pelas mesmas), validação da proposta de projeto junto com a coordenação estadual do SEBRAE-SP e posteriormente com a governança local, realização de um acordo de resultados com os objetivos e resultados propostos no projeto e a formalização de adesão do público alvo que será atendido no projeto.

¹⁵ Processo contínuo, dinâmico e complexo de tomada de decisão, levando-se em conta a repartição de poder entre governantes e governados, onde indivíduos e instituições (públicas e privadas) gerenciam seus problemas comuns, acomodando interesses conflitantes ou diferenciados e realizando ações de forma cooperada. Visa garantir o comprometimento dos agentes locais na sustentabilidade do processo. A governança pode ser ou conter uma rede de parceiros. (SEBRAE, 2011)

A fase 4 – Execução: abrange a gestão contínua do projeto, a integração dos segmentos de público alvo e a implementação do projeto conforme estabelecidas e validadas as ações nas fases 2 e 3.

A fase 5 – Evolução: configura a última fase do nível 1 deste método e prevê a realização da mensuração final dos indicadores de competitividade de nível 1 (com a avaliação final de evolução), reunião de avaliação para decisão de continuidade do projeto e evento de encerramento do projeto.

Com a conclusão da fase 5 entende-se que a localidade que teve seu projeto implementado, vive uma nova realidade a partir dos resultados obtido nas fases anteriores. E por estar com esta nova realidade, faz-se necessário estabelecer novas estratégias, ações e resultados. E para isto devem ser implementadas as etapas de nível 2, que tem início na fase 6 – Continuidade que estabelece a realização de redimensionamento dos segmentos de público alvo, novas ações para fortalecimento, consolidação e manutenção da governança local, a mensuração inicial dos indicadores de competitividade de nível 2, a realização das oficinas de aprimoramento técnico conceitual, planejamento estratégico de nível 2 e reestruturação do projeto.

A fase 7 – Sustentação: compreende a formatação do projeto com as especificações das novas ações (com a nomeação dos responsáveis), validação desta nova proposta com a governança local, elaboração de um novo acordo de resultados e a adesão do público alvo a ser atendido no projeto.

A fase 8 – Maturidade: envolve a gestão contínua do projeto, a integração dos segmentos de público alvo e a implementação do projeto, conforme as ações estipuladas nas fases anteriores do nível 2.

A fase 9 – Autonomia: é a última fase do método e abarca a realização da mensuração dos indicadores de competitividade de nível 2 (com a avaliação final da evolução do projeto), e evento de encerramento do projeto para apresentar a todos os interessados os resultados obtidos na implementação do projeto de circuito/roteiro turístico.

Para a conclusão de todas as fases do nível 1 são necessários 13 meses úteis e, para concluir o nível 2, mais 11 meses úteis. Isso significa que para a conclusão do método e alcance dos indicadores de competitividade específicos são necessários 24 meses úteis. Levando em consideração que cada ano possui 4 meses não úteis¹⁶ para o projeto, ou melhor, 4 meses de alta

¹⁶ Meses não úteis são considerados os meses de alta temporada, onde geralmente o micro e pequeno empresário não tem a disponibilidade de horário para realizar capacitações, pois necessita ter um foco de atenção maior devido ao aumento de clientes nessas épocas do ano.


temporada (geralmente julho/dezembro/janeiro/fevereiro), para a conclusão do método são necessários 03 anos corridos.

O método traz ainda as orientações de todas as oficinas participativas e procedimentos previstos no método e ainda os seminários que são aplicados junto ao público-alvo na fase de implementação dos projetos.

Este manual, apesar de apresentar informações detalhadas para o desenvolvimento de um destino turístico, não apresenta um capítulo ou seção com informações particularizadas sobre a formatação de atrativos turísticos sustentáveis, o que deixa uma lacuna no fortalecimento e consolidação da oferta do destino turístico. De maneira sintética, o manual enfatiza a importância dos atrativos na motivação e criação de fluxos turísticos, mas não esclarece como isso pode ser feito, na medida em que não aborda principais pontos a serem trabalhados na formatação desses atrativos turísticos. Esta lacuna, considerando o processo de planejamento turístico como um todo, é uma pendência importante, inclusive para aqueles que são responsáveis pela aplicação do método *in loco*, na destinação turística. E, justamente por considerar a importância da atuação do SEBRAE-SP no desenvolvimento de projetos de Circuitos e Roteiros Turísticos é que esta dissertação de mestrado busca contribuir para a complementação deste material nesta questão.

Os indicadores de competitividade apresentados pelo manual foram desenvolvidos a partir de 6 focos estratégicos¹⁷. No foco estratégico “Desenvolvimento de Produtos Turísticos, Culturais e Artesanais” é feita menção diretamente aos atrativos turísticos sendo o indicador denominado “Oferta turística diferencial consolidada”. Como detalhamento deste indicador, além da definição do que é a oferta turística diferencial consolidada, o referido manual aponta a matriz de adequação de produtos turísticos atrativos nível 1 e também no nível 2. Porém, em momento algum este material faz menção sobre esta matriz de adequação de produtos turísticos, bem como as informações de como proceder para a formatação enquanto atrativos turísticos.

Vale ressaltar que o resultado da formatação dos atrativos turísticos tem impactos diretos principalmente para o proprietário, para o turista e para o destino turístico ao qual está inserido. Para o proprietário há a valorização da propriedade/empreendimento por meio do aperfeiçoamento de sua apresentação, tornando-o mais competitivo e conseqüentemente aumentando as possibilidades de lucratividade. Para o turista, existe a possibilidade de se ter

¹⁷ Os focos estratégicos trabalhados no Manual para Construção, Estruturação e Implementação de Projetos em Circuitos e Roteiros Turísticos são: 1.) Desenvolvimento de Produtos Turísticos, Culturais e Artesanais; 2.) Capacitação de Empresários e Operacionais; 3.) Sensibilização e Envolvimento do Comunidade; 4.) Estrutura de Recepção à Turistas; 5.) Gestão e Qualidade da Atividade Turística;  Promoção e Qualidade da Atividade Turística.

uma melhor vivência e/ou experiência na utilização deste atrativo turístico. E o destino turístico, conseqüentemente, torna-se mais competitivo no momento que apresenta atrativos turísticos consolidados, a partir de uma oferta turística diferencial qualificada.

A escolha do material a ser produzido levou em consideração a vivência e experiência do autor, enquanto coordenador estadual de projetos de turismo do SEBRAE-SP. Propõe-se que este trabalho seja apresentado em um formato que seja de fácil utilização para o proprietário de atrativo turístico, de forma que ele consiga aplicar as informações aqui contidas de uma forma autônoma. O SEBRAE-SP apesar de atender o estado de SP em sua totalidade, não conta com recursos humanos suficientes para orientar o micro e pequeno empresário do setor a aplicar os conhecimentos produzidos neste estudo, portanto poderá ser um ponto de apoio técnico ao micro e pequeno empresário na prestação de atendimento através de consultorias individuais, palestras e/ou oficinas coletivas.

Todo o material produzido por este trabalho poderá ser disponibilizado nos escritórios regionais do SEBRAE-SP em formato impresso, bem como ser transformado em produtos de aplicação virtual como e-books, cursos EaD (ensino à distância) ou periódicos.

4.2 Complementação da metodologia de turismo do SEBRAE-SP

A complementação da metodologia abordada neste estudo diz respeito à formação de atrativos turísticos e deverá ser incorporada na metodologia vigente do SEBRAE-SP intitulada como “Método para Construção, Estruturação e Implementação de Projetos em Circuito se Roteiros Turísticos”, no item “Passo a Passo”.

Esta metodologia vigente do SEBRAE-SP é exposta de forma impressa e sua apresentação e explicação é feita de forma presencial para os funcionários desta instituição. A figura 5 apresenta o sumário com os itens que compõe esta metodologia.

SUMÁRIO	
Apresentação.....	04
Método para Construção, Estruturação e Implementação de projetos em Circuitos e Roteiros Turísticos.....	06
Indicadores de Competitividade.....	07
Nível 1	
Matriz de indicadores de competitividade de nível 1.....	12
Cronograma.....	13
Passo a Passo.....	14
Nível 2	
Matriz de indicadores de competitividade de nível 2.....	53
Cronograma.....	54
Passo a Passo.....	55

Figura 5 – Sumário do método para construção, estruturação e implementação de projetos em circuitos e roteiros turísticos

Fonte: SEBRAE-SP (2011)

O objetivo desta complementação da metodologia é fornecer informações e ferramentas práticas tanto para o micro e pequeno empresário do segmento de atrativos turísticos, quanto para os técnicos gestores de projetos SEBRAE-SP que atuam neste setor. Espera-se que com esta complementação metodológica, os usuários da referida metodologia tenham condições técnicas de executar o processo de formatação e adequação de atrativos turísticos sustentáveis, consolidando assim a oferta turística diferencial dos projetos desenvolvidos atualmente pelo SEBRAE-SP.

Como citado no anteriormente, o “Método para construção, estruturação e implementação de projetos em circuitos e roteiros turísticos” possui 09 fases divididas em dois níveis (nível 1 e nível 2) que levam ao alcance de indicadores de competitividade específicos. Cada uma dessas fases possui etapas pré estabelecidas que devem ser realizadas para possa ser concluída cada etapa.

A complementação metodológica proposta neste trabalho, será aplicada efetivamente nos dois níveis que compõem o referido método, especificamente no nível 1 na fase 4 na etapa de implementação do projeto e no nível 2 na fase 8 na etapa de implementação do projeto. A aplicação da complementação metodológica nestas etapas se justifica uma vez que são aplicadas as ferramentas e produtos necessários para a realização das ações, tendo como referência o foco do projeto e os produtos elaborados para cada segmento de público alvo.

É exatamente nesta parte que o “Método para construção, estruturação e implementação de projetos em circuitos e roteiros turísticos” precisa ser complementado, pois diferentemente dos demais segmentos de público alvo, não são apresentadas ferramentas específicas para o atendimento ao segmento de atrativos turísticos.

Para o atendimento a este segmento de público alvo, este trabalho propõe o estabelecimento de um processo de formatação de atrativos turísticos sustentáveis, como complemento da metodologia do SEBRAE-SP para projetos de turismo.

Este processo de formatação de atrativos turísticos sustentáveis se daria a partir do encadeamento lógico de etapas, como um conjunto de medidas tomadas para se atingir um determinado resultado. A formatação de atrativos turísticos se dará em três etapas, denominadas “etapa de interpretação”, “etapa de diagnóstico” e “etapa de intervenção”, como mostra a figura 6:

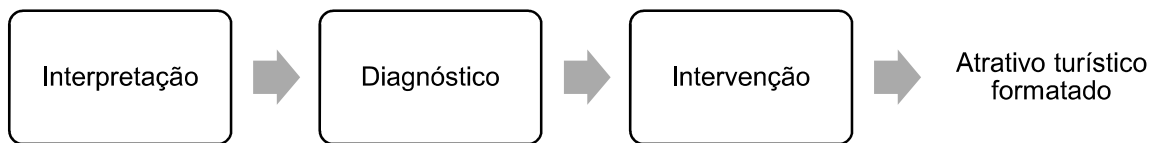


Figura 6 – Etapas de formatação de atrativo turístico sustentável
Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

O processo de formatação de atrativos turísticos sustentáveis pode ser entendido através do encadeamento lógico dessas 3 etapas, levando em consideração as características de cada empreendimento.

A etapa de interpretação tem por objetivo nortear e facilitar o processo de formatação do atrativo turístico, considerando a potencialidade de utilização turística, bem como reunir informações importantes que auxiliem à tomada de decisões pelo proprietário e/ou gestor do atrativo turístico.

A etapa de diagnóstico tem por objetivo identificar os componentes de formatação já implementados nos atrativos turísticos, definindo assim o seu estágio de desenvolvimento. A etapa de intervenção tem por objetivo elaborar e implementar e avaliar o plano de ação para o desenvolvimento do atrativo turístico em questão. Segue, de forma pormenorizada, o descritivo de cada etapa.

a) ETAPA 1 – INTERPRETAÇÃO:

A etapa de interpretação prevê a análise prévia das informações e características do atrativo turístico e de sua potencialidade para ser utilizado turisticamente. Essa análise deve ser entendida como o principal aspecto no desenvolvimento de um atrativo turístico sustentável, pois é a partir dessa análise que poderá ser identificada e considerada a possibilidade de formatação e/ou adequação dos atrativos turísticos, bem como a determinação da vocação turística do atrativo. A falta desta vocação turística ou a impossibilidade de formatação e/ou

adequação irá interromper todo o processo de formatação e/ou adequação de atrativos turísticos sustentáveis. A execução da etapa de interpretação deve ser realizada através do Formulário de Interpretação de Atrativos Turísticos Sustentáveis (Apêndice 1).

Este formulário tem por objetivo coletar todas as informações importantes para a determinação da identidade e vocação do atrativo turístico. Estas informações são necessárias para que o proprietário e/ou gestor do atrativo turístico possa analisar os recursos existentes no atrativo e, a partir da identificação destes recursos, ter subsídios para a tomada de decisão sobre o processo de formatação do atrativo turístico.

O quadro 10, apresenta as informações existentes no formulário de interpretação do atrativo turístico, bem como a forma que poderá ser respondido pelo proprietário e/ou gestor do atrativo turístico, além dos resultados esperados para cada item.

Item	Como responder	Resultados Esperados
Desenvolvimento do produto turístico	Registro da informação no formulário de interpretação de atrativo turístico sustentável através de respostas de múltipla escolha	Estabelecer o tipo de intervenção (formatação ou adequação) para o desenvolvimento do atrativo turístico sustentável
Vocação turística	Averiguação da vocação turística, através da identificação de ocorrências naturais ou culturais, “ <i>in loco</i> ” e registro no formulário através de respostas de múltipla escolha e descrição de cada ocorrência	Identificação das ocorrências (naturais ou culturais) para estabelecer a vocação do atrativo turístico
Localização	Registro da informação no formulário de interpretação de atrativo turístico sustentável através de respostas de múltipla escolha	Compreender a localização do empreendimento para subsidiar o processo de formatação de atrativo turístico sustentável
Tipo de acesso	Registro da informação no formulário de interpretação de atrativo turístico sustentável através de respostas de múltipla escolha	Compreender os tipos de acesso para o empreendimento afim de subsidiar o processo de formatação de atrativo turístico sustentável
Condições de receber turistas	Registro da informação no formulário de interpretação de atrativo turístico sustentável através de respostas de múltipla escolha	Identificar se o empreendimento possui minimamente estrutura e condições atuais de receber turistas para subsidiar o processo de formatação de atrativo turístico sustentável
Origem dos turistas que visitam o município e/ou região	Registro da informação no formulário de interpretação de atrativo turístico sustentável através de respostas de múltipla escolha	Identificar o perfil do turista que visita o município e/ou região que o atrativo está inserido, para posterior utilização na etapa de diagnóstico do processo de formatação de atrativos turísticos sustentáveis.

Quadro 10 – Informações do formulário de interpretação de atrativos turísticos sustentáveis
Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Para esta etapa do processo de formatação de atrativos turísticos sustentáveis, a coleta e análise das informações deverá ser realizada pelo proprietário e/ou gestor da propriedade, uma vez que ele necessitará determinar – na próxima etapa do processo de formatação de atrativos turísticos sustentáveis – quais as intervenções serão necessárias para transformar a propriedade em um atrativo turístico.

Para fazer a análise e interpretação das informações coletadas na propriedade, todos os proprietários e/ou gestores inseridos no processo de formatação de atrativos turísticos sustentáveis poderão contar e acionar a rede de atendimento do SEBRAE-SP (através de seus escritórios regionais) que disponibiliza consultorias individuais e orientações técnicas para auxiliar o micro e pequeno empresário.

O atrativo a ser desenvolvido deve ter um processo de formatação coerente com os recursos existentes na propriedade, evidenciando assim a importância de se realizar uma análise e interpretação adequada. Esta análise e interpretação serão primordiais para as ações da próxima etapa, denominada Diagnóstico.

b) ETAPA 2 – DIAGNÓSTICO

A etapa de diagnóstico tem por objetivo diagnosticar e identificar quais as necessidades existentes em uma propriedade para que esta possa ser transformada em um atrativo turístico sustentável. Nesta etapa o proprietário e/ou gestor do atrativo turístico deverá ter em mãos, o resultado da análise e interpretação do atrativo, obtido na etapa anterior.

Para definir quais as adequações necessárias a serem implementadas, o proprietário e/ou gestor do atrativo turístico deverá utilizar o Formulário de Diagnóstico de Atrativos Turísticos Sustentáveis (Apêndice 2).

Este formulário de Diagnóstico de Atrativo Turístico Sustentável deverá ser preenchido pelo proprietário e/ou gestor do atrativo turístico, que também poderá contar com o apoio da rede de atendimento do SEBRAE-SP para interpretar as informações e auxiliá-lo com consultorias e orientações técnicas. Espera-se que com este formulário o proprietário e/ou gestor do atrativo turístico possa registrar as informações existentes no atrativo turístico, conforme a estrutura desenvolvida para a formatação de atrativos turísticos sustentáveis, e a partir disto ter condições de avaliar quais as adequações que se farão necessárias para se formatar o atrativo turístico.

O formulário foi concebido a partir da elaboração de cinco eixos estratégicos, definidos levando em consideração as principais intervenções que serão necessárias em estrutura física, bem como nos processos gerenciais e no aproveitamento dos recursos naturais, partindo-se do

pressuposto que os recursos turísticos necessitam de investimentos e melhorias para se transformarem em um atrativo turístico. Estes investimentos e melhorias serão analisados e considerados a partir do resultado desta etapa de diagnóstico, pois a partir do que for identificado no diagnóstico o proprietário e/ou gestor do atrativo turístico poderá mensurar os investimentos necessários para a formatação de atrativo turístico sustentável.

Os cinco eixos estratégicos são:

1. EIXO 1: Características do produto: compreende aspectos gerais relacionados à sinalização interna e externa, vias de acesso externo, serviços de monitoria, bem como compreensão de fatos históricos, aspectos culturais, características da natureza dentre outros.
2. EIXO 2: Estrutura Física: compreende aspectos gerais relacionados à infraestrutura para acessos internos, utilização e preservação do atrativo turístico;
3. EIXO 3: Segurança: compreende aspectos gerais relacionados à segurança e proteção no atrativo turístico para turistas e colaboradores internos.
4. EIXO 4: Gestão: compreende aspectos gerais relacionados ao gerenciamento do atrativo turístico e também às questões ligadas à sustentabilidade.
5. EIXO 5: Divulgação e Comercialização: compreende aspectos gerais relacionados à conquista de clientes/turistas para o atrativo turístico.

Na definição destes eixos estratégicos, levou-se em consideração aspectos relacionados à sustentabilidade, em especial o consenso do conceito de desenvolvimento sustentável obtido no evento Rio-92, que apontou que este desenvolvimento estava alicerçado, no mínimo, em três dimensões: econômica, ambiental e a social. A partir desse consenso, utilizou-se essas dimensões para se desenvolver estes eixos estratégicos.

O quadro 11 apresenta os eixos estratégicos correlacionados com essas dimensões de sustentabilidade, sendo:

EIXO ESTRATÉGICO	DIMENSÃO DE SUSTENTABILIDADE	JUSTIFICATIVA
Características do produto	Ambiental	Abordagem de aspectos relacionados à interação do atrativo turístico ao ambiente que está inserido e também características da natureza.
Estrutura Física	Ambiental	Abordagem de aspectos relacionados à interação do atrativo turístico ao ambiente que está inserido e também características da natureza.

Segurança	Social e Econômica	Abordagem de questões relacionadas à segurança dos turistas e dos colaboradores internos.
Gestão	Ambiental, Social e Econômica	Abordagem sobre os diferenciais estratégicos do atrativo turístico, o que engloba a abordagem dos aspectos de desenvolvimento sustentável ambiental.
Promoção e Comercialização	Econômico	Abordagem sobre questões de posicionamento mercadológico.

Quadro 11 – Correlação dos eixos estratégicos com dimensões de sustentabilidade

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

No formulário de diagnóstico de atrativo turístico sustentável os eixos estratégicos são apresentados em blocos, sendo que em cada bloco há um detalhamento de cada eixo estratégico. Este detalhamento está apresentado em itens, onde proprietário e/ou gestor do atrativo turístico poderá registrar se há ou não a ocorrência destes itens apresentados, além da possibilidade de registrar a não aplicabilidade de algum item – caso seja identificado e interpretado dessa forma. Ao final de cada bloco há ainda a opção do proprietário e/ou gestor do atrativo turístico registrar alguma informação complementar que julgue necessária e que poderá subsidiar a elaboração da próxima etapa, denominada Intervenção.

O quadro 12 demonstra, de forma simplificada, quais as possibilidades de registros, no formulário de diagnóstico de atrativos turísticos, das ocorrências identificadas (onde N/A significa ‘não se aplica’).

	SIM	NÃO	N/A
1. Características do Produto			
Sinalização externa			
Sinalização interna interpretativa			
Configuração de <i>lay out</i>			
Relação do empreendimento com o ambiente físico			
Serviço de monitor para visitação			
Descritivo do atrativo turístico			
Regularidade no atendimento			
Paisagismo adequado			
Recursos multimídias na interpretação			
Atividades de interação			
Visita monitorada em idioma estrangeiro			
Especificações:			
2. Estrutura Física			
Área de recepção ao turista			
Banheiros para visitantes			
Acesso satisfatório ao atrativo turístico			
Conservação mobiliário			

Acessos internos			
Acessibilidade			
Coleta de lixo			
Água Potável			
Meios de Comunicação			
Proteção de nascentes			
Coleta seletiva e reciclagem de lixo			
Prevenção ao desperdício de água			
Prevenção ao desperdício de energia elétrica			
Sistema de tratamento de esgoto			
Utilização de energia limpa e renovável			
Especificações:			
3. Segurança			
Área de recepção ao turista			
Banheiros para visitantes			
Acesso satisfatório ao atrativo turístico			
Conservação mobiliário			
Acessos internos			
Acessibilidade			
Coleta de lixo			
Água Potável			
Especificações:			
4. Gestão			
Formalização e legalização da empresa			
Registro no Ministério do Turismo			
Cumprimento das exigências legais			
Micro Empreendedores Individuais – MEI			
Formas de receita			
Controle do fluxo de visitantes			
Pesquisa de avaliação			
Capacitação continuada de gestores e funcionários			
Atuação em rede			
Regulamento interno			
Programa de sustentabilidade			
Especificações:			
5. Promoção e Comercialização			
Material promocional			
Material de divulgação de atrativos			
Precificação			
Site			
Canais de comercialização			
Campanhas permanentes			
Linhas de produtos			
Cartão de crédito			
Comércio eletrônico			
Gestão de clientes			

Mídias Sociais			
Parcerias estratégicas			
Especificações:			

Quadro 12 – Formulário simplificado de adequação de atrativos turísticos sustentáveis
Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Para facilitar o processo de diagnóstico do atrativo turístico, levou-se em consideração a origem do turista que visita o município e/ou região que o atrativo está inserido. Esta informação é importante, pois de acordo com a origem do turista, o proprietário e/ou gestor do atrativo turístico irá definir quais os itens, de cada eixo estratégico, deverão ser implementados. Para o empresário que está iniciando o desenvolvimento de um atrativo turístico e não possui nenhuma informação sobre a origem de turistas do seu município e/ou região, pode adotar como ponto de partida as adequações para a origem de turistas de abrangência local/estadual, uma vez que estas adequações são compreendidas como as adequações mínimas que qualquer atrativo turístico sustentável deverá possuir.

O quadro 13 tem por objetivo demonstrar quais as adequações deverão ser implementadas a partir da identificação da origem do fluxo turístico do atrativo.

	LOCAL/ ESTADUAL	NACIONAL	INTERNACIONAL
Características do Produto			
Sinalização externa	X	X	X
Sinalização interna interpretativa		X	X
Configuração de <i>lay out</i>	X	X	X
Relação do empreendimento com o ambiente físico	X	X	X
Serviço de monitor para visitação		X	X
Descritivo do atrativo turístico		X	X
Regularidade no atendimento	X	X	X
Paisagismo adequado		X	X
Recursos multimídias na interpretação		X	X
Atividades de interação		X	X
Visita monitorada em idioma estrangeiro			X
Estrutura Física			
Área de recepção ao turista	X	X	X
Banheiros para visitantes	X	X	X
Acesso satisfatório ao atrativo turístico	X	X	X
Conservação mobiliário	X	X	X
Acessos internos	X	X	X
Acessibilidade	X	X	X
Coleta de lixo	X	X	X

Água Potável	X	X	X
Meios de Comunicação	X	X	X
Proteção de nascentes	X	X	X
Coleta seletiva e reciclagem de lixo	X	X	X
Prevenção ao desperdício de água	X	X	X
Prevenção ao desperdício de energia elétrica	X	X	X
Sistema de tratamento de esgoto	X	X	X
Utilização de energia limpa e renovável	X	X	X
Segurança			
Primeiros socorros	X	X	X
Estojo primeiros socorros	X	X	X
Sinalização informativa e preventiva	X	X	X
Seguro de responsabilidade civil	X	X	X
Instalações e equipamentos adequados	X	X	X
Passeios e atividades com seguro		X	X
Plano de contingencia e emergência		X	X
Gestão de segurança	X	X	X
Gestão			
Formalização e legalização da empresa	X	X	X
Registro no Ministério do Turismo	X	X	X
Cumprimento das exigências legais	X	X	X
Micro Empreendedores Individuais – MEI		X	X
Formas de receita	X	X	X
Controle do fluxo de visitantes		X	X
Pesquisa de avaliação		X	X
Capacitação continuada de gestores e funcionários		X	X
Atuação em rede		X	X
Regulamento interno	X	X	X
Programa de sustentabilidade	X	X	X
Promoção e Comercialização			
Material promocional	X	X	X
Material de divulgação de atrativos	X	X	X
Precificação	X	X	X
Site		X	X
Canais de comercialização	X	X	X
Campanhas permanentes		X	X
Linhas de produtos		X	X
Cartão de crédito		X	X
Comércio eletrônico		X	X

Gestão de clientes		X	X
Mídias Sociais	X	X	X
Parcerias estratégicas	X	X	X

Quadro 13 – Matriz de adequação de atrativos turísticos sustentáveis

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Ao se implementar o formulário de diagnóstico de atrativos turísticos sustentáveis, tendo como referência a matriz de adequação apresentada, é possível avaliar quais os itens já existem nos atrativos turísticos e quais os itens deverão ser implementados, para que o atrativo turístico possa ser visitado e usufruído pelos turistas, ao mesmo tempo em que gere lucro aos seus proprietários.

Realizada esta etapa do diagnóstico deve-se prosseguir para a última etapa do processo de formatação do atrativo turístico sustentável.

c) ETAPA 3 - INTERVENÇÃO

Esta última etapa do processo de formatação de atrativos turísticos sustentáveis consiste na elaboração e avaliação de um plano de ação para que haja um planejamento e acompanhamento na implementação dos componentes de formatação. Nesta etapa, que deverá ser elaborada pelo proprietário e/ou gestor do atrativo turístico, deve-se apresentar todas as adequações identificadas no campo “NÃO” no formulário de diagnóstico do atrativo turístico sustentável, ou seja, os itens que foram identificados como precários ou inexistentes deverão compor o Formulário de Intervenção de Atrativos Turísticos Sustentáveis, conforme apresentado no Apêndice 3.

Neste formulário, o proprietário e/ou gestor do atrativo turístico irá definir um cronograma para a implementação dos itens de cada eixo estratégico, gerando assim um plano de ação para a implementação das adequações identificadas. O proprietário e/ou gestor do atrativo turístico poderá contar e acionar a rede de atendimento do SEBRAE-SP (através de seus escritórios regionais) para auxiliá-los, através de consultorias e atendimentos individuais, na elaboração deste cronograma.

Após a elaboração do plano de ação, o proprietário e/ou gestor do atrativo turístico deverá fazer a avaliação periódica da implementação das ações propostas de acordo com os prazos estabelecidos. Esta avaliação tem por objetivo identificar se as intervenções propostas foram realizadas dentro do prazo estipulado e se estão em conformidade com as observações geradas na elaboração do plano de ação. Esta avaliação deverá ser registrada no Formulário de Adequação de Atrativos Turísticos Sustentáveis, apêndice 4 deste trabalho.

A periodicidade desta avaliação deverá ser definida pelo proprietário e/ou gestor do atrativo turístico, de acordo com sua disponibilidade de tempo para realizar esta ação.

Para caracterizar a conclusão da etapa de intervenção, o proprietário e/ou gestor do atrativo turístico deverá registrar no Formulário de Conclusão de Formatação de Atrativos Turísticos Sustentáveis, apêndice 5 deste trabalho. Este formulário tem por objetivo registrar a efetiva implementação das adequações identificadas e listadas no plano de ação.

Cabe ressaltar que em todo o processo de formatação de atrativos turísticos sustentáveis, o proprietário e/ou gestor do atrativo turístico tem a possibilidade de buscar orientação técnica na rede de atendimento do SEBRAE-SP, que conta com a presença de 33 escritórios regionais distribuídos estrategicamente no estado de São Paulo, abrangendo todos os 645 municípios.

Ao se concluir a última etapa, que inclui intervenção, implementação e verificação através do formulário de conclusão de formatação de atrativos turísticos sustentáveis, podemos afirmar que o atrativo turístico passou pelo processo de formatação de atrativos turísticos sustentáveis, aprimorando desta forma a oferta turística diferencial do destino no qual está inserido.

4.3 Testagem, avaliação e acompanhamento da validade da metodologia

O processo de formatação de atrativos turísticos sustentáveis é uma proposição de complementação de um produto já existente no portfólio do SEBRAE-SP, no qual ainda não foi realizada a sua aplicação prática – como teste – a fim de comprovar os resultados propostos e a validação desta proposta como produto do SEBRAE-SP.

Esta aplicação prática, com o objetivo de avaliação e possível validação, deverá seguir os procedimentos metodológicos adotados pelo SEBRAE-SP para o desenvolvimento de novos produtos. Estes procedimentos metodológicos consistem na aplicação de três etapas complementares entre si que consistem em: 1.) análise técnica do material desenvolvido, analisando não só o conteúdo, mas também a sua identidade visual de acordo com os padrões estabelecidos pela instituição; 2) identificação e seleção de um possível território com a definição da(s) empresa(s) que possivelmente receberão a aplicação do produto desta pesquisa. Ao se definir o território bem como o público alvo, faz-se necessário o contato com o Escritório Regional responsável, para o acompanhamento da aplicação deste piloto, que deverá ser realizada pela equipe responsável pelo seu desenvolvimento. Nesta etapa realiza-se um acompanhamento das empresas participantes desse piloto para a avaliação do processo desde a sua etapa inicial até a mensuração dos resultados esperados. Ao longo desta etapa os procedimentos constantes nesta complementação metodológica são analisados e as correções

que por ventura se fizerem necessárias são realizadas; 3) a última etapa consiste na efetivação da entrega do produto final como um produto do portfólio do SEBRAE-SP, onde posteriormente, serão realizados os treinamentos e capacitações necessárias aos funcionários que estiverem aptos a operacionalizar tal produto.

5. Considerações Finais

O planejamento e formatação de atrativos turísticos sustentáveis torna-se imperativo no desenvolvimento de um destino turístico, uma vez que esse elemento compõe a oferta turística diferencial de uma localidade e está diretamente ligado com a sustentabilidade na medida em que a sua estrutura aborda questões ambientais, econômicas e sociais.

Neste contexto, a gestão dos atrativos turísticos deve ser executada de forma profissional, para atender às necessidades dos turistas atuais e futuros, garantindo infraestrutura necessária, segurança, qualidade de serviços e demais elementos importantes para a recepção dos visitantes. Assim, o atrativo turístico deve ser planejado, considerando todos os aspectos socioambientais e do seu entorno e, simultaneamente as questões mercadológicas que garantam a viabilidade econômica deste empreendimento.

Diante disto, pode-se afirmar que a complementação de metodologia apresentada neste trabalho é pioneira no ponto de vista de atrativo turístico enquanto negócio, e pode ser considerada como um documento de análise e orientação para gestores de destinos turísticos, que visam o seu desenvolvimento e, principalmente, para gestores de atrativos turísticos, que devem buscar a excelência do seu negócio, considerando todos os aspectos inerentes, tais como: caracterização, estrutura física, segurança, gestão, promoção e comercialização.

Com esta complementação metodológica, informações técnicas poderão ser identificadas, coletadas, analisadas e aplicadas de maneira prática possibilitando assim aprimorar produtos e serviços dos atrativos turísticos, com foco na melhoria de sua competitividade empresarial. Diante disto, este processo de formatação de atrativos turísticos sustentáveis poderá apoiar os proprietários e/ou gestores de atrativos turísticos na tomada de decisão para a definição de suas estratégias.

Conforme apresentado anteriormente, este trabalho teve como objetivo geral desenvolver uma complementação da metodologia em turismo do SEBRAE-SP (Método para Construção, Estruturação e Implementação de Projetos em Circuitos e Roteiros Turísticos do SEBRAE-SP), tratando especificamente da formatação de atrativos turísticos sustentáveis. Para tanto, procurou-se realizar uma revisão bibliográfica sobre temas relacionados ao planejamento estratégico e desenvolvimento sustentável do turismo, bem como analisar a atuação do SEBRAE-SP no setor, por meio de suas metodologias.

Durante a realização da pesquisa observou-se que a literatura existente sobre atrativos turísticos não é tão ampla se comparada a outros temas de turismo de uma forma geral. Houve por parte do autor dificuldade em encontrar modelos de planejamento turístico que tratassem

de forma mais clara a questão da formatação de atrativos turísticos. Estes aspectos constituem-se como desafios desse trabalho, mas também reforçam o aspecto inovador dessa iniciativa. Retomando os objetivos apresentados no início deste trabalho, acredita-se que os mesmos foram alcançados de forma satisfatória.

Para a incorporação desta complementação metodológica no *portfólio* do SEBRAE-SP faz-se necessária a sua aplicação prática para comprovação de sua eficácia e obtenção dos resultados propostos. Para tanto, a unidade responsável pelo desenvolvimento de conteúdos técnicos e a unidade de projetos deverão conjuntamente analisar tal proposição a fim de incorporá-lo como produto oficial do SEBRAE-SP. Após essa análise, deve-se adotar um território como piloto e aplicar os procedimentos de avaliação de produtos do SEBRAE-SP.

Com o desenvolvimento desta complementação metodológica – que será analisada e avaliada pelas unidades competentes, foi possível estabelecer uma visão mais ampla do desenvolvimento do turismo sustentável, no que diz respeito ao entendimento do turismo como um negócio coletivo. O turismo como um negócio coletivo é a integração e complementariedade dos segmentos empresariais que compõem o sistema produtivo do turismo, à medida que esses produtos e serviços oferecidos devem possuir uma atuação profissional de forma a atender toda a potencializar a experiência do turista no destino. Assim, este trabalho contribuiu efetivamente para o aperfeiçoamento da visão sistêmica do autor no desenvolvimento de um núcleo receptivo de turismo.

Espera-se que o resultado deste estudo contribua de forma prática para o aprimoramento da atuação do SEBRAE-SP no setor de turismo, e que a partir deste aperfeiçoamento de sua atuação tenha como propósito elevar a competitividade dos atrativos turísticos inseridos nos destinos turísticos que apoia. E que a complementação metodológica aqui apresentada possa subsidiar de alguma forma outros estudos e discussões sobre a formatação de atrativos turísticos sustentáveis.

6. Referências

- ANSARAH, M. G. dos R. (Org.). Turismo: como aprender, como ensinar. São Paulo: SENAC, 2001. 408 p.
- BADARÓ, R. A. de L. Direito internacional do turismo: o papel das organizações internacionais no turismo. São Paulo: SENAC, 2008. 243 p.
- BENI, M. C. Análise estrutural do turismo. 13. ed. São Paulo: SENAC, 2008. 561 p.
- BRAGA, D. C. Planejamento turístico: teoria e prática. Rio de Janeiro: Campus, 2007. 225 p.
- BRASIL. Ministério do Turismo. Coordenação Geral de Regionalização. Programa de regionalização do turismo - roteiros do Brasil: ação municipal para a regionalização do turismo. Brasília: Ministério do Turismo, 2007. 61 p.
- BRASIL. Ministério do Turismo. Coordenação Geral de Regionalização. Programa de regionalização do turismo - roteiros do Brasil: módulo operacional 7: roteirização turística. Brasília: Ministério do Turismo, 2007. 51 p.
- BRASIL. Ministério do Turismo. Inventário da oferta turística. Brasília: Ministério do Turismo, 2011. 38 p.
- BRASIL. Ministério do Turismo. Estatísticas básicas de turismo 2013. Disponível em: <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/estatisticas_indicadores/estatisticas_basicas_turismo/>. Acesso em: 10 abr. 2014.
- BRASIL. Ministério do Turismo. Missão. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/turismo/o_ministerio/missao/index.html> Acesso em: 19 mar. 2014.
- CÁRDENAS TABARES, F. Proyectos turísticos: localización e inversión. México: Trillas, 1994. 75 p.
- COOPER, C. et al. Turismo: princípios e prática. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001. 784 p.
- CORIOLOANO, L. M. N. T. O turismo nos discursos, nas políticas e no combate à pobreza. São Paulo: Annablume, 2006. 243 p.
- DENCKER, A. F. M. Pesquisa em Turismo: planejamento, métodos e técnicas. 9. ed. São Paulo: Futura, 2007. 335 p.
- FERRAZ, J. A. Regime jurídico do turismo. Campinas: Papyrus, 1992. 162 p.
- IGNARRA, L. R. Fundamentos do turismo. 2. ed. São Paulo: Thomson, 2003. 205 p.
- LOHMANN, G.; PANOSSO NETTO, A. Teoria do turismo: conceitos, modelos e sistemas. 2. ed. São Paulo: Aleph, 2012. 486 p.

MOLINA, S., RODRÍGUEZ, S. A. Planejamento integral do turismo: um enfoque para américa latina, Bauru: EDUSC, 2001. 165 p.

NACIONES UNIDAS. Cuenta satélite de turismo: recomendaciones sobre el marco conceptual. Madrid: Naciones Unidas, 2008.

NASCIMENTO, E. P. do. Trajetória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico. Estudos Avançados, São Paulo, v. 26, n. 74, p. 51-64, 2012. (Dossiê Sustentabilidade).

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO. Desenvolvimento sustentável do ecoturismo: uma compilação de boas práticas. São Paulo: Roca, 2004. 245 p.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO. Globe'90 – tourism stream and action committee. an action strategy for sustainable tourism development. Vancouver, B.C., 1990.

PECCIOLI FILHO, N. H. Análise do processo de atuação do SEBRAE-SP no desenvolvimento do turismo na área de proteção ambiental Capivari-Monos a partir da teoria dos sítios. 2008. 114 f. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade) - Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2008.

PETROCCHI, M. Turismo: planejamento e gestão. 3. ed. São Paulo: Futura, 2001. 364 p.

RUSCHMANN, D.V. de M. Turismo e Planejamento Sustentável: a proteção do meio ambiente. Campinas: Papirus, 1997. 199 p.

SACHS, I. Desenvolvimento incluyente, sustentável, sustentado. Rio de Janeiro: Garamond, 2004. 155 p.

SÃO PAULO (Estado). Secretaria de Turismo. Institucional: Quem Somos, 2013. Disponível em: <<http://www.turismo.sp.gov.br/>>. Acesso em: 31 maio 2014.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Conheça o SEBRAE. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_quemsomos>. Acesso em: 22 maio 2014.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SP. Capacitação continuada de consultores credenciados – módulos I e II: programa de desenvolvimento do turismo receptivo. São Paulo: SEBRAE-SP, 2005.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SP. Manual de orientação para a construção, estruturação e implementação de projetos da célula de negócios em turismo, cultura e artesanato. São Paulo: SEBRAE, 2008.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SP. Manual para construção, estruturação e implementação de projetos em circuitos e roteiros turísticos. São Paulo: SEBRAE, 2012.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SP. Método para construção, estruturação e implementação de projetos em circuitos e roteiros turísticos. São Paulo, SP: SEBRAE, 2011.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SP. Repasse de metodologia aos consultores credenciados: programa de desenvolvimento do turismo receptivo. São Paulo: SEBRAE-SP, 2003.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SP. Termo de referência para atuação no turismo receptivo. São Paulo: SEBRAE-SP, 2011.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SP. Turismo no Brasil: termo de referência para atuação do sistema SEBRAE. Brasília: SEBRAE, 2010.

SWARBROOKE, J. Turismo sustentável: conceitos e impacto ambiental. São Paulo: Aleph, 2000. v. 1, 160 p.

TRIGO, L. G. G. A sociedade pós-industrial e o profissional em turismo. 7. ed. Campinas: Papyrus, 2003. 251 p.

UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME; WORLD TOURISM ORGANIZATION. Making tourism more sustainable: a guide for policy makers. Paris: Madrid: UNEP/WTO, 2005. Disponível em: <<http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/DTIx0592xPA-TourismPolicyEN.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2014.

VIEIRA, J. F. L. Voucher único: um modelo de gestão da atividade turística em Bonito - MS. 2003. 137 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Local) - Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande, 2003.

WORLD TOURISM ORGANIZATION. Entendendo o turismo: glossário básico. 2013. Disponível em: <<http://media.unwto.org/en/content/understanding-tourism-basic-glossary>>. Acesso em: 07 jan. 2013.

ANEXOS

Anexo 1 – Método para Construção, Estruturação e Implementação de Projetos de Circuito/Roteiro Turístico



**Método para Construção, Estruturação
e Implementação de Projetos em
Circuitos e Roteiros Turísticos**

SUMÁRIO

Apresentação.....	04
Método para Construção, Estruturação e Implementação de projetos em Circuitos e Roteiros Turísticos.....	06
Indicadores de Competitividade.....	07
Nível 1	
Matriz de indicadores de competitividade de nível 1.....	12
Cronograma.....	13
Passo a Passo.....	14
Nível 2	
Matriz de indicadores de competitividade de nível 2.....	53
Cronograma.....	54
Passo a Passo.....	55

Apresentação

A Unidade de Atendimento e Fomento, por meio da Carteira de Projetos em Serviços, vem trabalhando no aperfeiçoamento constante do processo de atuação do SEBRAE-SP na área de Turismo. Hoje, a metodologia vigente consolida o conhecimento prático do SEBRAE-SP, acumulado desde 1998, quando passou a atuar no setor, disseminando conceitos, procedimentos e práticas. Esta metodologia é composta por três elementos: linha de raciocínio, estrutura metodológica e focos estratégicos.

Este documento é parte integrante da estrutura metodológica: tem uma abordagem operacional, prática e procura demonstrar e explicar como construir, estruturar e implementar projetos em Turismo. Intitulado de “**Método para Construção, Estruturação e Implementação de Projetos em Circuitos e Roteiros Turísticos**”, foi elaborado a partir da revisão e aprimoramento do “Manual para Construção, Estruturação e Implementação de Projetos em Circuito/Rota/Roteiro Turístico”. Com nova abordagem, nomenclatura e metodologia aprofundada, este documento é a segunda versão do Manual.

Descreve cada fase, respectivas etapas e as responsabilidades de cada ator envolvido. Textos complementares apresentam informações que levam o leitor a pensar além do texto descritivo, ou seja, procura estimular a sua fixação, o seu raciocínio e a sua reflexão por meio das caixas de vocabulário, atenção, alerta e dica.

 VOCABULÁRIO	 ATENÇÃO	 ALERTA	 DICA
---	---	--	--

O **Método para Construção, Estruturação e Implementação de Projetos em Circuitos e Roteiros Turísticos** possui 09 fases divididas em dois níveis (nível 1 e 2) que levam ao alcance de indicadores de competitividade específicos. Aqui o leitor vai encontrar o passo a passo de cada fase e os cronogramas para conclusão de suas respectivas etapas. Encontra ainda as atividades de cada etapa e um cronograma parcial para conclusão de cada fase.

Para concluir todas as fases do nível 1, são necessários 13 meses úteis e, para concluir o nível 2, mais 11 meses úteis. Isso significa que para a conclusão do método e alcance dos indicadores de competitividade específicos são necessários 24 meses úteis. Levando em consideração que cada ano possui 4 meses não úteis para o projeto, ou melhor, 4 meses de alta temporada (geralmente julho/desembro/janeiro/fevereiro) nos quais o empresário do turismo dedica-se exclusivamente ao seu empreendimento, para a conclusão do método são necessários 03 anos corridos.

Este documento traz ainda as ferramentas do método, ou seja, orientações de todas as oficinas participativas e procedimentos previstos no método e ainda os seminários que serão aplicados junto ao público-alvo na fase de implementação dos projetos. Ao utilizar e seguir as orientações contidas neste documento, é importante ter em mente que ele é um instrumento destinado aos Gestores Técnicos de Projetos dos Escritórios Regionais e demais atores envolvidos no processo na busca de resultados.

Dessa forma, é preciso assumir a metodologia oficial de atuação do Sebrae-SP nas áreas de Turismo como um processo, que há anos vem sendo construído, a partir de uma visão integradora, abrangente, sistêmica, participativa e, fundamentalmente, voltada para o público cliente do Sebrae-SP.

Como todo método, este surgiu do confronto de idéias, perspectivas e teorias com a prática e o conhecimento adquirido pelo Sebrae-SP ao longo desses anos de atuação no setor. Não é somente um conjunto de regras que ditam um caminho, mas também um conjunto de crenças, valores e atitudes que se espera contribuir para o melhor entendimento e aplicabilidade na construção, estruturação e implementação de projetos na área de Turismo.

Boa leitura e bom trabalho!

Método para Construção, Estruturação e Implementação de Projetos em Circuitos e Roteiros Turísticos

1. Indicadores de Competitividade

O processo de atuação do SEBRAE-SP na área Turismo tem como propósito “**Consolidar os Circuitos Turísticos do estado de São Paulo, enquanto destinos turísticos viáveis, profissionalizados, comercializáveis e com autogestão técnica e estratégica**”, ou seja, procura contribuir para que cada Circuito Turístico tenha cada vez mais autonomia e maturidade. Para tanto, no mundo moderno, uma característica marcante é a velocidade e a frequência com que ocorrem mudanças no ambiente em que as organizações estão inseridas, exige-se que elas tenham muita capacidade de adaptação e flexibilidade.

Nesse sentido, o **"Método para Construção, Estruturação e Implementação de Projetos em Circuitos e Roteiros Turísticos"** do SEBRAE-SP prevê dois níveis de desenvolvimento de Circuitos e Roteiros Turísticos. Para cada nível foram elaborados indicadores de competitividade que deverão demonstrar o processo de evolução de desenvolvimento dos mesmos. Foram elaborados os indicadores de competitividade de nível 1 e 2 porque o SEBRAE-SP entende que os Circuitos e Roteiros Turísticos precisam de mecanismos para avaliar suas ações e operações através de parâmetros consistentes que tenham reais condições de análise objetiva da situação atual e futura.

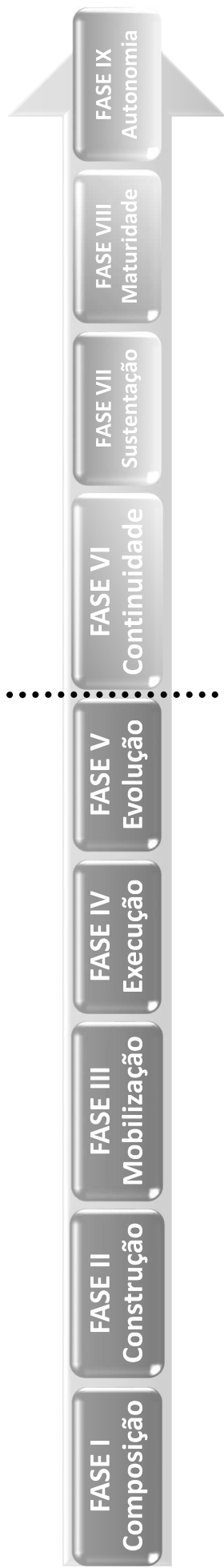
Dessa forma, os indicadores de competitividade tornam-se instrumentos eficazes para análise e avaliação dos Circuitos e Roteiros Turísticos, partindo do princípio que as organizações precisam estar constantemente revendo seus processos e relações de trabalho, suas estratégias e estrutura organizacional, como condição imprescindível para sua sobrevivência e o seu desenvolvimento, funcionando como um parâmetro para redefinir suas operações e estratégias empresariais.

Existem diversas teorias, definições e abordagens para competitividade. Neste método, o SEBRAE-SP emprega o conceito de competitividade de forma a oferecer aos Circuitos e Roteiros Turísticos a capacidade de autoanálise, e consequentemente, habilidade para planejar e desenvolver vantagens competitivas.

Os indicadores de competitividade de nível 1 e 2 foram elaborados a partir dos focos estratégicos da metodologia do SEBRAE-SP, e se alcançados e combinados, poderão gerar maior atratividade para os Circuitos ou Roteiros Turísticos por meio de novos produtos turísticos com padrão mínimo de qualidade, melhorias em gestão, operação e infraestrutura, incrementos na qualidade dos serviços prestados, aperfeiçoamento no ambiente de negócios local e consequentemente um desempenho econômico superior.

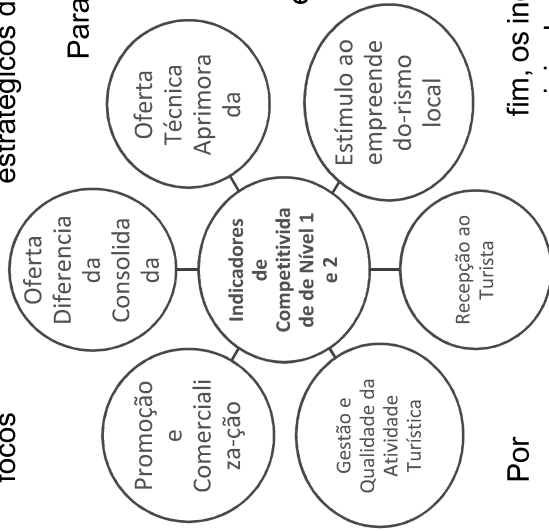
Para o SEBRAE-SP, ser competitivo em Turismo significa ser capaz de evoluir continuamente e conseguir cada vez mais maturidade e autonomia. Dessa forma, fica evidente a necessidade de monitoramento dos projetos ao longo de um determinado período, para avaliar se houve evolução do Circuito ou Roteiro Turístico. Esse monitoramento é feito através dos indicadores de competitividade que servem para detalhar em que medida os objetivos de um projeto foram ou serão alcançados.

O **"Método para Construção, Estruturação e Implementação de Projetos em Circuitos e Roteiros Turísticos"** está dividido em 09 fases, sendo que as 05 primeiras correspondem aos indicadores de competitividade de nível 1 e as outras quatro, aos indicadores de competitividade de nível 2, conforme ilustração abaixo:



NÍVEL 1

Na figura ao lado, é possível verificar conforme já mencionado, que os indicadores de competitividade de nível 1 e 2 foram elaborados a partir dos focos estratégicos da metodologia do SEBRAE-SP.



Para o foco estratégico “**Desenvolvimento de Produtos Turísticos, Culturais e Artesanais**” foram traçados indicadores de competitividade nos níveis 1 e 2 com o intuito de verificar se existe uma Oferta Turística Diferenciada consolidada no Circuito ou Roteiro Turístico. Da mesma forma, para o foco “**Capacitação de Empresários e Operacionais**” os indicadores possibilitam verificar se existe uma Oferta Técnica aprimorada.

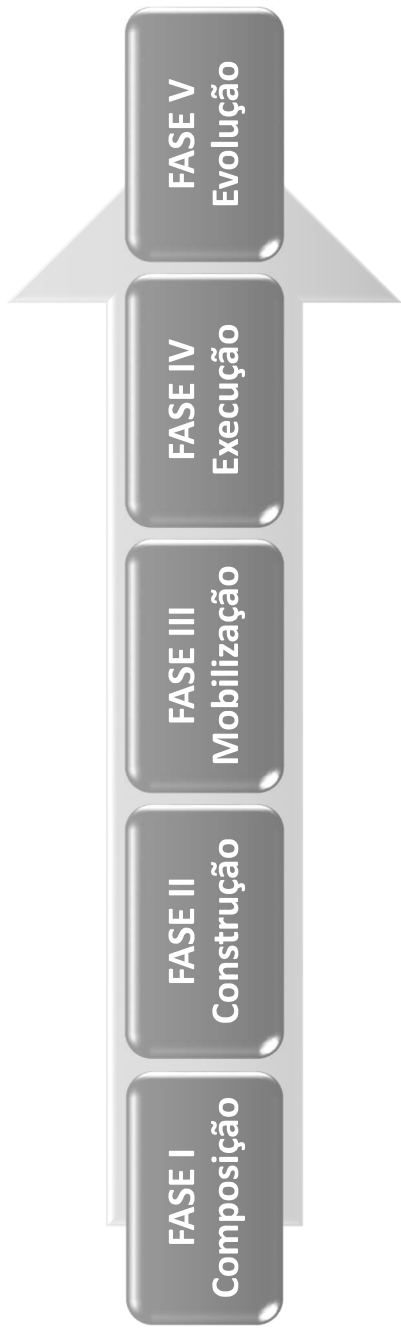
Em se tratando de “**Sensibilização e Envolvimento da Comunidade**”, os indicadores verificam se há estímulo ao empreendedorismo local. Para o foco “**Estrutura de Recepção à Turistas**”, espera-se que ao atingir os indicadores de nível 1 e 2 o acolhimento público e os serviços de agenciamento de turismo receptivo atendam plenamente ao turista. Os indicadores criados a partir do foco “**Gestão e Qualidade da Atividade Turística**”, se alcançados, possibilitarão que os Circuitos e Roteiros Turísticos atinjam um novo patamar de gestão e monitoramento de suas atividades.

Por fim, os indicadores do foco “**Promoção e Comercialização**”, quando atingidos, contribuirão não somente com aspectos comerciais dos Circuitos e Roteiros Turísticos, mas também para sua maturidade e autonomia frente a um mercado cada vez mais competitivo.

NÍVEL 2

Método

Nível 1



MÉTODO É O CAMINHO PARA DETERMINADO FIM! VALE DESTACAR QUE NÃO É ALGO ABSTRATO, É VIVO, CONCRETO, QUE SE REVELA EM NOSSOS MODOS DE PENSAR UM PROBLEMA. NÃO É SOMENTE UM CONJUNTO DE REGRAS E PROCEDIMENTOS QUE DITAM UM CAMINHO, MAS TAMBÉM UM CONJUNTO DE CRENÇAS, VALORES E ATITUDES! ESTE MÉTODO É FRUTO DE ANOS DE EXPERIÊNCIA ACUMULADA DO SEBRAE-SP NO PROCESSO DE ATUAÇÃO NA ÁREA DE TURISMO. FAÇA BOM PROVEITO DESTE DOCUMENTO.

2. Matriz de Indicadores de Competitividade de Nível 1

OFERTA TURÍSTICA DIFERENCIAL CONSOLIDADA

- Matriz de adequação de produtos turísticos atrativos de nível 1

OFERTA TURÍSTICA TÉCNICA APRIMORADA – MHE AFL

- Matriz de Qualidade Percebida de nível 1

ESTÍMULO AO EMPREENDEDORISMO LOCAL

- Canal de comunicação permanente com a comunidade
- TWITTER do CT

RECEPÇÃO AO TURISTA

- Guia de bolso com GPS
- Estrutura física de acolhimento ao turista
- Matriz de implantação de serviços de agenciamento de turismo receptivo de nível 1.

GESTÃO E QUALIDADE DA ATIVIDADE TURÍSTICA

- Monitoramento do fluxo turístico;
- Monitoramento do grau de satisfação do turista;
- Parcerias-estabelecidas;
- FACEBOOK do CT
- Missão técnica nacional de benchmarking realizada

PROMOÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO

- Representação Comercial Instalada;
- Site informativo sobre o CT;
- Catálogo de Negócios publicado -- nível 1

3. Cronograma

CRONOGRAMA DO MÉTODO - NÍVEL 1

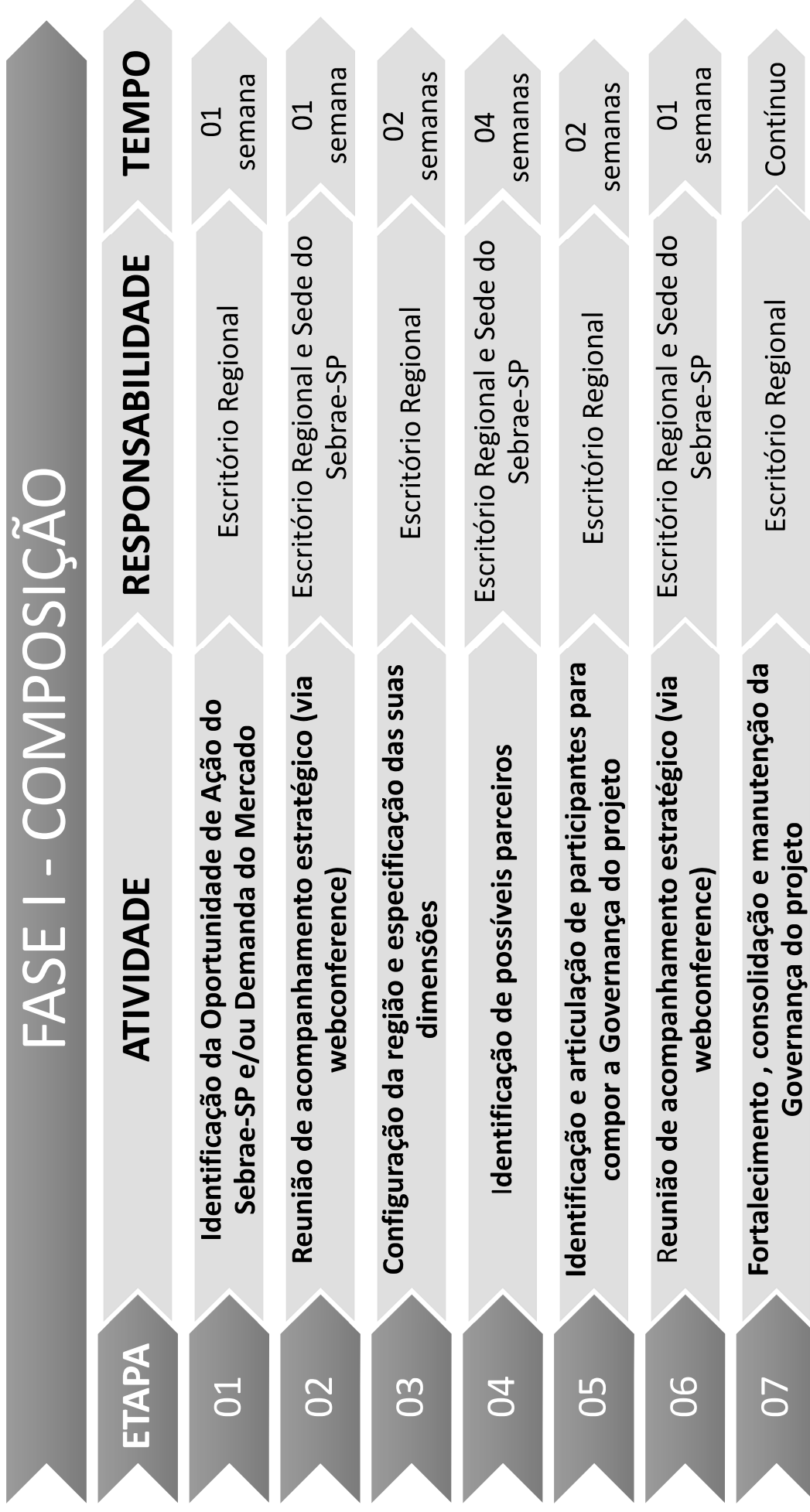
4. Passo a Passo

CRONOGRAMA DA FASE I

		NÍVEL 1								
		FASE I								
		MÊS 01				MÊS 02				
		SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 6	SEMANA 7	SEMANA 8	
CRONOGRAMA FASE I COMPOSIÇÃO Tempo estimado 02 meses úteis		1	Identificação da Oportunidade de Ação do SEBRAE-SP e/ou Demanda do Mercado							
		2	Reunião de acompanhamento estratégico (via webconference)							
		3	Configuração da região e especificação das suas dimensões							
		4	Identificação de possíveis parceiros							
		5	Identificação e articulação de participantes para compor a Governança do projeto							
		6	Reunião de acompanhamento estratégico (via webconference)							
		7	Fortalecimento , consolidação e manutenção da Governança do projeto							

* A identificação de parceiros deve ocorrer até o momento de construção e estruturação do projeto

** Esta etapa deve permear todas as fases do método



01 IDENTIFICAÇÃO DA OPORTUNIDADE DE AÇÃO DO SEBRAE-SP E/OU DEMANDA DO MERCADO

Escritório Regional

01 semana

ER

ATENDER A DEMANDA ou se antecipar a ela explicando o processo de atuação do SEBRAE-SP na área de Turismo, lembrando que a potencialidade turística da região e/ou município representada pela existência de recursos naturais e/ou culturais com possibilidade para constituição de negócios em Turismo é condição *sine qua non* para o início do trabalho

Procurar **CONHECER A POTENCIALIDADE TURÍSTICA DA REGIÃO** e ou município por meio de visita ao território e reuniões com parceiros, caso o território não apresente potencialidade para constituição de negócios em Turismo não iniciar o processo explicando que não existe condição para tanto

Perceber a **OPORTUNIDADE DE ATUAÇÃO DO SEBRAE-SP** na construção, estruturação e implementação de projeto em Circuito ou Roteiro Turístico pela existência de potencialidade turística e ambiente favorável

APRESENTAR A METODOLOGIA VIGENTE do Sebrae-SP para atuação em Turismo levando em consideração suas três vertentes: linha de raciocínio, estrutura metodológica e focos estratégicos

SEDE

ORIENTAR, ACOMPANHAR E APOIAR o Escritório Regional na confirmação da identificação das oportunidades de atuação e decisões que antecedem o início dos trabalhos



O TRABALHO SÓ DEVE SER DESENVOLVIDO EM REGIÕES QUE APRESENTEM RECURSOS NATURAIS E/OU CULTURAIS COM POSSIBILIDADE PARA CONSTITUIÇÃO DE NEGÓCIOS EM TURISMO



VALE RESSALTAR QUE O SEBRAE-SP É UM DOS PARCEIROS QUE DETÊM UMA METODOLOGIA DE TRABALHO, E QUE SOZINHO NÃO TEM CONDIÇÕES DE DESENVOLVER TODAS AÇÕES NECESSÁRIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DO TURISMO

02 REUNIÃO DE ACOMPANHAMENTO ESTRATÉGICO (VIA WEBCONFERENCE) **01** semana

Escritório Regional e Sede do Sebrae-SP

ER

AGENDAR REUNIÃO NA SEDE para discutir o início do trabalho e as próximas etapas desta fase: visita técnica para reconhecimento da região; configuração da região e especificação das suas dimensões; identificação de possíveis parceiros e identificação e articulação de participantes para compor a Governança do projeto

SEDE

ORIENTAR, ACOMPANHAR E APOIAR o Escritório Regional na articulação necessária para o início dos trabalhos, esclarecendo cada etapa desta fase



AS REUNIÕES SUGERIDAS VIA
WEBCONFERENCE PODEM OCORRER
PRESENCIALMENTE MEDIANTE
SOLICITAÇÃO DO GESTOR DO ER À SEDE



ER

REALIZAR LEVANTAMENTO (trabalho de campo durante visita técnica e em gabinete) para o obtenção de dados necessários para a caracterização, especificação das dimensões e configuração da região

ELABORAR RELATÓRIO COM PARECER TÉCNICO contendo: Configuração do território (composição região) e vocação turística justificada a partir da especificação das dimensões da região

SEDE

ORIENTAR E APOIAR TÉCNICAMENTE o Escritório Regional na configuração do território e especificação de suas dimensões, bem como, na elaboração do relatório técnico sobre o território e sua vocação turística



CONFIGURANDO A REGIÃO A PARTIR DE SUAS DIMENSÕES, É POSSÍVEL IDENTIFICAR SUA VOCAÇÃO TURÍSTICA



ER

Verificar a **EXISTÊNCIA DE** possíveis **PARCEIROS**

IDENTIFICAR no território, ou fora dele, quais **ENTIDADES** teriam interesse em **COLABORAR TÉCNICA, ECONÔMICA E/OU FINANCEIRAMENTE COM O PROJETO**

Convidar as entidades identificadas a conhecer o trabalho que será construído e propor parceira, bem como, **CONVIDAR PARA OS ENCONTROS DE ARTICULAÇÃO** da governança

SEDE

ORIENTAR E APOIAR tecnicamente o Escritório Regional no processo de identificação e captação de possíveis parceiros



OS PARCEIROS DEVEM COLABORAR TÉCNICA, ECONÔMICA E/OU FINANCEIRAMENTE, SEJA NA IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO COMO UM TODO, OU EM ALGUMAS AÇÕES.



ER

Discutir com o demandante e com outras entidades a necessidade de **IDENTIFICAR E ARTICULAR GOVERNANÇA PARA O PROJETO**

CONTATAR OS POSSÍVEIS COMPONENTES DA GOVERNANÇA para explicar o que se pretende e convidar para encontro para discutir o início do processo de articulação do grupo

PROPICIAR A ARTICULAÇÃO POR MEIO DE ENCONTROS, deixando claro que os resultados esperados ao final do trabalho só serão atingidos se existir uma governança consolidada e parceiros para desenvolver as ações que serão planejadas

SEDE

ORIENTAR E APOIAR TÉCNICAMENTE o Escritório Regional no processo de identificação dos possíveis componentes da governança e na estratégia de articulação da mesma

06 **REUNIÃO DE ACOMPANHAMENTO ESTRATÉGICO (VIA WEBCONFERENCE)** **01** semana
Escritório Regional e Sede do Sebrae-SP

ER

AGENDAR REUNIÃO NA SEDE para tratar da seguinte pauta: configuração da região e a vocação turística justificada a partir da especificação das dimensões do território b) o trabalho de identificação e articulação da governança c) a relação de possíveis parceiros capaz de colaborar técnica, econômica e/ou financeiramente com o projeto d) proposta de fortalecimento e consolidação da governança

APRESENTAR O PARECER E O RELATÓRIO ANTERIORMENTE ELABORADOS

SEDE

ANALISAR as etapas realizadas e **ORIENTAR** a operacionalização da próxima etapa

COLABORAR COM A PROPOSTA DE FORTALECIMENTO E CONSOLIDAÇÃO DA GOVERNANÇA apresentando sugestões de atividades, cursos, treinamentos, oficinas, entre outras ferramentas


AS REUNIÕES SUGERIDAS VIA
WEBCONFERENCE PODEM
OCORRER PRESENCIALMENTE
MEDIANTE SOLICITAÇÃO DO
GESTOR DO ER À SEDE



ER

APRESENTAR PROPOSTA de fortalecimento e consolidação da governança discutindo agenda de implementação

IMPLEMENTAR AS AÇÕES PREVISTAS para fortalecimento e consolidação desta governança

SEDE

ORIENTAR E APOIAR TECNICAMENTE o Escritório Regional no processo de fortalecimento e consolidação da governança



É DE FUNDAMENTAL IMPORTÂNCIA QUE CADA ETAPA DESTA FASE SEJA ATENDIDA E CONCLUÍDA PLENAMENTE, POIS O SUCESSO NA CONSTRUÇÃO, ESTRUTURAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DOS PROJETOS ESTÁ DIRETAMENTE RELACIONADA AS MESMAS.

SUGERE-SE NÃO DAR CONTINUIDADE NO PROCESSO SE ALGUMA ETAPA FOR CONCLUÍDA PARCIALMENTE!

CRONOGRAMA DA FASE II

		NÍVEL 1							
		FASE II							
		MÊS 03		MÊS 04		MÊS 04		MÊS 04	
		SEMANA 9	SEMANA 10	SEMANA 11	SEMANA 12	SEMANA 13	SEMANA 14	SEMANA 15	SEMANA 16
8	Reunião de acompanhamento estratégico (via webconference)								
9	Dimensionamento dos segmentos de público-alvo								
10	Mensuração inicial dos indicadores de competitividade dos CTs/ RTs								
11	Oficina de Nivelamento Técnico Conceitual								
12	Oficina de Planejamento Estratégico								
13	Oficina de Estruturação do Projeto								
Construção									

CRONOGRAMA

FASE II CONSTRUÇÃO

Tempo estimado 02 meses úteis

FASE II - CONSTRUÇÃO

ETAPA	ATIVIDADE	RESPONSABILIDADE	TEMPO
08	Reunião de Acompanhamento Estratégico (via webconference)	Escritório Regional e Sede do Sebrae-SP	01 semana
09	Dimensionamento dos Segmentos de Público-Alvo	Escritório Regional	03 semanas
10	Mensuração Inicial dos Indicadores de Competitividade de Nível 1 dos CTs/ RTs	Escritório Regional	01 semana
11	Oficina Nivelamento Técnico Conceitual	Escritório Regional	01 semana
12	Oficina de Planejamento Estratégico	Escritório Regional	01 semana
13	Oficina de Estruturação do Projeto	Escritório Regional	02 semanas



ER

AGENDAR REUNIÃO COM A SEDE para apresentar e alinhar a efetiva conclusão de todas as etapas da fase I e discutir as cinco seguintes etapas da fase II

SEDE

ORIENTARE APOIAR TECNICAMENTE o Escritório Regional nesta transição de fase



**AS REUNIÕES SUGERIDAS VIA
WEBCONFERENCE PODEM
OCORRER PRESENCIALMENTE
MEDIANTE SOLICITAÇÃO DO
GESTOR DO ER À SEDE**



ER

REALIZAR trabalho de campo e de gabinete - **DIMENSIONAMENTO DOS SEGMENTOS DE PÚBLICO-ALVO** com o objetivo de dimensionar o universo de micro e pequenos empreendimentos, que potencialmente poderão ser atendidos pelo projeto

ELABORAR RELATÓRIO DO DIMENSIONAMENTO EM PLANILHAS PADRONIZADAS contendo levantamento de informações de cada empreendimento apresentadas em anexo, bem como, totalizar as quantidades de empreendimentos por segmento de público-alvo

SEDE

ORIENTAR E APOIAR TÉCNICAMENTE o Escritório Regional na execução desta etapa

PARA A REALIZAÇÃO DESTE TRABALHO PODE-SE UTILIZAR FONTES SECUNDÁRIAS: LISTA TELEFÔNICA, INTERNET, GUIAS DE CIDADE, CADASTROS DE SINDICATOS, CASA DA AGRICULTURA, ASSOCIAÇÕES COMERCIAIS E EMPRESARIAIS, SECRETARIA/DIRETORIA DE TURISMO E/OU CULTURA, COOPERATIVAS, CASA DO ARTESÃO, ENTRE OUTROS, ALÉM DE, QUANDO NECESSÁRIO, LEVANTAMENTO EM CAMPO



**ER**

APLICAR O FORMULÁRIO DE INDICADORES DE COMPETITIVIDADE DE NÍVEL 1 no Circuito ou Roteiro Turístico em que se pretende desenvolver o projeto

PREPARAR RELATÓRIO com o resultado do formulário de indicadores de competitividade de nível 1 para ser apresentado durante as Oficinas de Planeamento Estratégico e Estruturação do Projeto

SEDE

ORIENTAR E APOIAR TÉCNICAMENTE o Escritório Regional na execução desta etapa



11

Oficina de Nivelamento Técnico Conceitual

01
semana

Escritório Regional

ER

Com o objetivo de nivelar o conhecimento e entendimento da governança sobre as estruturas conceituais do Turismo e das estratégias de desenvolvimento adotadas pelo Sebrae – SP, **AGENDAR A OFICINA DE NIVELAMENTO TÉCNICO CONCEITUAL** que contribuirá para potencializar e facilitar o trabalho de construção e implementação do projeto

Empreender esforços (visitar e/ou ligar para todos envolvidos, enviar convite via e-mail e correio e fazer *follow-up*) para **GARANTIR A PRESENÇA DO GRUPO** que compõem a governança na Oficina

ORGANIZAR E CONDUZIR A OFICINA

ELABORAR E APRESENTAR RELATÓRIO com parecer qualitativo sobre a eficácia do trabalho analisando o resultado da Oficina e indicando providências corretivas, se necessárias

SEDE

FORNECER CONTEÚDO TÉCNICO CONCEITUAL a ser utilizado na Oficina

ORIENTAR E APOIAR TÉCNICAMENTE o Escritório Regional



CARGA HORÁRIA: 08H PODENDO SER REDIMENSIONADA DE ACORDO COM A NECESSIDADE DO GRUPO;

TÉCNICA: OFICINA PARTICIPATIVA COM EXPOSIÇÃO DIALOGADA;

12

Oficina de Planejamento Estratégico

Escritório Regional

01
semana

ER

GARANTIR A MANUTENÇÃO DA COMPOSIÇÃO DO GRUPO que participou da Oficina de Nivelamento Técnico Conceitual para a participação nesta Oficina

Tendo como subsídio o relatório da Oficina de Nivelamento Técnico Conceitual e Indicadores de Competitividade de nível 1 **AGENDAR A OFICINA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

EMPREENDER ESFORÇOS (visitar e/ou ligar para todos envolvidos, enviar convite via e-mail e correio e fazer *follow-up*) para **GARANTIR A PRESENÇA DO GRUPO** na Oficina

ORGANIZAR E CONDUZIR A OFICINA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

ELABORAR E APRESENTAR RELATÓRIO com parecer qualitativo sobre a eficácia do trabalho analisando o resultado da Oficina e indicando providências corretivas, se necessárias

SEDE

FORNECER CONTEÚDO TÉCNICO CONCEITUAL a ser utilizado na Oficina

ORIENTAR E APOIAR TÉCNICAMENTE o Escritório Regional



CARGA HORÁRIA: 08H PODENDO SER REDIMENSIONADA DE ACORDO COM A NECESSIDADE DO GRUPO;

TÉCNICA: OFICINA PARTICIPATIVA COM EXPOSIÇÃO DIALOGADA

13 Oficina de Estruturação do Projeto

Escritório Regional

02 semanas

ER

SEDE

Verificar, com antecedência, se a **COMPOSIÇÃO DO GRUPO** que participou do Seminário de Nivelamento Técnico Conceitual e da Oficina de Planejamento Estratégico foi mantida

Tendo como subsídio os relatórios da Oficina de Nivelamento Técnico Conceitual, Indicadores de Competitividade de nível 1 e da Oficina de Planejamento Estratégico **AGENDAR A OFICINA DE ESTRUTURAÇÃO DO PROJETO** para levantamento dos seguintes elementos: Nome do projeto; Objetivo do projeto; Horizonte do projeto; Premissas; Resultado(s) Finalístico(s); Resultado(s) Intermediário(s) por segmento de público-alvo a ser atendido; possíveis parceiros; Nominção das ações referentes a cada um dos focos estratégico relacionados-as aos resultados intermediários estabelecidos

Empreender esforços (visitar e/ou ligar para todos envolvidos, enviar convite via e-mail e correio e fazer *follow-up*) para **GARANTIR A PRESENÇA DO GRUPO** que compõem a governança na Oficina

ORGANIZAR E CONDUZIR A OFICINA dando apoio logístico ao grupo

ELABORAR O RELATÓRIO qualitativo sobre a eficácia do trabalho analisando o resultado da Oficina promovendo adequações e indicando providências corretivas, se necessárias

ELABORAR E APRESENTAR a estrutura do projeto

FORNECER CONTEÚDO TÉCNICO CONCEITUAL a ser utilizado na Oficina

ORIENTAR, ACOMPANHAR E APOIAR TÉCNICAMENTE o Escritório Regional

CARGA HORÁRIA: 08H PODENDO SER REDIMENSIONADA DE ACORDO COM A NECESSIDADE DO GRUPO;

TÉCNICA: OFICINA PARTICIPATIVA COM EXPOSIÇÃO DIALOGADA



CRONOGRAMA DA FASE III

<p style="text-align: center;">CRONOGRAMA FASE III MOBILIZAÇÃO Tempo estimado 01 mês útil</p>		NÍVEL 1			
		FASE III			
		MÊS 05			
		SEMANA 17	SEMANA 18	SEMANA 19	SEMANA 20
14	Reunião de acompanhamento estratégico (via webconference)				
15	Formatação do projeto com especificação das ações (nominação dos responsáveis)				
16	Reunião para análise de consistência e validação do Projeto junto à coordenação estadual				
17	Validação da proposta do projeto junto à Governança				
18	Acordo de Resultados				
19	Adesão do Público-Alvo ao Projeto				
Mobilização					

FASE III - MOBILIZAÇÃO

ETAPA	ATIVIDADE	RESPONSABILIDADE	TEMPO
14	Reunião de Acompanhamento Estratégico (via webconference)	Escritório Regional e Sede do Sebrae-SP	01 semana
15	Formatação do Projeto com Especificação das Ações (nomação dos responsáveis)	Escritório Regional e Sede do Sebrae-SP	01 semana
16	Reunião para Análise de Consistência e Validação do Projeto junto à Coordenação Estadual	Escritório Regional e Sede do Sebrae-SP	01 semana
17	Validação da Proposta do Projeto junto à Governança	Escritório Regional, Governança e Parceiros	01 semana
18	Acordo de Resultados	Escritório Regional, Governança e Parceiros	01 semana
19	Adesão do Público-Alvo ao Projeto	Escritório Regional, Governança e Parceiros	01 semana

Reunião de Acompanhamento Estratégico (via webconference)

Escritório Regional e Sede
do Sebrae-SP

01
semana

ER

AGENDAR REUNIÃO NA SEDE para apresentar a efetiva conclusão de todas as etapas da fase II e discutir as cinco etapas desta fase.

DISCORRER SOBRE a realização das **OFICINAS** apontando pontos positivos e negativos, sugerindo adequações, se necessárias.

APRESENTAR A ESTRUTURA DO PROJETO e dirimir suas dúvidas em relação a formatação do mesmo.

SEDE

ORIENTAR, ACOMPANHAR E APOIAR o Escritório Regional no processo de tomada de decisão estratégica na operacionalização das próximas etapas desta fase: formatação do projeto, análise de conformidade, validação junto a Governança, acordo de resultados e adesão do público alvo ao projeto.



AS REUNIÕES SUGERIDAS VIA
WEBCONFERENCE PODEM
OCORRER PRESENCIALMENTE
MEDIANTE SOLICITAÇÃO DO
GESTOR DO ER À SEDE

15

Formatação do Projeto com Especificação das Ações (nomenclatura dos responsáveis)

Escritório Regional e Sede
do Sebrae-SP01
semana

ER

FORMATAR O PROJETO, de acordo com o modelo vigente e com base nas informações levantadas nas fases anteriores, nos documentos elaborados, bem como, nas orientações recebidas durante as reuniões de acompanhamento estratégico

SEDE

ORIENTAR E APOIAR TÉCNICAMENTE o Escritório Regional no processo de formatação do projeto

METAS DESTA ETAPA:

- DETALHAR AS AÇÕES DO PROJETO INCLUINDO CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO FÍSICA;
- FORMATAR O PROJETO DE ACORDO COM O MODELO VIGENTE;
- ESTABELECEM RESPONSABILIDADES PELA EXECUÇÃO DAS AÇÕES





ER

AGENDAR REUNIÃO NA SEDE e enviar antecipadamente a proposta de formatação do projeto por meio eletrônico

REALIZAR ADEQUAÇÕES e ajustes necessários no projeto

SEDE

ANALISAR TECNICAMENTE a construção e consistência do projeto indicando as adequações necessárias



ER

APRESENTAR A PROPOSTA DO PROJETO para avaliação e validação da governança explicando tecnicamente eventuais ajustes

GOVERNANÇA

ANALISAR, PROPOR POSSÍVEIS ADEQUAÇÕES E VALIDAR A PROPOSTA.

CASO OCORRAM ALTERAÇÕES SIGNIFICATIVAS NO PROJETO SUBMETTER A NOVA ANÁLISE CONFORME ETAPA ANTERIOR



18 **Acordo de Resultados** Escritório Regional, Governança e Parceiros 01 semana

ER

Elabore e Assine o **ACORDO DE RESULTADOS**, ou seja, o compromisso com as responsabilidades do SEBRAE-SP e dos parceiros, sejam financeiras, econômicas ou técnicas que visem apoiar as ações e demais iniciativas necessárias à obtenção dos resultados intermediários e finalísticos previstos no Projeto e de prover os meios para a sua execução

GOVERNANÇA E PARCEIROS

Assinar o **ACORDO DE RESULTADOS** assumindo suas responsabilidades no projeto



ELABORAR O ACORDO DE RESULTADOS UTILIZANDO O MODELO DA METODOLOGIA GEOR

ER

Articular com a governança e parceiros, estratégias para **GARANTIR A PRESENÇA DO PÚBLICO-ALVO** DIMENSIONADO no evento de apresentação do projeto

Planejar e realizar o(s) evento(s) para **APRESENTAR A PROPOSTA DO PROJETO** fomentando a adesão do público-alvo ao mesmo

CONSOLIDAR AS ADESÕES CAPTADAS em um relatório comparativo ao dimensionamento dos segmentos de público-alvo

GOVERNANÇA E PARCEIROS

Articular com o Escritório Regional estratégias para **GARANTIR A PRESENÇA DO PÚBLICO ALVO** dimensionado

COLABORAR NO PLANEJAMENTO, organização e realização do(s) evento(s)

VERIFICAR E CONSOLIDAR A
PORCENTAGEM DE ADESÃO
DE CADA SEGMENTO DE
PÚBLICO-ALVO DE ACORDO
COM O NÚMERO
DIMENSIONADO



FASE IV - EXECUÇÃO

ETAPA	ATIVIDADE	RESPONSABILIDADE	TEMPO
20	Gestão Contínua do Projeto	Escritório Regional, Governança, Parceiros e Sede do Sebrae-SP	Contínuo
21	Reunião de acompanhamento estratégico (via webconference)	Escritório Regional e Sede do Sebrae-SP	01 semana
22	Integração dos segmentos de Público-Alvo e medição do T0 dos empreendimentos participantes	Escritório Regional	01 semana
23	Implementação do Projeto	Escritório Regional e Sede do Sebrae-SP	27 semanas



ER

ACOMPANHAMENTO E GESTÃO CONTÍNUA DO PROJETO PREVENDO E PROPONDO AÇÕES CORRETIVAS GARANTINDO A INTEGRIDADE DO PROCESSO

CONDUZIR O PROCESSO DE GESTÃO E OPERACIONALIZAÇÃO do projeto dividindo responsabilidades com os parceiros

SEDE

ORIENTAR E APOIAR TÉCNICAMENTE o Escritório Regional no processo de gestão contínua do projeto

GOVERNANÇA E PARCEIROS

RESPONSABILIZAR-SE PELA AÇÕES DE SUA COMPETÊNCIA

CONTRIBUIR COM O PROCESSO DE GESTÃO E OPERACIONALIZAÇÃO do projeto compartilhando responsabilidades com o Sebrae-SP



O SUCESSO NA IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO ESTÁ DIRETAMENTE RELACIONADO COM A GESTÃO CONTÍNUA DO MESMO QUE DEVE SER COMPARTILHADA ENTRE TODOS OS ENVOLVIDOS



ER

AGENDAR REUNIÃO COM A SEDE para apresentar acordo de resultados, adesão de público alvo e discutir integração do público-alvo e medição da situação atual dos indicadores dos resultados previstos no projeto

DISCORRER SOBRE A EXECUÇÃO DA FASE ANTERIOR apontando pontos positivos e negativos e sugerindo adequações, bem como, apresentar e dirimir dúvidas em relação às etapas seguintes

SEDE

ORIENTAR, ACOMPANHAR E APOIAR O ESCRITÓRIO REGIONAL no processo de tomada de decisão estratégica na fase de Execução



AS REUNIÕES SUGERIDAS VIA WEBCONFERENCE
PODEM OCORRER PRESENCIALMENTE MEDIANTE
SOLICITAÇÃO DO GESTOR DO ER À SEDE

ER

GOVERNANÇA E PARCEIROS

ARTICULAR JUNTO A GOVERNANÇA E AOS PARCEIROS AS ESTRATÉGIAS PARA INTEGRAÇÃO DOS SEGMENTOS DE PÚBLICO-ALVO

REALIZAR REUNIÕES COM OS PROPRIETÁRIOS E OU GESTORES DE CADA SEGMENTO DE PÚBLICO-ALVO que aderiram ao projeto para apresentação detalhada das respectivas ações, e, consolidação do cronograma físico das atividades de cada ação

LEVANTAR o T0 dos empreendimentos participantes compatível com o resultado intermediário estabelecido



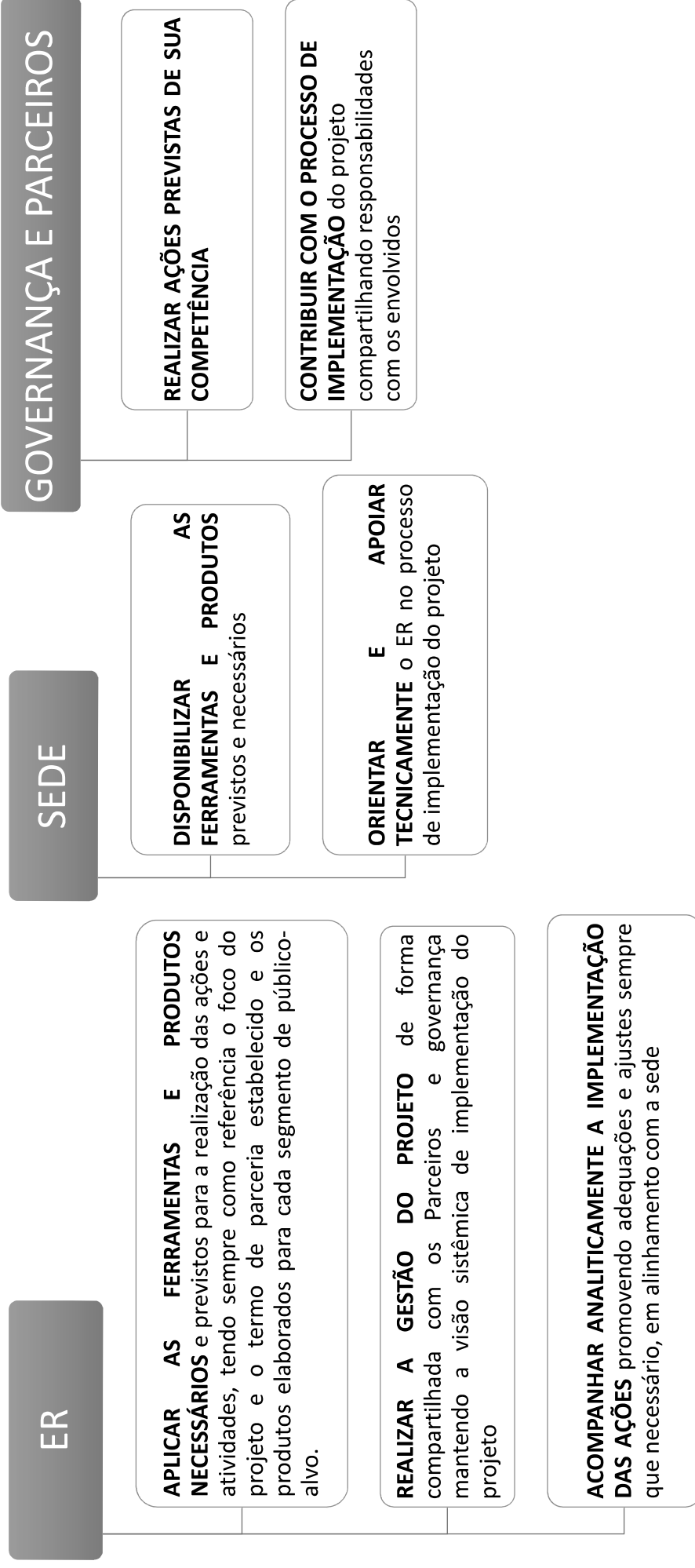
O EMPREENDEDOR DEVERÁ TRAZER PARA ESTA REUNIÃO INFORMAÇÃO QUE POSSIBILITE A MEDIÇÃO DO T0

ARTICULAR JUNTO AO ESCRITÓRIO REGIONAL ESTRATÉGIAS PARA INTEGRAÇÃO DOS SEGMENTOS DO PÚBLICO-ALVO

APOIAR A REALIZAÇÃO DAS REUNIÕES de integração de público-alvo ao projeto

RATIFICAR OU RETIFICAR JUNTO AO GRUPO DOS EMPREENDEDORES OS RESULTADOS INTEMEDIÁRIOS ESTABELECIDOS NO PROJETO





CRONOGRAMA DA FASE V

<p align="center">CRONOGRAMA FASE V EVOLUÇÃO Tempo estimado 01 mês útil</p>		NÍVEL 1			
		FASE V			
		MÊS 13			
		SEMANA 49	SEMANA 50	SEMANA 51	SEMANA 52
24	Avaliação final dos indicadores de competitividade dos CTs/ RTs				
25	Mensuração dos resultados finalísticos e intermediários após implementação do projeto (T1)				
26	Reunião de avaliação estratégica de continuidade do projeto (via Webconference)				
27	Evento de encerramento do projeto				
Evolução					

FASE V - EVOLUÇÃO

ETAPA	ATIVIDADE	RESPONSABILIDADE	TEMPO
24	Mensuração dos Indicadores de Competitividade de Nível 1 dos Cts/ Rts e Avaliação Final de Evolução	Escritório Regional e Sede do Sebrae-SP	01 semana
25	Mensuração Tn_Final dos Resultados Finalísticos e Intermediários	Escritório Regional	02 semanas
26	Reunião de Avaliação Estratégica para decisão de continuidade do Projeto (via Webconference)	Escritório Regional e Sede do Sebrae-SP	01 semana
27	Evento de Encerramento do Projeto	Escritório Regional, Governança, Parceiros e Sede do Sebrae-SP	01 semana



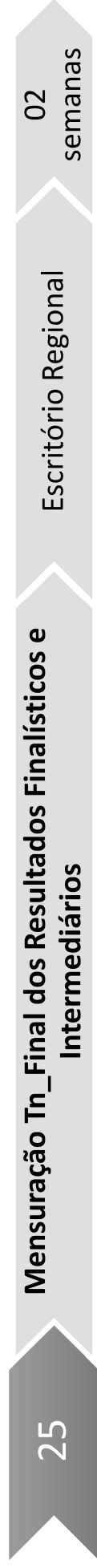
ER

APLICAR NOVAMENTE O FORMULÁRIO DE INDICADORES DE COMPETITIVIDADE DE NÍVEL 1 no Circuito ou Roteiro Turístico

PREPARAR RELATÓRIO DE EVOLUÇÃO comparando e avaliando o resultado do formulário de indicadores de competitividade de nível 1 antes e depois da implementação do projeto

SEDE

ORIENTAR E APOIAR TÉCNICAMENTE o Escritório Regional na execução desta etapa



ER

REALIZAR ARTICULAÇÕES entre todos os envolvidos e estabelecer a logística para coleta das medições finais

LEVANTAR o Tn_final dos empreendimentos participantes compatível com o resultado intermediário estabelecido

REALIZAR ENCONTROS COLETIVOS COM OS PROPRIETÁRIOS E OU GESTORES DE CADA SEGMENTO DE PÚBLICO-ALVO que aderiram ao projeto para discutir os resultados alcançados com a implementação do projeto

ELABORAR RELATÓRIOS COMPARATIVOS referentes à aferição dos resultados previstos para cada segmento de público-alvo

SEDE

ORIENTAR E APOIAR TÉCNICAMENTE o Escritório Regional na execução desta etapa

PARTICIPAR DOS ENCONTROS COLETIVOS COM OS PROPRIETÁRIOS E OU GESTORES DE CADA SEGMENTO DE PÚBLICO-ALVO que aderiram ao projeto para discutir os resultados alcançados com a implementação do projeto

GOVERNANÇA E PARCEIROS

26

Reunião de Avaliação Estratégica de Continuidade do Projeto (via webconference)

Escritório Regional e Sede do Sebrae-SP

01 semana

ER

AGENDAR REUNIÃO COM A SEDE para discutir a continuidade ou não do projeto

APRESENTAR RELATÓRIOS COMPARATIVOS de evolução dos indicadores de competitividade e dos resultados finalísticos e intermediários

DISCORRER SOBRE A EVOLUÇÃO DO PROJETO apontando pontos positivos e negativos e sugerindo adequações, bem como, apresentar e dirimir dúvidas em relação às etapas seguintes, se for o caso

SEDE

REALIZAR A REUNIÃO DE AVALIAÇÃO FINAL E EM CONSENSO COM O ER DECIDIR PELA CONTINUIDADE OU NÃO DO PROJETO



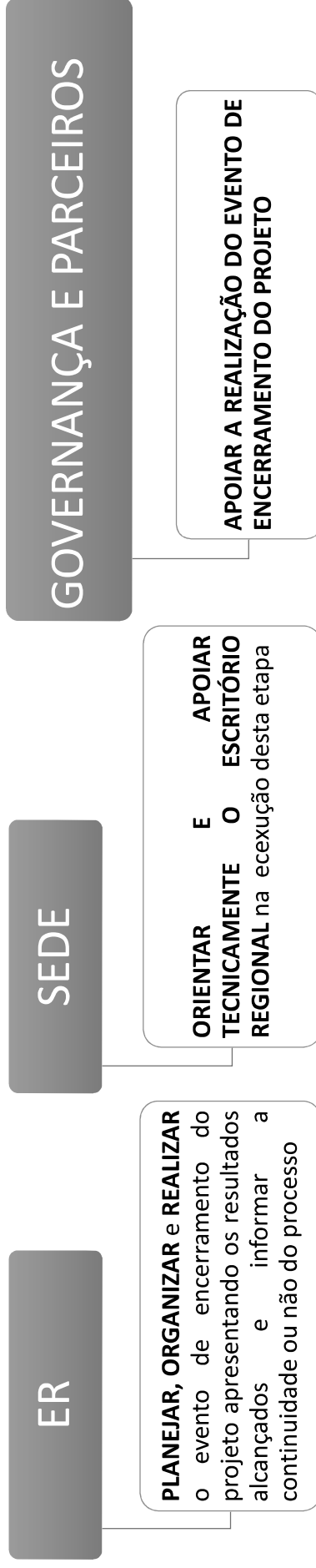
AS REUNIÕES SUGERIDAS VIA WEBCONFERENCE PODEM OCORRER PRESENCIALMENTE MEDIANTE SOLICITAÇÃO DO GESTOR DO ER À SEDE



Escritório Regional,
Governança, Parceiros e
Sede do Sebrae-SP

27

Evento de Encerramento do Projeto

01
semana

ER

PLANEJAR, ORGANIZAR e REALIZAR
o evento de encerramento do
projeto apresentando os resultados
alcançados e informar a
continuidade ou não do processo

SEDE

**ORIENTAR E APOIAR
TECNICAMENTE O ESCRITÓRIO
REGIONAL** na execução desta etapa

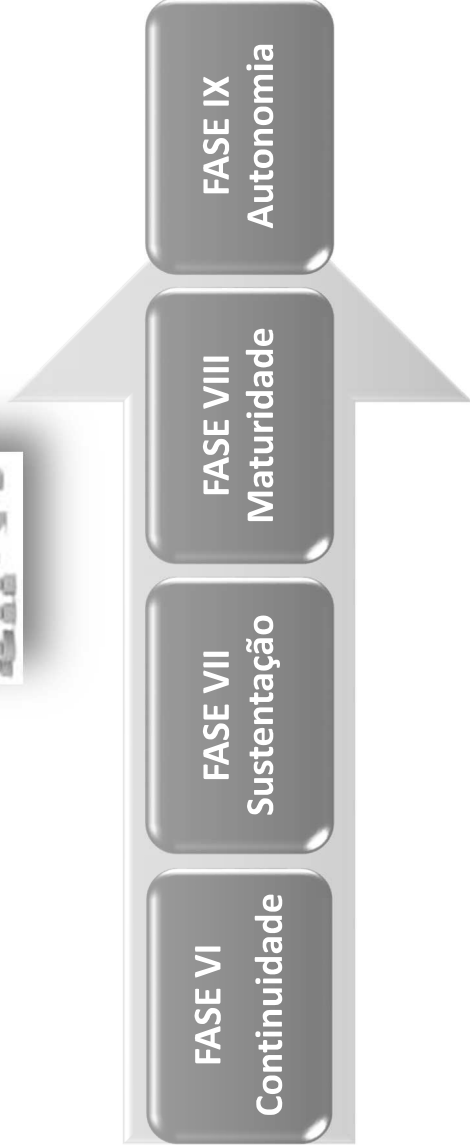
GOVERNANÇA E PARCEIROS

**APOIAR A REALIZAÇÃO DO EVENTO DE
ENCERRAMENTO DO PROJETO**



TODO PROCESSO DE PLANEJAMENTO É CONTINUO.
PORTANTO, O ENCERRAMENTO DE UM PROJETO SE
CONFIGURA EM UMA OPORTUNIDADE PARA O INÍCIO
DE UMA NOVA FASE DE PLANEJAMENTO, TENDO
COMO REFERÊNCIA OS NÍVEIS DE PROGRESSO E
DESENVOLVIMENTO ALCANÇADOS POR MEIO DO
TRABALHO QUE ORA SE ENCERRA.

Método Passo a Passo
Nível 2



FASE VI
Continuidade

FASE VII
Sustentação

FASE VIII
Maturidade

FASE IX
Autonomia

2. Matriz de Indicadores de Competitividade de Nível 2

OFERTA TURÍSTICA DIFERENCIAL CONSOLIDADA

- Matriz de aprimoramento de produtos turísticos atrativos de nível 2 implantada

OFERTA TURÍSTICA TÉCNICA APRIMORADA – MHE AFL

- Matriz de Qualidade Percebida de nível 2 implantada

ESTÍMULO AO EMPREENDEDORISMO LOCAL

- Campanha de orientação ao empreendedorismo em Turismo realizada
- Blog do CT

RECEPÇÃO AO TURISTA

- Centro de recepção a turistas implantado
- Sinalização turística implantada
- Matriz de aprimoramento dos serviços de agenciamento de turismo receptivo de nível 2. implantada

GESTÃO E QUALIDADE DA ATIVIDADE TURÍSTICA

- Monitoramento da receita da atividade turística na economia local.
- Monitoramento do grau de satisfação da comunidade empresarial local.
- Projeto trienal com foco em inovações e tendências mundiais
- Missão técnica internacional de benchmarking realizada.

PROMOÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO

- Portal de promoção e comercialização instalado;
- Catálogo de Negócios publicado – nível 2
- Plano de promoção e comercialização elaborado.

3. Cronograma

CRONOGRAMA DO MÉTODO - NÍVEL 2

		NÍVEL 2											
		FASE VI											
		MÊS 14						Mês 15					
		SEMANA 53	SEMANA 54	SEMANA 55	SEMANA 56	SEMANA 57	SEMANA 58	SEMANA 59	SEMANA 60				
Continuidade													
28	Reunião de acompanhamento estratégico (via webconference)												
29	Redimensionamento dos segmentos de público-alvo												
30	Fortalecimento , consolidação e manutenção da Governança do projeto												
31	Mensuração inicial dos indicadores de competitividade dos CTs/ RTs de nível 2												
32	Oficina de Aprimoramento Técnico Conceitual												
33	Oficina de Planejamento Estratégico de nível 2												
34	Oficina de Reestruturação do Projeto												

CRONOGRAMA

FASE VI CONTINUIDADE

Tempo estimado 02 meses úteis

4. Passo a Passo

CRONOGRAMA DA FASE VI - NÍVEL 2

FASE VI - CONTINUIDADE

ETAPA	ATIVIDADE	RESPONSABILIDADE	TEMPO
28	Reunião de Acompanhamento Estratégico (via webconference)	Escritório Regional e Sede do Sebrae-SP	01 semana
29	Redimensionamento dos Segmentos do Público-Alvo	Escritório Regional	02 semanas
30	Fortalecimento, Consolidação e Manutenção da Governança do Projeto	Escritório Regional	Contínuo
31	Mensuração inicial dos indicadores de competitividade de nível 2 dos CTs/ RTs	Escritório Regional	01 semana
32	Oficina de Aprimoramento Técnico Conceitual	Escritório Regional	01 semana
33	Oficina de Planejamento Estratégico de nível 2	Escritório Regional	01 semana
34	Oficina de Reestruturação do Projeto	Escritório Regional	02 semanas

28

Reunião de Acompanhamento Estratégico (via webconference)

Escritório Regional e Sede do Sebrae-SP

01 semana

ER

AGENDAR REUNIÃO COM A SEDE para discutir a continuidade do trabalho, bem como, cada etapa desta fase

DISCORRER SOBRE TODAS AS ETAPAS DESTA FASE, apontar pontos positivos e negativos e sugerir adequações, bem como, apresentar e dirimir dúvidas em relação às etapas seguintes

SEDE

ORIENTAR, E APOIAR TÉCNICAMENTE o Escritório Regional no processo de continuidade



**AS REUNIÕES SUGERIDAS VIA
WEBCONFERENCE PODEM
OCORRER PRESENCIALMENTE
MEDIANTE SOLICITAÇÃO DO
GESTOR DO ER À SEDE**



ER

ATUALIZAR O DIMENSIONAMENTO DOS SEGMENTOS DE PÚBLICO-ALVO com o objetivo de redimensionar o universo de micro e pequenos empreendimentos que potencialmente poderão ser atendidos pelo projeto

CONSOLIDAR OS DADOS DE CADA SEGMENTO DE PÚBLICO-ALVO nas planilhas-padrão

SEDE

ORIENTAR E APOIAR TÉCNICAMENTE o Escritório Regional nesta etapa



CASO TENHA OCORRIDO ALGUMA ALTERAÇÃO NA ÁREA DE ABRANGÊNCIA DO PROJETO É IMPORTANTE REALIZAR NOVA VISITA TÉCNICA PARA RECONFIGURAÇÃO DA REGIÃO E ESPECIFICAÇÃO DE SUAS DIMENSÕES

30

Fortalecimento, Consolidação e Manutenção da Governança do Projeto

Escritório Regional

Contínuo

ER

APRESENTAR NOVA PROPOSTA de fortalecimento e consolidação da governança discutindo agenda de implementação levando em consideração proposta anterior

IMPLEMENTAR AS AÇÕES PREVISTAS para fortalecimento e consolidação desta governança

SEDE

ORIENTAR E APOIAR TÉCNICAMENTE o Escritório Regional no processo de fortalecimento e consolidação da governança



AVALIE A NECESSIDADE DE NOVOS PARCEIROS PARA O PROJETO E ESTRATÉGIAS PARA MANUTENÇÃO DA GOVERNANÇA OU ATÉ MESMO RENOVACÃO DA

ER

VERIFICAR se algum dos indicadores de competitividade de nível 1 não foi atendido

APLICAR O FORMULÁRIO DE INDICADORES DE COMPETITIVIDADE DE NÍVEL 2 no Circuito ou Roteiro Turístico

PREPARAR RELATÓRIO com o resultado do formulário de indicadores de competitividade de nível 2 para apresentar à Governança, bem como, os indicadores não atendidos do nível 1

SEDE

ORIENTAR E APOIAR TECNICAMENTE o Escritório Regional

ER

Com o objetivo de aprimorar o conhecimento e entendimento da governança sobre as estruturas conceituais do Turismo e das estratégias de desenvolvimento adotadas pelo Sebrae – SP, **AGENDAR A OFICINA DE APRIMORAMENTO TÉCNICO CONCEITUAL**

Empreender esforços (visitar e/ou ligar para todos envolvidos, enviar convite via e-mail e correio e fazer *follow-up*) para **GARANTIR A PRESENÇA DO GRUPO** que compõem a governança na Oficina

ORGANIZAR E CONDUZIR A OFICINA

ELABORAR E APRESENTAR RELATÓRIO com parecer qualitativo sobre a eficácia do trabalho analisando o resultado da Oficina e indicando providências corretivas, se necessárias

SEDE

FORNECER CONTEÚDO TÉCNICO CONCEITUAL a ser utilizado nesta Oficina

ORIENTAR E APOIAR TÉCNICAMENTE o Escritório Regional

CARGA HORÁRIA: 08H PODENDO SER REDIMENSIONADA DE ACORDO COM A NECESSIDADE DO GRUPO;

TÉCNICA: OFICINA PARTICIPATIVA COM EXPOSIÇÃO DIALOGADA



ER

GARANTIR A MANUTENÇÃO DA COMPOSIÇÃO DO GRUPO que participou da Oficina de Aprimoramento Técnico Conceitual para a participação nesta Oficina

EMPREENDER ESFORÇOS (visitar e/ou ligar para todos envolvidos, enviar convite via e-mail e correio e fazer *follow-up*) para **GARANTIR A PRESENÇA DO GRUPO** na Oficina

Tendo como subsídio o projeto anterior **ORGANIZAR E CONDUZIR A OFICINA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE NÍVEL 2**, ou seja, com ênfase nos indicadores de competitividade de nível 2 e aproveitar para apresentar e discutir os relatórios dos indicadores de competitividade de nível 1 e 2 do Circuito ou Roteiro

ELABORAR E APRESENTAR RELATÓRIO com parecer qualitativo sobre a eficácia do trabalho analisando o resultado da Oficina e indicando providências corretivas, se necessárias

SEDE

ORIENTAR E APOIAR TÉCNICAMENTE o Escritório Regional

CARGA HORÁRIA: 08H PODENDO SER REDIMENSIONADA DE ACORDO COM A NECESSIDADE DO GRUPO;

TÉCNICA: OFICINA PARTICIPATIVA COM EXPOSIÇÃO DIALOGADA





ER

Verificar, com antecedência, se a **COMPOSIÇÃO DO GRUPO** que participou das Oficinas foi mantida e agendar a **OFICINA DE ESTRUTURAÇÃO DE PROJETO**

Empreender esforços (visitar e/ou ligar para todos envolvidos, enviar convite via e-mail e correio e fazer *follow-up*) para **GARANTIR A PRESENÇA DO GRUPO** que compõem a governança na Oficina

ORGANIZAR E CONDUZIR A OFICINA DE ESTRUTURAÇÃO DE PROJETO tendo como subsídio os resultados alcançados até o presente, as Oficinas de Aprimoramento Técnico Conceitual e Planejamento Estratégico e os indicadores de competitividade de nível 2

ELABORAR O RELATÓRIO qualitativo sobre a eficácia do trabalho analisando o resultado da Oficina promovendo adequações e indicando providências corretivas, se necessárias

ELABORAR E APRESENTAR a estrutura do projeto

SEDE

ORIENTAR E APOIAR TÉCNICAMENTE o escritório regional

CRONOGRAMA DA FASE VII - NÍVEL 2

		NÍVEL 2			
		FASE VII			
		MÊS 16			
		SEMANA 61	SEMANA 62	SEMANA 63	SEMANA 64
CRONOGRAMA FASE VII SUSTENTAÇÃO Tempo estimado 01 mês útil					
35	Reunião de acompanhamento estratégico (via webconference)				
36	Formatação do projeto com especificação das ações (nomação dos responsáveis)				
37	Reunião para análise de consistência e validação do Projeto junto à coordenação estadual				
38	Validação da proposta do projeto junto à Governança				
39	Acordo de Resultados				
40	Adesão do Público-Alvo ao Projeto				
Sustentação					

FASE VII - SUSTENTAÇÃO

ETAPA	ATIVIDADE	RESPONSABILIDADE	TEMPO
35	Reunião de Acompanhamento Estratégico (via webconference)	Escritório Regional e Sede do Sebrae-SP	01 semana
36	Formatação do Projeto com Especificação das Ações (nominação dos responsáveis)	Escritório Regional	01 semana
37	Reunião para análise de consistência e validação do Projeto junto à coordenação estadual	Escritório Regional e Sede do Sebrae-SP	01 semana
38	Validação da proposta do projeto junto à Governança	Escritório Regional	01 semana
39	Acordo de Resultados	Escritório Regional, Governança e Parceiros	01 semana
40	Adesão do Público-Alvo ao Projeto	Escritório Regional, Governança e Parceiros	01 semana



ER

AGENDAR REUNIÃO COM A SEDE para discutir as etapas desta fase

DISCORRER SOBRE TODAS AS ETAPAS DESTA FASE, apontar pontos positivos e negativos e sugerir adequações, bem como, apresentar e dirimir dúvidas em relação às etapas seguintes

SEDE

ORIENTAR, E APOIAR TÉCNICAMENTE o Escritório Regional



**REUNIÕES SUGERIDAS VIA
WEBCONFERENCE PODEM
OCORRER PRESENCIALMENTE
MEDIANTE SOLICITAÇÃO DO
GESTOR DO ER À SEDE**

Formatação do Projeto com Especificação das Ações (nomenclatura dos responsáveis)

Escritório Regional

01
semana

ER

FORMATAR O PROJETO de acordo com as Oficinas de Planejamento Estratégico de nível 2 e Reestruturação de Projetos

SEDE

ORIENTAR, E APOIAR TECNICAMENTE o Escritório Regional na formatação do projeto



DETALHAR AS AÇÕES DO PROJETO INCLUINDO CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO FÍSICA; FORMATAR O PROJETO DE ACORDO COM O MODELO VIGENTE E ESTABELEÇER RESPONSABILIDADES PELA EXECUÇÃO DAS AÇÕES SÃO TAREFAS DESTA ETAPA

37

Reunião para análise de consistência e validação do Projeto junto à coordenação estadual

Escritório Regional e Sede do Sebrae-SP

01 semana

ER

AGENDAR REUNIÃO na Sede para discutir a proposta de formatação de projeto. Se possível, enviar a proposta antecipadamente por meio eletrônico

CONTRIBUIR efetivamente na análise de consistência do projeto

REALIZAR ADEQUAÇÕES e ajustes necessários

SEDE

ANALISAR TECNICAMENTE A PROPOSTA DE FORMATAÇÃO DO PROJETO indicando as adequações necessárias



ER

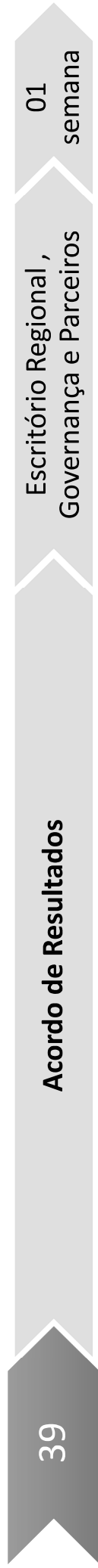
AGENDAR REUNIÃO com a governança para apresentação, análise e validação da proposta do projeto. Explicar eventuais ajustes

GOVERNANÇA

ANALISAR, DISCUTIR E VALIDAR a proposta do projeto

CASO OCORRAM ALTERAÇÕES SIGNIFICATIVAS NO PROJETO SUBMETER A NOVA ANÁLISE CONFORME ETAPA ANTERIOR





GOVERNANÇA E PARCEIROS

ER

ASSINAR novo **ACORDO DE RESULTADOS**, ou seja, o termo de compromisso com as responsabilidades do Sebrae-SP e dos parceiros

ASSINAR o Acordo de Resultados assumindo suas responsabilidades na implementação do projeto

ELABORAR O ACORDO DE
RESULTADOS UTILIZANDO O
MODELO DA METODOLOGIA
GEOR



ER

ARTICULAR COM A GOVERNANÇA e parceiros estratégias para garantir a presença do público-alvo dimensionado nos eventos de apresentação da proposta. Levar em consideração experiência anterior

PLANEJAR E REALIZAR os eventos de apresentação da proposta do projeto fomentando a adesão do público-alvo

CONSOLIDAR as adesões captadas durante os eventos

GOVERNANÇA E PARCEIROS

COLABORAR com estratégias para garantir a presença do público-alvo nos eventos, bem como, no planejamento, organização e realização destes



VERIFICAR E CONSOLIDAR A
PORCENTAGEM DE ADESÃO
DE CADA SEGMENTO DE
PÚBLICO-ALVO DE ACORDO
COM O NÚMERO
DIMENSIONADO

CRONOGRAMA PARA FASE VIII - NÍVEL 2

		NÍVEL 2 FASE VIII																																							
		MÊS 17				MÊS 18				MÊS 19				MÊS 20				MÊS 21				MÊS 22				MÊS 23															
CRONOGRAMA FASE VIII MATURIDADE Tempo estimado 07 meses úteis		41	Gestão contínua do projeto																																						
			Reunião de acompanhamento estratégico (via webconference)																																						
		42	Integração dos segmentos de Público-Alvo e medição da situação atual dos indicadores (T1)																																						
		43	Implementação do Projeto																																						
44																																									

FASE VIII - MATURIDADE				
ETAPA	ATIVIDADE	RESPONSABILIDADE	TEMPO	
41	Gestão Contínua do projeto	Escritório Regional, Governança, Parceiros Sede do Sebrae-SP	Contínuo	
42	Reunião de Acompanhamento Estratégico (via webconference)	Escritório Regional e Sede do Sebrae-SP	01 semana	
43	Integração dos Segmentos de Público-Alvo e Medição da Situação Atual dos Indicadores (T0)	Escritório Regional	01 semana	
44	Implementação do Projeto	Escritório Regional	27 semanas	

41

Gestão Contínua do Projeto

Escritório Regional e
Sede do Sebrae-SP

Contínuo

ER

RESPONSABILIZAR-SE PELA AÇÕES DE SUA COMPETÊNCIA

CONDUZIR O PROCESSO DE GESTÃO E OPERACIONALIZAÇÃO do projeto dividindo responsabilidades com os parceiros

SEDE

ORIENTAR E APOIAR TÉCNICAMENTE o Escritório Regional no processo de gestão contínua do projeto

GOVERNANÇA E PARCEIROS

RESPONSABILIZAR-SE PELA AÇÕES DE SUA COMPETÊNCIA

CONTRIBUIR COM O PROCESSO DE GESTÃO E OPERACIONALIZAÇÃO do projeto dividindo responsabilidades com os parceiros

O SUCESSO NA IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO ESTÁ DIRETAMENTE RELACIONADO COM A GESTÃO CONTÍNUA DO MESMO QUE DEVE SER COMPARTILHADA ENTRE TODOS OS ENVOLVIDOS





ER

AGENDAR REUNIÃO COM A SEDE para apresentar acordo de resultados, adesão de público alvo e discutir integração do público-alvo e medição da situação atual dos indicadores dos resultados previstos no projeto

DISCORRER SOBRE A EXECUÇÃO DA FASE ANTERIOR apontando pontos positivos e negativos e sugerindo adequações, bem como, apresentar e dirimir dúvidas em relação às etapas seguintes

SEDE

ORIENTAR E APOIAR TÉCNICAMENTE o Escritório Regional no processo de tomada de decisão estratégica nesta fase

REUNIÕES SUGERIDAS VIA
WEBCONFERENCE PODEM
OCORRER PRESENCIALMENTE
MEDIANTE SOLICITAÇÃO DO
GESTOR DO ER À SEDE



43

Integração dos Segmentos de Público-Alvo e
Medição da Situação Atual dos Indicadores (T0)

Escritório Regional

01
semana

ER

GOVERNANÇA E PARCEIROS

ARTICULAR JUNTO A GOVERNANÇA E AOS PARCEIROS AS ESTRATÉGIAS PARA INTEGRAÇÃO DOS SEGMENTOS DE PÚBLICO-ALVO

ARTICULAR JUNTO AO ESCRITÓRIO REGIONAL E AOS PARCEIROS AS ESTRATÉGIAS PARA INTEGRAÇÃO DOS SEGMENTOS DO PÚBLICO-ALVO

REALIZAR REUNIÕES COM OS PROPRIETÁRIOS E OU GESTORES DE CADA SEGMENTO DE PÚBLICO-ALVO que aderiram ao projeto para apresentação detalhada das respectivas ações, e, consolidação do cronograma físico das atividades de cada ação

APOIAR A REALIZAÇÃO DAS REUNIÕES de integração de público-alvo ao projeto

LEVANTAR o T0 dos empreendimentos participantes compatível com o resultado intermediário estabelecido

RATIFICAR OU RETIFICAR JUNTO AO GRUPO DE EMPREENDEDORES OS RESULTADOS INTERMEDIÁRIOS PREVISTOS NO PROJETO



O EMPREENDEDOR DEVERÁ TRAZER PARA ESTA REUNIÃO INFORMAÇÃO QUE POSSIBILITE A MEDIÇÃO DO T0



**ER**

DISPONIBILIZAR E APLICAR AS FERRAMENTAS E PRODUTOS NECESSÁRIOS e previstos para a realização das ações, tendo sempre como referência o foco do projeto e o termo de parceria estabelecido e os produtos elaborados para cada segmento de público-alvo.

REALIZAR A GESTÃO DO PROJETO de forma compartilhada com os parceiros e governança mantendo a visão sistêmica de implementação do projeto

ACOMPANHAR ANALITICAMENTE A IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÕES promovendo adequações e ajustes sempre que necessário, em alinhamento com a sede

SEDE

DISPONIBILIZAR FERRAMENTAS E PRODUTOS previstos e necessários

ORIENTAR E APOIAR TÉCNICAMENTE o Escritório Regional no processo de implementação do projeto

GOVERNANÇA E PARCEIROS

RESPONSABILIZAR-SE PELA AÇÕES DE SUA COMPETÊNCIA

CONTRIBUIR COM O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO do projeto compartilhando responsabilidades com os envolvidos

CRONOGRAMA PARA FASE IX - NÍVEL 2

		NÍVEL 2			
		FASE IX			
		MÊS 24			
		SEMANA 93	SEMANA 94	SEMANA 95	SEMANA 96
CRONOGRAMA MÉTODO NÍVEL 2 Tempo estimado 01 mês útil					
45	Avaliação final dos indicadores de competitividade dos CTs/ RTs				
46	Mensuração dos resultados finalísticos e intermediários após implementação do projeto (T2)				
47	Reunião de avaliação estratégica de continuidade do projeto (via Webconference)				
48	Evento de encerramento do projeto				
Autonomia					

FASE IX - AUTONOMIA

ETAPA

ATIVIDADE

RESPONSABILIDADE

TEMPO

45

Mensuração dos Indicadores de Competitividade de Nível 2 dos Cts/ Rts e Avaliação Final de Evolução

Escritório Regional

01
semana

46

Mensuração dos Resultados Finalísticos e Intermediários após Implementação do Projeto

Escritório Regional

02
semanas

47

Reunião de Avaliação Estratégica de Continuidade do projeto (via Webconference)

Escritório Regional e Sede do Sebrae-SP

01
semana

48

Evento de Encerramento do Projeto

Escritório Regional, Governança, Parceiros e Sede do Sebrae-SP

01
semana



SEDE

APLICAR NOVAMENTE O FORMULÁRIO DE INDICADORES DE COMPETITIVIDADE DE NÍVEL 2 no Circuito ou Roteiro Turístico

PREPARAR RELATÓRIO comparando e avaliando o resultado do formulário de indicadores de competitividade de nível 2 antes e depois da implementação do projeto

ER

ORIENTAR E APOIAR TÉCNICAMENTE o Escritório Regional na execução desta etapa

46

Mensuração dos Resultados Finalísticos e Intermediários após Implementação do Projeto

Escritório Regional

02
semanas

ER

REALIZAR ARTICULAÇÕES entre todos os envolvidos e estabelecer a logística para coleta das medições finais

LEVANTAR o Tn_final dos empreendimentos participantes compatível com o resultado intermediário estabelecido

REALIZAR ENCONTROS COLETIVOS COM OS PROPRIETÁRIOS E OU GESTORES DE CADA SEGMENTO DE PÚBLICO-ALVO que aderiram ao projeto para discutir os resultados alcançados com a implementação do projeto

ELABORAR RELATÓRIOS COMPARATIVOS referentes à aferição dos resultados previstos para cada segmento de público-alvo

SEDE

ORIENTAR E APOIAR TÉCNICAMENTE o Escritório Regional na execução desta etapa

GOVERNANÇA E PARCEIROS

PARTICIPAR DOS ENCONTROS COLETIVOS COM OS PROPRIETÁRIOS E OU GESTORES DE CADA SEGMENTO DE PÚBLICO-ALVO que aderiram ao projeto para discutir os resultados alcançados com a implementação do projeto

Reunião de Avaliação Estratégica de Continuidade do Projeto (Via Webconference)

Escritório Regional e Sede do Sebrae-SP

01 semana

ER

AGENDAR REUNIÃO COM A SEDE para discutir a continuidade ou não do projeto

APRESENTAR RELATÓRIOS COMPARATIVOS de evolução dos indicadores de competitividade e dos resultados finalísticos e intermediários

DISCORRER SOBRE A EVOLUÇÃO DO PROJETO apontando pontos positivos e negativos e sugerindo adequações, bem como, apresentar e dirimir dúvidas em relação às etapas seguintes, se for o caso

SEDE

REALIZAR A REUNIÃO DE AVALIAÇÃO FINAL E EM CONSENSO COM O ER DECIDIR PELA CONTINUIDADE OU NÃO DO PROJETO

REUNIÕES SUGERIDAS VIA WEBCONFERENCE PODEM OCORRER PRESENCIALMENTE MEDIANTE SOLICITAÇÃO DO GESTOR DO ER À SEDE





ER

PLANEJAR, ORGANIZAR e REALIZAR o evento de encerramento do projeto apresentando os resultados alcançados e informar a continuidade ou não do processo

SEDE

ORIENTAR e APOIAR TÉCNICAMENTE O ESCRITÓRIO REGIONAL na execução desta etapa

GOVERNANÇA E PARCEIROS

APOIAR A REALIZAÇÃO DO EVENTO DE ENCERRAMENTO DO PROJETO

APENDICES

Apêndice 1 – Formulário de interpretação de atrativos turísticos sustentáveis

Formulário de Interpretação de Atrativo Turístico Sustentável

IDENTIFICAÇÃO

Tipo do Atrativo Turístico () Natural () Cultural	Jurisdição/Gestão () Público () Privado
--	--

1. Desenvolvimento do produto Turístico

- () Formatação () Adequação

2. Vocação Turística

Quanto aos recursos turísticos localizados na propriedade, encontram-se:

2.1 Ocorrências Naturais

- () Cachoeiras, lagos, rios, represa, piscina natural
 () Grutas, cavernas, rochas ou montanhas
 () Recursos climáticos, termais ou hidrominerais
 () Animais em extinção ou com características diferenciadas
 () Beleza cênica e/ou mirante de observação
 () Trilhas e/ou roteiros internos
 () Áreas de mata com diversidade de fauna e flora

Especifique a ocorrência ou acrescente opção:

Potencialidade do recurso para produto turístico atrativo do tipo natural na especialidade:

- () Aventura () Saúde / Beleza () Ecoturismo
 () Ecológico () Aquático / Náutico () Outros: _____

2.2 Ocorrências Culturais

- () Edificações de valor histórico
 () Casarões, senzala e/ou similares
 () Equipamentos, maquinário e/ou similares
 () Acervo arqueológico
 () Fatos históricos
 () Manifestações religiosas materiais e imateriais
 () Pesquisas ou estudos científicos
 () Manifestações Culturais (dança, teatro, grupos folclóricos, contadores de história)
 () Obras de arte
 () Ruínas

- Bibliotecas
 Gastronomia Típica
 Artesanato
 Produção agropecuária
 Processo de produção industrial

Especifique a ocorrência ou acrescente opção:

Os bens culturais são tombados ou registrados?

- Sim Não

Em caso afirmativo, por qual entidade/instituição? _____

Potencialidade do recurso para produto atrativo do tipo cultural na especialidade:

- Histórico Agroturismo Rural
 Religioso Negócios Gastronômico
 Cultural Produção Artesanal Produção Industrial
 Outros _____

3. Localização

- Urbano Rural

4. Tipos de Acesso

- Terrestre Pavimentado Sem pavimentação
 Fluvial Marítimo Aéreo

5. A propriedade tem condições de receber turistas neste momento?

- Sim Não

6. Origem dos turistas que visitam o município e/ou região

- Local/Estadual Nacional Internacional

Considerações sobre análise e interpretação dos dados coletados

Apêndice 2 – Formulário de diagnóstico de atrativos turísticos sustentáveis

**FORMULÁRIO DE DIAGNÓSTICO DE
ATRATIVOS TURÍSTICOS SUSTENTÁVEIS**

Nome da propriedade:	Município:
Nome do responsável	Data:

	SIM	NÃO	N/A
1. Características do Produto			
Sinalização externa			
Sinalização interna interpretativa			
Configuração de <i>lay out</i>			
Relação do empreendimento com o ambiente físico			
Serviço de monitor para visitação			
Descritivo do atrativo turístico			
Regularidade no atendimento			
Paisagismo adequado			
Recursos multimídias na interpretação			
Atividades de interação			
Visita monitorada em idioma estrangeiro			
Especificações:			
2. Estrutura Física			
Área de recepção ao turista			
Banheiros para visitantes			
Acesso satisfatório ao atrativo turístico			
Conservação mobiliário			
Acessos internos			
Acessibilidade			
Coleta de lixo			
Água Potável			
Meios de Comunicação			
Proteção de nascentes			
Coleta seletiva e reciclagem de lixo			
Prevenção ao desperdício de água			
Prevenção ao desperdício de energia elétrica			
Sistema de tratamento de esgoto			
Utilização de energia limpa e renovável			
Especificações:			

3. Segurança			
Primeiros socorros			
Estojo primeiros socorros			
Sinalização informativa e preventiva			
Seguro de responsabilidade civil			
Instalações e equipamentos adequados			
Passeios e atividades com seguro			
Plano de contingencia e emergência			
Gestão de segurança			
Especificações:			
4. Gestão			
Formalização e legalização da empresa			
Registro no Ministério do Turismo			
Cumprimento das exigências legais			
Micro Empreendedores Individuais – MEI			
Formas de receita			
Controle do fluxo de visitantes			
Pesquisa de avaliação			
Capacitação continuada de gestores e funcionários			
Atuação em rede			
Regulamento interno			
Programa de sustentabilidade			
Especificações:			
5. Promoção e Comercialização			
Material promocional			
Material de divulgação de atrativos			
Precificação			
Site			
Canais de comercialização			
Campanhas permanentes			
Linhas de produtos			
Cartão de crédito			
Comércio eletrônico			
Gestão de clientes			
Mídias Sociais			
Parcerias estratégicas			
Especificações:			

Apêndice 3 – Formulário de intervenção de atrativos turísticos sustentáveis

**FORMULÁRIO DE INTERVENÇÃO DE
ATRATIVOS TURÍSTICOS SUSTENTÁVEIS**

Nome da propriedade:	Município:
Nome do responsável	Data:

	CRONOGRAMA	OBSERVAÇÃO
1. Características do Produto		
Sinalização externa		
Sinalização interna interpretativa		
Configuração de <i>lay out</i>		
Relação do empreendimento com o ambiente físico		
Serviço de monitor para visitação		
Descritivo do atrativo turístico		
Regularidade no atendimento		
Paisagismo adequado		
Recursos multimídias na interpretação		
Atividades de interação		
Visita monitorada em idioma estrangeiro		
Especificações:		
2. Estrutura Física		
Área de recepção ao turista		
Banheiros para visitantes		
Acesso satisfatório ao atrativo turístico		
Conservação mobiliário		
Acessos internos		
Acessibilidade		
Coleta de lixo		
Água Potável		
Meios de Comunicação		
Proteção de nascentes		
Coleta seletiva e reciclagem de lixo		
Prevenção ao desperdício de água		
Prevenção ao desperdício de energia elétrica		
Sistema de tratamento de esgoto		
Utilização de energia limpa e renovável		
Especificações:		

3. Segurança		
Primeiros socorros		
Estojo primeiros socorros		
Sinalização informativa e preventiva		
Seguro de responsabilidade civil		
Instalações e equipamentos adequados		
Passeios e atividades com seguro		
Plano de contingencia e emergência		
Gestão de segurança		
Especificações:		
4. Gestão		
Formalização e legalização da empresa		
Registro no Ministério do Turismo		
Cumprimento das exigências legais		
Micro Empreendedores Individuais – MEI		
Formas de receita		
Controle do fluxo de visitantes		
Pesquisa de avaliação		
Capacitação continuada de gestores e funcionários		
Atuação em rede		
Regulamento interno		
Programa de sustentabilidade		
Especificações:		
5. Promoção e Comercialização		
Material promocional		
Material de divulgação de atrativos		
Precificação		
Site		
Canais de comercialização		
Campanhas permanentes		
Linhas de produtos		
Cartão de crédito		
Comércio eletrônico		
Gestão de clientes		
Mídias Sociais		
Parcerias estratégicas		
Especificações:		

Apêndice 4 – Formulário de adequação de atrativos turísticos sustentáveis

**FORMULÁRIO DE ADEQUAÇÃO DE
ATRATIVOS TURÍSTICOS SUSTENTÁVEIS**

Nome da propriedade:	Município:
Nome do responsável	Data:

	Implementação
1. Características do Produto	
Sinalização externa	
Sinalização interna interpretativa	
Configuração de lá out	
Relação do empreendimento com o ambiente físico	
Serviço de monitor para visitação	
Descritivo do atrativo turístico	
Regularidade no atendimento	
Paisagismo adequado	
Recursos multimídias na interpretação	
Atividades de interação	
Visita monitorada em idioma estrangeiro	
2. Estrutura Física	
Área de recepção ao turista	
Banheiros para visitantes	
Acesso satisfatório ao atrativo turístico	
Conservação mobiliário	
Acessos internos	
Acessibilidade	
Coleta de lixo	
Água Potável	
Meios de Comunicação	
Proteção de nascentes	
Coleta seletiva e reciclagem de lixo	
Prevenção ao desperdício de água	
Prevenção ao desperdício de energia elétrica	
Sistema de tratamento de esgoto	
Utilização de energia limpa e renovável	
3. Segurança	
Primeiros socorros	
Estojo primeiros socorros	
Sinalização informativa e preventiva	
Seguro de responsabilidade civil	
Instalações e equipamentos adequados	
Passeios e atividades com seguro	
Plano de contingencia e emergência	
Gestão de segurança	

4. Gestão	
Formalização e legalização da empresa	
Registro no Ministério do Turismo	
Cumprimento das exigências legais	
Micro Empreendedores Individuais – MEI	
Formas de receita	
Controle do fluxo de visitantes	
Pesquisa de avaliação	
Capacitação continuada de gestores e funcionários	
Atuação em rede	
Regulamento interno	
Programa de sustentabilidade	
5. Promoção e Comercialização	
Material promocional	
Material de divulgação de atrativos	
Precificação	
Site	
Canais de comercialização	
Campanhas permanentes	
Linhas de produtos	
Cartão de crédito	
Comércio eletrônico	
Gestão de clientes	
Mídias Sociais	
Parcerias estratégicas	

Apêndice 5 – Formulário de conclusão de formatação de atrativos turísticos sustentáveis

FORMULÁRIO DE CONCLUSÃO DE FORMATAÇÃO DE ATRATIVOS TURÍSTICOS SUSTENTÁVEIS

Nome da propriedade:	Município:
Nome do responsável	Data:

	Implementação	
	SIM	NÃO
1. Características do Produto	SIM	NÃO
Sinalização externa		
Sinalização interna interpretativa		
Configuração de lá out		
Relação do empreendimento com o ambiente físico		
Serviço de monitor para visitação		
Descritivo do atrativo turístico		
Regularidade no atendimento		
Paisagismo adequado		
Recursos multimídias na interpretação		
Atividades de interação		
Visita monitorada em idioma estrangeiro		
2. Estrutura Física	SIM	NÃO
Área de recepção ao turista		
Banheiros para visitantes		
Acesso satisfatório ao atrativo turístico		
Conservação mobiliário		
Acessos internos		
Acessibilidade		
Coleta de lixo		
Água Potável		
Meios de Comunicação		
Proteção de nascentes		
Coleta seletiva e reciclagem de lixo		
Prevenção ao desperdício de água		
Prevenção ao desperdício de energia elétrica		
Sistema de tratamento de esgoto		
Utilização de energia limpa e renovável		
3. Segurança	SIM	NÃO
Primeiros socorros		
Estojo primeiros socorros		
Sinalização informativa e preventiva		
Seguro de responsabilidade civil		
Instalações e equipamentos adequados		
Passeios e atividades com seguro		
Plano de contingencia e emergência		
Gestão de segurança		

4. Gestão	SIM	NÃO
Formalização e legalização da empresa		
Registro no Ministério do Turismo		
Cumprimento das exigências legais		
Micro Empreendedores Individuais – MEI		
Formas de receita		
Controle do fluxo de visitantes		
Pesquisa de avaliação		
Capacitação continuada de gestores e funcionários		
Atuação em rede		
Regulamento interno		
Programa de sustentabilidade		
5. Promoção e Comercialização	SIM	NÃO
Material promocional		
Material de divulgação de atrativos		
Precificação		
Site		
Canais de comercialização		
Campanhas permanentes		
Linhas de produtos		
Cartão de crédito		
Comércio eletrônico		
Gestão de clientes		
Mídias Sociais		
Parcerias estratégicas		