

TURISMO COMUNITARIO.

INTERCAMBIO AMAZONÍCO



INICIATIVA



APOIO



REALIZAÇÃO



FAS
Fundação
Amazônia
Sustentável



Sumário

07 | Seção 01: Turismo Sustentável de Base Comunitária (TSBC): Conceito, Definição e Princípios

08 | Conceito de TSBC

08 | Definição de TSBC

09 | Princípios de TSBC

13 | Critérios e rubricas para acompanhamento dos princípios

14 | Exercício 01: Colocando o TSBC em pauta

16 | Perguntas frequentes sobre o TSBC

20 | Exercício 02: Construindo a lista de perguntas frequentes da sua iniciativa

21 | Desafios comuns às iniciativas de TSBC

27 | Exercício 03: Refletindo sobre os desafios

28 | Estudo de caso 01: A Pousada Uacari e o Turismo de Base Comunitária na Reserva de Desenvolvimento Sustentável do Mamirauá, Brasil

34 | Estudo de caso 02: Chalalán Ecolodge e o Turismo Comunitário no Parque Nacional Madidi, Bolívia

38 | Estudo de caso 03: A Posada Amazonas e o Turismo Rural Comunitário no entorno da Reserva Nacional Tambopata, Peru

43 | Seção 02: Políticas Públicas e Turismo Sustentável de Base Comunitária (TSBC)

46 | Estudo de caso 04: Equador: políticas públicas para o turismo comunitário na Amazônia, desafios, acertos e lições aprendidas

59 | Fatores-chave das políticas públicas que promovem o TSBC

66 | Riscos e obstáculos a evitar na formulação de políticas públicas para o setor de turismo

67 | Políticas Públicas de outros setores que impactam no desenvolvimento e competitividade do TSBC

71 | Exercício 04: Relacionar as políticas públicas aos desafios do TSBC

71 | Como diminuir a brecha entre as políticas públicas e os projetos locais

74 | Como as comunidades podem atuar nas políticas públicas

75 | Ficha: Avaliação de políticas públicas de TSBC

76 | Ficha: Avaliação de boas práticas de políticas públicas para fechar a brecha com projetos locais

77 | Seção 03: Turismo Sustentável de Base Comunitária (TSBC) como parte de planos de desenvolvimento territorial

79 | Pontos de análise de planos de desenvolvimento territorial na perspectiva do TSBC

85 | Estudo de caso 05: Plano estratégico de desenvolvimento do turismo sustentável no Acre (Brasil)

92 | A cadeia de valor do turismo: uma ferramenta de análise e planejamento para o TSBC

93 | Para saber mais sobre o conceito de pegada ambiental

97 | Monitoramento do turismo

99 | Indicadores básicos do fluxo turístico a serem coletados pelos empreendimentos

103 | Exemplos de indicadores financeiros para o turismo

104 | Cuidados relativos à proteção de dados

106 | Situações de conflitos potenciais relacionados ao TSBC

108 | Indicadores básicos do resultado do TSBC na perspectiva comunitária

109 | Exemplos de indicadores básicos para monitoramento dos impactos do TSBC

110 | Matriz de critérios de monitoramento do desenvolvimento do TSBC (adaptado de ASEAN 2016)

112 | Estudo de caso 06: Yanomamis utilizam tecnologia para o monitoramento do turismo

115 | Seção 04: Estruturas de governança do TSBC: engajamento, participação e organização comunitária

118 | Estudo de caso 07: A governança do turismo rural comunitário na reserva da biosfera Gran Pajatén

121 | Estruturas de governança para iniciativas de TSBC

125 | Exercício 05: Construa o mapa de governança do território em que a iniciativa de TSBC está inserida

125 | Exercício 06: Refletindo sobre as estruturas de governança (opcional)

126 | Ficha: Estrutura multinível de governança para uma iniciativa de TSBC

127 | Ficha: Exemplo de matriz de possíveis papéis no arranjo e tipos de atores em uma iniciativa de TSBC

128 | Estudo de caso 08: Como a AMPA apoia a organização comunitária em iniciativas de desenvolvimento local de turismo comunitário no Peru

132 | Construindo um ambiente de confiança

136 | Fortalecimento das organizações de base

139 | Atenção à inclusão e equidade

142 | Modelos de repartição justa de benefícios

146 | Comunicação social assertiva em iniciativas de TSBC

147 | Aspectos para a comunicação assertiva

149 | Seção 05: Planejamento e implementação dos negócios de Turismo Sustentável de Base Comunitária

150 | Identificando a vocação turística

156 | Começando bem: a importância e os cuidados na definição dos produtos e do formato de meios de hospedagem

157 | Modelando negócios de TSBC

167 | Exercício 07: Modelando negócios de TSBC

169 | Exemplos de Oportunidades de Negócios de TSBC

171 | Como estruturar produtos turísticos a partir dos negócios

172 | Estudo de caso 09: Roteiro: Boa Vista: cheiros e sabores do Acará, Pará, Brasil

185 | Precificação de produtos de TSBC

186 | Oportunidades de negócios (indiretos) no TSBC: a cadeia de suprimentos

188 | Exercício 08: Desenhando a cadeia de abastecimento dos negócios de TSBC

189 | Instrumentos básicos de gestão financeira de um negócio de TSBC

192 | Como criar o fluxo de caixa

194 | Possibilidades de arranjos para negócios de TSBC

215 | Seção 06: Condições favoráveis para o desenvolvimento do TSBC

- 199 | Infraestrutura básica nas comunidades da Amazônia
- 202 | Mão de obra qualificada para o TSBC nas comunidades
- 204 | Estimativa de esforço de formação de mão de obra qualificada para o TSBC nas comunidades
- 207 | Atrativos e estruturas turísticas de uso comum
- 210 | Assistência técnica custo-efetiva para os negócios de TSBC
- 213 | Exercício 09: Identificando fatores ou condições externas que afetam o ambiente de negócios do TSBC

215 | Seção 07: Divulgação e Marketing em Turismo Sustentável de Base Comunitária

- 216 | Estabelecendo o público-alvo
- 222 | Exercício 10: Criando uma persona
- 223 | A jornada do cliente
- 225 | Objetivos fundamentais do marketing de conteúdo
- 226 | Já ouviu falar da abordagem inbound marketing?
- 230 | Planejamento de conteúdo
- 231 | Exemplo de programação semanal de postagens de uma iniciativa de TSBC
- 232 | Storytelling - a importância de se contar uma boa história
- 233 | Usando as hashtags para potencializar a visibilidade do seu produto de TSBC
- 238 | Tipos de ações de engajamento
- 240 | Os elementos fundamentais de um plano de marketing
- 240 | Plano de Marketing para o TSBC
- 243 | Parcerias com agências de viagem e operadoras de turismo

246 | Seção 08: Resiliência no Turismo Sustentável de Base Comunitária (TSBC)

- 247 | Estudo de caso 10: O encerramento do aeroporto de Parintins, Amazonas, Brasil
- 249 | Risco e crise
- 250 | Gestão de riscos
- 252 | Matriz de avaliação de riscos
- 254 | Exercício 11: Gerenciando os riscos da sua iniciativa de TSBC
- 255 | Adaptação
- 256 | Estudo de caso 11: Crise em Cabo de Santo Agostinho
- 257 | Exercício 12: Exemplos de gestão adaptativa no TSBC
- 257 | O aspecto comportamental da resiliência
- 258 | Estudo de caso 12: Pousada Garrido: sobrevivendo à pandemia
- 260 | Recuperação verde - adaptando-se à nova realidade pós-pandemia
- 260 | Exercício 13: Ações para enfrentar os efeitos da pandemia no TSBC
- 262 | Exemplos de respostas governamentais de apoio ao setor do turismo no contexto da pandemia
- 264 | Exercício 14: Aproveitando a recuperação verde para fortalecer o TSBC

269 | Seção 09: Plano de ação e multiplicação

- 270 | Plano de Multiplicação
- 278 | Plano de Ação

280 | Anexos

- 281 | Modelo de análise de negócios de TSBC: Instruções de preenchimento
- 290 | Ficha para análise de negócios de TSBC

Prefácio

Caros participantes do Turismo comunitário: intercâmbio Amazônico

Este material foi elaborado como apoio à jornada de aprendizado sobre o Turismo Sustentável de Base Comunitária (TSBC), que vamos juntos percorrer.

A proposta foi produzir e disponibilizar um material de suporte ao intercâmbio, com o mesmo conteúdo em português e espanhol, que facilite um caminhar conjunto, as interações e trocas entre todos os participantes dos três países que integram essa iniciativa.

Está organizado em nove seções nas quais são apresentados os principais temas relacionados à implementação e realização de iniciativas de TSBC na região Amazônica. A expectativa é que vocês se apropriem deste material e o utilizem em suas iniciativas de TSBC e nas ações de multiplicação dos conhecimentos aqui adquiridos.

Buscamos, sem expectativa de esgotar o assunto, colocar diversos aspectos do TSBC em pauta e incentivar a reflexão sobre os mesmos, além de indicar referências para quem quiser se aprofundar e saber mais sobre cada uma das áreas de interesse.

A ideia é que este material disponibilize, de maneira organizada, uma base comum de referenciais e informações, que serão utilizadas nos diversos momentos do intercâmbio, permitindo que, durante os encontros e atividades, todos possam se focar na interação e na reflexão coletiva, sem a necessidade de se preocupar com extensos registros e notas de cada atividade.

Este material está em constante aprimoramento. Portanto, contribuições, sugestões, ideias e propostas de melhorias são sempre muito bem-vindas. Esperamos elaborar uma segunda versão, incorporando novos conteúdos trazidos por vocês a partir das interações ao longo do intercâmbio.

Entendemos que as disposições específicas de cada seção podem ser de menor ou maior interesse de cada participante, em função do seu papel nas iniciativas de TSBC e do estágio em que se encontram estas iniciativas atualmente.

Esperamos que este conteúdo possa ser útil, sendo revisitado no futuro, na medida em que novas questões e desafios se apresentem, contribuindo com o planejamento e implantação das iniciativas de TSBC.

Ao longo de cada seção, são propostas ferramentas, atividades e exercícios, que podem ser aplicados nas ações de compartilhamento e multiplicação dos conhecimentos e aprendizados adquiridos no intercâmbio.

Boa leitura!

Sobre



O Turismo Comunitário: Intercâmbio Amazônico é uma iniciativa do Programa de Paisagens Sustentáveis da Amazônia (ASL) com objetivo de capacitar e articular atores ligados a diferentes setores do campo do Turismo Sustentável de Base Comunitária (TSBC) para aprimorar seus conhecimentos e incentivar uma rede de troca de experiências em TSBC entre o Brasil, Colômbia e Peru.



ASL
Amazon Sustainable
Landscapes Program

O Programa de Paisagens Sustentáveis da Amazônia (ASL) é uma iniciativa financiada pela Global Environment Facility (GEF) para proteger a biodiversidade globalmente significativa e implementar políticas para promover o uso sustentável da terra e a restauração da cobertura vegetal nativa.

O ASL está organizado em projetos nacionais, executados pelo Brasil, Colômbia e Peru, e um projeto de coordenação regional. Três agências apoiam o programa: o Grupo Banco Mundial (WBG), como agência principal, o Fundo Mundial para a Natureza (WWF) e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD).

O Turismo Comunitário: intercâmbio Amazônico é executado pela Mariepáua Soluções em Sustentabilidade em parceria com a Fundação Amazônia Sustentável (FAS), a Poranduba Amazônia e SDSN Amazônia.

Para conhecer melhor as organizações envolvidas nesta iniciativa acesse:



<https://www.mariepaua.com/>



<https://fas-amazonia.org/>



<https://www.poranduba-amazonia.com/>



<https://sdsn-amazonia.org/>

Para mais informações por favor entre em contato com:

Raquel Luna | mariepauasustentabilidade@gmail.com

Capa

Ana Claudia Medeiros

Diego Goncalves de Souza

Coordenação técnica

Leandro Pinheiro

Raquel Luna

Produção de conteúdo

Leandro Pinheiro

Raquel Luna

Bruno Mangolini

Ana Gabriela Fontoura

Mônica de Nazaré Ferreira de Araújo

Lorena San Roman

Karina Pinasco

Cristiane Marques

Revisão técnica

Ana Gabriela Fontoura

Mônica de Nazaré Ferreira de Araújo

Tradução

Carolina Ramírez Méndez

Diagramação e Ilustrações

Ana Claudia Medeiros & Diego Goncalves de Souza

Equipe do Programa de Paisagens Sustentáveis da Amazônia (ASL)

O processo de elaboração deste material foi engrandecido pelas importantes contribuições, através de comentários, revisões e recomendações da equipe do Programa ASL. Agradecemos a Sandra Berman e Rafael Gomez Rodriguez por suas contribuições e disponibilidade.



01.

TURISMO SUSTENTÁVEL DE BASE COMUNITÁRIA (TSBC): CONCEITO, DEFINIÇÃO E PRINCÍPIOS

01: Turismo Sustentável de Base Comunitária (TSBC): conceito, definição e princípios

1.1 Conceito de TSBC



O turismo sustentável de base comunitária (TSBC) é um modelo de turismo que tem como protagonistas as comunidades locais, que gerenciam e empreendem neste setor para obter renda e ao mesmo tempo alcançar objetivos comuns.

O TSBC é uma forma de fazer a atividade acontecer que, geralmente, atende a diferentes tipos de turismo (segmentos) ou nichos de mercado, como turismo de aventura, cultural, rural e ecoturismo. O diferencial é estar baseado em produtos e serviços locais de modo que o benefício econômico prioritário resultante do turismo seja direcionado às comunidades.

O TSBC valoriza a conservação de recursos naturais e culturais, as tradições locais e o estilo de vida das comunidades, além de promover oportunidades de aprendizado e interações equitativas e mutuamente benéficas entre os turistas e a população local.

Portanto, o TSBC não se resume apenas a uma relação comercial entre turistas e empreendimentos de turismo de um território ou localidade. Trata-se de um mecanismo integrado de desenvolvimento local sustentável por meio da atividade do turismo.

O TSBC tem, assim, o potencial de fortalecer as comunidades na posição de determinar e garantir seus futuros socioeconômicos por meio de atividades produtivas sustentáveis que envolvem a prestação de serviços turísticos – hospedagem, gastronomia/cultura alimentar, artesanato, passeios, interpretação do patrimônio e transportes – e contribuir para o desenvolvimento local, bem-estar social e sustentabilidade.

Nesta primeira seção buscamos:

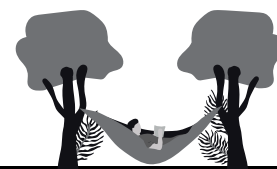
- 1 Construir uma base comum de entendimento em relação à definição de TSBC e seus princípios
- 2 Apresentar como os princípios podem ser desdobrados em critérios que permitam acompanhar seu desenvolvimento em iniciativas de TSBC
- 3 Uma reflexão sobre as dúvidas mais frequentes e principais desafios do TSBC, em especial em relação a colocar na prática seus múltiplos princípios

1.2 Definição de TSBC



É um modelo de gestão turística protagonizado pelas comunidades locais que promove a geração de renda, trabalho, a conservação ambiental, a valorização da cultura e do patrimônio local.





Turismo Sustentável de Base Comunitária na rede	
Rede Global de Turismo Comunitário	https://planeterra.org/community-tourism/
Aprende de Turismo	https://www.aprendedeturismo.org/turismo-rural-comunitario-trc/
Coletivo Muda	http://www.coletivomuda.tur.br/
Komu Travel	https://www.komutavel.com/
Instituto Mamirauá	https://www.mamiraua.org.br/turismo-comunitario
Travolution	http://travolution.org/
Tusoco	http://tusoco.com/
TourCert	https://www.tourcert.org/es/projects/turismo-comunitario/
Min. de Comercio, Industria y Turismo de Colombia	https://www.mincit.gov.co/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/programas-de-turismo-comunitario
Serras de Tapuruquara	http://www.serrasdetapuruquara.org/

1.3 Princípios de TSBC



- a.** Conservação da sociobiodiversidade
- b.** Geração de trabalho e renda às comunidades locais
- c.** Sentimento de pertencimento e protagonismo comunitário
- d.** Reconhecimento e valorização da cultura local
- e.** Fortalecimento da governança comunitária
- f.** Repartição justa de benefícios
- g.** Valorização da cooperação e da solidariedade
- h.** Hospitalidade comunitária
- i.** Promoção do bem-estar social

1.3.1 *Entendendo os princípios*

a. **Conservação da sociobiodiversidade**

Todas as pessoas envolvidas no TSBC, incluindo os turistas, devem estar conscientes dos potenciais impactos socioambientais e atuarem de modo responsável e contínuo para reduzir e compensá-los. As atividades turísticas devem ser planejadas de uma forma que contribuam para a conservação do ecossistema e dos modos de vida tradicionais. O TSBC deve desenvolver continuamente ações de conservação e de educação ambiental e patrimonial.

b. **Geração de trabalho e renda às comunidades locais**

A dinamização da economia local é um dos princípios fundamentais do TSBC. As estratégias e ações de promoção do TSBC devem incentivar a criação de empreendimentos locais, novos postos de trabalhos, o desenvolvimento de cadeias locais de fornecimento e ocupações a tempo integral e parcial que contribuam para a aumentar, diversificar e qualificar a renda das famílias e seu poder de compra.

c. **Sentimento de pertencimento e protagonismo comunitário**

Os comunitários devem participar ativamente da tomada de decisões em todos os espaços. O protagonismo comunitário se integraliza quando estes assumem seu papel de liderança na gestão do território e da atividade turística em todos os aspectos e níveis. Durante as vivências, o comunitário transmite ao turista o orgulho de pertencer àquele lugar, ao mesmo tempo em que o olhar do turista fortalece cada vez mais esse sentimento.

d. **Reconhecimento e valorização da cultura local**

No modelo de TSBC, deve-se buscar reconhecer e valorizar aspectos da história, da gastronomia/cultura alimentar, das celebrações e rituais, do artesanato, dos modelos e técnicas da arquitetura típica e dos saberes e fazeres culturais da comunidade.

e. **Fortalecimento da governança comunitária**

A participação dos comunitários no processo da governança local é fundamental tanto para a preservação da natureza quanto para a gestão territorial e para a própria dinâmica do turismo. Isso pode resultar em agendas políticas estratégicas que possibilitem avançar em ações coletivas e aumentar as discussões em direção ao planejamento e à gestão de suas atividades e qualidade de vida. Assim, a comunidade fortalecida pode amplificar sua voz em contextos regionais, nacionais ou internacionais.

f. Repartição justa de benefícios

O TSBC deve estabelecer regras claras e consensuadas de repartição dos benefícios gerados a partir das atividades turísticas. Estes benefícios devem ser compartilhados com quem trabalha diretamente na atividade, com os fornecedores de produtos e serviços indiretos, com a comunidade em geral que compartilha seu espaço e sua cultura para que a atividade turística se desenvolva e, finalmente, parte dos recursos devem ser direcionados para a conservação ambiental. O TSBC implica numa melhor distribuição de renda oriunda do turismo.

g. Valorização da cooperação e da solidariedade

Tendo por base o respeito à autonomia dos empreendimentos, a autogestão, o cooperativismo e a organização dos comunitários, o movimento do TSBC busca se apoiar em princípios semelhantes aos da economia solidária. Os empreendedores-comunitários devem manter vínculos de fortalecimento da cadeia de produção, comercialização e consumo – baseados em princípios éticos, solidários e sustentáveis.

h. Hospitalidade comunitária

A interação e troca de conhecimentos entre turistas e comunitários é um diferencial do TSBC e constitui-se em uma experiência enriquecedora para ambos, desde que respeitadas suas culturas. Partilhar saberes significa multiplicar conhecimentos e gerar comunicação. O espaço comunitário pode unir valores e humanizar práticas turísticas.

i. Promoção do bem-estar social

O TSBC deve ser um vetor de desenvolvimento local que promova a inclusão e a melhoria da qualidade de vida das comunidades envolvidas. O TSBC deve, portanto, estar atento, acompanhar e contribuir para a redução das vulnerabilidades e riscos sociais existentes nas comunidades. Para tanto, precisa estar presente nos espaços de participação das comunidades e ter um olhar amplo sobre os múltiplos desafios que estas enfrentam.



1.3.2 Critérios e rubricas para acompanhamento dos princípios

Princípio	Critérios/Rubricas avaliativas
a. Conservação da sociobiodiversidade	a.1 Potenciais impactos ambientais identificados/mapeados.
	a.2 Plano elaborado para minimizar/mitigar os potenciais impactos.
	a.3 Ações do plano sendo executadas com participação de todos os atores.
	a.4 Atividades turísticas que consideram dinâmicas, fragilidades e especificidades do ecossistema.
	a.5 Ações de educação ambiental e patrimonial sendo executadas com todos os atores, incluindo turistas e membros da comunidade não envolvidos diretamente nas atividades do TSBC.
b. Geração de trabalho e renda às comunidades locais	b.1 Novos postos de trabalho com remuneração digna ocupados por comunitários identificados.
	b.2 Novos empreendimentos criados. Outros fornecedores de produtos e serviços atuando no TSBC.
	b.3 Contribuição do TSBC na composição da renda familiar crescente.
	b.4 Qualidade da renda familiar aumentada (distribuição ao longo do ano, previsibilidade).
	b.5 Poder de compra por família aumentado e aquisição de bens de consumo. Melhorias nas condições de moradia dos comunitários.
c. Sentimento de pertencimento e protagonismo comunitário	c.1 Ações que priorizam o posicionamento, o empoderamento e a representatividade dos comunitários no território do TSBC identificados.
	c.2 Ações de planejamento e gestão das atividades turísticas lideradas pelos comunitários de forma autônoma identificadas.
	c.3 Ações de incentivos sendo realizadas pelas lideranças para que os jovens e mulheres tenham participação efetiva no processo de desenvolvimento turístico da comunidade.
	c.4 Lideranças comunitárias reconhecidas em demandas para processos regionais de planejamento do turismo.
	c.5 Agenda de capacitação contínua para a formação de lideranças comunitárias, incluindo jovens e mulheres.
d. Reconhecimento e valorização da cultura local	d.1 Ações de sensibilização por meio da educação patrimonial e memórias coletivas mapeadas.
	d.2 As tradições culturais comunitárias estão incluídas nas programações com a orientação de respeitar a autenticidade e a preservação da memória cultural local.
	d.3 Produtos artesanais comercializados, com indicação geográfica e ficha técnica de informações da matéria-prima e do artesanato (a).
	d.4 A arquitetura dos empreendimentos turísticos é desenvolvida com as características típicas locais e utiliza a mão-de-obra e materiais da região.
	d.5 Os serviços de alimentação fornecidos pelo empreendimento incluem em seus cardápios – alimentos e bebidas – elementos da culinária regional, respeitando aspectos da cultura e da natureza.

1.3.2 Critérios e rubricas para acompanhamento dos princípios

Princípio	Critérios/Rubricas avaliativas
e. Fortalecimento da governança comunitária	e.1 Reuniões com participação efetiva da maioria dos comunitários nas tomadas de decisões referentes ao turismo.
	e.2 Atores sociais envolvidos direta e indiretamente com o turismo.
	e.3 Participação de representantes da comunidade em fóruns deliberativos que tratam de turismo, meio ambiente, gestão territorial etc.
	e.4 Associações e cooperativas comunitárias regularizadas e ativas/atuantes.
	e.5 Articulação da comunidade com diferentes atores sociais e de diversos níveis, no que se refere aos encaminhamentos das atividades planejadas.
f. Repartição justa de benefícios	f.1 Atores envolvidos na atividade turística mapeados (cadeia de valor, cadeia de fornecedores, comunidades).
	f.2 Política de remuneração justa aos que trabalham diretamente nas atividades turísticas.
	f.3 Remuneração justa para toda a cadeia de fornecedores de produtos e serviços indiretos para a atividade turística.
	f.4 Destinação de benefícios, por exemplo, na forma de criação de um fundo comunitário ou melhorias de infraestruturas de uso coletivo às comunidades receptoras.
	f.5 Destinação de parte dos recursos para viabilização de ações de sensibilização, conservação, mitigação e compensação ambiental.
g. Valorização da cooperação e da solidariedade	g.1 Ações articuladas entre múltiplos atores da cadeia de valor, em especial entre os empreendimentos comunitários para desenvolver o TSBC.
	g.2 Aliança estratégica identificada entre os empreendimentos comunitários e as redes de Turismo de Base Comunitária.
	g.3 Formas de cooperação definidas entre os empreendimentos comunitários e o mercado.
	g.4 Ações intercomunitárias (intercâmbio) elaboradas para sensibilização de jovens e mulheres para despertar o interesse no trabalho com o turismo.
	g.5 Ações de promoção turística sendo realizadas com outras organizações/entidades fora da comunidade.
h. Hospitalidade comunitária	h.1 Ações intencionais e planejadas de acolhimento como diferencial na prestação de serviço identificadas.
	h.2 Ações que estimulem o compartilhamento de saberes mútuos entre os turistas e os comunitários identificadas.
	h.3 Práticas de acolhimento e interação saudável com toda a comunidade, mesmo com quem não está diretamente envolvido na atividade turística, identificadas.
	h.4 Mecanismos de avaliação disponíveis sobre a percepção dos visitantes quanto à hospitalidade.
	h.5 Medidas de monitoramento identificadas em seus diversos setores quanto ao processo de acolhimento dos visitantes durante sua permanência no local.
i. Promoção do bem-estar social	i.1 Os principais atores do TSBC estão presentes nos espaços de participação da comunidade (não limitados à temática do turismo) e demonstram interesse nas pautas existentes.
	i.2 Planos de desenvolvimento comunitário abrangentes elaborados com ações de desenvolvimento e qualificação da infraestrutura local com apoio do TSBC identificadas.
	i.3 O TSBC desperta nas pessoas planos, perspectivas e novas vocações.
	i.4 Indicadores de bem-estar social (objetivos e de percepção) são acompanhados e apresentam melhorias nas comunidades.
	i.5 O TSBC é reconhecido como um promotor de melhoria de qualidade de vida nas comunidades.

Para saber mais

- ICMBIO. Turismo de Base Comunitária em Unidades de Conservação Federais: caderno de experiências, 2019.
https://www.icmbio.gov.br/portal/images/stories/comunicacao/downloads/turismo_de_base_comunitaria_em_ucs_caderno_de_experiencias.pdf
- Fontoura, A. G. C. Ecoturismo de Base Comunitária no contexto da Amazônia Brasileira. Rio de Janeiro: IBAM, 2016.
<file:///C:/Users/User/AppData/Local/Temp/76-35-Ecoturismo-de-Base-Comunitaria-no-Contexto-da-Amazonia-Brasileira.pdf>
- ASEAN Community Based Tourism Standard. Jakarta: Asean Secretariat, January, 2016.
<https://www.asean.org/wp-content/uploads/2012/05/ASEAN-Community-Based-Tourism-Standard.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Lineamientos para el Desarrollo de Turismo Comunitario en el Perú. 2019.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/433729/Lineamientos%20para%20el%20Desarrollo%20del%20Turismo%20Comunitario%20en%20el%20Per%C3%BA.pdf>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Lineamientos de Política para el Desarrollo del Turismo Comunitario en Colombia. 2012.
<https://www.mincit.gov.co/getattachment/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/politicas-del-sector-turismo/lineamientos-de-politica-para-el-desarrollo-del-tu/lineamientos-de-politica-para-el-desarrollo-del-tu/lineamientos-de-politica-para-el-desarrollo-del-turismo-comunitario-en-colombia.pdf.aspx>
- PROCASUR. Manejo del Turismo Comunitario - Ecuador. 2011.
[http://procasur.org/americalatina/images/Generingreso/1.%20Manejo%20del%20Turismo%20Comunitario-Ecuador%20\(Documento%20Tem%23U00eltico\)%202011%202020.pdf](http://procasur.org/americalatina/images/Generingreso/1.%20Manejo%20del%20Turismo%20Comunitario-Ecuador%20(Documento%20Tem%23U00eltico)%202011%202020.pdf)
- Universidad del Valle de Guatemala. Manual de Turismo Sostenible para Comunidades. 2009.
<https://asesoresenturismoperu.files.wordpress.com/2016/04/180-manual-de-turismo-sostenible-para-comunidades.pdf>



Exercício 01: Colocando o TSBC em pauta



O Turismo Sustentável de Base Comunitária (TSBC) costuma gerar muito interesse, mas também muitas dúvidas tanto nas comunidades como nos demais atores envolvidos.

Agora que já está familiarizado com o conceito e os princípios do TSBC, converse com colegas de trabalho, de organizações parceiras e membros da comunidade sobre o TSBC, e procure identificar:

Quais as principais dúvidas sobre o TSBC?

Quais os principais desafios para implantar o TSBC na sua comunidade ou território?

Selecione as duas perguntas e dois desafios e compartilhe com o grupo do Intercâmbio Amazônico. Fique à vontade para adicionar perguntas suas ou desafios que considere críticos, mas que não surgiram nestas conversas.

Ao longo do percurso do curso, vamos estar revisitando essas perguntas e construindo juntos respostas. Também estaremos refletindo sobre os desafios e maneiras de abordá-los. Sabemos que não existem soluções únicas para os desafios, mas caminhos viáveis para superá-los gradualmente.



1.4 Perguntas frequentes sobre o Turismo Sustentável de Base Comunitária



O TSBC costuma gerar muitas dúvidas nas comunidades e demais atores envolvidos. Listamos a seguir algumas das dúvidas mais frequentes. Muitos desses temas serão abordados ao longo deste material e do curso.

Toda atividade turística realizada por uma comunidade ou apenas por alguns comunitários pode ser considerada Turismo Sustentável de Base Comunitária (TSBC)?

Toda atividade turística em que todos - ou parte - moradores de uma comunidade possuem poder de decisão, que gera renda digna e benefícios coletivos e que considera referenciais de sustentabilidade, pode ser considerado Turismo Sustentável de Base Comunitária.

Quais as questões que precisam ser tratadas e resolvidas nas comunidades antes de começar a pensar em TSBC?

As questões principais dizem respeito ao contexto social. Relações de poder e acesso aos recursos, regras sociais, conflitos e afinidades necessitam ser discutidas e alinhadas (ou até superadas), pois podem ser limitantes na construção de agendas mínimas de compromissos comuns com o processo do TSBC.

Existem limitações em termos de infraestrutura nas comunidades para o TSBC?

Questões de infraestrutura básica como água, energia e saneamento básico, gestão de resíduos, comunicação e mobilidade (transporte) são entraves muitas vezes determinantes para o desenvolvimento do TSBC.

Quanto tempo leva para uma comunidade estar com o TSBC funcionando e gerando renda?

O horizonte é de médio prazo, ou seja, entre 3 e 5 anos, dependendo do nível de envolvimento, responsabilidade, compromisso, ética e coletividade. Muitas experiências levaram cerca de 36 meses para iniciar o funcionamento. Entretanto, negócios mais pontuais podem ser iniciados de forma mais rápida e funcionando como impulsionadores e indutores de outros que demandam mais tempo para serem estruturados e gerar valor. O processo de gestão autônoma integral do empreendimento turístico por parte das comunidades, ou seja, atuando diretamente em todas as esferas do negócio, por outro lado, tem demorado muitos anos, podendo chegar a mais de 20 anos em vários casos.

Quais as atividades relacionadas ao TSBC que as pessoas das comunidades podem desenvolver, e como incentivá-las?

São exemplos de atividades: restaurantes, que oferecem pratos com culinária regional, artesanato, hospedagem comunitária ou familiar, condução de passeios, venda de souvenirs, e serviços tais como trilhas, avistamento de animais diversos, eventos e noites com atividades culturais, experiências de aprendizado sobre a cultura local como oficinas de comidas e doces típicos, rodas de conversa, dentre outros. As pessoas podem ser incentivadas a participar de várias formas, em conversas informais, reuniões específicas ou comunitárias.

Como é feita a comercialização dos produtos dos empreendimentos comunitários turísticos?

Existem diferentes formas de comercializar os produtos turísticos de TSBC. Um dos caminhos é mais direto, em que os próprios empreendedores-comunitários e a comunidade promovem seus negócios e serviços por meio da internet, em especial nas redes sociais, e se encarregam de realizar suas reservas e vendas diretamente. Outro caminho é por meio de agências e operadoras de turismo. Os empreendedores-comunitários se articulam com estas empresas turísticas, apresentando os seus portfólios (apresentação de sua lista de produtos) e preços. É importante avaliar bem o perfil do parceiro para que seja alinhado ao perfil dos serviços ofertados e dos clientes que se busca. Existem agências especializadas em TSBC.

Ainda quanto à comercialização, quais são as maiores dificuldades na viabilização do TSBC?

As dificuldades (i) de acessar os mercados, em especial o internacional (barreira linguística); (ii) de se comunicar de forma eficiente com os clientes, considerando ser este um setor que requer bastante especialização; (iii) de monitorar e atuar proativamente para garantir a satisfação dos clientes; (iv) de manter um padrão de qualidade da oferta.

Como posso aumentar o tempo de permanência do visitante no destino?

O tempo de permanência do visitante no destino pode ser incrementado diversificando a oferta de produtos ou reunindo vários empreendimentos ou comunidades em um roteiro integrado.

Como evitar a desmobilização das comunidades?

Pessoas se engajam em projetos por diversos motivos, e mantê-las envolvidas é um desafio. Ter clareza do projeto e seu propósito, regras claras e expectativas realistas e espaços de participação efetivos, além de alcançar resultados práticos e tangíveis, aumentam o sentimento de pertencimento e favorecem a mobilização.

Como conciliar o TSBC com eventuais atividades conflitantes das comunidades?

É importante mapear as atividades da comunidade e identificar potenciais situações de conflito. São exemplos: exploração madeireira, despejo de lixo ou resíduos de produção nas áreas de trilhas, criação de animais e atividades produtivas que possam gerar mau cheiro ou barulho próximos aos serviços de hospedagem, além de atividades rio acima que prejudiquem áreas de banho dos turistas.

A conciliação do TSBC com outras atividades das comunidades pode ser feita por meio (i) do incentivo à realização de ajustes nos meios de produção, (ii) incentivo à substituição de atividades por outras potencializadas pela cadeia do turismo, (iii) estabelecimento de áreas destinadas ao turismo, deslocando atividades produtivas conflitantes para outros locais e (iv) estabelecimento de calendários que permitam conciliar atividades potencialmente conflitantes. Com essas estratégias, é possível evitar eventuais conflitos numa perspectiva de economia colaborativa.

Outra estratégia importante a ser adotada para mediar os eventuais conflitos, que porventura possam surgir, é instituir um comitê interno ou contar com uma assessoria técnica de consultores com experiência em relações de conflitos, desenvolvimento comunitário e mercado turístico e com a competência para conduzir o processo até a solução.

Quais os problemas/impactos mais comuns e frequentes do TSBC no meio ambiente?

A geração de lixo é um dos aspectos mais apontados na literatura especializada, uma vez que é um dos itens mais perceptíveis pelos turistas. Mas existem outros exemplos de impactos: (i) o aumento de descargas sanitárias inadequadas com potencial contaminação de corpos d'água e águas subterrâneas; (ii) a perturbação na fauna pela circulação de pessoas nos seus habitats ou “domesticação” pela oferta de alimentos (prática usada para facilitar o avistamento de animais); (iii) pressão seletiva por sementes e outros produtos utilizados na confecção de artesanato; (iv) compactação do solo por pisoteamento e processos erosivos em sítios geologicamente frágeis; e (v) retirada de “lebrancinhas” como conchas, rochas e plantas dos ambientes.

Como é feita a avaliação das práticas sustentáveis de empreendimentos de TSBC?

Existem matrizes construídas com critérios para identificar os diversos aspectos de sustentabilidade que podem ser adaptadas e utilizadas. Alguns critérios são comuns ao TSBC e outros específicos. Cabe a cada iniciativa identificar o que faz sentido ser monitorado e avaliado. A avaliação pode ser feita por monitoramento participativo (auto avaliação), através de equipe contratada para este fim (avaliação externa), por meio de observação direta de estruturas, processos e práticas, assim como via de pesquisas de opinião junto aos turistas, participantes dos empreendimentos e a comunidade como um todo.

O que se deve levar em conta quando se elabora planos de marketing e comunicação de empreendimentos comunitários?

Deve-se inicialmente identificar o seu mercado e público alvo, conhecendo suas características principais como idade, gênero, renda, procedência, gostos e hábitos. Traçar um perfil do cliente potencial pode ajudar a saber quais plataformas você irá utilizar, bem como a estabelecer temas de interesse que conectam você a seu público. Considere elaborar um planejamento de conteúdo que auxilie e oriente esta tarefa.

O que se pode fazer para fortalecer a governança comunitária?

Fomentar a criação, qualificar e fortalecer os espaços próprios da comunidade para definir posicionamentos e praticar o processo de decisão coletiva e a governança compartilhada. Incentivar a participação dos representantes comunitários nas reuniões ou fóruns de caráter deliberativo e consultivo em todos os níveis. Capacitar e apoiar os representantes comunitários para que se manifestem e se posicionem nestes espaços. Garantir o acesso e a viabilidade de presença dos representantes comunitários nas reuniões. Estruturar as reuniões de forma a assegurar um momento para que exponham suas dúvidas, preocupações, demandas e posicionamentos. Garantir no processo de governança que a posição, opinião e voto tenham peso e valor no processo decisório.

Como se pode obter certificações para que o destino turístico em que a comunidade está inserida seja reconhecido como sustentável?

As certificações se dão por agências certificadoras, através do cumprimento de requisitos que buscam evidenciar um equilíbrio a longo prazo entre as dimensões econômica, sociocultural e ambiental de um destino ou empreendimento. Este processo implica uma avaliação externa e normalmente gera custos. Deve ser considerada para iniciativas e empreendimentos em estágios mais avançados de maturação. Em contrapartida, um destino certificado evidencia segurança para o turista e é uma ferramenta estratégica de marketing.

Quanto ao financiamento de projetos de empreendimentos comunitários turísticos, onde a comunidade local organizada pode conseguir apoio?

As comunidades locais podem apresentar as suas propostas de projetos de empreendimentos comunitários turísticos para os agentes econômicos que têm linhas de financiamento e fundos de desenvolvimento em alguns casos com recursos a fundo perdido. Organizações Não Governamentais, Agências de Desenvolvimento Governamentais ou até mesmo Universidades e Institutos de Pesquisa parceiras podem apoiar comunidades a estruturar e escrever projetos para acessar tais fundos. Alternativamente, existe também a possibilidade do financiamento coletivo realizado pela internet, conhecido como crowdfunding. No TSBC, a prática do crowdfunding é recente, e muitas comunidades organizadas estão sendo incentivadas a participar das plataformas de apoio financeiro em face às dificuldades de captar recursos pelos canais tradicionais em função da escassez de linhas específicas e das taxas praticadas.

Quais são as vantagens em se trabalhar em rede no TSBC?

Existem muitos benefícios em se fazer parte de uma rede. Um deles é a minimização dos custos, por exemplo, de promoção e de capacitação. Outro é o estabelecimento de alianças estratégicas com parceiros, o que possibilita associar ou integrar o empreendimento em destinos já existentes ou consolidados. Pode-se também acessar conteúdos formativos e de divulgação já produzidos, ter acesso a técnicos ou outros empreendedores mais experientes para orientação. Além disso, contribui para o fortalecimento desta modalidade de turismo e maior possibilidade de incidir em políticas públicas e buscar um melhor ambiente de negócios para o setor como um todo.

Exercício 02:

Construindo a lista de perguntas frequentes da sua iniciativa



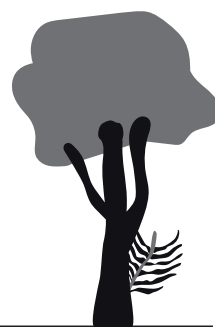
Manter um registro das dúvidas que vão surgindo no processo de desenho, planejamento e implantação de uma iniciativa do TSBC pode ser um exercício interessante.

Permite produzir respostas refletidas e claras, uniformizar conceitos e contribuir para que todos os envolvidos recebam a mesma informação.

Ao responder de forma consistente as dúvidas que vão surgindo, aumenta-se a confiança na iniciativa do TSBC. As perguntas também podem levantar questões importantes para o desenho do empreendimento, antecipando desafios futuros. Podemos aprender muito com as perguntas que surgem nesse processo.

A lista de perguntas frequentes também é muito útil para integrar de forma mais ágil novos parceiros, comunidades e colaboradores, que têm neste material de consulta acesso a uma série de questões relacionadas ao TSBC.

Que tal começar a construir a lista de perguntas frequentes do seu empreendimento ou iniciativa?



1.5 Desafios comuns às iniciativas de TSBC



Ainda assim, é possível identificar alguns desafios comuns - ou mais frequentes – enfrentados por iniciativas de TSBC. Ter esses desafios em mente pode contribuir para um planejamento mais realista dessas iniciativas na medida em que permite antecipar questões e integrar mecanismos para minimizar seus impactos. A seguir buscamos listar os desafios organizados em quatro grupos:

- ✍ mercado do turismo
- ✍ ambiente de negócios
- ✍ organização social e suas dinâmicas e
- ✍ competências locais

1.5.1 *Desafios relacionados ao mercado do turismo*

Conciliar os referenciais locais e as expectativas do mercado

Muitas comunidades rurais, locais e tradicionais têm uma postura empreendedora que difere do modelo convencional de economia de mercado, ou seja, têm dificuldade de adequar suas práticas ao que o mercado turístico em geral espera e exige. Em muitas comunidades, os referenciais e percepções em relação ao trabalho, investimento, retorno esperado, assim como a sazonalidade das atividades econômicas e relações comerciais são próprias e relacionados aos seus contextos sociais.

Superar a falta de referenciais externos sobre turismo e hospitalidade

Em vários casos, as pessoas envolvidas nas iniciativas de TSBC não têm experiência como turista, nunca realizaram viagens a lazer, hospedaram-se em hotéis turísticos, consumiram atrações turísticas ou ainda foram clientes de uma agência de turismo. A ausência dessas experiências se traduz em falta de referências de como os processos de uma atividade turística devem ser conduzidos. Empreender no setor de turismo implica desenvolver e manter a qualidade e a consistência nos serviços e produtos oferecidos para que as iniciativas de TSBC prosperem, e isso é mais difícil quando não existe clareza do que se espera.

Manter o produto atrativo ao longo do tempo

Existe um ciclo de vida para os produtos e serviços turísticos. Há, portanto, um desafio constante de atualização e inovação para se conseguir manter a aceitação e interesse do mercado em relação aos produtos e serviços, e reintroduzi-los com criatividade para continuar oferecendo novidades e se adequando às novas exigências do mercado.

Utilizar de modo eficiente plataformas digitais para promoção e comercialização do TSBC

O uso e domínio das plataformas digitais para promoção e comercialização dos produtos de base comunitária são e serão cada vez mais fundamentais. Especialmente, no contexto amazônico, são raras as comunidades que têm acesso aos equipamentos necessários, conectividade e conhecimentos para gerir a comunicação e comercialização do TSBC no meio digital.

1.5.2 *Desafios relacionados ao ambiente de negócios*

Fomentar iniciativas de TSBC sem o amparo de políticas públicas integradas e consistentes

Poucos países conseguiram criar um arcabouço legal efetivo para incentivar o TSBC. Este cenário cria um ambiente de pouca clareza e segurança institucional. O que existe são algumas menções em planos nacionais de turismo, em leis e programas de fomento estaduais e políticas públicas de ordenamento territorial para o turismo, que raramente contêm mecanismos suficientes para endereçar as especificidades do TSBC.

Adequar iniciativas de TSBC ao ambiente regulatório existente

Iniciativas acabam por encontrar exigências de outros diplomas legais e instrumentos normativos que tratam de aspectos específicos da operação do TSBC, que partem de referenciais urbanos, e cujo cumprimento é inviável em muitos dos contextos em que o TSBC pretende ser implantado.

Viabilizar o acesso a crédito, financiamento e bancarização

As comunidades potenciais para o TSBC têm, em muitos casos, baixo nível de bancarização, pouca formação em gestão financeira, e conseqüentemente, pouca experiência em lidar com bancos e demais instituições financeiras. Frequentemente, também existem obstáculos para o acesso a crédito e financiamento necessários à estruturação, expansão e operação dos empreendimentos.

Estruturar mecanismos que desestimulem a concorrência predatória

A viabilidade de iniciativas de TSBC pode ser, significativamente, comprometida por outras iniciativas turísticas não sustentáveis e predatórias. Esse tipo de concorrência, que não toma os devidos cuidados com as atrações turísticas, que não tem uma estrutura de custos que considera benefícios para as comunidades e que, em alguns casos, explora a mão de obra local, precisa ser desestimulada.

1.5.3 *Desafios relacionados à organização social e suas dinâmicas*

Estabelecer um ambiente de cooperação

A competição entre diferentes atores relacionados a uma iniciativa de TSBC pode, às vezes, tornar-se prejudicial à iniciativa como um todo. Diferenças de opinião, conflitos entre o TSBC e outras atividades econômicas são fatores de risco para o tensionamento das relações nas comunidades. Existem regras e códigos sociais em comunidades dificilmente perceptíveis ao olhar externo que estabelecem relações de poder e decisão, de acesso a recursos, entre outros aspectos que tendem a agregar muita complexidade às iniciativas de TSBC.

Estabelecer regras de remuneração (ganhos diretos)

Estabelecer processos e critérios claros e consensuados de remuneração pelo trabalho e política de compras (aquisição de produtos e serviços locais) pode ser um dos aspectos mais sensíveis da estruturação do TSBC. É necessário harmonizar as expectativas das comunidades, das pessoas diretamente envolvidas com as atividades, dos eventuais empreendedores locais (ou externos dependendo do modelo) e dos fornecedores locais com relação ao equilíbrio financeiro das iniciativas e empreendimentos.

Definir critérios para a repartição justa de benefícios

É fundamental estabelecer um modelo claro de repartição de benefícios que concilie os ganhos diretos e os ganhos indiretos em três níveis: (i) conservação do ecossistema (i.e monitoramento ambiental); (ii) manutenção de estruturas turísticas de uso comum (i.e trilhas, piers, acessos, banheiros públicos, plataformas de observação, sinalização, lixeiras); e (iii) para as infraestruturas comunitárias em geral.

Minimizar riscos associados a circulação de novos recursos na comunidade

A atividade turística, quando bem-sucedida, traz novos recursos para comunidade. Isto pode alterar as dinâmicas sociais, resultando em conflitos internos, inflacionando preços locais, aumentando a concentração de poder e isolando núcleos familiares marginalizados. Uma estratégia para minimizar esses riscos é, constantemente, praticar os princípios do TSBC, monitorar o desenvolvimento das atividades e atualizar os acordos quando necessário.

Viabilizar a participação e o protagonismo de jovens e mulheres

Muitas comunidades têm resistência em envolver as mulheres e os jovens nos processos de decisão de iniciativas e projetos como os de TSBC. Este é uma oportunidade para a inclusão socioproductiva e empreendedora de mulheres e jovens das comunidades, mas, para que seja consistente precisa garantir a voz desses grupos nos espaços de decisão. Isto, em muitos casos, se torna um difícil equilíbrio entre não incidir sobre dinâmicas sociais próprias das comunidades envolvidas e criar um ambiente favorável ao engajamento genuíno de mulheres e jovens.

1.5.4 Desafios relacionados às competências locais

Superar limitações decorrentes da baixa escolaridade

A baixa escolaridade das populações é um fator limitante ao protagonismo e autonomia das comunidades nas iniciativas de TSBC. É um grande desafio enfrentado por muitas iniciativas, sem soluções de curto prazo. É importante entender o impacto da escolaridade dos participantes no desenvolvimento da iniciativa, e ajustar as expectativas.

Estruturar mecanismos permanentes e autossustentáveis de capacitação continuada

A capacitação profissional específica e prática tem que ser uma constante entre os envolvidos. Deve ter por objetivo instrumentalizar, de modo inovador e custo-efetivo, todos os envolvidos na iniciativa buscando ganhos graduais e incrementais. É necessário pensar em estratégias de formação que permitam ir agregando pessoas com diferentes níveis de escolaridade e experiência anterior a qualquer momento, para que não seja gerado um processo de exclusão, em que apenas os mais treinados e capacitados sigam atuando.

Disponer de pessoas capazes de assumir funções gerenciais, administrativas e comerciais

Este tem sido um desafio para muitas iniciativas de TSBC, que pode, em um primeiro olhar, limitar a aderência ao princípio de protagonismo comunitário. As dificuldades de se contar com pessoas das comunidades capazes de assumir funções gerenciais, administrativas e comerciais tendem a exigir uma escolha difícil entre trazer profissionais externos e manter os locais com eventuais impactos na sustentabilidade dos empreendimentos.

Disponer de pessoas capazes de se comunicar em inglês e em outros idiomas

O domínio de línguas estrangeiras, principalmente o inglês, ainda é um entrave nas experiências de TSBC, uma vez que isso constitui uma dificuldade para os comunitários, sobretudo quando as comunidades recebem, em sua maioria, turistas estrangeiros. E isso prejudica o estabelecimento de interações diretas durante a vivência, de relações comerciais, como também a oportunidade de inserção no mercado internacional.

1.5.5 **Desafios específicos do TSBC no contexto amazônico**

Muitos dos desafios anteriormente relacionados também fazem parte da realidade das iniciativas na Amazônia, em maior ou menor dimensão. Somam-se a esses desafios comuns outros que são específicos do contexto amazônico.

Demanda turística proveniente de outros países e regiões

Em geral, o perfil de clientes do TSBC na Amazônia é composto por pessoas de outras regiões e em proporção significativa de outros países. Embora este perfil de cliente tenha, a princípio, o potencial de permitir melhores margens de lucro, existem desafios relacionados à: (i) limitações à mobilidade internacional (i.e, crise COVID-19); (ii) impacto da flutuação cambial; (iii) exigências de documentos de viagem (vistos, vacinas); e (iv) impacto da imagem internacional do país (i.e, em termos de segurança e meio ambiente), além da barreira linguística.

Equilibrar autenticidade e viabilidade turística

No contexto amazônico, muitas das potenciais atrações turísticas estão por se desenvolver e exigem adaptações para equilibrar a autenticidade e a viabilidade turística. Não são raras as situações em que para se chegar a uma determinada atração tome um tempo considerável de deslocamento, sem acesso a sanitários ou áreas de descanso. Do mesmo modo, alguns locais que são muito tradicionais e interessantes, não possuem espaços preparados para receber turistas, de modo que todos do grupo tenham a possibilidade de vivenciar adequadamente a experiência proposta (i.e, casa de farinha tradicional pode não ter espaços adequados para as pessoas se acomodarem ou fazerem passeios com canoas utilizadas no dia a dia pelas famílias locais, que podem ser muito instáveis e desconfortáveis para quem não está acostumado a se equilibrar em uma).

Se adaptar à sazonalidade dos produtos turísticos

A dinâmica do bioma amazônico determina que muitas das atrações sejam sazonais (i.e, visita a ambientes que se alteram ao longo do ano como praias, cachoeiras, florestas inundadas ou observação de fauna migratória). Em alguns casos, apesar da atração não ser sazonal, o acesso a determinadas atrações fica inviabilizado ao longo do ano. Portanto, há que ter muita técnica e experiência de criação e comercialização de produtos atrativos para as diferentes épocas do ano, e sempre ter isso alinhado na comunicação.

Adequar a percepção de valor ao custo de deslocamento

Considerando o perfil dos clientes, o esforço de deslocamento tende a ser bastante significativo (aéreo, terrestre ou fluvial), o que gera uma expectativa de volume e diversidade de atrações de produtos que justifiquem este esforço e custo de deslocamento. Um caminho possível é o estabelecimento de alianças estratégicas, com integração de várias iniciativas e empreendimentos de TSBC, ampliando a diversidade e atratividade do destino ou roteiro de destinos, impactando positivamente a percepção de valor.

Construir múltiplas marcas e identidades relacionadas ao TSBC na Amazônia

Existe um desafio de comunicar e comercializar múltiplos destinos na Amazônia e suas especificidades. Incentivar destinos a construírem uma marca e associá-la a múltiplos elementos, desde os naturais como animais e plantas, lugares, produtos locais, culinária, elementos culturais. Estes podem auxiliar iniciativas e empreendimentos a ganharem mais projeção no mercado do TSBC. Além disso, os empreendedores devem, ao construírem os seus equipamentos, estruturas, atrações e produtos, reforçar estes elementos distintivos da marca.

Implantar políticas públicas efetivas de incentivo e fomento

Múltiplos setores da economia só se tornam viáveis mediante incentivos governamentais. Esses incentivos partem do princípio que existem ganhos estratégicos para uma região ou país em se estimular uma determinada atividade que extrapola os retornos diretos da atividade em si. Políticas públicas de incentivo e fomento têm sido particularmente frequentes no contexto amazônico para viabilizar diversos setores. O TSBC na Amazônia certamente se beneficiaria de políticas públicas nesse sentido.

Avançar nas infraestruturas comunitárias

A maioria das comunidades rurais amazônicas não tem acesso a (i) água tratada, (ii) saneamento básico, (iii) energia confiável, (iv) gestão de resíduos sólidos e (v) conectividade. Estas infraestruturas e serviços básicos deficitários são um gargalo importante ao TSBC na Amazônia, ocasionando um ambiente por vezes insalubre aos moradores e visitantes, e aumentando o impacto socioambiental da atividade turística.

Incentivar a diversificar as formas de atuação coletiva

O TSBC na Amazônia exige, na maior parte dos casos, um nível de compromisso coletivo de uma ou mais comunidades. O associativismo e cooperativismo não são modelos com aderência a todos os contextos e dinâmicas sociais na Amazônia. Múltiplas experiências indicam que apesar de que algumas decisões sejam tomadas de forma coletiva, outras, em especial relacionadas à geração de renda, são organizadas em subgrupos, clãs familiares ou outros formatos. É necessário desenvolver estratégias para construir o nível necessário de atuação coletiva que se sustente ao longo do tempo com real aderência ao contexto e regras sociais locais.

Ter expectativas realistas em relação ao tempo de maturação das iniciativas

O tempo de desenvolvimento e maturação de iniciativas e empreendimentos na Amazônia é distinto de outros biomas, e com o TSBC não é diferente. As ações tendem a levar mais tempo. O processo de sensibilização, informação e engajamento da população local, por si só, tende a ser subdimensionado no planejamento das iniciativas. O processo de agregação de pessoas a iniciativas de TSBC tende a ser gradual e incremental. Existe uma desconfiança natural em relação a uma atividade que não é tradicional, não faz parte do repertório de muitas das comunidades. Situações de suspensão ou descontinuidade de iniciativas decorrentes da falta de alinhamento entre comunidades, executores e investidores podem ter um grande impacto na percepção e mobilização local em torno das iniciativas de TSBC.

Gestão de expectativas e comunicação assertiva

Existe um grande desafio em relação à gestão de expectativas em múltiplos aspectos do TSBC que precisam ser comunicados de modo claro e direto com todos os atores, em especial com as comunidades envolvidas diretamente em iniciativas e empreendimentos de TSBC. Há uma tendência de uma alta expectativa com relação ao potencial de geração de ocupação e renda, ao mesmo tempo que subdimensiona os esforços necessários, que devem ser contínuos e permanentes, e não apenas um esforço inicial. Em muitos casos, o desafio também está em comunicar com clareza para as pessoas (e comunidades) que não estão diretamente envolvidas com a iniciativa e não participam de reuniões e espaços de decisão, mas que sentem que suas atividades de subsistência e outros aspectos sociais e culturais podem ser impactados em decorrência do TSBC.

Exercício 03: Refletindo sobre os desafios



Sabemos que não existem soluções únicas para os desafios, mas caminhos viáveis para superá-los, gradualmente. Também sabemos que não é possível atuar em todos os desafios ao mesmo tempo. O importante é reconhecer os desafios e ter uma postura objetiva e proativa em relação a eles. E o primeiro passo é analisá-los e tentar entender mais sobre eles, e em seguida selecionar por onde começar, que pode ser pelos mais críticos ou por aqueles em que se tem meios e condições de atuar sobre. O roteiro abaixo resume, em 4 passos, como conduzir uma reflexão inicial sobre um desafio que se apresenta. Apesar das perguntas serem aparentemente simples, dependendo do tamanho e complexidade do desafio as respostas podem ser igualmente grandes e complexas.

1. Quais as questões de fundo? - identificar causas-raiz, obstáculos e gargalos.
2. O que não entendemos ou não sabemos em relação ao desafio? - dúvidas e informações que faltam para a tomada de decisão.
3. O que precisa ser resolvido primeiro? - organizar os obstáculos e gargalos em grupos e em uma sequência lógica.
4. O que pode ser feito? - pensar em soluções viáveis.
5. Quem pode me ajudar? - buscar apoio quando necessário.

Este exercício nos ajuda também a identificar o que não sabemos sobre um desafio e iniciar buscando mais informações que nos ajudem a tomar melhores decisões.

Refletir coletivamente sobre os desafios e encontrar caminhos e soluções coletivamente é um componente importante para o fortalecimento da governança de uma iniciativa do TSBC.

Neste exercício, cada grupo selecionará um desafio e fará uma reflexão sobre o mesmo usando como base as perguntas norteadoras propostas.

Estudo de Caso 01

A Pousada Uacari e o Turismo de Base Comunitária na Reserva de Desenvolvimento Sustentável do Mamirauá, Brasil



O projeto de TSBC na Reserva de Desenvolvimento Sustentável (RDS) Mamirauá, no Amazonas, é um dos projetos pioneiros no Brasil e está centrado na Pousada Uacari.

Esta iniciativa faz parte do Programa de Turismo de Base Comunitária do Instituto de Desenvolvimento Sustentável Mamirauá (IDSM) e tem como objetivo assessorar empreendimentos de base comunitária e realizar investigações para apoio à atividade turística na RDS Mamirauá. Nos últimos anos, as principais pesquisas brasileiras sobre monitoramento de impacto da atividade turística têm sido realizadas tendo como ponto central este caso.

Em 2016, o IDSM publicou o livro *Lições e Reflexões sobre o turismo de base comunitária na Reserva Mamirauá*, organizado por Rodrigo Zomkowski Ozório, Nelissa Peralta e Fernanda Sá Vieira, a principal referência para este estudo de caso. Compõem a publicação diversas análises a partir de múltiplas perspectivas deste empreendimento. O conteúdo a seguir é um esforço para resumir algumas das principais lições aprendidas e ponderações sobre a iniciativa, e tem como base a publicação mencionada.

Contexto

Construída em formato de lodge flutuante e inaugurada em 1998, a Pousada Uacari é administrada por meio de uma gestão compartilhada entre o IDSM, parte das comunidades que residem no interior da reserva e uma associação local de prestadores de serviço do turismo criada no âmbito do projeto. A criação da pousada ocorreu após um estudo de viabilidade econômica, e contou com financiamento de um órgão internacional. O IDSM é uma organização social vinculada ao Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovações (MCTI), que realiza sua supervisão e fomento do TSBC na reserva.

A RDS Mamirauá está localizada no coração da Amazônia, entre os rios Solimões, Japurá e Auaí-Paraná. Residem na Mamirauá em torno de 1.800 pessoas, entre ribeirinhos e indígenas, e o último plano de gestão desta faz referência a 210 assentamentos humanos entre comunidades, localidades e aldeias indígenas. A região passa por um ciclo anual de águas baixas e altas, o que faz do uso de flutuantes uma solução de moradia neste cenário de variação do nível das águas.

Como em muitos casos, o TSBC foi proposto como uma nova atividade - compatível aos objetivos de conservação ambiental da Reserva - para gerar renda à população local. Assim, ao contrário das demais atividades (i.e., manejo florestal, manejo de pesca, agricultura familiar e artesanato) que já integram o cotidiano das comunidades para geração de subsistência e renda, o turismo era uma atividade, demandando suporte técnico contínuo e desenvolvimento gradual de capacidade local para estruturação e sustentação.

A maioria dos funcionários do empreendimento é oriunda das comunidades ribeirinhas, desde a gerência, passando pelos guias locais, camareiras, cozinheiros, auxiliares e zeladores. A equipe da pousada funciona em sistema de rodízio. Cada pessoa trabalha em média 10 dias por mês e depois volta para casa. O objetivo é que não haja dependência do turismo, e eles possam continuar exercendo suas demais atividades produtivas tradicionais.

Um dos conceitos adotados no empreendimento é o de distribuir ao máximo os benefícios econômicos, por meio de diversas estratégias, entre as quais, a do sistema de rodízio de prestadores de serviços, que busca que os associados tenham a oportunidade de, ao menos uma vez ao mês, trabalhar na pousada.

De início, a população local se mostrou interessada em recepcionar os visitantes dentro das suas próprias comunidades vizinhas à pousada. Com o objetivo de manter um certo grau de controle sobre a visita e minimizar seus impactos negativos, as comunidades escolheram pessoas que seriam responsáveis, decidindo como e o quê mostrar e orientar a conduta do turista na comunidade. Dos turistas recepcionados na pousada, 40% a 55% visitam comunidades locais.

O público recebido pelo empreendimento Pousada Uacari constituía-se, até antes da pandemia de Covid-19, predominantemente de estrangeiros, norte-americanos e europeus. Os principais perfis de clientes são: observadores de fauna, pesquisadores, profissionais do terceiro setor, estudantes e, por fim, os generalistas, que ficam entre 3 e 7 noites. A pousada aceita receber crianças apenas acima de 10 anos.

Passados muitos anos desde a fundação, a estrutura da pousada segue sendo do Instituto Mamirauá, que também fornece insumos e serviços necessários para o funcionamento da hospedagem. Em 2013, a diretoria do IDSM entendeu que a pousada não deveria permanecer sob sua tutela, e estabeleceu um prazo de 10 anos para efetivar a transição completa do empreendimento para a gestão por parte dos comunitários. O Instituto Mamirauá se comprometeu a apoiar as comunidades durante a transferência de gestão, elaborando um planejamento e definindo as etapas, o que deve ser concluído até 2022.

No início da operação, o empreendimento enfrentou uma dificuldade fundamental: conseguir mão de obra. Quando se realizava uma venda e havia a necessidade de pessoas trabalharem no atendimento aos turistas, era necessário ir até as comunidades em busca de trabalhadores. Aos poucos, o número de interessados foi aumentando, e a criação da Associação de Auxiliares e Guias de Ecoturismo de Mamirauá (AAGE-MAM), no ano 2000, foi fundamental para facilitar esse processo.

A princípio, não houve grande adesão e motivação dos comunitários e, em consequência disto, a organização dos participantes foi lenta. Somente após maior apropriação por parte da direção da associação, o que viabilizou com que assumissem mais responsabilidades, como o controle do rodízio na prestação de serviços, é que o processo de organização e interações entre os associados ganhou ritmo. A estratégia do programa de longo prazo é envolver, cada vez mais, a associação como principal parceira do empreendimento, ampliando sua participação nas decisões estratégicas e operacionais.

Em 2006, foi criado um fórum com os presidentes das comunidades do Setor Mamirauá, em função da

necessidade de também envolver as comunidades locais na tomada de decisão, tanto em relação à operação do empreendimento quanto para definir com transparência como compartilhar benefícios, ganhos, prejuízos e responsabilidades.

A partir do momento em que as comunidades passaram a se sentir proprietárias, observou-se reflexos positivos em termos de apoio local ao empreendimento, especialmente em momentos de crise nos quais a atuação dos trabalhadores da pousada e o apoio das comunidades locais garantiram a resiliência necessária para que o empreendimento se mantivesse de pé.

Ainda assim, em que pese os avanços em termos de senso de pertencimento e apropriação, em entrevistas realizadas em 2014, apesar das lideranças comunitárias demonstrarem interesse em participar das decisões, declaravam também ter receio em assumir por completo a gestão, indicando inclusive a expectativa de precisar da parceria do IDSM, continuamente.

Embora a composição do fórum com os presidentes seja uma fonte de legitimidade, não elimina o grande gargalo para o protagonismo comunitário no empreendimento: o fato de que as habilidades gerenciais estão concentradas nos técnicos do programa e alguns trabalhadores, e não difusos entre a maior parte dos trabalhadores ou representantes das comunidades.

Existe uma contribuição socioambiental cobrada aos turistas que vai para um fundo comunitário, que serve tanto para a vigilância ambiental do setor, feita pelos moradores, quanto para financiar projetos de melhorias nas comunidades. A ideia é que as comunidades, como um todo, sintam e recebam os benefícios da pousada. O processo de repartição de benefícios aumentou a confiança e a reciprocidade, ou seja, o capital social, entre os grupos que atuavam com o desenvolvimento do projeto.

Além dos impactos diretos na economia local, o empreendimento contribuiu para o fortalecimento da organização e o desenvolvimento das comunidades, e para a conservação da área através do repasse do superávit (ou excedentes). No final de 2002, uma equipe, que reuniu integrantes do Instituto Mamirauá (das áreas de pesquisa em extensão, proteção ambiental e ecoturismo), definiu como seria a aplicação desse superávit: 50% seriam destinados à atividade de proteção ambiental da área do Setor Mamirauá e 50% a projetos de desenvolvimento comunitário das comunidades locais.

Além disso, os moradores do setor da Reserva, onde o empreendimento está localizado, criaram critérios para que os recursos oriundos do ecoturismo (fundo comunitário) sejam divididos de acordo com o nível de participação das comunidades na conservação da área, atuando, portanto, como um incentivo a uma postura proativa na questão ambiental por parte das comunidades.

Por outro lado, o nível de “organização” das comunidades e de atenção às normas ficou ligado à presença de incentivos econômicos, advindos da atividade de ecoturismo. A partir do momento em que não houve excedentes, as comunidades não atendiam às normas criadas.

Estima-se que cerca de 35% da receita da pousada seja revertida em remunerações aos trabalhadores. Cerca de 100 membros de famílias da comunidade possuem emprego direto ou indireto, a partir das relações da cadeia produtiva do TSBC, representando em torno de 40% das famílias do setor.

Dados de uma pesquisa econômica realizada em 2011 mostram que havia uma diferença de 34% na renda familiar entre as comunidades que trabalhavam com o turismo e aquelas que não trabalhavam, o que levou a conflitos posteriores sobre o uso dos recursos, em especial do lago, em que está instalada a pousada para a pesca.

Segundo estudos de Ozório e Jáner em 2012¹, em termos financeiros, o empreendimento apresentava um Valor Presente Líquido (VPL) negativo de BRL 178 mil e -1% de Taxa Interna de Retorno (TIR). Em suma, o investimento realizado não foi rentável no período analisado (2002-2010), o que pode ser justificado por situações externas ao empreendimento, como o fechamento do aeroporto regional e flutuações cambiais.

Mas, o mesmo estudo também mostrou que, com transferências para a economia local representando cerca de 35% dos custos operacionais do empreendimento, o projeto foi eficiente do ponto de vista econômico, e que o investimento teve impacto positivo na economia local.

Considerando que os gastos da viagem envolvem diferentes elos da cadeia de turismo, quando uma família realiza uma viagem à Pousada Uacari, ela está gerando riqueza para toda a região, em diferentes setores (agências de viagem e companhias aéreas, hotéis em outros municípios, restaurantes, impostos etc.). Estima-se que para cada BRL 1 investido no empreendimento, BRL 5 tenha retornado de alguma forma para a economia regional.

A Mamirauá é a maior Reserva em ecossistema de várzea na Amazônia brasileira. É um ambiente altamente dinâmico, que exigiu adaptação de todos que nele habitam, tendo a ocorrência de muitas espécies endêmicas (únicas). A atividade de ecoturismo associada ao empreendimento tem como fator de atração esses aspectos naturais, em especial a fauna abundante e as paisagens exuberantes de várzea, potencializados pela facilidade de observação da fauna, como o uacari-branco (*Cacajao calvus*), o jacaré-açu (*Melanosuchus niger*), o pirarucu (*Arapaima gigas*) e o boto cor-de-rosa (*Inia geoffrensis*).

Estudos indicam que essas espécies tiveram suas populações aumentadas durante os 20 anos de existência do projeto de TSBC. Houve um aumento considerável das populações de jacarés e do pirarucu. Por outro lado, também se constata impactos ambientais da atividade de ecoturismo, como o estudo que indicou que o boto cor-de-rosa deixou de utilizar a área onde foi instalada a pousada. Existe um processo consistente de monitoramento de impacto ambiental da atividade, com metodologia específica e indicadores definidos.

O projeto do empreendimento tinha, desde o investimento inicial, a expectativa de acompanhar os impactos sociais em termos da qualidade de vida das comunidades do Setor Mamirauá. Para isso, um modelo precisaria ser desenvolvido para que os impactos do ecoturismo fossem medidos. Entretanto, isso não aconteceu nos primeiros anos.

Dados agregados mostram que a renda monetária das famílias tem melhorado nos últimos 15 anos, conforme levantamento de Peralta et al. em 2009, mas ainda é baixa, se comparada a outras áreas rurais do Brasil. Indicadores de educação e saúde sugerem baixos padrões de vida. Segundo estudo de Moura et al. em 2012, apenas 58% da população com mais de 10 anos de idade é capaz de ler e, apesar da melhora na situação nos últimos 15 anos, altas taxas de mortalidade infantil ainda prevalecem na área (35%).

Vale notar que o trabalho realizado pela Pousada Uacari influenciou algumas comunidades do setor a desenvolverem seus próprios empreendimentos turísticos com a construção de novas pousadas, como nos casos da Boca do Mamirauá e do Caburini, estando ainda outra na Vila Alencar em fase de aprovação de projeto e em busca de recursos. Ainda é cedo, entretanto, para avaliar o TSBC nesse arranjo com múltiplas

¹OZORIO, R.; JANÉR, A. Plano de negócios da Pousada Flutuante Uacari, Reserva de Desenvolvimento Sustentável Mamirauá. Análises sobre o passado e reflexões para o futuro. Relatório técnico, IDSM, 2012.

estruturas com modelos e gestão independentes num mesmo território.

Para saber mais

- Ozorio, R.-Z., Peralta, N., Vieira, F.-S. Lições e Reflexões Sobre o Turismo de Base Comunitária na Reserva Mamirauá. Tefé, IDSM, 295 p.
https://www.researchgate.net/publication/315566926_Licoes_e_Reflexoes_sobre_o_Turismo_de_Base_Comunitaria_na_Reserva_Mamiraua



Perguntas norteadoras



- 1** Busque relacionar as informações deste caso aos princípios do TSBC, selecione um princípio e reflita sobre os desafios de colocá-lo em prática enfrentado por este empreendimento.
- 2** No caso do Mamirauá, não existia conhecimento, tradição/experiência ou demanda significativa para o TSBC, apenas potencial. Qual sua avaliação sobre os desafios adicionais que um contexto como esse agrega?
- 3** Qual sua avaliação do tempo de amadurecimento desta iniciativa? Como iniciativas semelhantes podem financiar sua estruturação e amadurecimento em períodos extensos como este?
- 4** Considerando que, desde o início, existe a intenção de transferir a gestão do empreendimento, qual sua reflexão sobre a viabilidade de projetos autogeridos pelas comunidades e quais seriam os melhores trajetos para fazer isso acontecer?
- 5** Quais as semelhanças deste caso com a sua realidade? Que lições você consegue tirar desta iniciativa?



Estudo de Caso 02

Chalalan Ecolodge e o Turismo Comunitário no Parque Nacional Madidi, Bolívia



Os povos indígenas da Bolívia, até meados de 1990, não eram integrados às atividades nem a projetos de ecoturismo e turismo comunitário. O Chalalan Ecolodge, um projeto comunitário na área de manejo integrado natural do Parque Nacional e Área Natural de Manejo Integrado Madidi (PNANMI), na Amazônia boliviana, surgiu nesta época como parte do Programa de Desenvolvimento Sustentável e Ecoturismo em San José de Uchupiamonas. É uma iniciativa de ecoturismo indígena sendo considerado um caso de sucesso de turismo comunitário.

A pousada ecológica Chalalan pertence à comunidade de San José de Uchupiamonas com 74 famílias das etnias Quéchua e Tacana. É uma referência no território indígena da Amazônia boliviana por conta do protagonismo da comunidade local.

O empreendimento está localizado na Amazônia boliviana, na zona rural da cidade de Rurrenabaque, no território do povo indígena de San José de Uchupiamonas. O acesso único é por via fluvial, com tempo de duração de, aproximadamente, 6 horas, dependendo das condições de navegabilidade do rio. No entanto, os visitantes não têm acesso à comunidade, apenas ao Chalalan, que fica distante desta.

O Chalalan Ecolodge dispõe de cabanas, construídas com materiais do lugar. Sua arquitetura herdada de seus ancestrais e as unidades habitacionais apenas foram se adaptando com o passar do tempo. Tem capacidade para hospedar 40 pessoas, distribuídas em cabanas privadas e compartilhadas, todas com banheiros. Ademais, conta com cabanas familiares e um restaurante para atender até 100 pessoas.

O sucesso da iniciativa Chalalan é atribuído a três fatores-chave: (i) disponibilidade de capital financeiro, que permitiu a estruturação e a operação no período de desenvolvimento inicial e maturação do projeto; (ii) uma visão compartilhada do negócio compatível com a organização social, identidade local e os atrativos naturais do PNANMI Madidi; e (iii) foco na conservação e desenvolvimento de atividades sustentáveis e de baixo impacto no território.

Em 2007, o Conservation Strategy Fund (CSF) publicou o livro **El efecto Chalalan: Un ejercicio de valoración económica para una empresa comunitaria**, de autoria de Alfonso Malky Harb, Cándido Pastor Saavedra, Alejandro Limaco Navi, Guido Mamani Capiona, Zenón Limaco Navi e Leonardo C. Fleck. O conteúdo a seguir é um esforço para resumir algumas das principais lições aprendidas e ponderações sobre a iniciativa, e tem como base a publicação mencionada atualizada com dados obtidos em visita de campo.

Contexto

Na década de 80, o francês Pierre Bernand estabeleceu-se na Lagoa de Santa Rosa, a meia hora do Lago Chalalán. Este estrangeiro criou uma empresa de nome Tawa, e começou a operar atividades turísticas. Fez ainda uma pista de aterrissagem para levar turistas de La Paz até lá em aviões pequenos. A essa altura, os comunitários eram envolvidos apenas como mão de obra para carregar as mochilas dos turistas, conduzi-rem a balsas, cozinhar e para guiar nas trilhas. Alega-se que os comunitários não recebiam adequadamente pelo serviço, mas que de alguma maneira despertaram para o potencial do turismo.

No ano de 1989, uma empresa de turismo de nome Colibri, de La Paz, começou também a operar no território. Esta se associou às populações locais e construíram pequenas cabanas às margens do Lago Chalalán. Com dinâmica semelhante à Tawa, utilizaram os comunitários como mão de obra não qualificada.

Em 1993, os líderes de San José de Uchupiamonas decidiram ser protagonistas da atividade. Começou-se a buscar pessoas para apoio técnico e financeiro. O primeiro recurso foi obtido com uma ação de crowdfunding nos EUA no valor de USD 10 mil, e na sequência levantou-se um investimento de USD 1.4 milhão com doações do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e contrapartidas da Conservation International (CI) e da comunidade de San José de Uchupiamonas.

O Chalalán Ecolodge foi inaugurado em 2000, e consiste em um empreendimento do segmento de hospedagem do tipo pousada ecológica, que também conta com uma agência de viagens, em Rurrenabaque. A gestão é feita por meio de uma empresa comunitária de sociedade anônima formada por um fórum de 74 sócios da comunidade. Este fórum elege um Diretório e designa Presidente, Vice-Presidente e Secretário de Atas.

Por sua vez, o Diretório elege a gerência e esta contrata colaboradores como um contador, um responsável pela logística e guias. Assim, toda a operação está sob responsabilidade de um gerente. Então, o Diretório é quem delineia uma política a ser posta em prática e acompanha o trabalho da gerência. No empreendimento, trabalham entre 14 e 16 pessoas, em atividades tais como: guias locais, garçons, camareiras, cozinheiros e um administrador. A maioria dos funcionários é oriunda da comunidade Uchupiamonas.

A empresa Chalalán é uma sociedade anônima encarregada da administração da pousada Chalalán Ecolodge. A distribuição de ações da empresa é dividida igualmente entre 74 famílias josesanas e a Organização de Base Territorial de San José (OTB). Todo ano, são apresentados resultados financeiros aos sócios, que avaliam e decidem reinvestir os resultados na empresa ou distribuir os lucros entre os sócios. Por sua vez, a OTB reinveste seus lucros nas necessidades da comunidade.

O processo de desenvolvimento da empresa pode ser dividido em duas etapas: preparação do produto (1996-1999) e atuação da empresa no mercado (2000 até o momento). A fase de capacitação (1997-1998) foi essencial para consolidar o projeto da pousada como um novo destino turístico e para garantir a independência da comunidade na tomada de decisões.

No Chalalán Ecolodge, a governança é evidenciada na força de rede dos principais atores sociais, tais como a Rede TUSOCO, o PNANMI Madidi e a Câmara Regional de Turismo de Rurrenabaque (CARETUR). A TUSOCO é uma associação não governamental sem fins lucrativos, e sua missão é o desenvolvimento do turismo comunitário na Bolívia. O PNANMI Madidi responsabiliza-se pelas ações de conservação ambiental, no tocante às políticas de controle de caçadores e pescadores, e a CARETUR é quem organiza e articula as

políticas com todas as entidades e empresas turísticas para fortalecer o turismo na região.

A iniciativa Chalalán viabilizou o abastecimento regular de água para a comunidade e contribuiu com a estruturação de um posto de saúde e da escola, incentivou a formação em inglês e catalisou parcerias com organizações externas. Como resultado, muitas famílias que migraram para outras cidades na década de 1980 voltaram para San José desde o início do empreendimento.

Entre 2000 e 2006, o número de turistas que visitaram Chalalán aumentou em 25%. Nos primeiros anos de operação, o Chalalán atingiu apenas 25% de ocupação, mesmo na alta temporada.

A principal atividade econômica de San José de Uchupiamonas é o turismo, até pouco tempo atrás. Embora a atividade turística seja a principal para a comunidade, outras atividades tradicionais são mantidas, dado que o turismo é uma atividade altamente sazonal.

A atividade turística potencializa o artesanato de fibras naturais. A produção agrícola local é consumida em grande parte pelo fluxo dos turistas. Também, verifica-se a promoção de rendas e trabalho nas atividades de condução dos visitantes, tanto nos transportes como na prestação de serviços de levar os grupos para conhecer os atrativos naturais e culturais da Amazônia boliviana.

Mais recentemente, parte da população local começou a diversificar as atividades econômicas, atuando na pecuária e mineração artesanal. Com a melhoria dos acessos, as pessoas começaram também a cultivar laranjas (*Citrus X sinensis*) e papaias, entre outros produtos agrícolas que podem ser comercializados.

Ademais, pensa-se em desenvolver o turismo dentro da Terra Comunitária de Origem (TCO) com intenção de levar os turistas para que estes conheçam como os indígenas estão cultivando suas terras e como estão realizando a pecuária e a mineração sustentável. Então, estão sendo trabalhadas essas atividades econômicas no território já ordenado, pois tem-se um plano de gestão, chamado de plano de vida dos povos indígenas.

Para saber mais

Malky, A., Pastor, C., Limaco, A., Mamani, G., Limaco, Z., Fleck, L. C. (2007). El efecto Chalalán: Un ejercicio de valoración económica para una empresa comunitaria. Serie Técnica No. 13. Conservation Strategy Fund, Bolivia. 74 p.
<https://www.conservation-strategy.org/publication/el-efecto-chalalan-un-ejercicio-de-valoracion-economica-para-una-empresa-comunitaria>



Perguntas norteadoras



- 1** Busque relacionar as informações deste caso aos princípios do TSBC, selecione um princípio e reflita sobre os desafios a serem enfrentados para colocar em prática esse empreendimento.
- 2** O modelo de governança do Chalalán com uma sociedade anônima, o fórum, e a rede de atores sociais com atribuições específicas é replicável para outras realidades?
- 3** Com o TSBC sendo bem-sucedido, como avalia o fato das comunidades indígenas estarem passando a investir também em outras atividades como mineração, pecuária e demais atividades agrícolas?
- 4** Qual sua avaliação sobre a proposta do Chalalán para se manter posicionado no TSBC?
- 5** Quais as semelhanças deste caso com a sua realidade? Que lições você consegue tirar desta iniciativa?



Estudo de Caso 03

A Posada Amazonas e o Turismo Rural Comunitário no entorno da Reserva Nacional Tambopata, Peru



Este projeto de TSBC no entorno da Reserva Nacional Tambopata (RN), situada na Amazônia peruana, é uma das referências no Peru e tem a Posada Amazonas como destaque.

A Posada Amazonas surge a partir da união entre a Comunidade Nativa Ese'Eja de Infierno (CNI) e a empresa privada Rainforest Expeditions (RFE), que firmaram um convênio em 1996 para a construção, operação e transferência do empreendimento da pousada para a comunidade em um período de 20 anos. Findo esse prazo, este convênio foi renovado por mais 10 anos.

O êxito da Posada Amazonas tem sido motivo de inúmeras pesquisas que apresentam um modelo de integração empresa - comunidade - meio ambiente, cuja visão inicial de longo prazo era passar a gestão do empreendimento integralmente para a comunidade, o que ainda não se viabilizou.

A Posada Amazonas é um meio de hospedagem construído com base em materiais da região, combinando a arquitetura com desenho típico local, oferecendo comodidade e conforto. Cercado por natureza, conta com 30 habitações que dispõem de banheiros privados. Esses espaços são feitos de paredes de cana, revestidas de argila, que regulam a temperatura e isolam ruídos de modo natural. Os pisos são de madeira e não há janelas internas, o que integra cada habitação à natureza, além de preservar o estilo da construção ancestral.

Em setembro de 2011, Rocio del Carmen Lombardi Valle apresentou os resultados das pesquisas de seus estudos de Mestrado em Direção e Planificação do Turismo, intitulado “**El ecoturismo como factor de desarrollo local: “Posada Amazonas y la Comunidad Nativa de Infierno”**”, no Instituto Universitário de Investigações Turísticas da Universidade de Alicante, Espanha. O conteúdo a seguir é um esforço para resumir algumas das principais lições aprendidas e ponderações sobre a iniciativa, e tem como base a publicação mencionada.

Contexto

A Posada Amazonas está localizada na área destinada ao desenvolvimento de turismo, à margem direita do rio Tambopata, na Zona de amortecimento da Reserva Nacional Tambopata, a 19 km da cidade de Puerto Maldonado, no sudeste do Peru. A Posada Amazonas tem como principal via de acesso o Rio Tambopata.

Na Comunidade Nativa Ese'Eja de Infierno vivem 200 famílias. Dessas famílias, aproximadamente 40 vivem atualmente em Puerto Maldonado, mas mantêm o compromisso, como comunitários, de assistir às assembleias ou enviar um delegado para as deliberações.

A ideia inicial de se construir a Posada Amazonas foi da empresa Rainforest Expeditions. A RFE apresentou, em maio de 1996, uma proposta de associação com a comunidade. Após dois anos de negociações, a comunidade aceitou a proposta e foi firmado um acordo com os comunitários.

Portanto, o interesse surgiu em resposta à ação da empresa. A comunidade não foi a protagonista inicial, responsável por conduzir o processo turístico bem como pensar o planejamento e a gestão de seus empreendimentos e/ou serviços.

Ao fim de nove meses, o projeto encontrou uma fonte de financiamento, o Fundo Peru-Canadá (FPC), com investimento inicial de USD 250 mil. Deste total, 60% foi utilizado para a infraestrutura e o restante em equipamentos e outras despesas. O empreendimento foi construído pelos próprios comunitários, sem remuneração pelo trabalho, executado como contrapartida por grupo de 15 a 20 pessoas da comunidade.

O financiamento foi outorgado como um empréstimo da RFE pelo prazo de 3 anos, a uma taxa de 9,5%, até que FPC aprovasse a entrega das obras. Os termos estabeleciam que a pousada seria transferida à comunidade quando completasse 20 anos de funcionamento.

A Posada Amazonas está sob administração da Rainforest Expeditions, mas a comunidade decide sobre investimentos de infraestrutura e ampliações. Com relação à distribuição da receita líquida, 25% vai para a Rainforest Expeditions e 75% fica com a comunidade, incluindo a remuneração da equipe de trabalho na pousada, majoritariamente local.

Em 2013, a CNI pediu um novo empréstimo de USD 470 mil ao BID para a construção do empreendimento Ñape Lodge, sob termos e condições específicas. E uma dessas exigências foi a permanência da relação comercial da comunidade com a RFE na estrutura existente. Em decorrência disso, decidiu-se ampliar o convênio entre a CNI e a RFE por mais 10 anos.

Com o tempo de aprendizado sobre turismo e sua operação, a comunidade se sentiu capaz de investir sem a participação da empresa RFE neste outro empreendimento comunitário, o Ñape Lodge, que já opera há 5 anos. Isso demonstra que a comunidade desenvolveu capacidade local para ser protagonista de seu próprio negócio. Tal experiência indica que a médio prazo a comunidade também deve assumir a gestão da Posada Amazonas.

Os turistas que visitam a Posada Amazonas provêm da Europa, Austrália, Estados Unidos e Canadá, e, mais recentemente está se expandindo para o mercado asiático, ou seja, China e Taiwan. São turistas seletos e exigentes, e pressupõem uma programação e um destino organizado. Permanecem por 3 dias e 2 noites, em média, e contam com 11 atividades, ditas clássicas, e outra personalizada, quando o cliente tem a possibilidade de escolher as atividades que deseja realizar. Esse tipo de turista está em busca de contato com a natureza ou são observadores de aves. O preço médio da diária está em torno de USD 621.

Trabalham na pousada 25 pessoas contratadas em sistema de rodízio para que se tenha um quadro estável de pessoal que ofereça segurança e que não haja uma baixa de quadros durante a temporada. Desse total,

15 são pessoas da comunidade e as demais de Lima e de outros lugares circunvizinhos à comunidade. Estas pessoas são devidamente preparadas para desempenharem atividades de chef de cozinha, chefe de serviços e de manutenção, garçons, motoristas, camareiras, jardineiros, guias, massagistas, *barman*, operadores de manutenção e outros. Esses contratados trabalham por 25 dias na pousada e folgam durante 5 dias.

No contrato assinado com a Rainforest Expeditions, a comunidade CNI assumiu a obrigação, em algumas zonas ecoturísticas, de não caçar a fauna silvestre, de não destruir plantas silvestres e não desenvolver atividades de produção agrícola que impliquem a destruição de recursos de flora e fauna silvestre. Ainda se comprometeu a não caçar animais como os jaguares (*Panthera onca*), os crocodilos (*Crocodylidae*), os macacos (*Primates*), as águias (*Accipitridae*) e outros.

Este contrato com fins turísticos foi discutido e aprovado pelos membros reunidos em assembleia comunal. Não existe um sistema de vigilância para quem infringir as normas. No passado, existiam apenas sanções informais do tipo moral, que iam desde a censura pública até castigos radicais como a expulsão da comunidade. Entretanto, atualmente há aplicações de multas.

O manejo de resíduos e as atividades de conservação da Posada Amazonas estão baseados no Plano Integral de Manejo de Energia, Água e Resíduos (PIMEAR). Existe um depósito onde encontram-se papel, plásticos, metal, vidro, que são rotulados, pesados e enviados para a Prefeitura de Puerto Maldonado, que se encarrega de os levar para o aterro sanitário ou destinados para reciclagem. Com relação ao lixo orgânico, tem-se um poço séptico onde passam por um tratamento por meio de cal e também de um componente químico.

Uma outra vertente de cuidados é a que diz respeito à política Zero Plástico, um programa que já está em prática na pousada e consiste em educar os hóspedes e os seus clientes internos a deixarem de usar, de comprar e de não trazerem invólucros de plásticos.

A comunidade nativa tem investido para que haja conscientização ambiental com relação à flora e fauna, por via de programas de empresas privadas e públicas que os apoiam. Por outro lado, o Governo paga USD 2,67 por cada hectare conservado.

O empreendimento é gerido pela empresa que tem uma política de contratar pessoas da comunidade. Todos os colaboradores que trabalham na pousada participam de capacitação, anualmente. Isso já ocorre há 20 anos, pois existe um programa de capacitação para todos, tanto os que já atuam na pousada quanto os comunitários que pretendem começar a trabalhar.

Jovens são formados para trabalhar na pousada como camareiros, garçons e cozinheiros. Considera-se essa estratégia como base do turismo comunitário, evitando, assim, um possível êxodo dos jovens para outras regiões.

Houve iniciativas de selecionar e capacitar comunitários para ocupar os cargos de coordenador e assistente de projetos. Em 2011, pela primeira vez, um membro da comunidade ocupou o cargo de administrador da pousada, no escritório de Puerto Maldonado.

Ainda assim, existem os comunitários que preferem se dedicar às suas chácaras e à venda de seus produtos, não se envolvendo com o turismo. Tanto a agricultura quanto a pecuária são desenvolvidas com capital próprio. O acesso ao sistema de financiamento é restrito para uma minoria da comunidade, já que a maioria não cumpre os requisitos exigidos.

De acordo com estudo de Lombardi, em 2011, 14 comunitários estavam trabalhando na pousada em várias

funções, e os salários variavam entre USD 200 e USD 935. Do total, 5 trabalhavam no escritório em Puerto Maldonado, 8 eram guias e 1 trabalhava na área de marketing em Lima. Com relação ao grupo de 144 famílias beneficiadas pela pousada, cada uma recebeu USD 1.335,83/ano.

Conforme o convênio formado pela CNI e RFE, os lucros direcionados à comunidade são distribuídos por três fundos: Saúde, Educação e Fundo de Proteção ao Idoso. No que se refere à destinação das porcentagens, isso seria decidido em Assembleia, e o saldo seria distribuído de modo equitativo entre as famílias que assinaram o convênio.

Pesquisas realizadas em 2019 mostram que a atividade turística melhorou a qualidade de vida das famílias, pois a maioria delas começou a adquirir equipamentos e maquinários para que seus filhos pudessem se locomover dentro da comunidade, a exemplo de pequenas embarcações, motores e motocicletas, e também para que fossem a Puerto Maldonado para continuar seus estudos.

Além disso, essa conjuntura de ações coletivas possibilitou também a mobilização dos líderes para buscarem benefícios junto ao governo regional, tais como água, energia, melhoria da estrada de acesso à comunidade e segurança.

Adicionalmente, houve uma ação do Estado para as comunidades, que se constituiu em um programa de pagamentos por serviços ambientais para a conservação de bosques em que a CNI foi contemplada. Esta receita contribui para a conservação do meio ambiente e favorece a dinâmica do turismo, possibilitando avançar em ações coletivas neste sentido.

A participação dos comunitários no processo da governança local se dá em vários níveis:

Comitê da CNI, que é formado pelo presidente, o vice-presidente, o secretário, o tesoureiro e dois vocais, que são eleitos a cada 2 anos em Assembleia pela referida comunidade, com a função de administrá-la. Neste Comitê, são discutidas questões sobre os mais variados temas de desenvolvimento local.

Comitê de turismo, que é composto por um presidente, um secretário e um tesoureiro que supervisionam e administram todas as atividades relativas ao turismo. São eleitos, também, em assembleia, e, a cada três meses, apresentam à comunidade um relatório sobre as suas atividades.

Comitê de controle financeiro, em coordenação com o comitê da comunidade e com o gerente de administração e finanças da Rainforest Expeditions. Também é nomeado pela comunidade e tem a função de fiscalizar os gastos e receitas que tem a pousada.

Sobre todos esses comitês, existe a Federação Nativa do Rio Madre de Dios e Afluentes (FENAMAD), que se constitui como principal aliado das comunidades, cuidando de seus interesses e levando suas propostas e demandas ao Estado e à sociedade civil.

O turismo tem contribuído para que as comunidades continuem a preservar sua cultura e auxilia no resgate da produção artesanal para que os costumes e tradições não se percam. A CNI conta com o ensino do idioma Ese'Eja, e os alunos estão aprendendo e recuperando a língua nativa. Outro exemplo é a valorização de um elemento da cultura indígena ancestral de Madre de Dios, a “Fiesta de mi tierra”, que se realiza desde 2008. É um evento tradicional, quando todas as comunidades nativas demonstram suas tradições, seus

artesanatos, danças, gastronomia e outras cerimônias rituais.

O restaurante da pousada oferece em seus cardápios – alimentos e bebidas – elementos da culinária regional, respeitando aspectos da cultura e da natureza.

Para saber mais

Valle, R. Lombardi (2011) EL ECOTURISMO COMO FACTOR DE DESARROLLO LOCAL: POSADA AMAZONAS Y LA COMUNIDAD NATIVA DE INFIERNO. Proyecto de investigación para optar al grado de Máster en Dirección y Planificación del Turismo. Universidad de Alicante
http://renati.sunedu.gob.pe/bitstream/sunedu/952807/1/Lombardi_Valle_RC.pdf



Perguntas norteadoras



- 1** Busque relacionar as informações deste caso aos princípios do TSBC, selecione um princípio e reflita sobre os desafios de colocá-lo em prática enfrentados por este empreendimento. Apesar do envolvimento da Rainforest Expeditions com a comunidade, do início do projeto até hoje, pode-se classificar a Posada Amazonas como de Turismo Rural Comunitário?
- 2** Que reflexão você faz sobre a iniciativa da comunidade em ter feito um empréstimo para abrir outro empreendimento comunitário em que esta é responsável por sua gestão integral?
- 3** Qual sua avaliação em relação ao contrato assinado entre a Rainforest Expeditions e a comunidade, que a obriga a uma série de proibições quanto ao manejo dos recursos naturais, como não caçar nas áreas de entorno e não desenvolver outras atividades produtivas que destruam o meio ambiente?
- 4** Quais as semelhanças deste caso com a sua realidade? Que lições você consegue tirar desta iniciativa?



02.

POLÍTICAS PÚBLICAS E TURISMO SUSTENTÁVEL DE BASE COMUNITÁRIA (TSBC)

INICIATIVA



APOIO



REALIZAÇÃO



FAS
Fundação
Amazônia
Sustentável



02. Políticas Públicas e Turismo Sustentável de Base Comunitária (TSBC)

Políticas públicas são o conjunto de princípios, diretrizes, processos e leis que o governo utiliza para promover o interesse de um determinado grupo ou da sociedade civil como um todo. É a realização do “pacto” entre Estado e sociedade em prol das comunidades e do seu bem comum.

São as ferramentas de que dispõe o Estado para orientar, promover, regular ou fiscalizar a atuação dos atores individuais ou coletivos dos setores, territórios ou situações específicas. O Estado deve legislar e adotar outros acordos executivos que garantam os direitos políticos e civis, bem como os direitos econômicos, sociais, culturais e ambientais. Deve também garantir que a sociedade tenha a possibilidade de se envolver nos assuntos públicos por meio de mecanismos eficazes de participação democrática.

O turismo sustentável é multissetorial, uma vez que sua implantação requer a participação de diversos atores. Em termos de políticas públicas, para o desenvolvimento do turismo é necessário envolver os Ministérios da Economia, Fazenda, Meio Ambiente, Gestão Fundiária, Agricultura, Transportes, Ciência e Tecnologia e demais estruturas governamentais. Portanto, a legislação específica do turismo é importante, mas ao mesmo tempo limitada em termos de sua competência para abordar os muitos aspectos necessários para o desenvolvimento do turismo.

As atuais legislações nacionais sobre turismo nos três países amazônicos (Brasil, Colômbia e Peru) referem-se ao turismo sustentável e à necessidade do uso sustentável do patrimônio natural e cultural (Lei do Turismo do Brasil / Nº11.771-2008; Nova Lei do Turismo da Colômbia / Nº2068-2020; Turismo Geral Lei do Peru / Nº29408-2009). Porém, a modalidade de turismo comunitário ainda é tratada de forma genérica. As estratégias para promover essa modalidade não são específicas.

Além disso, os três países organizam seus territórios em regiões e o turismo sustentável também deve ser regionalizado. O Brasil ainda tem em seu Plano Nacional de Turismo 2018-2022, o Programa de Regionalização do Turismo (PRT). A regionalização é importante, pois, em geral, a legislação em nível nacional não sempre aborda de forma adequada a realidade específica da Amazônia.

Na Amazônia, o mesmo território possui múltiplos níveis de governança e gestão, desde a esfera federal e estadual até a municipal. Encontram-se ainda sobrepostas as reservas ambientais, terras indígenas, áreas militares, áreas de fronteira, influenciadas por rios federais e transnacionais. Cada uma dessas áreas está associada a diferentes instrumentos de política pública. Esta situação representa um grande desafio para a concretização de uma política pública que favoreça o desenvolvimento do TSBC articulado, coerente e consistente.



Entre as principais dificuldades que os formuladores de políticas enfrentam para viabilizar as políticas públicas no contexto amazônico estão:

- 
- a legislação nacional em muitos casos não se ajusta bem às realidades específicas da Amazônia;
 - dificuldade em conciliar um território com vários níveis independentes de governança com diferentes recortes que se sobrepõem em aspectos específicos;
 - desafios logísticos e de comunicação para a construção participativa de políticas públicas;
 - dificuldade de tirar as leis do papel por conta de aspectos culturais, falta de capacidade de implementação na Amazônia, inclusive falta de empresas dispostas a atuar nesses territórios;
 - custos elevados para implementar políticas na Amazônia, principalmente quando é considerada a lógica per capita para avaliar a eficácia.

Portanto, é necessário colocar em prática uma governança capaz de integrar as políticas públicas com o Ministério e/ou Secretaria de Turismo e as diversas instituições governamentais para alcançar, desta forma, um desenvolvimento bem-sucedido do turismo sustentável.

As políticas públicas impactam positiva e negativamente as condições de desenvolvimento do TSBC nos territórios. No entanto, não existe um único modelo ideal para promover o TSBC na Amazônia que possa ser simplesmente replicado.

Os envolvidos com o TSBC precisam monitorar e analisar continuamente as políticas públicas que os afetam. Isso envolve o desenvolvimento e a manutenção de canais de diálogo com os formuladores de políticas e a apresentação de propostas objetivas e construtivas sobre como melhorar os mecanismos existentes e evitar a burocracia desnecessária. É fundamental estar ciente da importância das políticas públicas e de seu impacto nos projetos locais do TSBC. Portanto, nesta seção exploraremos:

- 
- 1 os principais fatores para que as políticas públicas contribuam para o desenvolvimento do TSBC;
 - 2 riscos e obstáculos que devem ser evitados na formulação de políticas públicas de turismo;
 - 3 como as políticas de outros setores se relacionam e impactam o TSBC;
 - 4 algumas medidas que ajudam a diminuir o distanciamento entre a formulação de políticas públicas e os projetos locais;
 - 5 como as comunidades podem se envolver e atuar nas políticas públicas.

Esses fatores-chave devem ser considerados pelos formuladores e estruturas governamentais responsáveis pela implementação das políticas, mas também pelos demais atores em um processo ativo e propositivo que busque melhores condições para o desenvolvimento do TSBC em seus territórios.

Estudo de Caso 04

EQUADOR: políticas públicas para o turismo comunitário na Amazônia, desafios, acertos e lições aprendidas



Contexto

O Estado equatoriano declarou por meio do Diário Oficial 309, no dia 19 de abril de 2001, o desenvolvimento do turismo como política prioritária para o país. Foi promulgada, também, a Lei do Turismo em 2002, que foi modificada em 2008.

O Ministério do Turismo (MINTUR), como entidade gestora do turismo, baseia alguns de seus princípios no desenvolvimento do turismo comunitário indicando a necessidade de estimular e envolver as comunidades indígenas, camponesas e afro-equatorianas na prestação de serviços turísticos e na proteção dos ecossistemas.

A Lei propõe que o MINTUR, a partir da visão de uma instituição pública, alcance um turismo sustentável e responsável com o objetivo filosófico institucional do turismo consciente que alcance uma experiência para transformar as pessoas em seres humanos melhores, promovendo a prática do bem viver e o desenvolvimento integral e sustentável do turismo.

Os pilares da política de turismo são: equidade, sustentabilidade ambiental, eficiência energética e competitividade sistêmica. Essa política prioriza como eixo transversal a oferta de qualidade, promoção especializada, promoção interna e articulação institucional. Nesse contexto, eles identificam 10 componentes para desenvolver e promover o turismo, sendo um deles o turismo comunitário.

A construção legal do turismo comunitário no Equador começa com a Organização dos Estados Americanos (OEA) que, em 2002, financiou o desenvolvimento de um banco de dados de operadores de turismo comunitário no país, cujo resultado mostrou um grande interesse das comunidades nesta atividade.

A Lei de Turismo do Equador (Lei de Turismo nº 97, 2002) estabelece em seu Capítulo II, “Das Atividades Turísticas e de quem as exerce” que:

“Quando as comunidades locais organizadas e capacitadas pretendam prestar serviços turísticos, receberão do Ministério do Turismo ou dos seus delegados, em igualdade de condições, todas as facilidades necessárias ao desenvolvimento destas atividades, que não terão funcionamento exclusivo no local onde prestam os seus serviços e estão sujeitas ao disposto nesta Lei e respectivos regulamentos.”

Além disso, governos descentralizados têm poderes de planejamento turístico por meio de planos, programas e projetos. No entanto, eles têm dificuldade em estruturar planos adequados que possam ser colocados em prática nas comunidades^(a).

A política pública relacionada ao TSBC no Equador está organizada em múltiplos instrumentos:

Regulamentação dos Centros Comunitários de Turismo

O instrumento jurídico que visa regular o exercício dos Centros Comunitários de Turismo no país, descreve as funções, áreas de implantação e requisitos para o funcionamento de um Centro de Turismo Comunitário (CTC).

Plano Nacional do Bem Viver 2009-2013

Com base em indicadores quantitativos nas áreas de saúde, habitação, serviços básicos, alimentação, entre outros, o “Plano do Bem Viver 2009-2013” estabelece o objetivo de melhorar a qualidade de vida das populações através de múltiplas políticas de ação. Um dos planos da Secretaria Nacional de Planejamento e Desenvolvimento (SENPLADES) é a promoção do turismo de natureza e principalmente do turismo comunitário.

PLANDETUR 2020

Com base em indicadores quantitativos nas áreas de saúde, habitação, serviços básicos, alimentação, entre outros, o “Plano do Bem Viver 2009-2013” estabelece o objetivo de melhorar a qualidade de vida das populações através de múltiplas políticas de ação. Um dos planos da Secretaria Nacional de Planejamento e Desenvolvimento (SENPLADES) é a promoção do turismo de natureza e principalmente do turismo comunitário.

As cinco áreas funcionais do plano são:

- ✍● governança do sistema turístico;
- ✍● marketing e promoção do turismo;
- ✍● medidas transversais de gestão sociocultural e ambiental;
- ✍● formação e capacitação dos recursos humanos;
- ✍● desenvolvimento de destinos e facilitação turística.



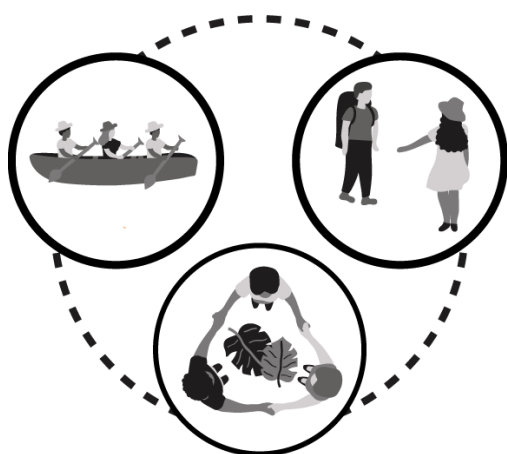
Programa Nacional de Capacitação Turística^(b)

Viando a formação turística integral a nível nacional dirigida aos atores envolvidos no setor do turismo, o Programa Nacional de Formação Turística fortalece o setor melhorando as competências, aptidões e conhecimentos técnicos do talento humano na execução das atividades, tarefas e funções que desempenham no dia-a-dia, em que as comunidades interessadas participam ativamente. Os componentes contemplados são:

- ✖ Hospitalidade e segurança alimentar para Empresas de Alimentos Típicos: para pessoas envolvidas em atividades operacionais que trabalham em estabelecimentos turísticos de Alimentos Típicos.
- ✖ Turismo Comunitário: para pessoas envolvidas em operações de turismo comunitário.
- ✖ Guias especializados e nativos: para guias turísticos interessados em se especializar ou pessoas de comunidades interessados em treinar como guias nativos.

Programa: Desenvolvimento e fortalecimento do turismo comunitário para o turismo no Equador

Este programa investiu um valor aproximado de US\$15 milhões, sendo previstos serem aplicados 50% até 2014, 75% até 2017 e 100% até 2020. O plano inclui vários mecanismos, destacamos alguns na tabela a seguir.



Políticas públicas que favorecem o turismo comunitário sustentável no Equador (c) (d) (e) (f) (t) (u)

Organizações / Planos / Mecanismos	Visão	Objetivo	Ações	Outros
Centro de Turismo Comunitário (CTC)	Turismo comunitário como modelo de ação coletiva institucionalizada no território de cada comunidade que o abriga. As comunidades tomam-se atores ativos no desenvolvimento territorial em todas as fases de implementação.	Busca ser um modelo de planejamento inclusivo e sob políticas estaduais de patrocínio ao seu desenvolvimento, o fim de se tornar um elemento-chave para o alcance dos indicadores de desenvolvimento. Para realçar o desenvolvimento da atividade turística comunitária é necessário ter em consideração; - a Lei do Turismo, que confere a natureza da atividade económica à gestão e propriedade do negócio turístico e dos seus serviços; - os mutuários devem ser membros de uma comunidade como ator e gestor da atividade turística; - o principal produto turístico oferecido é a convivência na comunidade (participação ativa nos costumes e hábitos da vida comunitária); - os lucros gerados pela prestação de serviços são capitalizados na mesma comunidade.	Os CTC incorporam outras atividades produtivas ao território, o que fortalece a cadeia produtiva local.	
Federação Plurinacional de Turismo Comunitário do Equador (FEPTCE)	Para isso, o turismo comunitário torna-se uma atividade sustentável que gera benefícios nas comunidades e contribui para a conservação do património natural e o fortalecimento da diversidade étnica e cultural.	Promover e fortalecer iniciativas de turismo comunitário (nacional e internacional), para melhorar a qualidade de vida das comunidades por meio do desenvolvimento sustentável e da preservação da identidade cultural.	1. Fortalecimento organizacional. 2. Revitalização cultural. 3. Gestão da Terra Indígena. 4. Desenvolvimento económico de base comunitária.	
Plano Global de Marketing Turístico (PIMTE) - 2014 (Continuidade do Plano PIMTE 03-06)	Aumentar o número de turistas nacionais e internacionais e a despesa direta do visitante internacional. Aumentar o total de chegadas de turistas internacionais.	I. Plano PIMTE 03-06. Aumentar o número de turistas nacionais e internacionais. II. Plano PIMTE 2014 - Aumentar o número de turistas internacionais. - Promover o nível de renda por turista. - Promover o produto Equador viajando "os quatro mundos" e assim aumentar a permanência e o nível de gasto por turista. III. Plano PIMTE 03-06. Aumentar a oferta de turismo de qualidade. Plano PIMTE 2014 Aumentar a oferta de turismo de qualidade nas localidades que precisem e consolidar a oferta de qualidade alcançada. IV. Plano PIMTE 03-06. Aumentar a promoção internacional. Plano PIMTE 2014 - Consolidar a promoção internacional em mercados-chave e aumentar a promoção nos mercados de consolidação. - Aproveitar as condições favoráveis que podem ser detectadas para os mercados de oportunidade. V. Plano PIMTE 03-06 Criar a imagem turística do Equador Plano PIMTE 2014 Consolidar a imagem conquistada nos principais mercados e valorizar a imagem do turismo internacional. VI. Plano PIMTE 03-06 Promover o produto "país Equador" e os especializados. Plano PIMTE 2014 Melhorar o posicionamento do litoral e da Amazônia. Manter o posicionamento dos mundos Galápagos e Andes. Posicionar experiências turísticas competitivas em cada mundo. VII. Plano PIMTE 03-06 Promover o desenvolvimento sustentável e melhorar a competitividade do turismo Plano PIMTE 2014 Posicionar o Equador como um destino comprometido com o turismo sustentável e melhorar a competitividade do turismo no Equador.	A Constituição do Equador reconhece os direitos da natureza e o Bem Viver. É um destino de turismo sustentável líder mundial, localizado no meio do mundo e é um país megadiverso. O Equador tem quatro mundos: Galápagos, Amazônia, Andes e Costa. Além disso, tudo é patrimônio natural e cultural de primeira classe. Reservas de Biosfera e Parques Nacionais. O Equador apresenta experiências únicas com serviços turísticos de qualidade internacional: tradição, gente e cultura, modernidade arqueológica, história, colonial, ancestral e latino-americana.	

Organizações / Planos / Mecanismos	Visão	Objetivo	Ações	Outros
<i>Hagámoslo fácil</i> Vamos tornar mais fácil	Facilitar a administração de empresas de turismo.	Programa desenvolvido para reativar negócios e atrair clientes pelo Ministério do Turismo, Banco do Pacífico e Mastercard. É uma iniciativa que oferece tecnologia inovadora para que as empresas recebam pagamentos com cartão de crédito e/ou débito e forneçam informações sobre o turismo no Equador.	1. Atlas Turístico do Equador: fornece uma visão nacional do Equador como referência turística. 2. Serviços - Cadastro turístico nacional. - Estabelecimentos / guias. - Registro de atividades turísticas. - Formação turística. - Informações sobre contribuições. - Gestão e desenvolvimento do turismo. - Comissão de Filmes. - Qualidade turística. - Pesquisas. - Assistência de financiamento. - Oportunidades de emprego.	No Atlas Turístico você pode ver os Quatro Mundos do Equador como uma ferramenta de conhecimento básico, dirigida a atores da indústria, o setor educacional, acadêmico, instituições, organizações e ao público em geral. <i>Pueblos mágicos</i> (Povos mágicos) é uma identificação e valorização das localidades com potencial turístico. Promove a competitividade e facilita as ações na área do turismo e as iniciativas de investimento público e privado.
Viagens seguras (FEPTCE)	Acesse novos mercados	Distinção internacional em questões de biossegurança do turismo concedida pelo <i>World Travel & Tourism Council</i> (WTTC). Contribuir para o cuidado dos clientes durante a sua estadia.	Para obter o crachá, eles devem atender aos seguintes requisitos: ser aprovado no curso de treinamento, atender aos requisitos e passar na inspeção.	

A Federação Plurinacional de Turismo Comunitário do Equador (FEPTCE)^(u)

O Ministério do Turismo contribuiu na legalização do turismo comunitário através da criação da Federação Plurinacional de Turismo Comunitário (FEPTCE), em 2002, à qual concedeu total aprovação e um papel de liderança para regulamentar e definir o turismo comunitário. A FEPTCE tem membros com voz e voto no Conselho Consultivo de Turismo do MINTUR.

A Federação Plurinacional de Turismo Comunitário do Equador reúne mais de cem empresas de quatro regiões do país e beneficia mais de 15 mil famílias de municípios. O objetivo da Federação é promover e fortalecer iniciativas de turismo comunitário em nível nacional e internacional para melhorar a qualidade de vida das comunidades por meio do desenvolvimento sustentável e da preservação da identidade cultural.

A visão é fazer do turismo comunitário uma atividade sustentável que gere benefícios nas comunidades envolvidas e por sua vez contribua para a conservação do patrimônio natural e o fortalecimento da diversidade étnica e cultural. Os quatro objetivos principais que visa atingir são:

- 1** Fortalecimento organizacional para alcançar uma estrutura organizacional forte e consolidada, que tome decisões com base no consenso, com uma visão coletiva e que resolva os conflitos com autonomia e independência. Além disso, que a organização lhes forneça as bases para reivindicar os direitos dos povos indígenas.
- 2** A revitalização cultural para manter e reforçar os princípios e valores ancestrais das comunidades indígenas com a “Pachamama” ou Mãe Terra, como símbolos e sabedorias ancestrais, técnicas arquitetônicas, medicina, agricultura e expressões culturais como dança, música, rituais, mitos, histórias e lendas.
- 3** A gestão do território indígena como processo de restauração e revitalização do uso tradicional da terra, incluindo as montanhas, “pukaras”, “tambos”, trilhas, terraços e muros, através de uma gestão comunitária do patrimônio que fortalece a demarcação de territórios indígenas comunitários. Isso ajudará a proteger o território das atividades extrativistas, garantindo sua soberania, sua segurança alimentar, suas técnicas ancestrais de manejo da terra e das lavouras.
- 4** Desenvolvimento econômico de base comunitária que fortaleça o trabalho coletivo e a distribuição de lucros para a realização de novas iniciativas e projetos, especialmente junto aos segmentos mais vulneráveis de sua sociedade.

A FEPTCE trabalha em planos quinquenais em três fases:

- ✍ a estrutura jurídica e o fortalecimento institucional, consolidando as estruturas internas das organizações;
- ✍ ações para a geração de recursos e a expansão de novos mercados para o turismo comunitário, e;
- ✍ alcançar um turismo comunitário sustentável, autônomo e autossuficiente que ofereça produtos de qualidade com uma posição estratégica no Equador.

Os princípios que a FEPTCE promove nos participantes são: reciprocidade, relações de confiança, solidariedade e cooperação, todos em busca do bem comum coletivo, a afirmação da identidade cultural para alcançar mais oportunidades e melhores condições de vida para as comunidades.

De acordo com essas diretrizes, as comunidades foram orientadas e capacitadas em todas as áreas de gestão e implantação do turismo comunitário, como organização de empreendimentos de marketing, conhecimento técnico e jurídico, uso da terra como gestão ancestral e de cultivos tradicionais, uso de locais sagrados, segurança alimentar e direitos de propriedade comunal.

Com essas ações, eles conseguem proteger os ecossistemas e reduzir práticas insustentáveis em sua biodiversidade, apoiar o reflorestamento e, no campo socioeconômico, uma melhor qualidade de vida com maior oferta de empregos, melhor educação, serviços de saúde e melhor infraestrutura e recursos econômicos como produto do turismo sustentável.

A FEPTCE pressiona o Governo equatoriano a aprovar políticas públicas que favoreçam o turismo comunitário e os povos indígenas e, por sua vez, informa as comunidades sobre essas políticas públicas. A Federação também assessora o Ministério do Turismo e as prefeituras locais na celebração de acordos que promovam o turismo comunitário.

Além disso, a Federação conseguiu, entre outras coisas, que o turismo comunitário seja uma parte importante do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo do Equador / PLANDETUR 2020, e assinou acordos com outras Secretarias de Estado, Movimentos Sociais e Participação Cidadã e governos regionais para alcançar a sustentabilidade turismo comunitário de longa duração.

Outras políticas com influência no TSBC

A Circunscrição Territorial Especial da Amazônia (CTEA): é uma ferramenta que orienta o planejamento integral e a organização territorial, com base nas normas legais, para garantir a conservação de seus ecossistemas e o princípio do “*Sumak Kawsay*”¹, em benefício da natureza, povos e nacionalidades da Amazônia equatoriana⁶.

A CTEA tem por objetivo regular o planejamento e seu ordenamento territorial, observando os aspectos sociais, econômicos, culturais e ambientais, estabelecendo políticas, diretrizes e regulamentações especiais que garantam o desenvolvimento humano, o respeito aos direitos da natureza e a conservação dos ecossistemas, biodiversidade, desenvolvimento sustentável, direito à educação em todos os níveis, seu patrimônio cultural, memória social, intercâmbio cultural e multinacionalidade; e promover um modelo socioeconômico, cultural e ambiental sustentável, baseado nos princípios de “*Sumak Kawsay*”, que compensem as desigualdades existentes e promovam o desenvolvimento equitativo da localidade.

Esta Lei rege as províncias amazônicas de Morona, Santiago, Napo, Orellana, Pastaza, Sucumbíos e Zamora Chinchipe, comunidades, municípios e nacionalidades, instituições públicas e privadas, pessoas físicas ou jurídicas que exerçam atividades na CTEA.

¹“Sumak Kawsay” é uma expressão de origem na língua Quechua, onde “Sumak” significa “plenitude” e Kawsay significa “viver”. Este princípio encontra-se na Constituição de 2008 e tem sido utilizado como alternativa ao modelo capitalista tradicional e se refere ao direito à vida em um ambiente sustentável, saudável e ecologicamente equilibrado.

No Equador, planos de desenvolvimento turístico foram desenvolvidos na Província de Napo com o objetivo de consolidar destinos turísticos competitivos nos quais o patrimônio natural e cultural seja utilizado de forma sustentável com a geração de recursos econômicos e melhoria da qualidade de vida de seus habitantes.

Estes planos são ferramentas estratégicas para a articulação da política de turismo local com a política nacional estabelecida no PLANDETUR 2020 que permite que os projetos formulados contribuam para a concretização do “*Sumak Kawsay*” ao serem financiados por instituições públicas, bem como por organismos de cooperação.

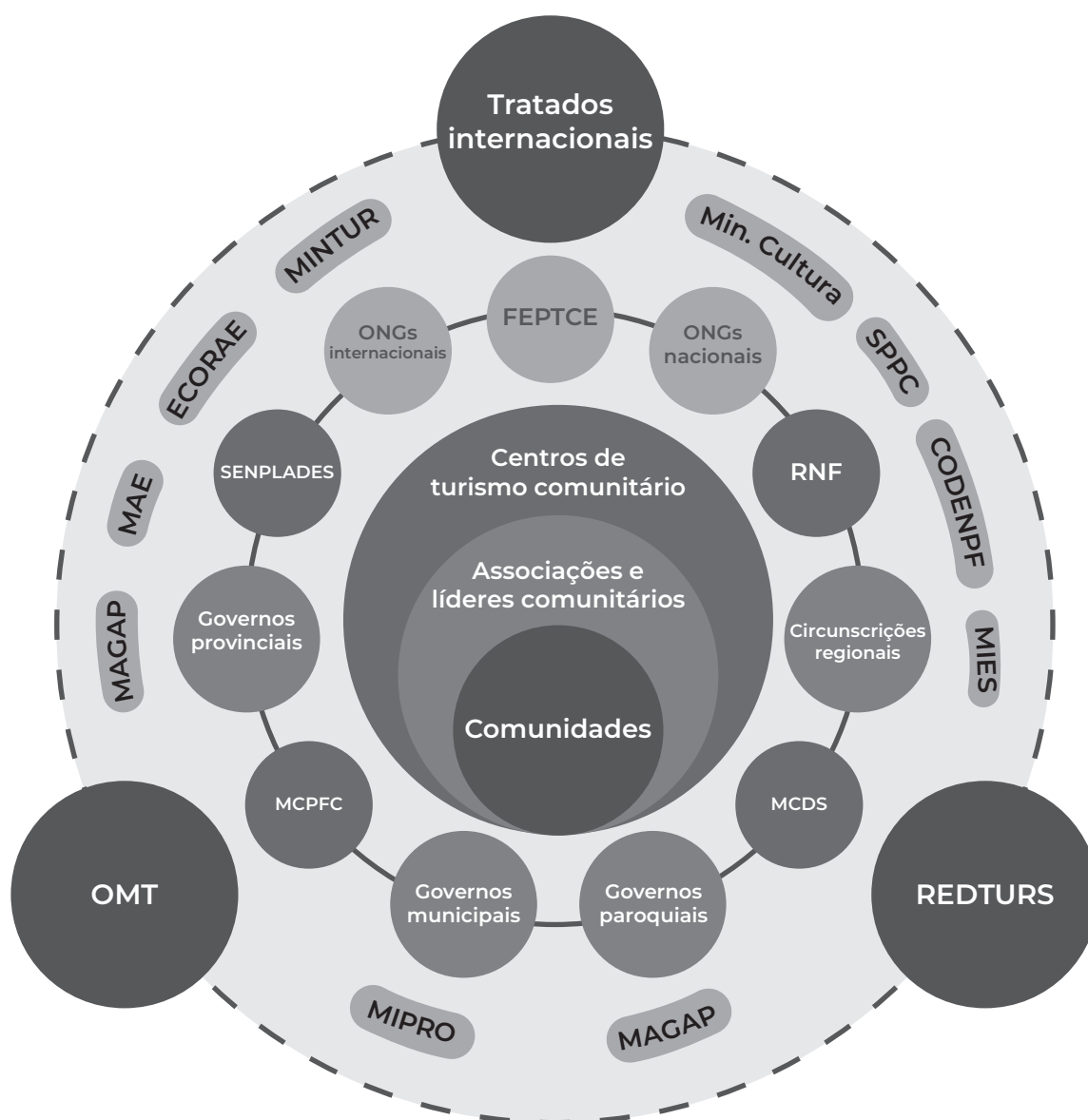
Em todas é realizado um diagnóstico da situação de cada localidade, detalhando os pontos fortes e fracos, os atrativos turísticos e as ações prioritárias a serem realizadas nas conclusões e recomendações, além dos programas e projetos definidos em cada plano.

Além disso, as políticas administradas por outros Ministérios influenciam o desenvolvimento do TSBC. No quadro a seguir, apresentamos as atribuições de cada ministério e os pontos de contato com a agenda do TSBC. Entre outros, podemos citar os seguintes ^{(g) (h) (i) (j)}:

Cooperação de outras estruturas de governo com o TSBC ^{(k) (l) (m) (n) (o) (p) (q)}

Ministérios e outras organizações	Objetivo / Atividades
Ministério da Produção, Comércio Exterior, Investimentos e Pesca (MCPEC)	Sua missão é promover a inserção estratégica do Equador no comércio mundial por meio do desenvolvimento produtivo, da melhoria da competitividade integral, do desenvolvimento das cadeias de valor e dos investimentos. Em coordenação com o Ministério do Turismo, trabalha na implementação das políticas de turismo incluídas na Agenda para a Transformação.
Ministério do Desenvolvimento Social (MDS)	Tem como missão implementar um modelo de desenvolvimento social que institucionalize uma política pública inclusiva e produtiva, garantindo os direitos fundamentais e estabelecendo um sistema socioeconômico solidário e sustentável, combatendo as desigualdades sociais por meio da cidadania do Bem Viver.
Ministério do Meio Ambiente e da Água	Exerce com eficácia e eficiência a liderança da gestão ambiental. Tem como missão garantir a qualidade, conservação e sustentabilidade dos recursos naturais, através do exercício eficaz da gestão, planejamento, regulação, controle, coordenação e gestão ambiental dos recursos hídricos, através da participação de organizações públicas, privadas e comunitárias. E cidadãos, no âmbito do respeito, integridade, responsabilidade e transparência.
Ministério da Inclusão Social (MIS)	Definir e executar políticas de inclusão econômica e social. Sua missão é definir e executar políticas, estratégias, planos, programas, projetos e serviços de qualidade para a inclusão econômica e social, com ênfase nos grupos de atenção prioritária e na população em situação de pobreza e vulnerabilidade, promovendo o desenvolvimento e o cuidado durante o ciclo de vida, a ascensão social e o fortalecimento da economia popular e solidária.
Conselho de Desenvolvimento das Nacionalidades e Povos do Equador (CODENPE)	Criado em 1998 por Decreto Executivo atribuído à Presidência da República. É uma entidade de direito público, com autonomia técnica, administrativa e financeira, especializada no desenvolvimento das nacionalidades e dos povos. Em sua estrutura conta com um Conselho de Nacionalidades e Povos Indígenas do Equador (CONAPIE), um Comitê Executivo Nacional e a Secretaria Técnica do CODENPE.
Instituto de Ecodesenvolvimento Regional da Amazônia (ECORAE)	Seu objetivo é viabilizar as crescentes necessidades das províncias do leste equatoriano. Sua receita depende da arrecadação de tributos junto ao Fundo Regional de Ecodesenvolvimento da Amazônia. Este fundo disponibiliza recursos para as Câmaras Provinciais, Municipais e Juntas de Freguesia, devendo ser direcionado para garantir o desenvolvimento da Amazônia. Em setembro de 2001 (Decreto Executivo nº 1.840), assumiu os bens e direitos do Instituto de Colonização da Amazônia Equatoriana (INCRAE), cujo objetivo era vincular a Amazônia ao resto do país por meio de um desenvolvimento integral do processo, com ênfase nas áreas de fronteira.
Banco Nacional de Fomento (BNF) ^(r)	Foi criado com o nome de Banco Hipotecário do Equador em janeiro de 1928 para promover o setor rural equatoriano por meio da concessão de créditos. Pelo Decreto nº 327, estabelecido no dia 28 de março de 1974, foi nomeado como BNF e foi emitida a Lei Orgânica do Banco Nacional de Desenvolvimento, através da qual adquiriu autonomia econômica, financeira e técnica. É atualmente uma importante Instituição Financeira do Setor Público visto que a concessão de créditos se destina principalmente ao comércio, pecuária, agricultura, pequena indústria e artesãos, consumo, entre outros. Esta entidade é utilizada pelo governo como motor do crédito produtivo, contribuindo para a implementação das políticas necessárias ao desenvolvimento do Equador. Oferece créditos em sua linha de crédito e microcréditos associativos para o turismo organizado.

Ecossistema de organizações envolvidas no TSBC no Equador



Fonte: Villamarin Chaquinga, JM Análise de como o desenvolvimento de políticas públicas influencia o turismo comunitário no Equador. Pontifícia Universidade Católica do Equador (PUCE). 2013.

Panorama atual do TSBC no Equador

O turismo sustentável é um meio que possibilita mudar as formas de viver nas comunidades, conseguindo ser uma alternativa para reivindicar e autogerir a relação com a natureza, o estado e o mercado.

O turismo sustentável é hoje concebido como o conjunto de relações sociológicas, econômicas e ambientais, produzidas pelo deslocamento e permanência de pessoas fora do seu local de residência. Este turismo oferece aos visitantes uma mudança do ambiente, do ritmo de vida e do contato natural com o meio ambiente, cultura e sociedade. Por este motivo, os turistas que pretendem realizar um turismo sustentável

apresentam características diferentes de acordo com as suas motivações e de acordo com as características de cada destino turístico.

Desde a década de 1980, o Equador definiu o turismo sustentável e o TSBC como alternativa estratégica para o desenvolvimento, conseguindo definir políticas públicas em diferentes entes governamentais. Essas políticas buscam ser catalisadores socioeconômicos em áreas vulneráveis, especialmente em ambientes rurais. O país considera que o turismo comunitário é um catalisador de diferentes processos, a partir dos quais é possível ampliar a oferta competitiva e sustentável com equilíbrio socioeconômico, conservando e valorizando o patrimônio natural e a diversidade cultural equatoriana.

O TSBC no Equador criou as bases para o empreendedorismo, a autogestão e o desenvolvimento endógeno sustentável. O modelo de gestão em que se baseia tem como eixo a articulação dos esforços e condições de aproveitamento do patrimônio natural/cultural da área em que a comunidade está inserida e o estímulo a uma participação ativa dos atores no planejamento e execução de planos, programas e projetos.

Essa abordagem tem a vantagem de reafirmar o caráter multicultural do país e reafirmar a preservação da memória cultural coletiva e fortalecer o aspecto sócio organizacional. O país entende o TSBC como uma atividade participativa e solidária intercultural, orientada para a valorização e gestão do patrimônio natural e cultural, mas sobretudo como um meio para especificar o princípio da equidade na distribuição dos benefícios locais; com uma finalidade que não é o lucro, mas sim o reinvestimento de projetos de cunho social ou produtivo, a fim de superar a pobreza que ocorre em muitas comunidades da Amazônia equatoriana. O turismo é concebido como uma forma de organização empresarial baseada na apropriação e autogestão dos recursos patrimoniais comunitários com práticas democráticas e solidárias no trabalho.

O Atlas de Turismo do Equador^(s) menciona que as atividades mais importantes são:

- ✍ ecoturismo e turismo natural desenvolvido especialmente em áreas protegidas e em suas áreas de influência;
- ✍ reavaliação de saberes ancestrais, resgate de tradições culturais e impulso na confecção do artesanato típico da região;
- ✍ incentivo à proteção do patrimônio histórico e arqueológico;
- ✍ incorporação da mulher como entidade ativa e gestora de importantes mudanças no ciclo econômico dessa nova forma de atividade produtiva.

Nos povos indígenas e afro-equatorianos, o turismo sustentável desde a década de 1990 conta com o apoio de suas autoridades locais (municípios) e nacionais (legisladores), além do apoio do Conselho para o Desenvolvimento dos Povos e Nacionalidades do Equador (CODENPE), por meio do projeto PRODEPINE e da Organização Internacional do Trabalho (OIT). Todos eles apoiaram a necessidade e o direito ao reconhecimento e legalização da atividade comunitária no turismo.

Este processo dá especial importância ao sistema de valores a partir do qual se dá sentido à existência e às regulações que servem de referência para compreender o que significa viver em um território comum, tendo como referência a história, a língua, a raça e a etnia; identificando-os como atores em um grupo comunitário.

O Atlas de Turismo do Equador indica que o Equador tem promovido várias iniciativas de turismo comunitário sustentável em locais rurais em busca de alternativas econômicas lucrativas e amigáveis com o meio ambiente e as culturas indígenas. Além disso, incorpora um processo de redistribuição econômica na comunidade.

O Equador, no Regulamento dos Centros de Turismo Comunitário, no 25 de fevereiro de 2010, determina como turismo comunitário:

“O modelo de gestão em que a comunidade local aproveita o patrimônio natural e/ou cultural da região em que se baseia para se desenvolver e oferecer um serviço turístico caracterizado pela participação ativa da comunidade no planejamento e execução de ações que favoreçam o desenvolvimento sustentável da população por meio do reinvestimento dos benefícios derivados do turismo”.

De acordo com a Federação Plurinacional de Turismo Comunitário do Equador (FEPTCE), os projetos de turismo comunitário proporcionam, em média, emprego direto a 15 chefes de família; extrapolando este valor para os projetos associados à FEPTCE em 2015, 5.580 pessoas foram diretamente beneficiárias deste tipo de projetos. E cerca de 11.160 foram beneficiários indiretos com a implantação de serviços complementares como aluguel de cavalos, barracas de camping, fornecimento de implementos especiais como botas, ponchos, água, entre outros.

Em 2004, o Ministério do Turismo ⁽¹⁾ indicou que 58 iniciativas de turismo comunitário estão registradas em todo o país. As províncias de Orellana e Sucumbios representam 54% do total nacional com 31 registros, seguidas em importância pelas províncias de Tungurahua e Zamora Chinchipe com cinco projetos cada. Nas províncias de Pichincha, Chimborazo e Azuay, três projetos foram registrados; Napo e Pastaza concentram dois projetos individualmente e finalmente as províncias de Santa Elena, Manabí, Morona e Cañar registram um projeto de turismo comunitário.

Atualmente, existem mais de 120 iniciativas de turismo comunitário no país, indicando o sucesso da promoção resultante de políticas públicas. Embora as políticas públicas tenham possibilitado um grande número de iniciativas de TSBC, elas ainda representam uma pequena fração do setor de turismo no país.

Algumas reflexões sobre o impacto das políticas públicas no turismo comunitário no Equador

O exemplo do Equador nos deixa lições úteis para o desenvolvimento futuro do ecoturismo com a participação da comunidade. A política pública tem o potencial de impulsionar o TSBC, mas é preciso mais do que leis. O reconhecimento da modalidade é apenas o primeiro passo e permite deslocar a atividade da informalidade. O reconhecimento do turismo comunitário, como modalidade de turismo, teve impacto nos modelos de gestão da atividade turística. As políticas públicas contribuem para que muitas atividades informais e ilegais sejam legalizadas e tenham apoio governamental.

O turismo comunitário é hoje uma realidade no Equador e tem se mostrado potencial catalisador socioeconômico nas áreas rurais mais vulneráveis, além de ter sinergia com a preservação do meio ambiente.

Embora em termos globais este tipo de turismo ainda seja pequeno se comparado a outras modalidades, ele se firmou como uma alternativa estratégica de desenvolvimento para o Equador em áreas ecologicamente frágeis.

O processo de desenvolvimento do TSBC não é isento de contradições e algumas utopias. Mesmo os desequilíbrios e divergências do setor público e privado, da esfera acadêmica ou de algumas ONGs são naturais e fazem parte do processo, e devem ser superados para que o trabalho conjunto resulte em benefícios importantes para as comunidades.

No entanto, a expectativa de colocar a comunidade como principal protagonista e principal beneficiária ainda é um grande desafio. O desenvolvimento prático do conceito complexo de um modelo de organização empresarial baseado na apropriação e autogestão dos recursos patrimoniais comunitários, com práticas democráticas e solidárias no trabalho e na distribuição dos benefícios gerados pela prestação de serviços turísticos, ainda enfrenta inúmeras obstáculos que retardam consideravelmente a realização deste objetivo.

Segundo Carlos García Palácios, da Faculdade Latino-Americana de Ciências Sociais (FLACSO), o turismo comunitário está colaborando para que as comunidades equatorianas sejam ouvidas como um grupo e não como pessoas individuais, conseguindo aos poucos o empoderamento de nacionalidades e povos, além de uma identidade diante a defesa do território.

Para saber mais

Os desafios do turismo sustentável na Amazônia equatoriana: entre as políticas públicas e as práticas territoriais. (2017).

https://www.researchgate.net/publication/317267707_Los_retos_del_turismo_sostenible_en_la_Amazonia_ecuatoriana_Entre_politicas_publicas_y_practicas_territoriales

Cabanilla, E., Garrido, C. O turismo comunitário no Equador. Evolução, problemas e desafios. Quito: UIDE, 2018. Disponível em: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/19413/1/El%20turismo%20comunitario%20en%20el%20Ecuador.pdf>

Mullo Romero, EC, Vera Peña, VM, & Guillén Herrera, SR O desenvolvimento do turismo comunitário no Equador: reflexões necessárias. University and Society, 11 (2), 178-183. 2019. Disponível em: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v11n2/2218-3620-rus-11-02-178.pdf>

Cabanilla, E., Chontasi, D. Análise qualitativa do turismo comunitário no Equador. 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/340514605_Analisis_cualitativo_del_turismo_comunitario_en_el_Ecuador

García Palacios, C. Turismo comunitário no Equador: quo vadis? FLACSO. 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/317531105_Turismo_comunitario_en_Ecuador_Quo_vadis

Villamarin Chaquinga, JM Análise de como o desenvolvimento de políticas públicas influencia o turismo comunitário no Equador. Pontifícia Universidade Católica do Equador (PUCE). 2013. Disponível em: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/10155/TESIS%20-%20PUCE-%20Villamarin%20Chaquinga%20Jessica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



Notas adicionais relativas ao Estudo de Caso 04

- (a) Análise de Políticas Públicas como Fator de Desenvolvimento do Turismo Comunitário no Equador (2013). Disponível em: <https://repositorio.puce.edu.ec>.
- (b) Programa Nacional de Capacitação em Turismo. Disponível em: <http://blog.espol.edu.ec/ricardomedina/files/2009/12/programa-nacional-de-capitacion-turistica.pdf>
- (c) Análise de Políticas Públicas como Fator de Desenvolvimento do Turismo Comunitário do Equador (2013). Disponível em: <https://repositorio.puce.edu.ec>
- (d) Federação Multinacional de Turismo Comunitário do Equador (FEPTCE). Estudos de caso da Iniciativa do Equador. Disponível em: <https://www.equatorinitiative.org>
- (e) Turismo Comunitário no Equador: Quo vadis?. Disponível em: <https://dialnet.uniroja.es>
- (f) Circunscrição Territorial da Amazônia. CTEA (2012). Disponível em: <https://www.sof.gob.ec>
- (g) Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Turismo Sustentável do Cantão de Tena, Província de Napo. Disponível em: <https://dspace.esPOCH.edu.ec>.
- (h) Plano de desenvolvimento do turismo comunitário para a paróquia de Cuyuja, cantão de Quijos, província de Napo. Disponível em: <http://www.dspace.uce.edu.ec>
- (i) Plano de desenvolvimento do turismo comunitário para a freguesia de Papallacha, Cantón Quijos, Província de Napo. Disponível em: <http://www.dspace.uce.edu.ec>
- (j) Plano de desenvolvimento turístico para o cantão de El Chaco, província de Napo. Disponível em: <https://dspace.cordillera.edu.ec>
- (l) Ministério da Produção, Comércio Exterior, Investimentos e Pesca. Disponível em: <https://produccion.gob.ec>
- (m) Ministério do Desenvolvimento Social. Disponível em: <https://www.inclusion.gob.ec>
- (n) Ministério do Meio Ambiente e Águas. Disponível em: <https://www.ambiente.gob.ec>
- (o) Ministério da Inclusão Econômica e Social. <https://www.inclusion.gob.ec/programas-y-servicios>
- (p) Construindo o Estado Plurinacional. Legislação para o Fortalecimento das Nacionalidades e Povos Indígenas do Equador. Disponível em: <http://www.pueblosynacionalidades.gob.ec/>
- (q) Instituto de Ecodesenvolvimento Regional da Amazônia. Disponível em: <https://biblio.flacsoandes.edu.ec>
- (r) Banco Nacional de Fomento. BNF. Disponível em: <http://repositorio.puce.edu.ec>
- (s) Atlas de Turismo do Equador. Disponível em: https://servicios.turismo.gob.ec/descargas/Atlas/ATLAS_TURISMO-2020-peq.pdf
- (t) Análise de Políticas Públicas como Fator de Desenvolvimento do Turismo Comunitário no Equador (2013). Disponível em: <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/10155>
- (u) Multinational Federation of Community Tourism in Ecuador (FEPTCE). Equator Initiative Case Studies. Disponível em: <https://www.equatorinitiative.org>



2.1 Fatores-chave das políticas públicas que promovem o TSBC

As boas políticas de turismo do setor público devem incluir alguns fatores para realmente promover o TSBC. Esses fatores-chave estão alinhados aos princípios da sustentabilidade, do turismo sustentável e do TSBC (ver seção 1), além de serem sensíveis e integrarem às suas estratégias mecanismos e incentivos adequados nos territórios e comunidades. Estes são alguns dos principais fatores para as políticas públicas de turismo incentivarem o TSBC:

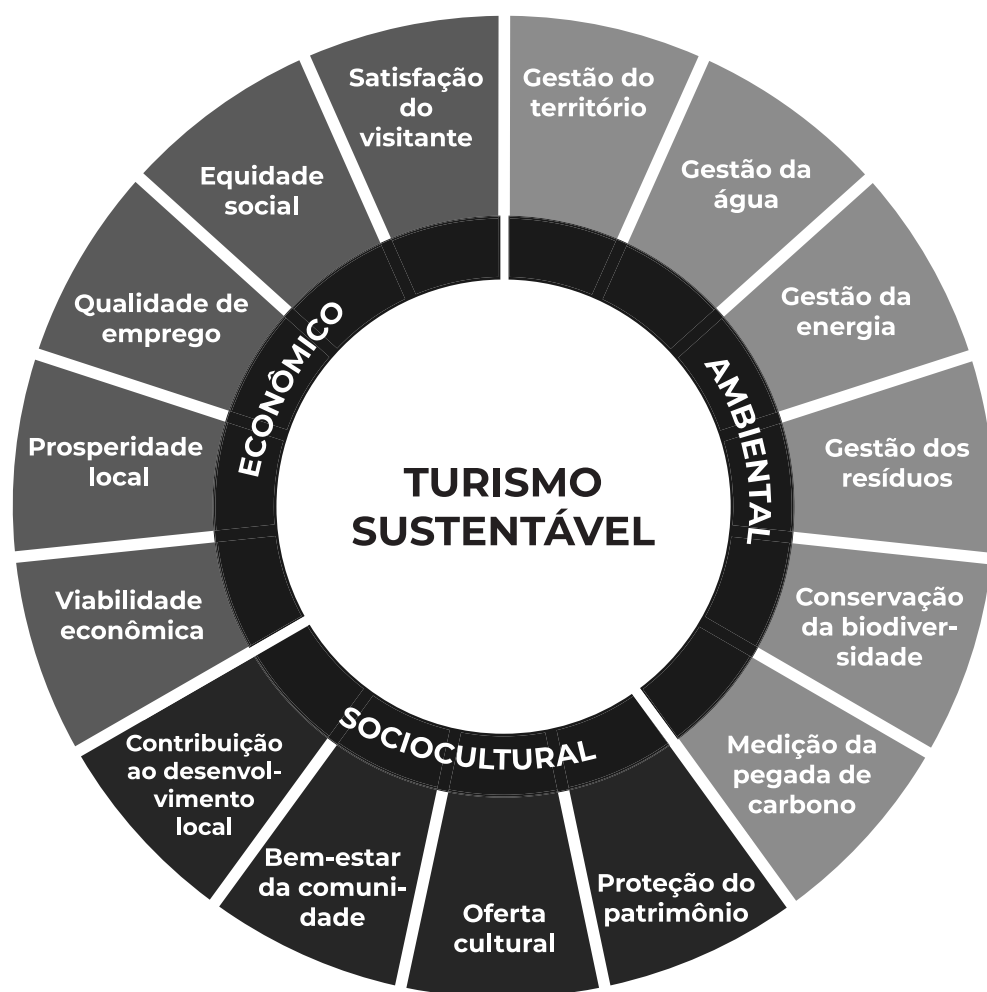
- 1** garantir os princípios da sustentabilidade e do turismo sustentável;
- 2** desencorajar práticas de turismo insustentáveis;
- 3** promover a competitividade das empresas turísticas locais e de pequena escala;
- 4** incentivar a formalização de empresas informais;
- 5** ser culturalmente sensível e inclusivo;
- 6** abordar os principais aspectos do desenvolvimento humano e da equidade;
- 7** promover a capacitação para que gradualmente atinjam os padrões internacionais exigidos pelo turismo;
- 8** melhorar a infraestrutura de suporte;
- 9** estruturar a geração e administração de informações turísticas;
- 10** promover e comunicar os destinos da comunidade.

2.1.1 *Garantir os princípios da sustentabilidade e do turismo sustentável*

A coerência com os referenciais internacionais de sustentabilidade e turismo sustentável são aspectos fundamentais a serem contemplados nas políticas públicas de cada país. A Organização Mundial do Turismo (OMT) define turismo sustentável como o turismo que leva em consideração os impactos atuais e futuros, em termos econômicos, socioculturais e ambientais, para atender às necessidades dos visitantes, da indústria, do meio ambiente e das comunidades anfitriãs.



Turismo sustentável



Fonte: Adaptado de: Chile: por un turismo sustentable: manual de buenas practicas – municipalidades. Disponível em <http://www.chilesustentable.travel/manuales-y-guias/>

Essas referências indicam que as políticas públicas no setor ambiental devem conter propostas modernas que consigam construir um modelo de desenvolvimento que crie riqueza ambiental em termos de crescimento econômico, protegendo também o patrimônio cultural e as comunidades locais. Devem estimular planos e projetos que permitam a conservação e o uso otimizado dos recursos naturais, mantendo os processos ecológicos essenciais e a diversidade biológica, como é feito no TSBC (quando bem desenhado e implementado).

No Peru, a Concessão Ecoturística (CE) Nikolov Pioneros² é a primeira concessão do gênero na região de San Martín, outorgada por resolução do diretor executivo em 2020 à Associação Civil para a Promoção do Ecoturismo Nikolov Pioneros del Río Abiseo, distrito de Huicungo, província de Mariscal Cáceres, departamento de San Martín.

²<https://ampaperu.info/construccion-participativa-de-la-declaracion-de-manajo-de-la-concesion-para-ecoturismo-nikolov-pioneros/>

A concessão está localizada na zona de amortecimento do Parque Nacional do Rio Abiseo (PNRA) e dentro da Reserva da Biosfera Gran Pajatén. Faz parte do destino Abiseo, um dos destinos naturais mais surpreendentes do Peru com grande potencial turístico. A área abrange 2.075,80 hectares de floresta e busca promover o desenvolvimento do turismo sustentável no ecossistema da floresta úmida, por meio de atividades de ecoturismo que agreguem valor à biodiversidade, aos recursos paisagísticos e hídricos, além de estimular a participação das comunidades locais direta e indiretamente envolvidas na atividade turística do destino Abiseo, com contrapartidas ao nível das ações de conservação na área de concessão e compromisso de proteção das restantes áreas do parque.

2.1.2 ***Desencorajar práticas de turismo insustentáveis***

O turismo insustentável e a sobrecarga turística causam uma série de problemas em vários aspectos da sustentabilidade dos destinos, incluindo: poluição, aumento de resíduos sólidos, destruição de habitats naturais, exploração de animais para entretenimento, predação seletiva de plantas, pressão sobre os recursos naturais e infraestrutura existentes, perda de identidade cultural, aumento nos preços de bens e serviços e a repartição de outras atividades produtivas criando dependência.

As boas políticas de desenvolvimento do turismo devem estar cientes desses impactos potenciais e criar mecanismos de controle e incentivos para promover o turismo sustentável. Portanto, mecanismos devem ser fornecidos para monitorar os impactos da atividade turística de forma sistemática.

A “Lei de Zona Marítimo-Terrestre” (nº 6043/1977) da Costa Rica é um exemplo. Esta lei indica que a Zona Marítimo-Terrestre é a faixa de duzentos metros de largura ao longo de toda a extensão das costas atlântica e pacífica do país. Nesta área é proibido explorar a flora e a fauna, cercar, cortar árvores, extrair produtos, fazer pistas, erguer edifícios ou instalações e demais empreendimentos de infraestrutura e atividades de ocupação.

Para realizar instalações cujo funcionamento é essencial para estar localizado perto do mar, você deve ter uma licença emitida pelo Instituto Costarricense de Turismo (ICT), o Instituto de Habitação e Urbanismo (INVU), o Ministério de Obras Públicas e Transportes (MOPT) e o respectivo município. Com esta Lei, as práticas turísticas insustentáveis na Zona Marítima Terrestre da Costa Rica são desestimuladas, alcançando a conservação e uso sustentável, e o uso público das praias, especialmente a livre circulação de pessoas, garantindo sua atratividade para o turismo e evitando que sejam exploradas por poucos empreendimentos específicos que impactam negativamente o TSBC.

2.1.3 ***Promover a competitividade das empresas turísticas locais e de pequena escala***

Os incentivos financeiros são essenciais para desenvolver o TSBC. As facilidades ou barreiras de acesso a investimentos e crédito são elementos críticos na estruturação do TSBC, por se tratar de um perfil de empreendedores locais individuais ou coletivos normalmente descapitalizados.

A escala das empresas de TSBC exige uma política fiscal coerente que não siga os mesmos referenciais usados para o turismo de massa. É fundamental que as políticas fiscais sejam diferenciadas para que as pequenas e médias empresas possam concretizar empreendimentos viáveis e eficazes e proporcionar condições de competitividade. Os incentivos econômicos das políticas devem proporcionar facilidades para o desenvolvimento da indústria do turismo de pequena escala nas comunidades rurais da Amazônia e garantir que os recursos cheguem aos empresários locais.

O Governo do Estado de Roraima (Brasil), por exemplo, considerou fundamental apoiar os Microempreendedores Individuais (MEI) no turismo. Foi criado um mecanismo de crédito denominado “Desenvolve Roraima”, que envolveu a Secretaria de Turismo (DETUR/SEPLAN) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae).

A linha de crédito “Microcrédito ao Empreendedor do Turismo” conta com empréstimos garantidos pelo Fundo de Garantias das Micro e Pequenas Empresas (PAMPE/Sebrae). Dependendo da disponibilidade financeira, é oferecida a garantia complementar de até 80% do valor do crédito financiado e oficinas como “Microcrédito Consciente” para microempreendedores. Os interessados nestes microcréditos devem ter seu cadastro atualizado no CADASTUR em um prazo não inferior a 6 meses. Esses microcréditos possuem as menores taxas de juros do mercado, o que facilita ao empresário o alcance do desenvolvimento sustentável no setor de turismo.

2.1.4 ***Incentivar a formalização de empresas informais***

O trabalho legal pode ser um grande desafio para as comunidades, pois as políticas geralmente são pensadas para realidades urbanas, que têm maior acesso a entidades burocráticas. Considerar o TSBC em políticas públicas tem potencial para permitir a legalização de múltiplas atividades informais.

Mecanismos de política pública podem simplificar autorizações, licenças e aspectos burocráticos relacionados à operação das atividades turísticas. A legalização das iniciativas do TSBC permite que os empresários tenham acesso a financiamento, titularidade e outros mecanismos para desenvolver a atividade. No entanto, é preciso lembrar que a formalização envolve a execução de trâmites burocráticos e o pagamento de tributos que muitos empresários locais dificilmente conseguem cumprir.

Na Namíbia³, por exemplo, a Associação de Turismo da Federação da Namíbia (FENATA) mantém uma relação estreita com o Governo da Namíbia, que tem entre seus membros a Associação de Turismo Comunitário da Namíbia (NACOBTA). Políticas públicas viabilizam e estimulam acordos cooperativos entre pequenas empresas de turismo como elemento-chave no acesso a recursos financeiros e negociação com grandes operadoras. Também estão previstos investimentos na formação de recursos humanos, marketing e promoção de serviços turísticos.

A NACOBTA nasceu em 1995 para criar empresas TBC em toda a Namíbia, criar empregos, reduzir a pobreza e alcançar o crescimento econômico com a participação dos cidadãos. Desde a sua criação, a participação da comunidade e a criação de empresas TBC têm aumentado. As empresas de TBC criadas são muito varia-

³https://sustainabledevelopment.un.org/content/dsd/dsd_aofw_mg/mg_success_stories/csd7/tour7.htm

das, algumas são organizações conservacionistas, outras são acampamentos, aldeias tradicionais, centros de artesanato, museus e outras se dedicam a organizar visitas guiadas a áreas indígenas.

Entre os resultados positivos podemos citar:

- ✍ ● Criação de 40 empresas TBC em todo o país.
- ✍ ● Realização de 17 workshops e cursos de formação organizados pela NACOBTA em 3 anos com a participação de cinco das dez regiões do país.
- ✍ ● Maior participação de jovens e mulheres líderes na criação de empreendimentos de TB em suas comunidades.
- ✍ ● Aumento de alianças no setor privado comunitário.
- ✍ ● Criação de comitês de gestão e conservação nas comunidades, o que oferece uma oportunidade para as autoridades tradicionais manterem sua liderança.

Tudo isto fez com que a propriedade e o controle do turismo, nas mãos de poucas pessoas, diminuíssem e o interesse público pelo turismo aumentasse (atrações e facilidades dos diferentes tipos de turismo). Também, aumentou a compreensão dos cidadãos sobre os benefícios desta indústria e dos turistas; além disso, a população ganhou consciência sobre a importância da conservação e do uso sustentável do meio ambiente.

2.1.5 ***Ser culturalmente sensível e inclusivo***

A integração de aspectos da cultura amazônica nas políticas públicas é essencial para o sucesso no desenvolvimento do TSBC, dessa forma, as sociedades amazônicas são mais facilmente integradas aos empreendimentos turísticos. Portanto, é importante uma abordagem participativa que considere plenamente os interesses e realidades das comunidades na Amazônia. Essa abordagem fortalece esses grupos sociais e mobiliza líderes comunitários.

As políticas públicas inclusivas têm um foco claro na integração ou acesso às populações excluídas do desenvolvimento econômico e social. As políticas públicas de turismo terão mais êxito com a escuta e participação ativa e qualificada das comunidades, redes existentes e grupos de interesse, desde o seu planejamento. Assim, buscamos alcançar diretrizes mais alinhadas às reais necessidades do território e culturalmente mais sensíveis e inclusivas.

2.1.6 ***Abordar os principais aspectos do desenvolvimento humano e da equidade***

O desenvolvimento humano coloca as pessoas no “centro” do desenvolvimento, incluindo a criação de um ambiente no qual as pessoas possam desenvolver todo o seu potencial e levar uma vida produtiva e criativa de acordo com suas necessidades e interesses. Implica a unificação do desenvolvimento econômico e social, orientado para o desenvolvimento das capacidades humanas com base

na sustentabilidade social e ecológica que se traduz na possibilidade de garantir o progresso do bem-estar social a longo prazo.

A equidade, assim como a noção de desigualdade, diz respeito a toda a sociedade e refere-se à forma como a estratificação social possibilita ou impede o desenvolvimento das capacidades dos sujeitos individuais ou coletivos. O turismo deve considerar o contexto socioterritorial e estar integrado ao planejamento regional como vetor de desenvolvimento local. Além disso, deve haver uma abordagem de equidade para integrar o maior número de povos e comunidades amazônicas.

2.1.7 Promover a capacitação para que gradualmente atinjam os padrões internacionais exigidos pelo turismo

As políticas públicas devem definir claramente o investimento em programas e projetos de formação em turismo sustentável em vários níveis para alcançar elevados padrões em capital/talento humano qualificado para as múltiplas atividades exigidas pelo TSBC. Esse treinamento deve incluir aspectos dos serviços oferecidos, domínio de diversos idiomas e conhecimento de todos os aspectos da Amazônia, tanto no aspecto cultural quanto no ambiental.

Para manter a competitividade e os padrões internacionais que o turismo exige, é necessário ter a legislação e regulamentação (nacional e local) dos hotéis e pousadas que oferecem alojamento na comunidade, das agências de turismo e dos serviços de transporte que operam, bem como a atenção dos serviços de saúde, alimentação e a segurança do turista, entre outros.

Além disso, definir padrões não é suficiente. É necessário fornecer mecanismos e estruturas de apoio e treinamento para que os operadores turísticos locais sigam progressivamente esses padrões.

2.1.8 Melhorar a infraestrutura de suporte

As políticas públicas devem priorizar a otimização do transporte na região, tanto aéreo, terrestre quanto aquático no Rio Amazonas e seus afluentes. Esse aspecto é fundamental para garantir facilidades de transporte e conseguir o uso eficiente do tempo da experiência na Amazônia.

Outras obras de infraestrutura também devem ser consideradas para garantir água potável, saneamento, energia, acessibilidade e conectividade, como telefones celulares e internet. Embora alguns turistas queiram uma experiência sem Internet ou ligação telefônica⁴, a Internet é essencial para divulgar o destino e garantir antecipadamente as reservas em hotéis, meios de transporte, passeios turísticos e para se conectar a serviços bancários para pagamento dos serviços de cartão de crédito e débito e operação de caixas eletrônicos essenciais para garantir o fluxo de caixa. Além disso, as políticas públicas também podem proporcionar mecanismos de coleta e consolidação de informações sobre o setor para melhor embasar as decisões e a promoção dos destinos turísticos.

Uma infraestrutura adequada é essencial para um bom desenvolvimento do TSBC na Amazônia. As condições rurais e remotas tornam a vida diária e o desenvolvimento do turismo mais difíceis. O turista exige o máximo aproveitamento de seu tempo em cada área e para que os serviços sejam adequados e pontuais é necessária uma melhor infraestrutura na área.

Um exemplo é o programa *Hagámoslo fácil* (em português: “Vamos tornar mais fácil” que desenvolveu uma tecnologia inovadora para que as empresas recebam pagamentos com cartões de crédito e/ou débito, facilitando a viagem dos turistas ao Equador. O *Hagámoslo fácil* é uma aliança público-privada no Equador que oferece facilidades para microempresários de turismo implementarem mecanismos de pagamento digital. Os estabelecimentos turísticos recebem pagamentos através de cartões de crédito ou débito, sem ter que comprar ou alugar aparelhos POS e sem exigir a assinatura de documentos físicos. Esse mecanismo facilita os pagamentos feitos pelos turistas, conforme demonstrado por uma pesquisa realizada por uma empresa do mercado financeiro que identificou que 92% dos entrevistados preferem pagar com cartão (crédito ou débito) nas pequenas empresas de turismo.

A digitalização do setor, com pequenos e médios empreendimentos turísticos que acessem essa tecnologia, contribui para aumentar a segurança, tendo informações financeiras automatizadas, fortalecendo a confiança dos viajantes e abrindo novos mercados. Os pequenos e médios empreendedores de turismo que se inscrevem no programa também recebem apoio para receber a certificação de biossegurança *Safe Travels*.

2.1.9 **Estruturar a geração e administração de informações turística**

É necessário dispor de informação sólida e oportuna sobre os destinos do TSBC para poder tomar decisões corretas de desenvolvimento e evitar imprevistos. Portanto, devem ser gerados indicadores estatísticos, levantamento de atrativos turísticos da região, produtos e serviços turísticos, características da demanda, entre outros. O Equador também tem uma interessante plataforma integrada de visualização de dados turísticos que usa a tecnologia Power BI⁶.

2.1.10 **Promover e comunicar os destinos da comunidade**

Ao criar um plano de promoção turística, muitas vezes apenas o que é famoso e conhecido é divulgado. As políticas de comunicação pública e marketing são responsáveis por considerar a divulgação dos destinos menos visitados e mais exclusivos do TSBC. A promoção do turismo é mais efetiva quando são utilizadas novas tecnologias de informação (TICs), assim como a internet, essencial para uma boa comunicação com clientes e empresas na Amazônia. Fornecer informações em línguas estrangeiras, especialmente em inglês, também é muito importante.

O Departamento de Marketing do Instituto Costarricense de Turismo⁷ tem como objetivo realizar todas as ações de marketing e promoção definidas pela instituição, bem como o respectivo acompanhamento. Em 2019, o Instituto realizou mais de 150 ações promocionais em seus mercados prioritários nos Estados Unidos, Canadá e Europa para posicionar o país como destino turístico.

⁴ Apostar em um perfil de cliente disposto a se desconectar completamente pode limitar excessivamente o número de potenciais clientes.

⁵ Disponível em: <https://servicios.turismo.gob.ec/visualizador>

⁶ Power BI é um serviço analítico da Microsoft destinado a fornecer visualizações interativas e recursos de inteligência de negócios (*business intelligence*) com uma interface simples para que os usuários finais criem seus próprios relatórios e painéis.

⁷ <https://www.ict.go.cr/es/informacion-institucional/promocion/C3%B3n.html>

A organização utilizou múltiplas estratégias promocionais, incluindo passarelas europeias, artigos de moda, gastronomia, visibilidade em vias públicas, ônibus, carros elétricos, bondes e estações de metrô. Também em festivais de cinema, programas de televisão, jardins de conservação da biodiversidade, eventos esportivos e redes sociais. É um esforço permanente para manter a visibilidade do país como destino de turismo sustentável, da natureza, mantendo a competitividade em relação a outros países.

2.2 Riscos e obstáculos a evitar na formulação de políticas públicas para o setor de turismo

O TSBC é um setor complexo no qual muitos atores devem interagir simultaneamente e em sincronia para que tenha sucesso. Dentre os riscos que surgem para uma política pública de sucesso do TSBC podemos citar:

<i>Falta de coerência com referências internacionais e conceitos atuais</i>	Os conceitos utilizados na proposta de política pública muitas vezes não são bem fundamentados ou alinhados com os fundamentos do Desenvolvimento Sustentável, Turismo Sustentável, Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e outros instrumentos e acordos internacionais sobre o assunto.
<i>Desconsiderando a realidade local e cultural</i>	Políticas desenvolvidas por pessoas fora do contexto amazônico, que desconhecem as particularidades e características socioculturais da região, tendem a não funcionar.
<i>Descontinuidade da política</i>	As mudanças de governo muitas vezes não permitem a continuidade do desenvolvimento do TSBC. O desenvolvimento local na Amazônia é geralmente rural e apresenta grandes desafios para alcançar a consolidação e sustentabilidade ao longo de vários anos. Se houver mudanças de política a nível nacional ou local que estejam longe do foco do desenvolvimento sustentável, ela pode se distanciar do caminho percorrido.
<i>Não ser compreensivo e justo</i>	Ao tentar estimular o TSBC, acaba favorecendo elementos específicos da cadeia de valor, contribuindo para o desenvolvimento e a mobilidade social de alguns, mas marginalizando outros atores. O desenvolvimento do TSBC deve ser baseado nos valores éticos de solidariedade, respeito, serviço e cooperação entre outros.
<i>Incluir intenções sem instrumentos e estratégias de financiamento</i>	Políticas públicas que são concebidas como uma compilação de “boas” intenções, mas que não preveem os mecanismos de implementação.
<i>Confundir estruturação e incentivos ao setor com burocratização</i>	As políticas públicas de incentivos têm, na prática, processos burocráticos de atuação, sem ganhos reais de eficácia.
<i>Criar mecanismos que excluem as comunidades e atores mais marginalizados e menos educados</i>	As políticas públicas podem criar novos requisitos que impeçam ou limitem a participação das comunidades mais vulneráveis, ou seja, sem a regularização fundiária, as licenças, treinamentos ou certificados e autorizações exigidos. Os mecanismos e o tempo necessário para apoiar essas comunidades não são fornecidos.
<i>Estruturar mecanismos onerosos que consomem os recursos que devem ser investidos em infraestruturas locais, iniciativas e financiamentos para empresas de TSBC</i>	Propor estruturas de apoio técnico, supervisão que utilizem grande parte dos recursos que poderiam ser investidos na infraestrutura necessária para viabilizar o TSBC.
<i>Recursos de aplicação restritos a um tipo de investimento sem considerar os múltiplos requisitos necessários ao desenvolvimento do TSBC.</i>	Investimentos limitados a infraestrutura que não considera o desenvolvimento da capacidade local de operação ou situações em que os investimentos são feitos apenas sem recursos para treinamento que são limitantes e determinantes para o desenvolvimento do TSBC.

2.3 Políticas Públicas de outros setores que impactam no desenvolvimento e competitividade do TSBC

Em muitos casos, a política pública do TSBC se limita a reconhecer o tipo de turismo, incluindo o registro de serviços, mecanismos de fiscalização, supervisão e regras gerais de atividades permitidas ou proibidas. As implicações práticas destes instrumentos são burocráticas e os benefícios para o desenvolvimento e a competitividade são limitados para além do reconhecimento deste formato de atividade turística. Várias questões importantes para o TSBC podem estar no escopo da política de outros setores.

Existem várias políticas públicas que devem ser realizadas em um país e em uma região como a Amazônia para que o TSBC se desenvolva e seja mais competitivo. Ter uma política pública de TSBC é tão importante quanto mapear, analisar e/ou considerar as diferentes políticas públicas de outros setores que afetem o turismo. Eles podem vir em uma variedade de formatos de leis, regulamentos, planos, programas e projetos governamentais e impactar as partes interessadas de diferentes maneiras.

Tão importante quanto analisar políticas públicas voltadas diretamente para o turismo, é também considerar como as múltiplas políticas públicas dos diversos setores, ou sua ausência, afetam o TSBC e criam condições que podem contribuir para que uma região seja competitiva no setor. Alguns exemplos de políticas que afetam direta ou indiretamente o setor de turismo e, mais especificamente, o TSBC são:

2.3.1 *Políticas ambientais e planejamento territorial*

As políticas ambientais determinam, em muitos casos, os usos permitidos em um determinado território. Também em alguns casos estão relacionados com o reconhecimento do direito dos povos tradicionais aos recursos naturais ou à permanência em determinados territórios e ao acesso a potenciais atrativos turísticos.

Essas políticas, ao promover práticas sustentáveis e de conservação do meio ambiente, também têm o potencial de desestimular atividades conflitantes com o TSBC, ou seja, aquelas com maior impacto ambiental e transformação da paisagem natural.

2.3.2 *Planos de criação e fortalecimento de áreas protegidas de uso sustentável e terras indígenas*

As áreas protegidas e as terras indígenas, além de proteger e conservar os recursos naturais e a biodiversidade, são territórios de grande interesse para o desenvolvimento de atividades turísticas. É importante que os planos de manejo dessas áreas considerem o TSBC e estabeleçam regras e pré-requisitos claros para facilitar a operação de produtos turísticos específicos (observação de pássaros, peixes, caminhadas de alta intensidade, entre outros) procurando garantir que as condições para o atendimento ao turista sejam alcançadas.

2.3.3 ***Políticas para promover infraestrutura de apoio e conectividade***

A região amazônica, naturalmente isolada dos grandes centros, tem condições de infraestrutura muitas vezes precárias. Embora, como já mencionado, as políticas públicas para o turismo na Amazônia devam priorizar as questões de infraestrutura, em muitos casos a infraestrutura é desenvolvida por setores específicos ou mesmo por políticas de outros setores. Outras políticas públicas podem implementar infraestruturas que são determinantes diretos e principais da competitividade de um destino turístico (água potável, saneamento, energia, conectividade e acessibilidade). Portanto, é fundamental estar atento a outras políticas com investimentos em diferentes infraestruturas.

2.3.4 ***Políticas de incentivo ao microempreendedorismo e ao trabalho autônomo***

Na região amazônica, as microempresas muitas vezes fracassam porque, quando formalizadas, enfrentam uma série de regulamentações que levam a diversos procedimentos burocráticos, difíceis e onerosos, devido também às distâncias entre os empreendimentos e os centros urbanos e/ou capitais dos países.

Além disso, muitas vezes os empreendedores não estão familiarizados com a legislação e não têm a formação necessária para cumprir toda a documentação necessária. Esta situação faz com que os empresários permaneçam informais, o que não é positivo para um bom desenvolvimento do TSBC e um bom atendimento ao turista. No setor de turismo, além de hotéis, pousadas, restaurantes e similares, existem funcionários autônomos (como guias e motoristas) e trabalhadores temporários em períodos de alta temporada que idealmente deveriam ser formalizados.

Para se conseguir a formalização, o desenvolvimento adequado e o incentivo às microempresas e ao trabalho autônomo, as políticas e a legislação devem estabelecer um regime tributário simplificado que permita o acesso ao financiamento e outros mecanismos de apoio, e que a papelada seja simples, rápida e facilmente acessível localmente. Esta abordagem deve ser dada tanto para estabelecimentos quanto para trabalhadores autônomos, como guias, consultores, etc.

2.3.5 ***Políticas de incentivos econômicos***

Os regimes tributários podem ser um fator determinante para a competitividade do TSBC. Além disso, as ofertas de crédito para este setor de turismo são limitadas.

O acesso a investimentos por meio de microcréditos e outros incentivos não reembolsáveis ou subsidiados com amplos horizontes pode ser essencial para a implantação inicial da atividade de TSBC. Um passo importante para a viabilização de iniciativas locais são regimes tributários compatíveis com a sazonalidade e que permitam que as pequenas empresas sejam competitivas.

2.3.6 ***Políticas de pagamento por serviços ambientais***

São políticas voltadas ao fortalecimento do setor florestal e à proteção ambiental que permitem o pagamento dos serviços ambientais gerados pela floresta (i.e., biodiversidade, captura de carbono e conservação de mananciais/córregos, rios e nascentes) aos proprietários privados, comunidades indígenas ou tradicionais, organizações de produtores agrícolas ou florestais, iniciativas de turismo com áreas florestais e outras empresas.

Vários países da América Latina e o Caribe possuem diferentes formas de pagamento por serviços ambientais⁸. Os serviços ambientais são um complemento muito adequado para se realizar no TSBC na Amazônia⁹.

2.3.7 ***Políticas de pesquisa em biomas, sociobiodiversidade, comunidades locais, patrimônio cultural (tradições, aspectos culturais)***

A geração de conhecimento e informação sobre um território é um grande incentivo para gerar curiosidade sobre um território e agregar valor à experiência turística. O conhecimento científico, aliado ao conhecimento tradicional sobre as espécies da flora, fauna e/ou elementos culturais das comunidades, torna-se um grande atrativo para grupos de visitantes. É uma boa prática expandir e encorajar pesquisas simples sobre TSBC em universidades e centros de pesquisa.

2.3.8 ***Políticas de promoção da organização social, associativismo e cooperativismo***

A comunidade ou organização local é um dos gargalos para a implantação do princípio da liderança comunitária. Boas políticas devem fornecer mecanismos que permitam a participação ativa e qualificada dos representantes da comunidade. O incentivo à organização social (autogestão, como cooperativas, assembleias comunitárias, grupos familiares associados e outros) permite que as comunidades locais se identifiquem como um grupo unido para que possam defender seus interesses e estimular o surgimento de fortes lideranças locais que participam de discussões sobre diversos temas de interesse local, incluindo os caminhos para o desenvolvimento do turismo e aumentando as chances de sucesso do TSBC.

2.3.9 ***Políticas de segurança pública***

Um aspecto importante no processo de escolha de um destino pelos turistas é a percepção de segurança. Há indícios de que o turismo, quando não bem administrado, pode levar ao aumento da criminalidade em certas regiões. As políticas de segurança pública devem oferecer serviços específicos de atendimento ao turista, com profissionais com domínio de outros idiomas, linhas de serviço específicas e preparados para atender aos turistas e realizar ações de segurança pública em locais mais sensíveis.

2.3.10 ***Políticas de controle de fronteiras***

As políticas de controle de fronteiras podem dificultar o acesso dos turistas. Regras pouco claras e situações de tratamento inadequadas podem impactar negativamente um destino turístico. As políticas devem procurar estabelecer requisitos claros, objetivos e simples, não abertos à interpretação ou discricionariedade dos agentes de fronteira e à concessão de vistos. A comunicação sobre os critérios deve ser eficaz. Recursos tecnológicos podem ser instalados para reduzir o tempo do processo de controle de fronteira, melhorando a experiência do turista.

2.3.11 ***Políticas públicas de saúde***

Em muitas comunidades amazônicas, os padrões sanitários não são os mais adequados devido a vários fatores culturais e de infraestrutura. Isso se torna ainda mais relevante, considerando os padrões crescentes de biossegurança que serão desenvolvidos na nova regulamentação, devido ao impacto de zoonoses, como o COVID-19, no setor de turismo. Esses problemas de saúde pública têm demonstrado impacto direto no turismo como um todo.

Diante do exposto, as políticas públicas devem contemplar a melhoria da infraestrutura sanitária, incluindo infraestrutura de saúde, como a garantia do abastecimento de água potável, o gerenciamento adequado de esgoto e a construção de hotéis e restaurantes com regulamentação sanitária adequada, capacidade operacional e biossegurança da região amazônica que permitem o manejo do risco de zoonoses em geral.

Também devem ser adotadas políticas de produção e manuseio de alimentos de acordo com os padrões sanitários estabelecidos pela legislação nacional. Também deve ser incluída a exigência de cursos de manipulação e higiene de alimentos para todos os trabalhadores dos estabelecimentos turísticos. Dessa forma, pode-se conseguir uma transformação na produção e comercialização de alimentos e garantir ao turista uma permanência na Amazônia sem o risco de adoecer com a alimentação. Esse aspecto é fundamental para o sucesso do TSBC e em geral uma exigência clara para turistas europeus e norte-americanos.

⁸Disponível em: <https://oas.org>

⁹O Brasil aprovou a Lei nº 14.119, de 13 de janeiro de 2021, a Política Nacional de Pagamentos por Serviços Ambientais

Exercício 04:

Relacionar as políticas públicas aos desafios do TSBC



Reveja os desafios indicados na Seção 1 e aqueles que foram mencionados pelos participantes. Identifique os desafios mais críticos ou urgentes para seu projeto/país. Tente identificar quais políticas listadas acima estão relacionadas aos desafios priorizados. Pesquise em sua região por políticas com esse escopo e veja como abordar esses problemas.

As políticas públicas reconhecem os elementos, situações e questões relacionadas aos desafios que você escolheu?

Os elementos, situações e questões relacionadas ao(s) desafio(s) são adequadamente considerados nas políticas públicas?

Os mecanismos propostos para lidar com os elementos, situações e questões relacionadas com o desafio são fáceis de compreender, claros e suficientes?

Existem indícios ou evidências de que esses mecanismos foram implementados? Existem maneiras de implementar esses mecanismos?

Esses mecanismos chegam na sua comunidade ou território?

2.4 Como diminuir a brecha entre as políticas públicas e os projetos locais

Uma questão frequente, em diferentes setores e atividades, é como diminuir a brecha que existe entre a formulação estratégica de políticas públicas e a implementação de projetos locais. Essa questão torna-se ainda mais relevante no TSBC, que envolve comunidades com menos acesso às informações e aos formuladores ou técnicos qualificados para construir essa ponte. Nesse contexto, não é incomum que os atores envolvidos no TSBC considerem que estão distantes das agendas de políticas públicas e que pouco podem fazer a respeito. Algumas estratégias que os formuladores de políticas podem adotar (e outros atores podem exigir) para preencher essa lacuna são:

2.4.1 *Gerar debate público sobre as propostas de políticas públicas*

Mecanismos de escuta e espaços qualificados de participação e validação de propostas tendem a aumentar a apropriação e antecipar problemas que podem influenciar sua aplicabilidade. Embora o custo e a complexidade da execução de processos participativos de construção de políticas públicas sejam elevados, quando bem realizados, tendem a aumentar as chances de sucesso das políticas públicas geradas.

2.4.2 Incluir nas equipes de formulação técnicos com experiência em implantação

Ter profissionais com experiência operacional e prática no desenho de políticas é um diferencial. A perspectiva desses profissionais contribui para aumentar a aderência das políticas aos contextos e limites das estruturas existentes e à realidade das comunidades.

2.4.3 No caso das políticas multissetoriais, garantir mecanismos de governança com liderança, responsabilidades definidas e apropriação por múltiplos atores

As políticas públicas que envolvem vários órgãos de governo independentes tendem a ser mais difíceis de implementar. É importante estabelecer uma liderança única com um mandato sobre questões relacionadas a políticas em vários órgãos e um processo de governança coerente com responsabilidades bem definidas.

2.4.4 Implantar políticas públicas em planos operacionais objetivos com ações e metas a serem cumpridas

As políticas complexas, com escopo amplo e nível mais estratégico, geralmente devem ser desdobradas em planos operacionais com ações, cronograma de implementação, metas e designação de responsabilidades sobre os recursos.

2.4.5 Considerar nas políticas e planos o desempenho das organizações de suporte técnico

As equipes técnicas e de suporte do TSBC são capazes de traduzir, simplificar e comunicar com clareza como as diferentes políticas públicas afetam as iniciativas locais e as empresas do TSBC, criando as bases para lideranças comunitárias. É importante que este conhecimento seja socializado ao nível das organizações comunitárias como associações, cooperativas e câmaras de turismo locais. As políticas públicas devem fornecer papéis e recursos para o desempenho das organizações técnicas.

2.4.6 *Assegurar o orçamento necessário aos planos operacionais de cada elemento da política pública*

Muitas políticas são projetadas sem um vínculo claro entre os recursos necessários para sua implementação. Por isso, o processo de *advocacy* e acompanhamento do desenho das políticas públicas do TSBC, realizado pelas partes interessadas, deve sempre contemplar políticas com meios efetivos de implementação.

2.4.7 *Priorizar a implementação descentralizada*

A implementação descentralizada é uma das estratégias para ganhar capilaridade, o que é importante para as políticas públicas. Embora esse processo envolva riscos relacionados à perda de qualidade e à possível necessidade de treinamento dos órgãos locais responsáveis pela implantação, há um ganho de proximidade e capacidade operacional.

Os planos centralizados (nacionais) foram considerados ideais, porém, quanto mais regionais e locais forem as políticas, maior será a possibilidade de elas levarem em consideração as particularidades de cada localidade. Entende-se que cada região possui características que demandam políticas específicas e regionalizadas que fortaleçam os esforços de forma mais focada nas potencialidades de cada território. Para isso, as políticas nacionais e estaduais podem ser fortalecidas com o apoio e interação com regulamentações regionais como, por exemplo, planos e projetos de gestão de unidades de conservação desenvolvidos por organizações locais.

2.4.8 *Estabelecer objetivos de implementação relacionados a incentivos*

O estabelecimento de objetivos associados a incentivos para os agentes de implementação pode ser um fator positivo para quebrar a inércia e a disposição para atuar de forma proativa e atenta às demandas locais.

2.4.9 *Ter uma estratégia de comunicação eficaz sobre os principais aspectos das políticas públicas*

Recomenda-se a disponibilização de um plano de comunicação das políticas públicas, proporcionando um amplo conhecimento de seus objetivos, abrangência, estratégias e mecanismos de implementação. Se possível, tente verificar se a mensagem está sendo compreendida e se as ações de comunicação estão esclarecendo dúvidas e preocupações.

2.4.10 *Mecanismos associados à prestação de contas e controle social de políticas públicas*

Proporcionar processos de prestação de contas e controle social da implementação de políticas públicas podem ser mecanismos válidos para estimular a abordagem da implementação, reduzindo os riscos de vazios de ações no campo da política e do esforço para superar os desafios e obstáculos que surgem ao longo do processo de implementação.

Como as comunidades podem atuar nas políticas públicas

- 1** Defender a criação de políticas públicas.
- 2** Participar do debate público sobre propostas de políticas públicas.
- 3** Destacar aspectos de como o TSBC pode ser afetado nas discussões de políticas públicas em outros setores, trazendo relações que podem passar despercebidas.
- 4** Contribuir para um quadro coerente de políticas públicas (sem elementos conflitantes entre elas).
- 5** Informar à sociedade e aos atores envolvidos no TSBC sobre as políticas públicas existentes que podem contribuir para o desenvolvimento do setor.
- 6** Elaborar e apoiar planos para a implementação de políticas públicas.
- 7** Fazer o controle social das políticas públicas buscando transparência e prestação de contas.



Para saber mais

González, M. Turismo sustentável para a Amazônia Peruana.

https://www.researchgate.net/publication/322692928_Turismo_sustentable_para_la_Amazonia_peruana

Ministério do Comércio, Indústria e Turismo, Fundo de Promoção Turística COLOMBIA. Plano de Desenvolvimento do Turismo - Secretaria do Amazonas

<https://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=33bbbac7-f0e6-4697-8984-6aed1489332c>

Rádio Nacional de Colômbia. É assim que se vive o turismo sustentável no coração da Amazônia.

<https://www.radionacional.co/noticia/amazonas/asi-se-vive-turismo-sostenible-corazon-del-amazonas>

Amazon Vision. Políticas públicas dos países amazônicos e mudanças climáticas. Áreas protegidas como estratégias de adaptação.

https://wwfint.awsassets.panda.org/downloads/politicas_publicas_de_los_paises_amazonicos_y_cambio_climatico.pdf



Avaliação de políticas públicas de TSBC. Cada política pode ser avaliada com base nos critérios de cada coluna.

Política Pública sobre TSCB	Estratégias									
	Garantir os princípios da sustentabilidade e do turismo sustentável	Desencorajar práticas de turismo insustentáveis	Promover a competitividade das empresas turísticas locais e de pequena escala	Incentivar a formalização de empresas informais	Ser culturalmente sensível e inclusivo	Abordar os principais aspectos do desenvolvimento humano e da equidade	Promover a capacitação para que gradualmente atinjam os padrões internacionais exigidos pelo turismo	Melhorar a infraestrutura de suporte (social, conectividade, etc.)	Estruturar a geração e administração de informações turísticas	Promover e comunicar os destinos da comunidade.
Pontos positivos			Pontos negativos			Oportunidades de melhoria				

Avaliação de boas práticas de políticas públicas para fechar a brecha com projetos locais. Cada política pode ser avaliada com base nos critérios de cada coluna.

Política Pública sobre TSBC	Debate público sobre as propostas de política pública	Equipe formada por técnicos com experiência em implementação	Mecanismos de governança bem definidos	Planos operativos com objetivos e metas a cumprir	Desenho das organizações mapeadas para o suporte técnico	Orçamento necessário para os planos operacionais	Implementação descentralizada	Objetivos de implementação associados a incentivos	Estratégia de comunicação eficaz sobre os principais aspectos da política pública	Mecanismos de prestação de contas e controle social das políticas públicas
	Pontos positivos									
	Pontos negativos									
	Oportunidades de melhoria									



03.

TURISMO SUSTENTÁVEL DE BASE COMUNITÁRIA (TSBC) COMO PARTE DE PLANOS DE DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL

03: Turismo Sustentável de Base Comunitária (TSBC) como parte de planos de desenvolvimento territorial

Os planos de desenvolvimento territorial têm, via de regra, o objetivo de promover o desenvolvimento sustentável de uma determinada região. Em outras palavras, incentivar o desenvolvimento das potencialidades do território com equilíbrio entre os aspectos econômicos, sociais e ambientais.

Planos de desenvolvimento territorial tendem a ser mais tangíveis - mais fáceis de se conectar com as realidades locais quando comparados com outros instrumentos de políticas públicas. Entretanto vale ressaltar que estes planos são parte integrante ou decorrentes de políticas públicas. Estão, portanto, limitados por aspectos normativos e regulatórios de outros instrumentos das políticas públicas. Isto reforça a importância do conhecimento e acompanhamento das políticas públicas abordado na Seção 2.

Planos de desenvolvimento territorial fazem uso de diversos instrumentos para organizar o acesso e o uso dos recursos naturais, promover certas atividades produtivas e desincentivar outras de acordo com o entendimento do que é mais adequado ou prioritário para o desenvolvimento daquele território.

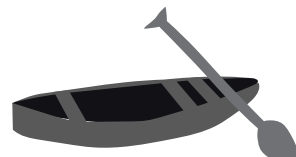
Esses instrumentos podem ter diversas naturezas: (i) normativas, de zoneamento ou licenciamento; (ii) tributárias, com incentivos ou sobretaxas; (iii) relacionadas à investimentos estruturais e; (iv) de fomento direto a determinadas iniciativas.

A previsão do turismo, em especial do TSBC, em planos de desenvolvimento territorial contribui para criar um ambiente de negócios favorável à atividade. Tem o potencial de facilitar aspectos de legalização, aumentar a competitividade, direcionar investimentos estruturais necessários, endereçar gargalos diversos em especial de infraestrutura e viabilizar o acesso a mecanismos de fomento para os empreendimentos do setor.

O desenvolvimento previsto e incentivos por planos territoriais têm consequências sociais, ambientais e culturais, tanto positivas quanto negativas, que precisam ser consideradas e acompanhadas. O planejamento territorial também tem o importante papel de identificar componentes conflitantes entre as atividades produtivas que coexistem no território e criar mecanismos para mitigar estes conflitos e conciliar seu desenvolvimento.

O planejamento do turismo, no âmbito do desenvolvimento regional ou territorial, estabelece as expectativas e os referenciais específicos para este setor. Assim, dependendo da relevância ou do nível de desenvolvimento do turismo em um território, este pode integrar um plano mais amplo ou ser objeto de um plano específico de desenvolvimento e gestão da atividade turística.

Em planos com recortes específicos de setores da economia, como o turismo, pode-se fazer uso de uma ferramenta chamada mapeamento da cadeia de valor. O mapeamento da cadeia de valor permite uma outra perspectiva de visualização de um setor e seus atores em um dado território.



Nesta seção estaremos refletindo sobre:

- 1** Pontos de atenção e análise, na perspectiva do TSBC, de planos de desenvolvimento territorial tanto gerais e como específicos para o turismo;
- 2** Cadeia de valor como ferramenta de planejamento do setor do turismo em um destino ou região;
- 3** O monitoramento do turismo como elemento fundamental para o planejamento e gestão.

3.1 Pontos de análise de planos de desenvolvimento territorial na perspectiva do TSBC

É natural que planos específicos de desenvolvimento da gestão turística tenham maior nível de profundidade e detalhe, e mais espaço para acomodar questões específicas do TSBC. Mas isto não significa que não se deva atuar para que o TSBC seja considerado também nos planos territoriais mais abrangentes.

Os processos de planejamento territorial (gerais ou setoriais do turismo) incluem basicamente as seguintes macro etapas:

Diagnóstico situacional ou análise do contexto	Inclui uma perspectiva espacial identificando o ponto de situação em uma série de aspectos, elementos de risco, áreas mais frágeis ou sensíveis, oportunidades e gargalos, preferencialmente a partir da perspectiva de diversos atores.
Planejamento estratégico	Inclui a definição dos conceitos, escopo do planejamento, objetivos, desafios, impacto pretendido, tipos de atividades, categorias, elementos, aspectos-chave e outras definições acerca dessas atividades. Também é desejável que indiquem pontos de conexão com políticas, planos e programas de desenvolvimento nacional e regional existentes.
Planejamento operacional	Onde as soluções e propostas de ação são apresentadas na forma de regimentos, zoneamento, instrumentos diversos, mecanismos, programas e outras propostas de ação com níveis variados de detalhes.

Adicionalmente, estes dois aspectos contribuem para planos bem estruturados.



Métricas	Traz os indicadores e critérios que devem ser monitorados e que vão subsidiar os processos de decisão associados à gestão da implantação do plano.
Recursos	Bons planos têm preferencialmente a indicação da fonte de recursos que viabilizarão sua implantação.

A seguir apresentamos uma série de pontos de análise para cada uma dessas macro etapas que podem contribuir tanto para analisar planos de desenvolvimento territorial existentes quanto para a construção de novos planos.

Como os planos podem ter níveis de detalhamento distintos em relação ao setor do turismo, os pontos foram divididos em dois grupos, sendo o primeiro mais geral que cabe para os planos territoriais amplos e outro específico que faz mais sentido em planos com recorte no setor de turismo. Estes pontos **partem da perspectiva das partes interessadas no desenvolvimento do TSBC em um dado território.**

3.1.1 *Diagnóstico situacional*



No **diagnóstico situacional** são pontos a serem identificados:

- a. Áreas com potencial turístico (em que podem ser desenvolvidas iniciativas de TSBC)
- b. O TSBC como uma oportunidade para o território
- c. Qualidade ambiental especialmente nas áreas turísticas existentes e potenciais, identificando áreas ambientalmente mais sensíveis ou frágeis
- d. Comunidades locais e dados relativos ao seu bem-estar social, em especial em relação às mais vulneráveis ou marginalizadas
- e. Demais atividades no território (potencialmente conflitantes com o TSBC)
- f. Infraestrutura (que potencializam ou limitam o TSBC como saneamento, água, energia, comunicação, vias de acesso, mobilidade, destinação de resíduos sólidos)

Em planos com mais profundidade no setor turístico:

- g. Dados relativos à demanda
 - Fluxo turístico como número de visitantes, perfil, origem, natureza da viagem, tempo de permanência e ticket (gasto) médio
- h. Dados relativos à oferta
 - Inventário de atrativos e atividades existentes e potenciais, seu estado de conservação e informações como atratividade, acesso e acessibilidade, condições de uso e valor intrínseco
 - Dados relativos à oferta de acomodações existentes (planejadas/potenciais) por categoria, número, tipo, localização e qualidade
 - Dados relativos a outros serviços como operadoras, agências, empresas de transporte, guias de turismo, entre outros
 - Dados relativos à oferta de estruturas de conveniência como restaurantes, lojas, caixas eletrônicos ou equivalentes, instalações e serviços médicos, segurança pública e serviços de informação turística, entre outros
- i. Outros aspectos
 - Identificação de quaisquer influências positivas ou negativas na percepção dos turistas (i.e., criminalidade e sensação de segurança)
 - Iniciativas de divulgação e marketing do turismo no território
 - Percepção dos turistas em relação ao destino
 - Padrões culturais, tradições, valores religiosos e outros aspectos sociais relevantes para a atividade turística
 - Atores e formas de organização (i.e., entidades setoriais, associações de moradores)
 - Qualificação da mão de obra, oferta formativa existente para o setor
 - Nível de articulação dos atores da cadeia de valor do turismo (e ou do TSBC) e suas opiniões, perspectivas, desafios, gargalos e oportunidades
 - Regulamentos, normativas e legislação de outros setores que impactam o turismo

3.1.2 **Planejamento estratégico**

As partir dos dados do diagnóstico situacional, o **planejamento estratégico** deve trazer:

- j.** Definições e conceitos consistentes e atuais de desenvolvimento sustentável, Desenvolvimento Econômico Local (DEL) e idealmente de turismo sustentável e TSBC.
- k.** Zoneamento claro das atividades buscando otimizar o uso dos recursos naturais e a conservação dos ecossistemas que são propícios para o TSBC.
- l.** Estratégias (ou eixos) de intervenção
 - Estratégias de desenvolvimento econômico local
 - Estratégias de promoção do bem-estar social
 - Estratégias de conservação na perspectiva de manejo da paisagem que compatibiliza múltiplos usos do solo
 - Estratégias de recuperação e manutenção da qualidade ambiental
 - Estratégias de adaptação em relação às mudanças climáticas e serviços ambientais
 - Estratégias para setores específicos (sendo relevantes os do turismo, bem como, de setores potencialmente conflitantes)

Em planos com mais foco no setor turístico:

- m.** Objetivos estratégicos para o desenvolvimento turístico
 - Desenvolvimento das atrações, destinos, roteiros e infraestruturas turísticas
- n.** A centralidade do TSBC
 - O TSBC é compatível e está alinhado com estes objetivos
 - O desenvolvimento do TSBC é considerado relevante para que o plano seja considerado como bem-sucedido
 - Elementos e aspectos-chave relevantes para o desenvolvimento do TSBC são considerados
- o.** Indicação dos destinos ou polos turísticos existentes e potenciais
 - Determinação das formas de turismo mais adequadas, por localização e sua extensão evidenciam o TSBC
 - Segmentação dos destinos, polos, produtos ou linhas de produtos turísticos são compatíveis com o TSBC
- p.** Normativas e regramentos para o setor
 - Normativas e processos de licenciamento desestimulam formas de turismo predatório no território
 - Normativas e processos de licenciamento viáveis e factíveis pelas comunidades e empreendedores locais que atuam ou pretendem atuar em TSBC
 - Estratégias de conciliação de políticas potencialmente conflitantes com o plano
- q.** Expectativas decorrentes da contribuição do setor do turismo na mitigação das mudanças climáticas e redução da pegada de ecológica
- r.** Estratégias de monitoramento da atividade, análise dos resultados do setor e avaliação dos impactos
- s.** Posicionamento do destino em comparação com outros semelhantes

3.1.3 **Planos operacionais específicos**

Os eixos de intervenção, os objetivos e as estratégias desenhadas no planejamento estratégico precisam ser desdobrados em **planos operacionais específicos** que contêm:

- a. Respostas proporcionais e suficientes aos gargalos identificados no diagnóstico situacional
- b. Escala suficiente para buscar os objetivos indicados no planejamento estratégico
- c. Ações claras com cronogramas e prazos definidos
- d. Identificação das partes responsáveis e seus papéis na conclusão das etapas ou ações
- e. Recursos e meios de implantação bem definidos

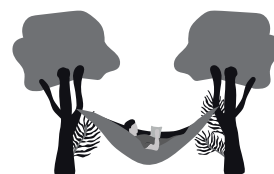
Os planos operacionais relativos ao setor turístico devem prever

- f. Organização de roteiros, rotas ou circuitos de excursões turísticas e programas ou linhas de produtos turísticos integrados possíveis ou recomendados
 - Determinação da capacidade de carga turística das atrações existentes e potenciais
 - Organização das temporadas e do acesso ou limitação de acesso aos atrativos por temporada
- g. Estruturação da infraestrutura turística
 - Ações de desenvolvimento, recuperação e qualificação das atrações turísticas
 - (a) Indicações de padrões arquitetônicos com referências locais para o desenvolvimento ou revitalização das estruturas
 - Ações de qualificação dos serviços
 - (a) Formação continuada de profissionais do setor
 - Ações de fortalecimento da cadeia de valor local e economia circular
- h. Ações de promoção, divulgação, marketing e apoio à comercialização do turismo
 - Ações para mitigar impactos socioambientais negativos (identificados e potenciais) decorrentes da atividade turística e reduzir a pegada de carbono a atividade
- j. Ações para que o destino, suas iniciativas e empreendimentos sejam mais resilientes
- k. Mecanismos e instrumentos trazem respostas aos gargalos e desafios do TSBC no território
 - Ações para aumentar os benefícios econômicos do turismo nas comunidades

3.1.4 **Métricas**

Como já mencionado, o processo de acompanhamento e gestão do plano depende de um sistema de monitoramento com métricas e critérios consistentes. No caso de planos de desenvolvimento regional do turismo alguns pontos devem ser observados:

- a. Existem indicadores consistentes para o monitoramento da atividade turística
- b. As métricas, critérios e indicadores trazem um olhar abrangente para o desenvolvimento do turismo no território
- c. O monitoramento buscar gerar dados que possibilitem a avaliação de impactos sociais e ambientais do setor turístico e seus segmentos
- d. As métricas dão visibilidade aos aspectos importantes para o TSBC
- e. Existem métricas relacionadas especificamente ao desenvolvimento do TSBC



3.1.5 Recursos

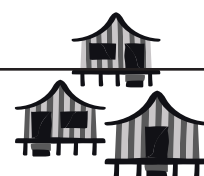
Finalmente, sempre que possível deve estar claro de onde sairão os **recursos** para a implantação do plano. Alguns aspectos que devem ser considerados incluem:

- a. Identificação de possíveis fontes de financiamento para o desenvolvimento do projeto
- b. Existem recursos para colocar as recomendações e soluções em prática
- c. Existem recursos para apoio técnico e desenvolvimento de capacidade local
- d. Existem recursos para o monitoramento e fiscalização da atividade turística
- e. Existem recursos destinados ao desenvolvimento da infraestrutura necessária do TSBC
- f. Existem recursos destinados ao fomento do TSBC
- g. O horizonte de tempo dos investimentos é compatível com o desenvolvimento da atividade turística e, em especial, do TSBC

Planos específicos para o turismo também podem conter seções dedicadas ao marketing e promoção do destino, mecanismos de certificação dos empreendimentos, entre outros instrumentos complementares.

Contextos em que o TSBC pode não ser recomendado para um território

É importante considerar que nem todos os territórios são adequados para o desenvolvimento do TSBC e que o TSBC não deve ser entendido como a solução para qualquer contexto. Como todo mecanismo de desenvolvimento tem requerimentos e limitações. Abaixo listamos algumas situações em que o desenvolvimento do TSBC pode não ser recomendável, mas isto nem sempre é tão evidente como nos exemplos abaixo.



Contexto territorial	Motivos pelos quais o TSBC pode não ser uma boa opção
Ecosistemas muito frágeis	Por melhor que seja gerido o TSBC tem impactos. Em contextos de ecossistemas extremamente frágeis pode levar a uma situação de degradação que por si só reduzirá a atratividade do destino ao longo do tempo ou exigirá um nível de restrições no fluxo de turistas que dificilmente viabilizará o destino economicamente
Territórios em situação – ou próximas - de conflito por terras ou recursos naturais	Independente dos atributos turísticos, uma região em situações de conflito impactará a percepção de segurança do turista potencial. Assim, os investimentos em estrutura e qualificação destas estruturas turísticas pouco servirão para alavancar o TSBC em um território se os potenciais clientes não se sentirem seguros no destino.
Territórios sem meios de acesso custo-efetivos para o turismo	A compra do produto turístico passa inevitavelmente por uma análise econômica e comparativa com outros destinos com atributos semelhantes. Se os custos de deslocamento até o destino não forem custo-efetivos a competitividade e as margens operacionais podem ficar comprometidas.
Territórios com poucos atrativos que os tornem competitivos	Nem todos os atrativos têm o mesmo potencial turístico. A percepção deste potencial pode ser diferente entre a população local e os turistas potenciais. Na mesma linha, a quantidade de atrativos que coletivamente compõem um destino e que viabilizam um roteiro para um período de permanência é determinante para a viabilidade do TSBC.
Territórios de doenças endêmicas específicas	Várias regiões da Amazônia são endêmicas para doenças tropicais específicas. Embora raras, podem constituir um elemento de desestímulo e inviabilizar o TSBC naquele território.

3.1.6 *Ajustando o esforço de planejamento*

A proposição e implementação de planos de desenvolvimento territorial - que incluem ou são específicos para o turismo - envolve um esforço considerável de coleta de dados sobre todos os aspectos relevantes desta atividade.

Para obter muitas dessas informações são necessárias pesquisas, entrevistas e levantamentos no território, posto que os dados disponíveis costumam ser limitados e em alguns casos pouco consistentes ou desatualizados. Isto tende a tornar o planejamento dispendioso.

Planos têm prazo de validade, ficam desatualizados à medida que o contexto e as informações utilizadas para embasar suas recomendações e ações se alteram. Em casos extremos, planos quando concluídos já estão desatualizados.

Por isso é fundamental dimensionar os esforços de planejamento territorial para a real capacidade de elaboração e mantê-los simples e concisos. Uma alternativa interessante é estruturar o plano de forma modular, permitindo que gradualmente incorpore mais dimensões de análise e recomendação.

O investimento em planejamento deve ser coerente com o horizonte de tempo e recursos disponíveis para sua implantação, sob pena de não “sair do papel” e não cumprir sua finalidade. Para o planejamento de TSBC, é indispensável contar com ferramentas metodológicas que garantam a participação qualificada dos moradores locais e lideranças comunitárias. Pois, caso o planejamento seja desenhado sem esse componente, periga apresentar uma visão externa inviável e diminuir o engajamento da população na sua implementação.

Planos de desenvolvimento territorial devem ser avaliados e atualizados periodicamente e ter a previsão de correção de rumo, ajustes de prioridades e incorporação de lições aprendidas para aumentar as chances de alcançar seus objetivos.

Estudo de caso 05

Plano estratégico de desenvolvimento do turismo sustentável no Acre (Brasil)



O Plano estratégico de desenvolvimento do turismo sustentável no Acre foi construído de maneira participativa com o propósito de direcionar esforços e ações estratégicas para dinamizar a cadeia de valor do turismo no estado.

Os trabalhos de construção do plano foram organizados em três etapas:

- 1 Diagnóstico estratégico situacional:** incluindo atividades como trabalhos de campo, entrevistas, reuniões, estudos da oferta e da demanda
- 2 Planejamento estratégico:** incluindo avaliação das áreas críticas de intervenção, que contou com consultoria especializada
- 3 Planejamento Operacional:** incluindo definição da estrutura de governança (quem iria fazer o quê) e implementação das ações.

O diagnóstico

A etapa de diagnóstico analisou a demanda, a oferta, aspectos importantes como acesso, marketing, ambiente institucional e organização e articulação entre os atores da cadeia do turismo.

Em relação a **demanda**, o diagnóstico estratégico situacional buscou estimar o fluxo turístico do estado e realizar projeções. Constatou-se que apenas 12% do fluxo turístico tinha procedência internacional e que pouco mais da metade do turismo nacional era oriundo de outros estados, ou seja, quase metade dos turistas eram regionais (do próprio estado do Acre). Outro aspecto relevante foi a motivação dos turistas. Dentre os turistas - nacionais e internacionais - apenas 15% visitavam o estado com objetivo de lazer (passeio), enquanto 41% viajavam ao Acre motivados por negócios/trabalho.

O plano indicava como linha de base 140 mil turistas em 2013 e uma expectativa de crescimento deste fluxo em 21% até 2020. A etapa de diagnóstico trabalhou com cenários (pessimista, realista e otimista) o que é uma abordagem interessante para se acomodar às incertezas em relação ao cenário futuro.

Seguindo as orientações do Programa de Regionalização do Turismo do Ministério do Turismo (MTur), o estado do Acre definiu dois polos de Desenvolvimento do Turismo Regional, o Polo Vale do Acre e o Polo Vale do Juruá. A regionalização como estratégia de organização turística territorial permite agregar valor aos produtos turísticos. Cada um dos polos compreende vários municípios e possui rotas turísticas: quatro no Polo Vale do Acre e duas no Polo Vale do Juruá.

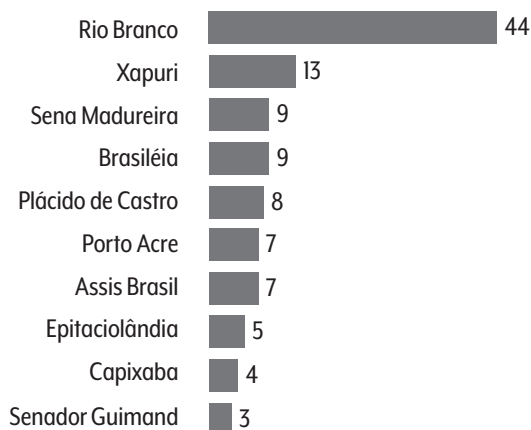
Os dados e informações obtidos foram consolidados por polos (e regiões) permitindo a comparação entre os polos e a identificação das maiores carências e oportunidades de atuação em cada um deles.

Em relação a **oferta** foi realizada a análise de recursos e atrativos avaliados a partir dos seguintes crité-

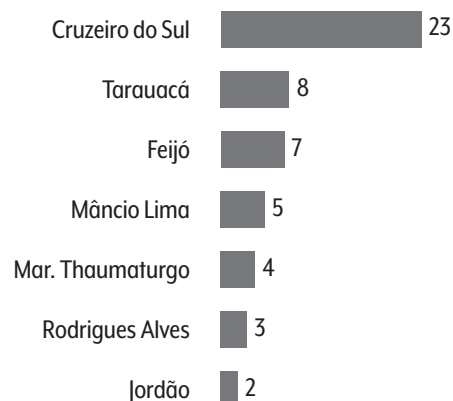
rios: atratividade, acesso, condições de uso e valor intrínseco. O quadro abaixo analisa os atrativos de cada um dos polos. A hierarquização é resultante da pontuação obtida por cada atrativo sendo os de nível I considerados sem mérito e os de nível IV com mérito excepcional.

Quantidade, hierarquia e características dos recursos atrativos turísticos

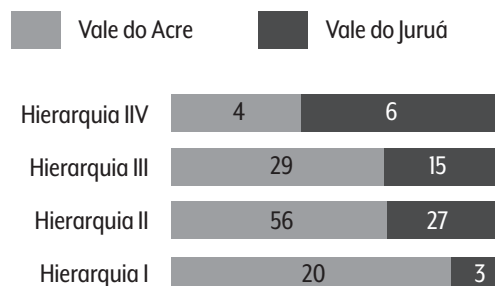
Vale do Acre



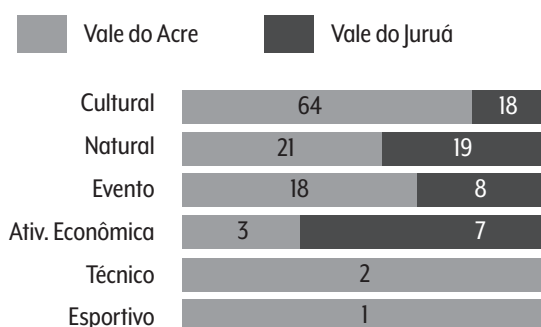
Vale do Juruá



Hierarquização dos recursos e atrativos turísticos



Tipo de recursos e atrativos turísticos



Fonte: GOVERNO DO ESTADO DO ACRE, Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Sustentável no Acre 2015-2020 (2014)

Na sequência foi realizada a caracterização e avaliação dos equipamentos e serviços: restaurantes e afins, hotéis e outros meios de alojamento, agências de viagem e serviços de reservas, serviços de transportes diversos, serviços de informações turísticas, entre outros.

Para além da demanda e da oferta foram analisados alguns aspectos complementares importantes: (i) vias e alternativas de acesso ao estado e as regiões turísticas; (ii) divulgação e marketing; (iii) estruturas de formulação, normatização, apoio e fomento, entidades setoriais.

Finalmente o diagnóstico buscou entender como os múltiplos atores da cadeia do turismo estavam articulados e organizados (enfoque sistêmico). Constatou-se uma deficiência na coordenação e integração de ações entre os diversos fornecedores de serviços da cadeia, baixa representatividade de entidades setoriais, e pouca adesão dos empreendedores locais na participação e colaboração em ações de qualificação turística.

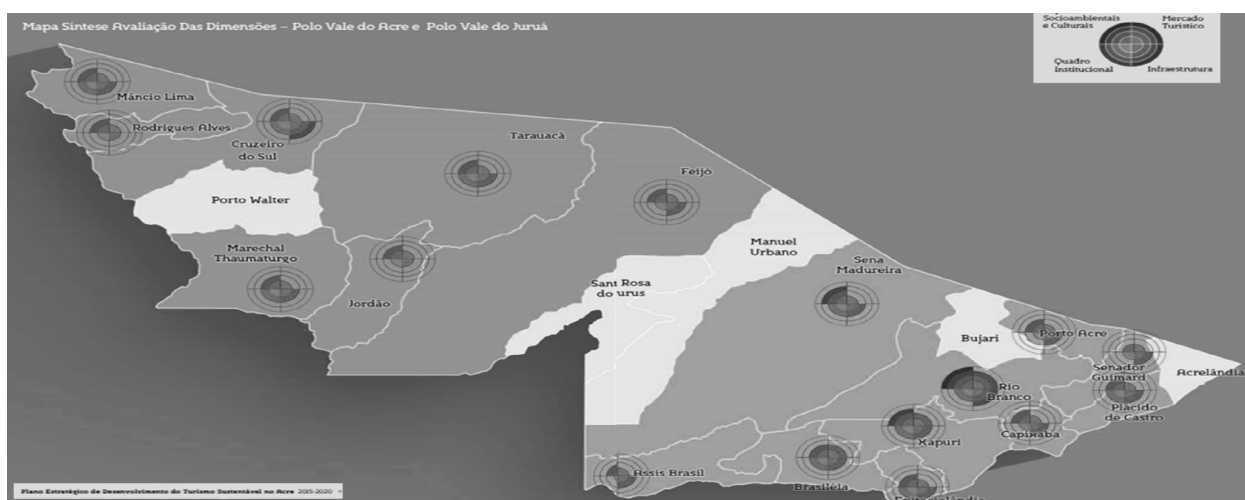
O diagnóstico situacional identificou (i) pouca diversificação da oferta, principalmente, ligada aos segmentos de Lazer e Ecoturismo e (ii) alta concentração da oferta turística em áreas urbanas, com pouca

oferta integrada à natureza; o que reflete o fato constatado na pesquisa de demanda: foco em atender ao público principal que visita o Acre que é motivado por negócios/trabalho.

O plano propõe um (re) posicionamento para que o destino (Acre) seja percebido como *“um destino com credibilidade, mantendo o perfil de destino de natureza, aventura e com experiências relacionadas ao modo de viver amazônico e aos povos da floresta, mas incorporando os valores da cultura local, refletidos no seu patrimônio histórico material e imaterial, e o caráter ainda incomum e novo do destino, valores que, atualmente, ainda não são percebidos pelo mercado. Buscando gerar produtos com caráter vivencial e que produza sensações únicas no turista.”*

O planejamento estratégico

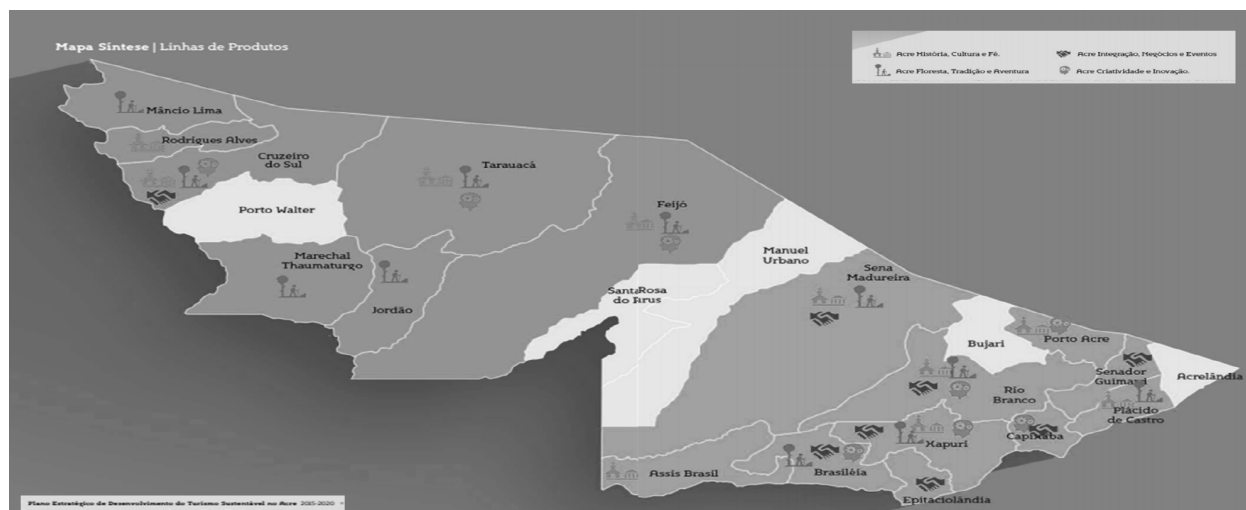
A etapa de planejamento foi estruturada a partir das áreas críticas de intervenção, identificadas a partir das análises da etapa anterior são elas: (i) mercado turístico; (ii) infraestrutura; (iii) quadro institucional e (iv) aspectos socioambientais. Para cada área identificou-se variáveis e indicadores de desenvolvimento na forma de rubricas descritivas que foram avaliadas em uma escala de cinco níveis de profundidade. O resultado da análise por polo pode ser observado no mapa a seguir. A utilização de recursos visuais como o mapa e os gráficos de radar auxiliam a visualização das informações e análises.



Fonte: GOVERNO DO ESTADO DO ACRE, Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Sustentável no Acre 2015-2020 (2014)

Outra etapa importante do planejamento estratégico foi a segmentação turística a partir do estabelecimento das linhas de produtos turísticos. Para cada uma das linhas foram associados os principais elementos turísticos, segmentos (i.e., tipos de turismo: ecoturismo, turismo religioso, turismo cultural, etc.) e os polos turísticos com mais potencial, tanto em termos da oferta atual quanto em relação às oportunidades existentes.





Fonte: GOVERNO DO ESTADO DO ACRE, Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Sustentável no Acre 2015-2020 (2014)

O planejamento estratégico ainda incluiu uma análise comparativa do posicionamento do estado em suas quatro linhas de produtos turísticos em comparação com outros destinos competidores. Esta análise concluiu que o nível de estruturação da oferta turística no Acre encontrava-se em um nível baixo ou embrionário, com pouca aderência frente à demanda do mercado turístico, indicando um cenário de baixa competitividade e necessidade de intervenções para melhorar a qualidade da oferta turística e a imagem no mercado.

A partir da reflexão realizada em relação às áreas críticas de intervenção, da definição das linhas de produtos e segmentação turística e da análise de posicionamento e competitividade foi possível estabelecer um conjunto de objetivos estratégicos, eixos de atuação e planos operacionais mais consistentes. Os objetivos estratégicos, que servem como referenciais gerais do plano, podem ser resumidos nos itens abaixo:

- ✍ Buscar o fortalecimento institucional estadual e municipal das estruturas de apoio ao setor
- ✍ Estruturar política de incentivos para o investimento privado no setor turístico
- ✍ Valorizar os bens socioambientais por meio da sensibilização da população
- ✍ Fomentar o desenvolvimento sustentável de novas estruturas e equipamentos turísticos
- ✍ Qualificar a infraestrutura turística por meio da articulação interinstitucional
- ✍ Promover e apoiar à comercialização turística com foco nos mercados (nacional e internacional)
- ✍ Criar metodologias, processos e mecanismos de controle e verificação dos impactos positivos e negativos da atividade na região
- ✍ Estruturar um sistema de informação estatística e monitoramento da evolução do turismo no Acre.

Planejamento Operacional

Nota-se que o esforço de planejamento estratégico não é um objetivo em si, ou seja, planos sem um movimento claro para transformá-los em planos de ação e colocá-los em prática tem pouca ou nenhuma serventia. O plano do Governo do Acre faz essa ponte ao estabelecer quais os planos operacionais deveriam ser implementados.

Eixos Estratégicos, Planos Operacionais e Áreas Críticas

Eixos Estratégicos	Planos Operacionais Realizados	Áreas Críticas Relacionadas
Gestão e Fomento ao Turismo	- Plano Operacional de Organização Territorial e Fortalecimento Institucional - Plano Operacional de Empreendedorismo e Atração de Investimentos - Plano Operacional de Informações Turísticas - Plano Operacional de Investimentos	- Quadro Institucional - Aspectos Socioambientais e Culturais - Mercado Turístico
Estruturação e Desenvolvimento de Destino Turísticos	- Plano Operacional de Qualificação dos Serviços e da Produção Associada ao Turismo - Plano Operacional de Infraestrutura Turística	- Mercado Turístico - Infraestrutura - Quadro Institucional - Aspectos Socioambientais e Culturais
Promoção e Apoio à Comercialização do Turismo	- Plano Operacional de Planejamento e Posicionamento de Mercado - Plano Operacional de Promoção e Apoio à Comercialização	Mercado Turístico

Para cada plano foram elencadas as ações a serem desenvolvidas e um cronograma de implantação. De forma geral, o Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Sustentável no Acre é um bom exemplo de formato de planejamento regional com foco no turismo.



Reflexões sobre a estrutura do plano

A estrutura do plano é didática e se baseia em ferramentas objetivas de análise e priorização e é capaz de consolidar um conjunto objetivo de ações, por sua vez, organizadas em planos operacionais que se relacionam com eixos estratégicos bem definidos.

Não traz, entretanto, de forma consistente os dois aspectos complementares que apoiam a construção de planos bem estruturados: métricas e recursos. Nota-se a falta de indicadores de monitoramento da atividade turística, assim como de uma estimativa, proposta ou previsão de investimentos para viabilizar o que é proposto. A ausência desses dois elementos na estrutura do plano irá refletir mais à frente na capacidade de gerar resultados.

Ainda que não sejam apresentadas as métricas que serão utilizadas para acompanhar os resultados da implantação do plano, são previstos planos operacionais incluindo um específico de monitoramento, que pode eventualmente suprir essa deficiência e atender estes quesitos. Estes planos não foram publicizados.

Reflexões sobre o TSBC no plano

Dentre as ações está prevista a Capacitação e qualificação do Turismo de Base Comunitária cujo objetivo específico é “Capacitar atores para a gestão comunitária da atividade turística, elevando o protagonismo social e a apropriação por parte dos mesmos dos benefícios advindos do desenvolvimento do turismo.”

Esta é a única ação que traz o TSBC de forma explícita ao longo do plano. Por se tratar de um planejamento mais abrangente, para o turismo no estado do Acre como um todo, o fato desse modelo de turismo ser mencionado de forma direta no documento é um reconhecimento importante. No entanto, para alcançar maior protagonismo e espaço quanto à formalização, qualificação e valor de mercado, seria interessante relacionar o termo de maneira mais evidente.

Outras ações previstas no plano ligadas à gargalos do TSBC incluem:

- ✍ Instituição de fórum de discussão sobre o Enoturismo
- ✍ Criação de curso audiovisual a ser oferecido em aldeias indígenas com atividade de Enoturismo
- ✍ Fomentar a mobilização e organização de redes e coletivos de Artesanato
- ✍ Elaboração participativa de roteiros turísticos
- ✍ Projeto piloto para implantação de local adequado para armazenamento e transbordo de resíduos sólidos em comunidades com atividades turísticas consolidadas
- ✍ Implantação de projeto piloto de saneamento em comunidade com atividade turística: Sítio Histórico Quixadá, Pousada Ecológica Seringal Cachoeira e Terra Indígena Rio Gregório - Aldeia Esperança
- ✍ Orientação e incentivo à elaboração de Inventários Turísticos Municipais Participativos.

Embora os conceitos e elementos e visão estejam alinhados ao TSBC o espaço para esta modalidade no plano é limitada. Faltam elementos que poderiam potencializar a participação das comunidades no desenvolvimento do turismo e ampliar os empreendimentos de TSBC.

É importante observar ainda que das quatro linhas de produtos definidas no planejamento estratégico, três têm relação direta com saberes, fazeres e atividades/eventos das populações tradicionais do estado. São elas: “Acre História, Cultura e Fé”; “Acre Floresta Tradições e Aventura” e “Acre Criatividade e Inovação” - apenas a linha “Acre Integração, Negócios e Eventos” dialoga mais indiretamente com o universo do TSBC. Apesar disso, no planejamento operacional é ínfima a menção ao engajamento das comunidades e populações tradicionais para tornar realidade a oferta baseada nessas três linhas prioritárias de produtos.

Reflexões sobre os resultados do plano

Embora ainda não existam avaliações em termos da implantação deste plano estratégico e seus impactos, alguns dados do fluxo turístico indicam um crescimento do estado no setor. Em pesquisa realizada em 2018 pelo MTur o Acre já está entre os principais destinos na região Norte escolhidos pelos turistas estrangeiros. O dado faz parte de um balanço sobre a entrada de visitantes no Brasil em 2018. Além do estado acreano, Amazonas e Amapá estão entre os estados com maior crescimento no número de turistas no período avaliado. O Acre é muito visitado pelos peruanos e bolivianos, enquanto Amapá, Pará e Ceará são preferências dos franceses.

Em 2018, o Acre apresentou um aumento de 10,5% na chegada de turistas estrangeiros pelo estado. Foram 31.537 visitantes de fora do país que vieram conhecer os atrativos turísticos do Acre, sendo em sua grande maioria peruanos e bolivianos.

Uma reflexão final importante é a necessidade de fortalecer em todos os planejamentos de TSBC o monitoramento de indicadores, a avaliação e a socialização dos resultados obtidos após o período de vigência do plano. Esta é uma carência em grande parte dos trabalhos executados na área. No plano do Acre, dos oito objetivos traçados no planejamento estratégico, dois fazem referência à essa questão:

- ✍ Criar metodologias e processos e mecanismos de controle e verificação de impactos positivos e negativos da atividade na região
- ✍ Estruturar um sistema de informação estatística e monitoramento da evolução do turismo no Acre.

Apesar de isso reforçar o reconhecimento da necessidade de avançar neste ponto, não foram disponibilizados até o momento relatórios ou informações referentes ao andamento e finalização do plano, com a demonstração do que foi realizado, transformado e/ou incorporado ao longo dos cinco anos (2015 a 2020).

Assim, uma lição aprendida relevante é que se deve dedicar a mesma atenção às fases de implementação e conclusão do plano do que aquela dispensada no lançamento da proposta. É indispensável acompanhar a evolução do trabalho a partir de métricas consistentes, analisar e sistematizar os dados coletados e apresentar os resultados à sociedade.

Para saber mais

- GOVERNO DO ESTADO DO ACRE, Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Sustentável no Acre 2015-2020 (2014). 106p. <https://produceprotectplatform.com/img/acre/photos/tourism/P06%20-%20Plano%20Desenvolvimento%20-Turismo%20Sustentavel%20Acre2015-2020.pdf>



3.2 A cadeia de valor do turismo: uma ferramenta de análise e planejamento para o TSBC

Cadeias de valor são sequências de atividades e atores (i.e. empreendedores, fornecedores, trabalhadores, autônomos, empreiteiros, comunidades, investidores, clientes, consumidores) que fornecem ou recebem valor na forma de produtos ou serviços em um determinado ramo de atividade (i.e., turismo, artesanato, açaí, castanha, borracha).¹ O mapeamento da cadeia de valor é um exercício de planejamento que pode complementar o planejamento territorial e os planos de desenvolvimento do turismo discutidos no capítulo anterior.

Não devemos confundir as **cadeias de valor** com as **cadeias de fornecimento**. Cadeias de fornecimento são uma representação de todo o processo de fabricação e comercialização de produtos e serviços, incluindo cada etapa desde o fornecimento de materiais passando pela transformação ou manufatura das mercadorias até a sua distribuição e venda. Assim, cadeias de fornecimento são desenhadas olhando um produto ou serviço específico e mapeiam tudo que é necessário para que um determinado bem comercial esteja disponível e acessível aos potenciais clientes.

Podemos construir a cadeia de valor integrando as diversas cadeias de fornecimento, se trabalharmos o mapeamento dessas cadeias de fornecimento de um modo mais abrangente, incluindo por exemplo:

- (i) O ciclo de vida completo dos produtos e serviços como o destino de embalagens e outros resíduos gerados
- (ii) Aspectos relacionados a promoção, informação e divulgação dos produtos e serviços
- (iii) Custos indiretos de manutenção das infraestruturas de uso comum
- (iv) Aspectos ambientais como o consumo de água, energia, recursos naturais
- (v) Identificando pontos de conexão, convergência e divergência entre as diversas cadeias de fornecimento.

Mapear a cadeia de valor do turismo serve para identificar todos os atores e atividades que precisam ser articulados para que o desenvolvimento do TSBC em uma região dê certo. Entender como cada atividade, organização ou ator interage e influencia o resultado final (que é o interesse e satisfação do turista, assim como a gestão territorial e bem-estar das populações locais) pode ajudar a antecipar desafios e gargalos do desenvolvimento do turismo como um todo e do TSBC especificamente.

Ao mapear a cadeia de valor também é possível identificar o que falta, os pontos mais frágeis da cadeia que precisam de mais atenção, apoio e investimento. Assim como encontrar oportunidades de reduzir riscos, aumentar a rentabilidade do setor, diminuir os impactos ambientais, entre outros.

¹Fonte: ISO14001 CD2, 2013, in UNEP and UDP (2017) Eco-Innovation Manual <http://unep.ecoinnovation.org/> and Collins English Dictionary

Um bom mapeamento da cadeia de valor deve olhar, por exemplo, para os produtores primários dos insumos, entender de onde vem, se existem fornecedores potenciais mais próximos que possam dar mais previsibilidade e segurança ao fornecimento.

Uma tendência do mapeamento da cadeia de valor é incluir aspectos ambientais identificando a demanda por recursos naturais das atividades da cadeia, como quantidade da água, emissão de gases do efeito estufa, entre outros aspectos que são integrados no conceito de pegada ambiental.

Para saber mais sobre o conceito de pegada ambiental



A pegada ecológica dos pacotes de ecoturismo	https://www.footprintnetwork.org/our-work/sustainable-tourism/
Calculadora de pegada	https://www.footprintnetwork.org/resources/footprint-calculator/
WWF - Ecofootprint	https://wwf.panda.org/discover/knowledge_hub/teacher_resources/webfieldtrips/ecological_balance/eco_footprint/?
Es Agua - Que és la huella hídrica	http://www.esagua.es/que-es-la-huella-hidrica/
Pegada ecológica enquanto instrumento de avaliação da sustentabilidade do turismo	https://www.eumed.net/rev/turydes/24/sustentabilidade-turismo.html

Ao identificar esses aspectos é possível buscar alternativas, ou incluir custos de compensação para diminuir o impacto ambiental da atividade e do setor. Dependendo do nível de detalhamento desejado ou necessário, é possível incluir os órgãos reguladores e instituições de suporte e fomento das atividades identificadas na cadeia de valor. Por exemplo, não adianta melhorar os serviços turísticos de um território se os órgãos governamentais criarem inúmeras exigências para os turistas visitarem aquele local.

Iniciativas como o mapeamento da cadeia de valor, muitas vezes acabam não valendo o esforço. Apon-tamos a seguir alguns motivos:

- 1 São entendidos como um esforço único e pontual cujo resultado é um relatório complexo e de difícil assimilação, aplicação e disseminação.
- 2 Não são utilizados como uma ferramenta de gerenciamento, ou seja, constantemente atualizados e consultados para tomada de decisão, que tende a ser mais reativa e emergencial do que reflexiva e proativa.
- 3 Não existem mecanismos e recursos para atuar sobre os gargalos e oportunidades identifi-cados no mapa da cadeia de valor.
- 4 Não são construídas de forma participativa, assim não tendo engajamento por parte do públi-co envolvido/usuário (i.e. comunitários, gestores públicos, ONGs).

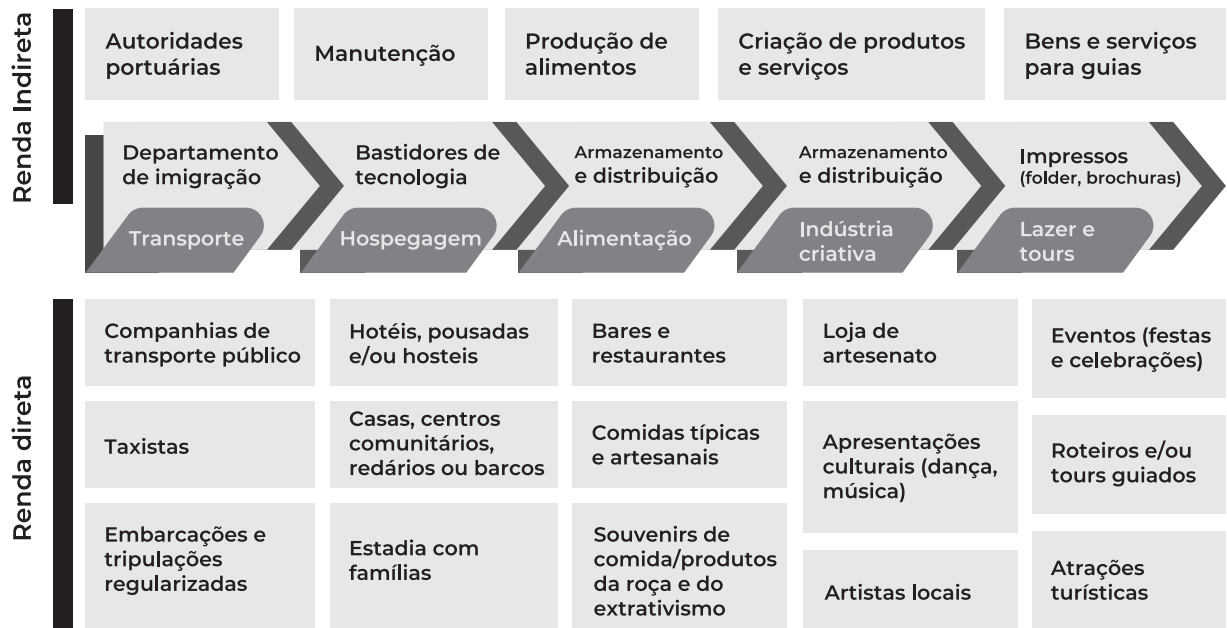
O exercício de mapear a cadeia de valor para o TSBC é relevante para todas as iniciativas. Ainda assim, deve começar de maneira simples e ir se tornando mais abrangente e detalhado com o tempo. Este esforço contribui para que se visualizem pontos críticos para assegurar o princípio de conservação da sociobiodiversidade e, em última análise, a sustentabilidade das iniciativas de TSBC como um todo. Ao iniciar o mapeamento da cadeia de valor, recomendamos:

- 1** Começar da forma mais simples possível identificando as atividades centrais e atores da indústria turística de cada um, ampliando o escopo e o nível de detalhe gradualmente. A qualidade e consistência do mapeamento é proporcional ao conhecimento e experiência no setor.
- 2** Priorizar as atividades mais críticas, relevantes e prioritárias. Aumentar demais o escopo pode contribuir para a perda de foco e de aplicabilidade das recomendações.
- 3** Pensar em um processo contínuo e incremental em que múltiplas atividades e seus relacionamentos vão sendo incorporados gradualmente ao mapa e com níveis distintos de detalhamento. Em outras palavras, partir do princípio que o mapa nunca estará pronto.
- 4** Avançar e sofisticar o esforço de mapeamento apenas quando os principais atores e gestores estejam apropriados e confortáveis com o instrumento. Não adianta ter o melhor mapa de cadeia de valor, mas que poucos entendam ou consigam utilizá-lo. Novamente aqui destacamos a importância das ferramentas e metodologias participativas de construção coletiva.
- 5** Quando surgir uma questão ou problema revisar com os grupos a cadeia de valor, como um exercício de reflexão sobre a situação e atualizar o mapa da cadeia de valor. Não adianta ter um instrumento que não é utilizado e atualizado.
- 6** Buscar identificar se o exercício permitiu encontrar mais e melhores soluções e oportunidades para os desafios de desenvolvimento do turismo na região, ou seja, se teve desdobramentos práticos.

Na sequência apresentamos um exemplo da aplicação da ferramenta de mapeamento da cadeia de valor para o TSBC na Amazônia. São identificados atores e funções que estão envolvidos na atividade e que muitas vezes não são considerados ou envolvidos nas iniciativas de planejamento do turismo.



Exemplo de mapa da cadeia de valor do TSBC no contexto amazônico



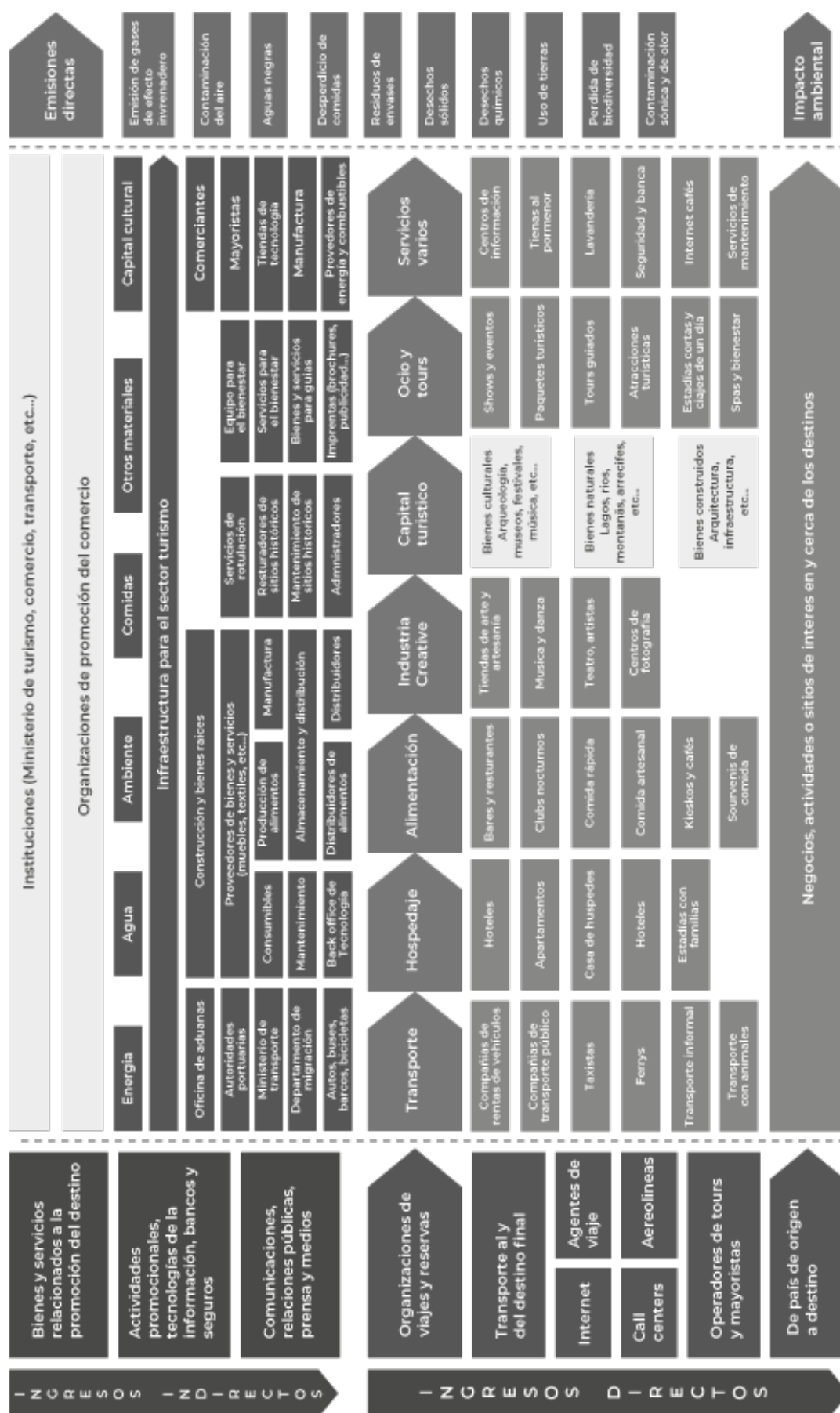
Existem diversas formas de representar a cadeia de valor. Na sequência apresentamos um modelo para a criação de um mapa da cadeia de valor para o turismo elaborado pelo *International Trade Centre* (ITC), e pela *World Tourism Organization* (UNWTO). Este modelo pode servir como referência e consulta para exercícios semelhantes. Nem todas as cadeias de valor precisam ter este nível de complexidade e, novamente, mais importante que a amplitude do seu escopo é a sua utilidade enquanto instrumento de suporte à gestão e tomada de decisão.

Para saber mais

- ITC & UNWTO. TOURISM AND TRADE: A GLOBAL AGENDA FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT (2015). Report, 36p. https://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Publications/Tourism_and_Trade_Low_Res_PDF_%202014-2015-335.pdf



Visão geral da cadeia de valor do turismo (ITC & UNWTO, 2015).



Fonte: International Trade Centre (ITC), World Tourism Organization (UNWTO) - Tourism and Trade: A Global Agenda for Sustainable Development Geneva: ITC/UNWTO, 2015. xi, 36 pages



3.3 Monitoramento do turismo

Os indicadores são parte fundamental do planejamento e gestão do turismo em um destino ou território. Os indicadores são descritores selecionados que, quando utilizados de forma regular, permitem acompanhar as mudanças ao longo do tempo na atividade turística, auxiliando os gestores a se antecipar, avaliar a efetividade dos planos e tomar decisões.

A Organização Mundial do Turismo (OMT) em seu guia sobre indicadores de desenvolvimento sustentável² para destinos turísticos menciona que a utilização deles deve culminar na adoção de medidas que antecipem e previnam situações indesejáveis (ou insustentáveis) nos destinos. Em outras palavras, constituem um sistema de alerta precoce para gestores de turismo que apontam riscos potenciais e transmitem sinais sobre as possíveis medidas que podem ser tomadas.

Os indicadores medem as mudanças, ao longo do tempo, nos fatores internos das estruturas do turismo (organização e gestão) e nos fatores externos relacionados, incluindo as repercussões nas questões relativas aos recursos naturais e ao meio ambiente, nos bens culturais e nos valores sociais, bem como na sustentabilidade econômica do destino.

Algumas vantagens de ter bons indicadores são:

- ✗ Melhorar a tomada de decisões e diminuir riscos e custos
- ✗ A detecção de problemas emergentes que permite a prevenção
- ✗ A identificação das repercussões que possibilitem a adoção de medidas corretivas, se necessário
- ✗ Auxiliar na avaliação dos resultados da implementação dos planos e do desempenho das atividades de gestão, permitindo analisar os avanços alcançados e, assim, definir se deve continuar neste caminho ou corrigir o que é necessário no quadro da sustentabilidade
- ✗ Responsabilidade crescente pela boa gestão do destino, uma vez que permite a disponibilização de informação fiável ao público e demais *stakeholders* (partes interessadas) do setor, o que beneficia a tomada de decisões visando ao sucesso do TSBC
- ✗ A vigilância constante pode permitir a melhoria contínua com a incorporação de soluções oportunas para a gestão

Tipos de indicadores

- ✗ Indicadores do fluxo turístico (e satisfação dos visitantes)
- ✗ Indicadores financeiros
- ✗ Indicadores de impacto nas comunidades (sociais e culturais)
- ✗ Indicadores de impacto ambiental
- ✗ Indicadores de desenvolvimento do turismo (mais abrangente)

² ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO. Indicadores de desarrollo sostenible para los destinos turísticos – Guía práctica. Madrid: OMT, 2005. https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS14/MGTSV-07/tema2/INDICADORES_OMT.pdf

3.3.1 ***Como colocar em prática um sistema simples de monitoramento da atividade turística***

Ao iniciar um sistema de monitoramento da atividade turística deve-se optar por algo simples e que funcione para a sua realidade. O monitoramento não pode ser visto como um entrave, mas como algo que auxilie no gerenciamento e na tomada de decisões.

Um sistema mínimo de monitoramento do turismo em uma região, destino, reserva ou comunidade envolve pelo menos dois componentes que devem ser utilizados de forma complementar e efetiva para informar a tomada de decisão:

- 1** Monitoramento constante do fluxo turístico;
- 2** Processos de monitoramento da atividade do turismo com ênfase nos impactos nas comunidades (sociais e culturais) e no meio ambiente.

Cada um desses componentes tem processos significativamente distintos. O monitoramento do fluxo turístico se dá pela consolidação dos dados obtidos individualmente e continuamente pelos diversos tipos de empreendimentos turísticos.

Os demais processos de monitoramento são realizados através de múltiplas abordagens com uma periodicidade definida e por equipes específicas. Para cada critério que se pretenda incluir no sistema novos instrumentos de monitoramento com indicadores e estratégias de coleta vão sendo necessários.

Outros indicadores do desenvolvimento do turismo com um olhar mais abrangente sobre o setor podem ser agregados a esses componentes básicos, aumentando o esforço de monitoramento, mas possibilitando novas análises. Adiante apresentamos uma matriz bastante abrangente de indicadores (ou rubricas avaliativas) de desenvolvimento do TSBC elaborada pela Associação de Nações do Sudoeste Asiático (ASEAN) que pode servir de inspiração para outros sistemas de monitoramento.

É aconselhável que o monitoramento comece com o básico e gradualmente se torne mais sofisticado para cobrir todas as dimensões relevantes conforme o destino se consolida e as necessidades de informações se tornam evidentes.

3.3.1.1 ***Monitoramento do fluxo turístico***

O ponto de partida do monitoramento deve ser o acompanhamento do fluxo turístico. Este acompanhamento em um determinado território ou destino se dá normalmente pela coleta de dados dos diversos empreendimentos turísticos que são consolidados para se ter um panorama do destino como um todo e comparar os dados ao longo do tempo.

Para se ter informações consistentes, é necessário que todos os empreendimentos que oferecem serviços ao turista colem e enviem dados com uma periodicidade definida (mensalmente, trimestralmente). Os dados que serão coletados e os instrumentos de coleta tem que ser padronizados e compatíveis, para que possam ser consolidados e comparados de forma consistente.

Existem alguns indicadores usados pelo mercado de turismo que, de uma maneira geral, contribuem bastante para se acompanhar a atividade turística em um território ou destino. Vamos elencar os principais a seguir:

Indicadores básicos do fluxo turístico a serem coletados pelos empreendimentos

Indicador	O que ele indica	Como coletar a informação	Referência	Dados públicos
Número de visitantes	Fluxo de turistas no período, indicando os períodos de alta e baixa temporada	Registro de Visitantes	MTur Portaria Nº 177, de 13 de janeiro de 2011. http://www.hospedagem.turismo.gov.br/pdf/Portaria_SNRHos_177_modificacoes_da_216.pdf Sistema Nacional de Registro de Hóspedes (SNRHos) [1]. http://www.hospedagem.turismo.gov.br/ Manual do Meio de Hospedagem http://www.hospedagem.turismo.gov.br/pdf/Manual_SNRHos_Offline.pdf FNRH – Ficha Nacional de Registro de Hóspede. http://blog.hospedin.com/fnrh-ficha-nacional-de-registro-de-hospedes/	MTur. Revista Dados e Informações do turismo no Brasil. Ano 1. 1ª Ed. 2021. http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/revista.html
Dados do visitante (idade, gênero, origem, interesses)	Perfil do turista	Registro de Visitantes	MTur Portaria Nº 177, de 13 de janeiro de 2011. http://www.hospedagem.turismo.gov.br/pdf/Portaria_SNRHos_177_modificacoes_da_216.pdf	
Motivo da viagem	Perfil do turista	Registro de Visitantes	MTur Portaria Nº 177, de 13 de janeiro de 2011. http://www.hospedagem.turismo.gov.br/pdf/Portaria_SNRHos_177_modificacoes_da_216.pdf	MTur. Revista Dados e Informações do turismo no Brasil. Ano 1. 1ª Ed. 2021. http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/revista.html
Como o turista ficou sabendo do destino	Quais os canais de promoção e comercialização com melhores resultados	Registro de Visitantes	Observatório do Turismo de Minas Gerais (OTMG). Questionário perfil. https://www.dropbox.com/s/s2cnloeb1gf5ln2/Questionario%20perfil.pdf?dl=0	
Quem comercializou	Quais os canais de promoção e comercialização com melhores resultados	Registro de Visitantes	Observatório do Turismo de Minas Gerais (OTMG). Questionário perfil. http://www.regionalizacao.turismo.gov.br/images/pdf/ME-TODOLOGIAS_DE_PESQUISA.pdf	
Atrativos visitados, serviços utilizados	Interesses do turista	Pesquisa de satisfação (ao final da estadia)	ICMBIO Portaria Nº 47, de 10 de abril de 2012. Art. 11. http://www.ibama.gov.br/component/legislacao/?view=legislacao&legislacao=126885	
Tempo médio de estadia	Qual a média de dias que os turistas ficam no destino	Registro de Visitantes	MTur Portaria Nº 177, de 13 de janeiro de 2011. http://www.hospedagem.turismo.gov.br/pdf/Portaria_SNRHos_177_modificacoes_da_216.pdf	
Ticket (gasto) médio	Qual o valor deixado pelo turista no destino durante a sua estadia	A partir do fluxo de caixa dos empreendimentos calcular a relação entre a receita e o número de visitantes em um determinado período	Observatório do Turismo de Minas Gerais (OTMG). Demanda turística. https://www.observatorioturismo.mg.gov.br/	
Grau de satisfação do turista		Pesquisa de satisfação (ao final da estadia)	Observatório do Turismo de Minas Gerais (OTMG). Demanda turística. https://www.observatorioturismo.mg.gov.br/	

Para saber mais

- ICMBIO. Plano de Manejo do Parque Nacional de Anavilhanas. Novo Airão: ICMBIO, 2017. https://www.icmbio.gov.br/portal/imagens/stories/plano-de-manejo/plano_manejo_parna_de_anavilhanas.pdf
- Observatório do Turismo de Minas Gerais (OTMG). Manual de Metodologias de Pesquisa em Turismo. OTMG, 2018. http://www.regionalizacao.turismo.gov.br/images/pdf/METODOLOGIAS_DE_PESQUISA.pdf



Registro de visitantes

Existem várias formas de coletar estas informações. Algumas podem/devem ser obtidas anteriormente em um formulário virtual enviado por correio eletrônico ou mensagem, no momento em que o cliente fecha a compra, como por exemplo os dados pessoais dos visitantes, que servirão de base para a emissão antecipada do seguro de viagem, a solicitação de autorização de entrada em áreas protegidas, etc.; ou na chegada do visitante aos empreendimentos em um formulário ou caderno impresso com esse fim.

Os formulários em papel são bastante simples e aumentam as chances de que todos os visitantes que passem pela comunidade registrem as informações. No entanto, exige um esforço adicional de consolidação dos dados para envio aos parceiros, órgãos competentes, entre outros. Os formulários de modalidade online evitam esta etapa do trabalho. Uma planilha enviada através de uma ferramenta de formulário online (i.e., *Google forms*), já apresenta todas as respostas de forma organizada para o período que se deseja analisar. A seguir, apresentaremos um exemplo de como esses questionários podem ser feitos usando este tipo de ferramenta.

Exemplo de Registro de Visitantes (adaptado de Poranduba 2021)

CADASTRO PORANDUBA

Por favor, por gentileza, que preencha o formulário abaixo para cadastro. Seus dados estão seguros e não serão compartilhados com nenhuma empresa.

*Obrigatório

Telefone *

Sua resposta

Qual a data de início da sua visita?

Data

dd/mm/aaaa

Qual a data de volta?

Data

dd/mm/aaaa

Tempo de estadia

Nome Completo *

Sua resposta

CPF *

Sua resposta

Data de nascimento *

Data

dd/mm/aaaa

E-mail *

Sua resposta

Como você ficou sabendo da viagem? *

Sua resposta

Venda e comercialização

Restrições Alimentares *

Sua resposta

Enviar

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este formulário foi criado em PORANDUBA. [Remover abuso](#)

Perfil do Visitante

Venda e comercialização

^[1] É o sistema criado pelo Ministério do Turismo do Brasil para informatizar a Ficha Nacional de Registro de Hóspedes (FNRH), facilitando o envio, pelos meios de hospedagem, das informações exigidas pela Lei 11.771/2008 e Decreto 7.381/2010.

Pesquisa de satisfação

As pesquisas de satisfação são um importante instrumento de gestão, pois lhe fornecem dados sobre a percepção do cliente em relação ao conjunto de serviços oferecidos, aos aprendizados e à própria vivência em si. Elas são valiosos indicadores sobre a qualidade da experiência, capazes de apontar pontos de atenção e melhoria, que devem ser discutidos coletivamente sempre que necessário.

Essencialmente, a pesquisa por meio de questionário deve conter perguntas de múltipla escolha, cobrindo os principais quesitos da viagem: transporte, hospedagem, alimentação e passeios, além de questões relacionadas à Segurança e Sustentabilidade, que podem acrescentar informações preciosas sobre áreas sensíveis, práticas de consumo consciente, entre outras.

Além das questões de múltipla escolha, é recomendável deixar espaço para comentários livres, em que os clientes podem contar com suas palavras sobre a experiência, o que já pode lhe servir como depoimentos caso queira divulgá-los. Outro ponto importante é escolher o formato (impresso ou online) e o momento ideal (i.e., última, hora/noite do roteiro ou após a visita por correio eletrônico) para aplicar o questionário.

Pois, por exemplo, decidir distribuir o formulário impresso ao final do passeio, num momento em que os turistas estão muito cansados, a maioria das pessoas poderá responder sem disposição e sentindo como uma “obrigação” da qual quer se liberar. Ao passo que optar por enviar o questionário um dia após a visita, com uma foto do grupo de lembrança, poderá surtir maior efeito desejado em relação ao engajamento nas respostas, mesmo que nem todos os visitantes retornem. Tão importante quanto a quantidade de pessoas que responde a pesquisa, é a qualidade das contribuições.

Exemplo de Pesquisa de Satisfação (adaptado de Poranduba 2021)

PORANDUBA - Avaliação dos serviços de viagem

Estamos muito felizes em ter recebido você! Nos esforçamos em atender todas as expectativas de nossos visitantes e esperamos que você tenha aproveitado muito seu tempo conosco.

Para podermos oferecer nossos atendimentos, é muito importante que você preencha esta breve pesquisa.

*Obrigatório

Nome (opcional): _____
Sua resposta: _____

Data da sua visita: *
Dia: ____/____/____
Hora: ____:____

Como você ficou sabendo da Poranduba? *

☐ Redes Sociais
☐ Internet (Google)
☐ Site
☐ Indicação de amigo(s)
☐ Outro: _____

Qual o grau de satisfação geral com sua viagem? *

Nada satisfeito 1 2 3 4 5 Totalmente satisfeito

Percepção sobre cuidados ambientais

Qual seu grau de satisfação com os seguintes serviços? *
1 = Insatisfeito 5 = Totalmente satisfeito

	1	2	3	4	5	N/A
Transporte (ônibus)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Hospedagem	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Alimentação	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Passeios	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Atrativos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Acessos à viagem	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Deixe algum comentário sobre as atividades, se quiser
Sua resposta: _____

O que você achou da quantidade de atividades em sua programação? *

☐ Adequada
☐ Preferia MENOS atividades
☐ Preferia MAIS atividades

Como você avalia a preocupação com a sustentabilidade durante a sua viagem? *

Muito baixa 1 2 3 4 5 Excelente

Deixe um comentário em relação à sustentabilidade se quiser.
Sua resposta: _____

O que você achou do valor cobrado por sua experiência? *

☐ Adequado
☐ Barato
☐ Caro

Qual a chance de você recomendar a Poranduba para algum(a) conhecido(a) seu? *

Não indicaria 1 2 3 4 5 Com certeza indicaria

Deixe algum comentário, sugestão ou elogio para melhorarmos
Sua resposta: _____

MUITO OBRIGADO (+)

Enviar

Nunca envie senhas pelo Formulário Google.
Este formulário foi criado em PORANDUBA. [Ver mais sobre](#)
Google Formulários

Comercialização e Venda

Grau de satisfação do cliente

No TSBC, também é indicado realizar pesquisa de satisfação por meio de conversas em grupo (grupo focal³) nas comunidades ao final da experiência de visita, reunindo turistas e moradores numa roda de diálogo sobre como foi a experiência para cada um. Poder ouvir diretamente dos visitantes suas impressões, sugestões e agradecimentos, assim como ter oportunidade de se expressar, tem um papel muito construtivo para o processo de aprendizado e organização do grupo da comunidade, inspirando o aprimoramento dos serviços e produtos, fortalecendo os vínculos e reforçando vários princípios do TSBC.

Monitoramento de indicadores financeiros

Controles financeiros dos empreendimentos são fundamentais para a obtenção de informações sobre a atividade turística.

Todos os empreendimentos envolvidos no TSBC devem ser incentivados e apoiados a ter pelo menos dois instrumentos financeiros: (i) o planejamento orçamentário e (ii) o fluxo de caixa. O **planejamento orçamentário** é estimar os custos, as receitas, despesas e os investimentos que seu empreendimento/iniciativa planeja para os próximos meses ou anos; enquanto o **fluxo de caixa** é um instrumento para apurar o faturamento e o resultado e projetar o saldo disponível para que haja sempre capital de giro tanto para o custeio da operação. Estruturas de hospedagem e outros equipamentos como restaurantes com contabilidade organizada já farão uso desses instrumentos de gestão, mas outros negócios do turismo podem estar em um nível de informalidade em que estes controles não são realizados. **A utilização destas ferramentas gerenciais será discutida na Seção 5.**

Do ponto de vista do monitoramento da atividade turística, importantes informações podem ser obtidas a partir da consolidação dos dados dos fluxos de caixa dos empreendimentos e da segmentação destes dados por tipos de atividade e por diferentes períodos. Abaixo relacionamos alguns dos elementos mínimos recomendados:

³. “O grupo focal é uma estratégia interativa de coleta de dados, que segundo Weller (2006, p. 246), citando Flick (2004) permite reunir mais de um depoimento ou opinião de uma única vez por meio de uma entrevista coletiva semiestruturada focada em um tema” (REDEFOR, 2012). Disponível em: https://edisdisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4463430/mod_resource/content/1/Conteudos_de_20112012/Modulo_3_2011_2012/Abertura/Os_instrumentos_de_pesquisa_mais_frequentes.pdf

Exemplos de indicadores financeiros para o turismo

Indicador	O que ele indica	Definição
Receitas totais do turismo	Montante de novos recursos trazidos pelo TSBC	Somatório dos recursos deixados pelos turistas no destino em um determinado período
Receitas totais por tipo de atividade	Montante de novos recursos trazidos pelo TSBC para cada tipo de atividade	Segmentação dos recursos por tipo de atividade (meios de hospedagem, guias e/ou condutores, compras, fornecimento de alimentação)
Ticket médio	Valor médio gasto por turista	De forma simplificada o total da receita pelo número de visitantes no período. Pode ser mais detalhada, segmentando por tipo de despesa, por tempo de permanência.
Despesas totais com a remuneração de mão de obra	Montante dos novos recursos destinados a remunerar o trabalho na atividade turística	Somatório dos recursos destinados ao pagamento pelo trabalho nos empreendimentos em um determinado período
Remuneração da mão de obra por dia	Valor pago por dia de trabalho nas atividades turísticas. Permite comparar a atratividade do trabalho no turismo com outras atividades produtivas da comunidade	De forma simplificada o total das despesas com remuneração de mão de obra, divididas pelo número de postos de trabalho e por número de dias trabalhados. Pode ser mais detalhada, segmentando por tipo de despesa, por tempo de permanência.
Remuneração anual média por posto de trabalho	Rendimento adicional gerado por posto de trabalho gerado. Como vários postos de trabalho são remunerados por diárias e utilizam sistemas de rodízio é importante acompanhar o rendimento total	Despesas totais com a remuneração de mão de obra dividido pelos postos de trabalho
Despesas totais com a aquisição de produtos locais	Circulação local dos recursos oriundos do turismo	Somatório dos recursos destinados ao pagamento por produtos locais em um determinado período
Despesas totais com a aquisição de serviços locais	Circulação local dos recursos oriundos do turismo	Somatório dos recursos destinados ao pagamento por serviços locais em um determinado período
Margens médias por tipo de atividade	O resultado (lucro) gerado pela atividade turística	Total das receitas menos o total das despesas
Proporção de empreendimentos superavitários	Viabilidade dos empreendimentos no destino	Número de empreendimentos com resultado positivo no período
Montantes destinados a fundos comunitários e ações de conservação (absoluta e proporcional à receita)	Montante de recursos oriundos da atividade turística destinados a investimentos coletivos	Somatório das contribuições às ações de conservação ou fundos comunitários
Despesas totais com o pagamento de impostos	Nível de formalização, carga tributária que incide sobre o TSBC	Somatório dos recursos destinados ao pagamento de taxas e impostos à Prefeitura em determinado período
Despesas totais com o pagamento de comissões aos parceiros comerciais	Equilíbrio nas parcerias comerciais entre os parceiros comerciais e os empreendimentos comunitários	Somatório dos recursos destinados ao pagamento de comissões às agências e operadoras de turismo parceiras em determinado período

Cuidados relativos à proteção de dados

A utilização de dados pessoais por empresas tem sido discutida no mundo inteiro, para assegurar a privacidade e confidencialidade das informações. Cada país possui uma legislação específica:

Peru - Lei nº 29.733 (Lei de Proteção de Dados Pessoais) - 2011

<https://observatoriolegislativocele.com/pt/lei-29733/>

Brasil - Lei nº 13.709 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) - 2018

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Lei/L13709compilado.htm

Colômbia - Lei Nº 1581 de 2012.

https://www.defensoria.gov.co/public/Normograma%202013_html/Normas/Ley_1581_2012.pdf

Informações como origem étnica, preferência religiosa, sexual, política ou relacionada à saúde são considerados “dados sensíveis” e devem ter um nível maior de proteção. Em termos gerais, as leis definem alguns cuidados e critérios a serem utilizados ao se coletar dados de outras pessoas. As principais diretrizes são:

- ✍ *Sempre haver consentimento da pessoa que irá fornecer os dados, de preferência com autorização expressa*
- ✍ *Limitar a coleta de dados aos estritamente necessários aos seus objetivos*
- ✍ *Excluir os dados após terem sido utilizados para os devidos fins*
- ✍ *Não divulgar nenhum dado e nenhuma imagem sem a autorização expressa da pessoa*
- ✍ *Designar um profissional específico para a gestão dos dados sensíveis*

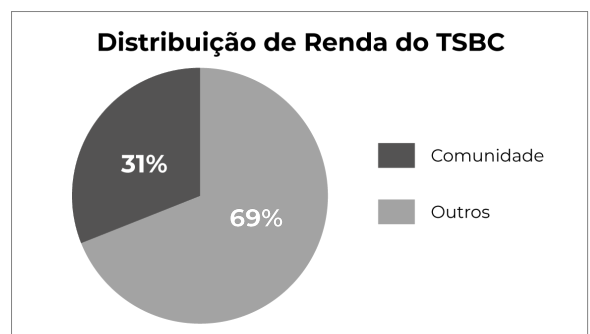
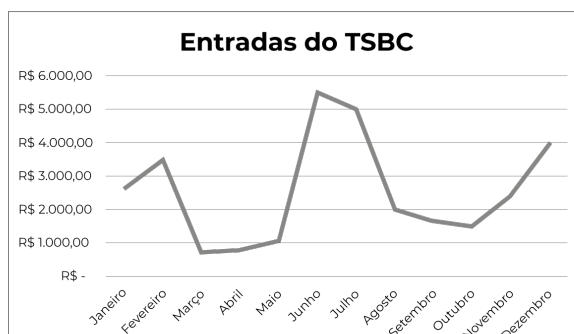
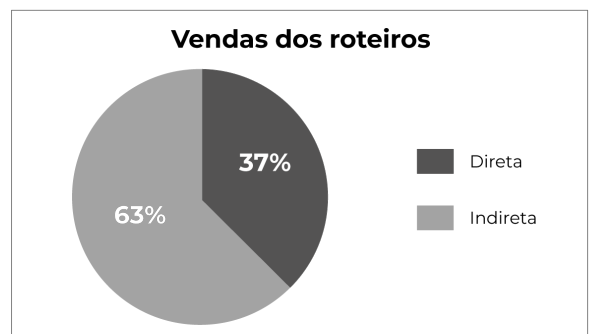
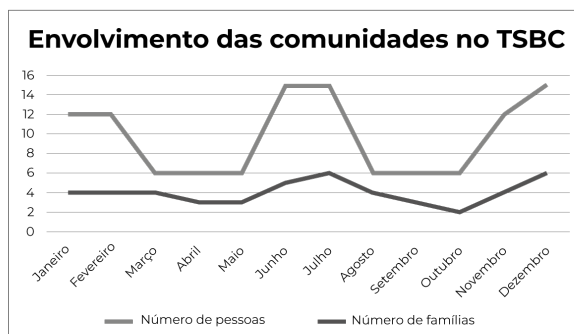
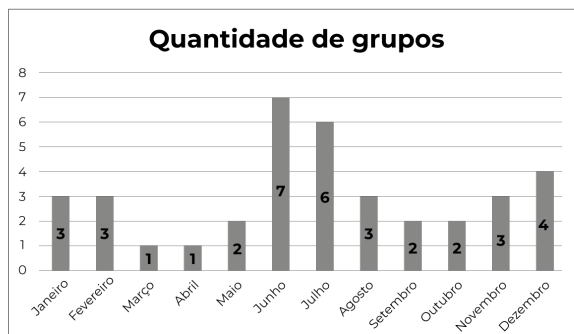
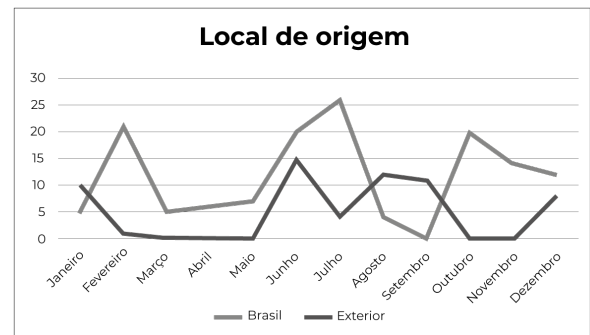


3.3.1.2 **Consolidação de compartilhamento dos dados**

É necessário estabelecer um fluxo e uma periodicidade de envio das informações para a organização ou pessoa responsável por consolidar os dados. Uma vez que as informações são levantadas e registradas, existe um esforço de reunir esses dados e interpretá-los, fazendo sentido para o que se espera descobrir sobre esse período.

Uma forma interessante de apresentar esses dados é organizar as informações em forma de um painel que fique exposto na comunidade e pode ser discutido em reuniões para que a informação alcance todos os envolvidos.

Exemplo de painel de gestão à vista para comunidades que desenvolvem iniciativas de TSBC



3.3.1.3 **Monitoramento dos impactos do turismo nas comunidades e no meio ambiente**

Como qualquer atividade, o turismo tem impacto sobre as dimensões sociais, ambientais e culturais nos territórios e comunidades onde é desenvolvido. A introdução e realização de novas atividades como o TSBC implica em escolhas e conflitos potenciais em diversos aspectos.

Reconhecer essa situação e atuar proativamente pode ser o diferencial para minimizar os impactos e aumentar as chances de sucesso das iniciativas e empreendimentos de TSBC. O processo de escuta ativa das comunidades em relação a suas dúvidas e preocupações é um dos melhores mecanismos para identificar potenciais conflitos.

Os diagnósticos situacionais podem contribuir para identificar conflitos existentes ou potenciais contribuindo para que o planejamento estratégico leve questões em consideração e que os planos operacionais tenham ações de mitigação dessas situações.

Ainda assim, é evidente que nem todas as situações de conflito podem ser antecipadas. Isso reforça a importância de um sistema de monitoramento da implantação dos planos de desenvolvimento turístico abrangente que seja capaz de identificar e alertar as estruturas de gestão do plano/setor sobre situações dessa natureza (como veremos adiante nesta seção).

O quadro a seguir sistematiza alguns dos conflitos potenciais de certa forma relacionados ao TSBC

Situações de conflitos potenciais relacionados ao TSBC

Atividade	Situação	Potenciais desdobramentos
Exploração de madeira para uso próprio ou comercialização	Impacto nas áreas de floresta onde são realizadas as trilhas com turistas Ruído da atividade nas áreas de atração e/ou de hospedagem Toras armazenadas nos cursos d'água	Atividade madeireira é mantida sem alterações e impacta negativamente o desenvolvimento do TSBC Atividade madeireira é deslocada para outras áreas não frequentadas pelos turistas, o que podem implicar em custos de operação Atividade madeireira é descontinuada gerando perda de receita que precisa ser compensada pela receita do turismo
Caça e pesca	Trânsito de turistas afasta os animais dificultando a caça e a pesca Caça com armadilhas podem ser perigosas para turistas Trechos de rios e lagos utilizados para a pesca passam a ser utilizados para atividades turísticas	Caça e pesca são mantidas sem alteração, mas impactam negativamente o desenvolvimento do TSBC e podem perder efetividade. Áreas de caça e pesca são deslocadas para outras áreas não frequentadas pelos turistas Caça e pesca é reduzida, condicionada e a atividade é compensada com outras atividades como atuação como guias e/ou condutores de turismo Impacto na dieta da comunidade
Criação de animais	Criação de animais próximo a cursos d'água são fontes de contaminação Criação de animais podem aumentar o número de insetos, parasitas e mal cheiro nas áreas utilizadas pelos turistas	A criação de animais é mantida sem alteração, mas impactam negativamente o desenvolvimento do TSBC A criação de animais é deslocada para locais mais distantes o que dificulta a supervisão dos criadores A criação de animais é descontinuada com expectativa de compensação pela receita perdida Impacto na dieta da comunidade

Atividade	Situação	Potenciais desdobramentos
Agricultura de subsistência com uso de fogo (corte e queima)	A utilização do fogo e a fumaça decorrente tem impacto na qualidade do ar e na percepção do turista em relação a qualidade ambiental e a conservação	A utilização do fogo se mantém impactando negativamente o desenvolvimento do TSBC As áreas de agricultura são deslocadas, com impacto nos custos e nas rotinas das famílias A substituição do fogo por outras técnicas de cultivo pode ser mais intensiva em mão de obra, viabilizar outros cultivos e inviabilizar alguns. A adoção de práticas permaculturais, agroecologia e sistemas agroflorestais pode ser fomentada, mas as consequências precisam ser avaliadas Impacto na subsistência das famílias
Aumento dos resíduos sólidos gerados/trazidos pelos turistas	Resíduos gerados e trazidos pelos turistas não têm destinação correta na comunidade e agravam o problema de gestão de resíduos sólidos nas comunidades	Espaço na comunidade destinado ao descarte, queima ou enterro do lixo não é suficiente A queima dos resíduos se intensifica e tem impactos negativos na qualidade do ar O volume de resíduos enterrados, sem preparo do solo contamina o lençol freático Resíduos sólidos não descartados adequadamente são carregados para os corpos d'água com visível impacto ambiental
Poluição por saneamento insuficiente	Maior fluxo de pessoas agrava a situação de precariedade do saneamento existente	Contaminação das águas superficiais e lençol freático Contaminação do solo Aumento da incidência de doenças
Sentimento de perda de privacidade com a circulação de turistas na comunidade	A circulação de turistas pela comunidade, tirando fotos e abordando a população local pode criar uma sensação de perda de privacidade	Mudança nos hábitos sociais das comunidades As comunidades se acostumam com a circulação dos visitantes
Aumentos dos preços de produtos comercializados localmente e ou serviços locais	O consumo realizado pelos turistas pode ativar e dinamizar a economia local. Os preços cobrados pelos produtos podem ser impactados pela maior procura e poder aquisitivo dos turistas	Ganho decorrente da atividade turística não aumenta a capacidade de consumo da população local Comerciantes têm que lidar com a flutuação da demanda em ciclos de maior e menor presença de turistas
Aumento na utilização de água ou energia acima da estrutura instalada/recursos disponíveis na comunidade	O fluxo de visitantes aumenta a demanda por energia e água, o que pode prejudicar a oferta para a comunidade. Em casos em que a água é obtida de poço e a energia para o bombeamento é rateada pela comunidade, o custo aumenta.	Interrupções no fornecimento de água ou baixa qualidade da água impacta negativamente o desenvolvimento do TSBC Vida útil das bombas, custo de a energia para a comunidade bombear água aumenta impactando a comunidade Acesso a água e energia na comunidade prejudicado pelo TSBC Novos sistemas de fornecimento de água e energia são viabilizados pelo TSBC
Dificuldades para garantir o cumprimento de regras da comunidade (ruído, consumos e bebidas alcoólicas)	Comunidades podem ter regras sociais específicas explícitas ou implícitas que podem não ser respeitadas pelos visitantes por falta de conhecimento ou de respeito	Falta de clareza nas regras gera desconforto e ou conflitos entre visitantes e população local Regras sociais das comunidades são alteradas ou perdem efetividade

Monitoramento dos impactos nas comunidades

Tendo estes exemplos como base, observa-se que é importante além do monitoramento constante do fluxo turístico, estruturar outros mecanismos de monitoramento das consequências e impactos do turismo nas comunidades. O processo mais simples e de fácil implantação é um calendário de reuniões com as comunidades envolvidas para se tratar de questões relacionadas ao TSBC.

Seguindo os princípios 3 e 5 do TSBC que tratamos na Seção 1, o monitoramento sempre deve ser um processo participativo. Uma das principais ferramentas são as reuniões e oficinas com as comunidades, que conferem legitimidade e aproximam a comunidade da iniciativa do TSBC, sendo o momento ideal para se estabelecer combinados, esclarecer dúvidas e endereçar soluções. As reuniões e oficinas também são estratégias de engajamento e participação comunitária, devendo ser conduzidas com clareza, objetividade e transparência. Processos avaliativos com entrevistas individuais também podem ser realizados para avaliar a percepção das comunidades em relação ao TSBC.

Indicadores básicos do resultado do TSBC na perspectiva comunitária

Indicador	O que ele indica	Como coletar a informação
Número de comunitários envolvidos no TSBC	Vagas de trabalho geradas e envolvimento da comunidade	Registro de Colaboradores ou Cadeia de Valor
Número de fornecedores locais de produtos para o TSBC	Crescimento do setor no local	Reuniões Comunitárias
Número de novos negócios comunitários relacionados ao TSBC	Crescimento do setor no local	Reuniões Comunitárias
Satisfação da comunidade com o TSBC	Como a comunidade tem percebido as iniciativas de TSBC	Reuniões Comunitárias e/ou entrevistas individuais
Renda gerada para cada família ou trabalhador(a)	O impacto econômico da atividade para as famílias	Fluxo de Caixa ou Cadeia de Valor

Monitoramento dos impactos ambientais

O monitoramento participativo dos impactos do turismo no meio ambiente é um processo importante para ajustar a capacidade de carga das atrações, promover ajustes na visitação de certas atrações e estabelecer inclusive períodos em que certas áreas não podem ser visitadas.

O processo participativo de monitoramento dos impactos ambientais também contribui para a apropriação e conscientização dos envolvidos no TSBC sobre as consequências da atividade, o que por sua vez contribui para que consigam comunicar estas questões de forma clara com os turistas. Abaixo, seguem alguns exemplos de indicadores de impacto ambiental:

Exemplos de indicadores básicos para monitoramento dos impactos do TSBC

Indicador	O que ele indica	Como coletar a informação
Frequência de avistamentos de fauna	Animais podem deixar de frequentar lugares por conta de visitação excessiva	Ficha de Avistamento ou Relatório de Viagem
Quantidade de resíduos sólidos (kg)	Aumento ou diminuição da quantidade de resíduos sólidos gerados	Pesagem dos resíduos
Presença de resíduos sólidos em locais inadequados	Consciência ambiental dos moradores e visitantes	Relatório de Viagem
Consumo e matriz energética	Quanta energia está sendo necessária para a realização das atividades e qual a origem dela	Contas de energia e controle e Fluxo de Caixa
Qualidade do tratamento de efluentes	Como as águas estão retornando ao meio ambiente após serem utilizadas	Análise química específica

3.3.1.4 *Monitoramento do desenvolvimento do turismo*

O monitoramento do desenvolvimento do turismo em uma determinada região ou destino é um processo mais abrangente. Inclui, mas não se limita, aos processos de monitoramentos descritos acima. Considerando os princípios do TSBC, múltiplas dimensões de monitoramento específicas podem ser agregadas aos sistemas mínimos de monitoramento da atividade turística.

A Associação das Nações do Sudeste Asiático (ASEAN) usa uma metodologia interessante para medir a qualidade, a contribuição para a melhoria e o desempenho do TSBC. Os padrões foram convertidos em uma lista de verificação dividida em oito critérios com 23 subcritérios e 171 indicadores (ou rubricas avaliativas).

A seguir apresentamos, a título de exemplo, o quadro resumo dos critérios e subcritérios que podem servir de ponto de partida para se refletir sobre um sistema abrangente de monitoramento da atividade turística no contexto do TSBC. Este padrão proposto busca acompanhar de forma abrangente os múltiplos aspectos que influenciam o desenvolvimento adequado do TSBC em um território.

Gerenciar um plano de desenvolvimento do turismo é uma função estratégica e desafiadora. Matrizes de indicadores como esta podem auxiliar na tarefa de se tomar decisões mais informadas e apoiadas por evidências. Os indicadores do sistema de monitoramento devem ser selecionados e ajustados de modo a facilitar a obtenção de informações relevantes para apoiar o processo de decisão.

Matriz de critérios de monitoramento do desenvolvimento do TSBC (adaptado de ASEAN 2016)

CRITÉRIOS		SUB CRITÉRIOS
1	Protagonismo de gestão comunitária	1.1 Existem acordos eficazes e transparentes sobre questões de governança
		1.2 Organização legítima
		1.3 Administração eficaz e transparente
		1.4 Existem alianças eficazes
2	Contribuição para o bem social	2.1 Dignidade humana é garantida
		2.2 Custos e benefícios são compartilhados de forma equitativa
		2.3 Existem conexões com a economia regional
		2.4 A integridade cultural é mantida e as tradições culturais valorizadas são enriquecidas
3	Contribuição para a conservação e recuperação ambiental	3.1 Os recursos naturais são conservados
		3.2 Atividades de conservação são desenvolvidas para melhorar o meio ambiente
4	Incentivos para interação entre os hóspedes e a comunidade local	4.1 Existem interações entre os hóspedes e a comunidade local
		4.2 Produtos comunitários para o turismo são sustentáveis
5	Serviços turísticos e de guias/condutores de qualidade	5.1 Garantir a qualidade e experiência dos guias/condutores locais
		5.2 A qualidade dos passeios e atividades é garantida
6	Qualidade dos serviços de alimentos e bebidas	6.1 Garantir a qualidade dos fornecedores de serviços de alimentos e bebidas
		6.2 Gerenciar serviços de alimentos e bebidas para garantir a qualidade
7	Qualidade dos meios de hospedagem	7.1 Qualidade dos provedores de serviços de hospedagem é garantida
		7.2 Gerenciar serviços de hospedagem para garantir a qualidade
8	Desempenho de operadores de destinos turísticos comunitários	8.1 Compromisso com os princípios do TSBC
		8.2 Contribuição para a proteção da comunidade e conservação do meio ambiente
		8.3 Apoio à economia local
		8.4 Promoção do conhecimento e respeito
		8.5 Experiências satisfatórias e seguras para turistas e comunidade

Os indicadores ou rubricas avaliativas foram organizados em requisitos (ou indicadores) mínimos (89), requisitos avançados (59) e requisitos das melhores práticas (52). E a partir dos dados e evidências obtidos eram avaliados em 4 níveis de conformidade: não se aplica, não conforme, parcialmente conforme ou conforme.

Por exemplo, para o Subcritério 1.3 Administração eficaz e transparente foram estabelecidos os seguintes indicadores/rubricas avaliativas:

1. Indicadores/rubricas mínimas;

- a. Os processos de gerenciamento de TSBC estão em conformidade com os princípios, incluindo para operadores externos.
- b. Os participantes do TSBC concordam com um compromisso contínuo com o Código de Conduta TSBC (para conhecer o código de conduta consulte o link no “Para saber mais”).
- c. A iniciativa de TSBC desenvolve a capacidade da comunidade de fornecer produtos, bens e serviços aos turistas visitantes.
- d. A iniciativa TSBC maximiza o uso de bens e serviços fornecidos pela comunidade.
- e. Existe um sistema de gestão financeira claro e acessível aos membros da comunidade.

2. Indicadores/rubricas avançadas

- a. Um plano de ação anual é documentado e está acessível aos membros da comunidade.
- b. Metas e objetivos de longo prazo são documentados e acessíveis aos membros da comunidade.

3. Indicadores/rubricas de melhores práticas

- a. Existem mecanismos de monitoramento e avaliação de desempenho da sustentabilidade das atividades individuais e coletivas de TSBC.

A utilização dos dados obtidos no processo de monitoramento é realizada a partir da comparação. Esta comparação pode ser:

- 1 Ao longo do tempo
- 2 Entre o planejado e o efetivado (o que de fato aconteceu)
- 3 Entre comunidades, roteiros, atrações, empreendimentos semelhantes
- 4 Entre outros destinos similares (*benchmarking*)⁴ – análise comparada de determinadas atrações turísticas com outros destinos nacionais e internacionais.

Quando se pretende avaliar a evolução dos indicadores ao longo do tempo é importante fazer uma linha de base (marco zero). A linha de base registra como os indicadores estavam antes do início do plano. É uma referência inicial para se poder comparar posteriormente e avaliar as transformações positivas e negativas ocorridas.

Para saber mais

- ASEAN Community Based Tourism Standard. Jakarta: Asean Secretariat, January, 2016. <https://www.asean.org/wp-content/uploads/2012/05/ASEAN-Community-Based-Tourism-Standard.pdf>



⁴ *Benchmarking*, do inglês significa a análise comparativa de aspectos do destino ou atração turística ou empreendimento com outros similares, buscando identificar boas práticas.

Estudo de Caso 06

Yanomamis utilizam tecnologia para o monitoramento do turismo



No Brasil, o turismo em Terras Indígenas (TIs) pode ser realizado apenas a partir do interesse das próprias comunidades e aldeias, nos segmentos principais de ecoturismo e etnoturismo, de acordo com a Instrução Normativa (IN) 03/2015, de 11 de junho de 2015, da Fundação Nacional do Índio (FUNAI). Este é um instrumento de política pública importante de planejamento territorial, que pode ser tomado como referência inclusive por outras comunidades e populações tradicionais, mesmo fora das áreas indígenas ou do Brasil.

Considerando o potencial de geração de impacto nas comunidades e no meio ambiente, o turismo em TIs requer **medidas consistentes de monitoramento**. Assim, para que aconteça, é necessário desenvolver (conforme a IN 03/2015) um planejamento específico para a atividade turística denominado na legislação de **Plano de Visitação**, no qual são definidas e registradas todas as estratégias e ações relacionadas à atividade na TI.

O uso de novas tecnologias pode auxiliar muito no levantamento e acompanhamento de indicadores. Tanto na etapa de diagnóstico situacional, quanto no processo de monitoramento.

No projeto YARIPO – Ecoturismo Yanomami, que estruturou o ecoturismo para a região do Pico da Neblina, Amazonas, Brasil (chamado de YARIPO pelos Yanomami), liderado por comunidades e associações indígenas Yanomami de acordo com a IN 03/2015 da FUNAI, os condutores foram capacitados para utilizar a ferramenta Open Data Kit (ODK⁵), que os ajudará no monitoramento de informações.

ODK é um software de código aberto para coletar, gerenciar e usar dados em ambientes com recursos limitados. Ele permite a coleta de dados off-line com dispositivos móveis em áreas remotas. O envio dos dados para um servidor pode ser realizado quando a conectividade com a Internet estiver disponível. O ODK permite que um formulário específico seja criado e utilizado para coletar diferentes dados em lugares remotos. Fazer um levantamento dos aspectos mais relevantes e que devem ser monitorados e avaliados, e ter uma plataforma para coletar essas informações sem sinal de internet, pode ser uma importante ferramenta de gestão.

No projeto YARIPO, o programa vai auxiliar as comunidades indígenas em um monitoramento bastante aprofundado de indicadores de visitação, indicadores de impacto social e indicadores ambientais, auxiliando não somente a atividade turística como também o processo de estudo e conservação da região. O condutor anota os itens do monitoramento e repassa a uma equipe que fará a avaliação do grupo a cada expedição. Uma vez por ano, haverá uma avaliação geral.

⁵ <https://getodk.org/>

- ✍ Registrar a quantidade de visitantes, condutores e carregadores por expedição;
- ✍ Registrar os nomes dos Yanomami envolvidos e de quais comunidades pertencem;
- ✍ Condições do tempo;
- ✍ Opinião do turista (o que gostou e o que não gostou);
- ✍ Opinião dos Yanomami (o que gostou e o que não gostou com o Ecoturismo YARIPO);
- ✍ Monitoramento dos impactos negativos: todo tipo que for identificado como negativo;
- ✍ Impactos sociais: distribuição da renda gerada, etc. Impactos culturais?;
- ✍ Número de garimpeiros trabalhando no YARIPO;
- ✍ Impacto ambiental: será necessário planejar especificamente, pedir apoio de pesquisadores e definir a forma de monitoramento conjunto com os Yanomami;
- ✍ Monitoramento de avistamento de fauna (animais);
- ✍ Monitoramento da trilha: abertura, riscos, trajeto de pisoteio e etc.;
- ✍ Situação dos equipamentos: cordas, pontes, barracas, motores, voadeiras, etc.;
- ✍ Alimentos consumidos na trilha: quais e em que época;
- ✍ Presença de lixo na trilha (esse lixo deverá ser recolhido);
- ✍ Monitorar todos os ilícitos.

Por fim, vale destacar que o processo para reabertura do Pico da Neblina à visitação turística durou cerca de cinco anos. Os trabalhos foram cercados de cuidados porque a área tem dupla afetação, ou seja, é Parque Nacional e Terra Indígena Yanomami (categorias distintas de áreas protegidas). Assim, todas as discussões envolveram o alinhamento da legislação do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio), ligado ao Ministério do Meio Ambiente (MMA), e da FUNAI, vinculada ao Ministério da Justiça, e com apoio do Instituto Socioambiental (ISA). Uma das preocupações foi garantir o protagonismo e a autonomia dos indígenas.

Algumas lições desse caso são:

- 1 O uso da tecnologia se mostrou possível em um território isolado e sem conectividade
- 2 O uso de tecnologia permitirá monitorar de forma custo-efetiva indicadores importantes indicados no Plano de Visitação
- 3 Os dados do monitoramento permitirão que o plano seja de fato acompanhado e, portanto, atualizado e aprimorado com base nas informações geradas
- 4 Os dados contribuem para uma discussão sobre os resultados e impactos do turismo baseados em fatos

- 5 Os dados permitem uma análise muito mais ampla, para além do turismo, em relação à proteção do território
- 6 O turismo pode contribuir fortemente para o fortalecimento da governança, a conservação e a gestão das áreas protegidas como um todo.

Para saber mais sobre a utilização do ODK

- <https://getodk.org/>
- <https://odk-x.org/>
- Mobile Data Collection and Geomapping in Private Sector Development (exemplo no Setor do Turismo)
- <http://tourismresults.com/wp-content/uploads/2016/11/Mobile-Data-Collection-and-Geo-mapping-in-Private-Sector-Development-min.pdf>
- Guía para el uso de dispositivos Android en el llenado de encuestas bajo la plataforma Open Data Kit <https://core.ac.uk/download/pdf/132687467.pdf>



Para saber mais sobre o Plano de Visitação YARIPO

- Associação Yanomami do Rio Cauaburis e Afluentes (AYRCA) & Associação das Mulheres Yanomami Kumirayoma (AMYK), Plano de Visitação YARIPO - Ecoturismo Yanomami (2017). 55p. https://www.icmbio.gov.br/portal/images/stories/biodiversidade/plano_de_visitacao_parna_pico_da_neblina.pdf
- Goulart, L. T. Os Yanomami e o projeto Yaripo: transformações e turismo em Maturacá. 2020. <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/12342>
- FUNAI. Instrução Normativa 03/2015, de 11 de junho de 2015.
- <http://www.funai.gov.br/arquivos/conteudo/ascom/2015/doc/jun-06/IN%2003%202015.pdf>
- FUNAI PORTARIA Nº 419, DE 17 DE MARÇO DE 2020
- <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-419-de-17-de-marco-de-2020-248805811>
- ICMBIO PORTARIA Nº 458, DE 09 DE MAIO DE 2018 https://www.icmbio.gov.br/portal/images/stories/portarias/portaria_458_de_9_de_maio_de_2018.pdf
- ICMBIO PORTARIA Nº 227, DE 22 DE MARÇO DE 2020 https://www1.icmbio.gov.br/portal/images/stories/portarias/portaria_227_22mar2020.pdf
- ICMBIO PORTARIA Nº 890, DE 25 DE AGOSTO DE 2020
- <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-890-de-25-de-agosto-de-2020-274149690>





04.

**ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA
DO TSBC: ENGAJAMENTO,
PARTICIPAÇÃO E ORGANIZAÇÃO
COMUNITÁRIA**

04: Estruturas de governança do TSBC: engajamento, participação e organização comunitária

O desenvolvimento do TSBC em comunidades depende de decisões e ações coletivas. Ao contrário do senso comum, muitas questões nas comunidades como a posse da terra, acesso aos recursos naturais e organização das atividades produtivas não são necessariamente organizadas coletivamente.

Mas, independente da forma como a comunidade se organiza nestes múltiplos aspectos de seu cotidiano, as condições para o desenvolvimento do TSBC dependem em grande medida da capacidade de atuação conjunta.

Uma estrutura de governança atua como um facilitador dessa atuação conjunta, na medida que organiza os diversos atores envolvidos em torno de uma iniciativa, deixando claros os papéis e responsabilidades de cada um e definindo quem é envolvido na criação de normas, regras e na tomada de decisões.

Um dos princípios do TSBC, o protagonismo comunitário, diz respeito à participação autônoma e relevante das comunidades, através de seus líderes ou organizações, em todos os níveis de decisão. A governança é determinante para a efetivação deste princípio.

Desenhar uma estrutura de governança por si só não é garantia de um processo consistente de articulação, representatividade e tomada de decisão assertiva, mas é um bom caminho nesse sentido. Como qualquer outro mecanismo tem limitações decorrentes de como funciona na prática.

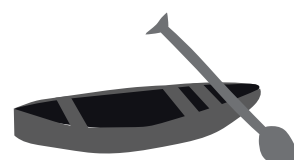
A forma como a(s) comunidade(s) e suas lideranças participam nas diversas instâncias da estrutura de governança definem o atendimento ao princípio do protagonismo comunitário.

As estratégias de **engajamento, participação e organização comunitária** para o TSBC vão influenciar no desenvolvimento de uma estrutura de governança funcional, que aprimora a capacidade local de tomar decisões e de agir com autonomia no âmbito da atividade turística.

Tem o potencial adicional de influenciar a organização comunitária de forma ampla, a maneira como as comunidades se relacionam entre si e a qualidade da participação das mesmas - e de suas lideranças - nas múltiplas instâncias de decisão que afetam seu desenvolvimento.

Os aspectos-chave relacionados a estes três aspectos que serão abordados ao longo desta seção são igualmente relevantes para situações em que existe uma organização de fomento (externa) que vem contribuir com o planejamento e desenvolvimento de iniciativas de TSBC, quanto para processos que surgem dentro da comunidade sem influência externa.

Do mesmo modo, em linha geral, são aspectos que devem ser considerados independente do arranjo do TSBC ou da estrutura de governança que decorre deste (para saber mais sobre as possibilidades de arranjos consulte a Seção 5).



Estes aspectos fundamentais - muitas vezes intangíveis - do desenvolvimento comunitário tendem a ser determinantes para o sucesso de iniciativas e a permanência dos resultados por elas alcançados. Com o TSBC não é diferente.

É importante ressaltar que embora a experiência na temática do turismo e a capacidade operacional de organizações de fomento sejam importantes, no desenvolvimento do TSBC seu papel deve ser majoritariamente de mediação, facilitação, apoio e incentivo. Sob pena de, com intuito de acelerar o desenvolvimento da atividade turística criar uma situação de dependência e uma postura passiva das comunidades envolvidas, prejudicando o protagonismo comunitário no longo prazo.

Neste sentido, o posicionamento adequado das organizações de fomento implica em (i) trabalhar no tempo e ritmo das comunidades e (ii) considerar questões relacionadas ao engajamento, participação e organização comunitária com a mesma ênfase que é destinado a outros aspectos técnicos do desenvolvimento de iniciativas de turismo.

Nesta seção serão abordados os seguintes aspectos-chave ao engajamento, participação e organização comunitária com foco no TSBC:

- 1** Estruturas de governança para iniciativas de TSBC
- 2** O aprendizado social como prioridade da estrutura de governança
- 3** Construindo um ambiente de confiança
- 4** Atenção à inclusão e equidade
- 5** Modelos de repartição justa de benefícios
- 6** Comunicação social assertiva em iniciativas de TSBC



Estudo de Caso 07

A governança do turismo rural comunitário na reserva da biosfera Gran Pajatén



A reserva da biosfera Gran Pajatén envolve oito províncias e 33 distritos dos departamentos de Amazonas, La Libertad y San Martín no Peru. A gestão da reserva envolve o governo nacional, governos regionais, provinciais e distritais; produtores locais, comunidades, cooperação internacional e na gestão desta reserva da biosfera e na promoção do desenvolvimento sustentável através da melhoria dos sistemas produtivos, a recuperação de ecossistemas degradados, a promoção do turismo sustentável e a de cadeias produtivas de produtos ambientalmente corretos desenvolvendo sua própria marca.

A reserva conta com o Governo Regional de San Martín, SERNANP e um grande grupo de organizações da sociedade e do Estado, entre as quais se destaca a organização Amazônicos por la Amazonia (AMPA) y FUNDAVI que apoiam a implantação de um modelo de concessões para conservação y concessões para ecoturismo firmados entre o estado – através da Autoridade Florestal Regional de San Martín, bem como a promoção do reconhecimento de Áreas de conservação privada pelo Serviço Nacional de Áreas Naturais Protegidas (SERNANP) e as comunidades locais para a conservação e para uso sustentável da floresta.

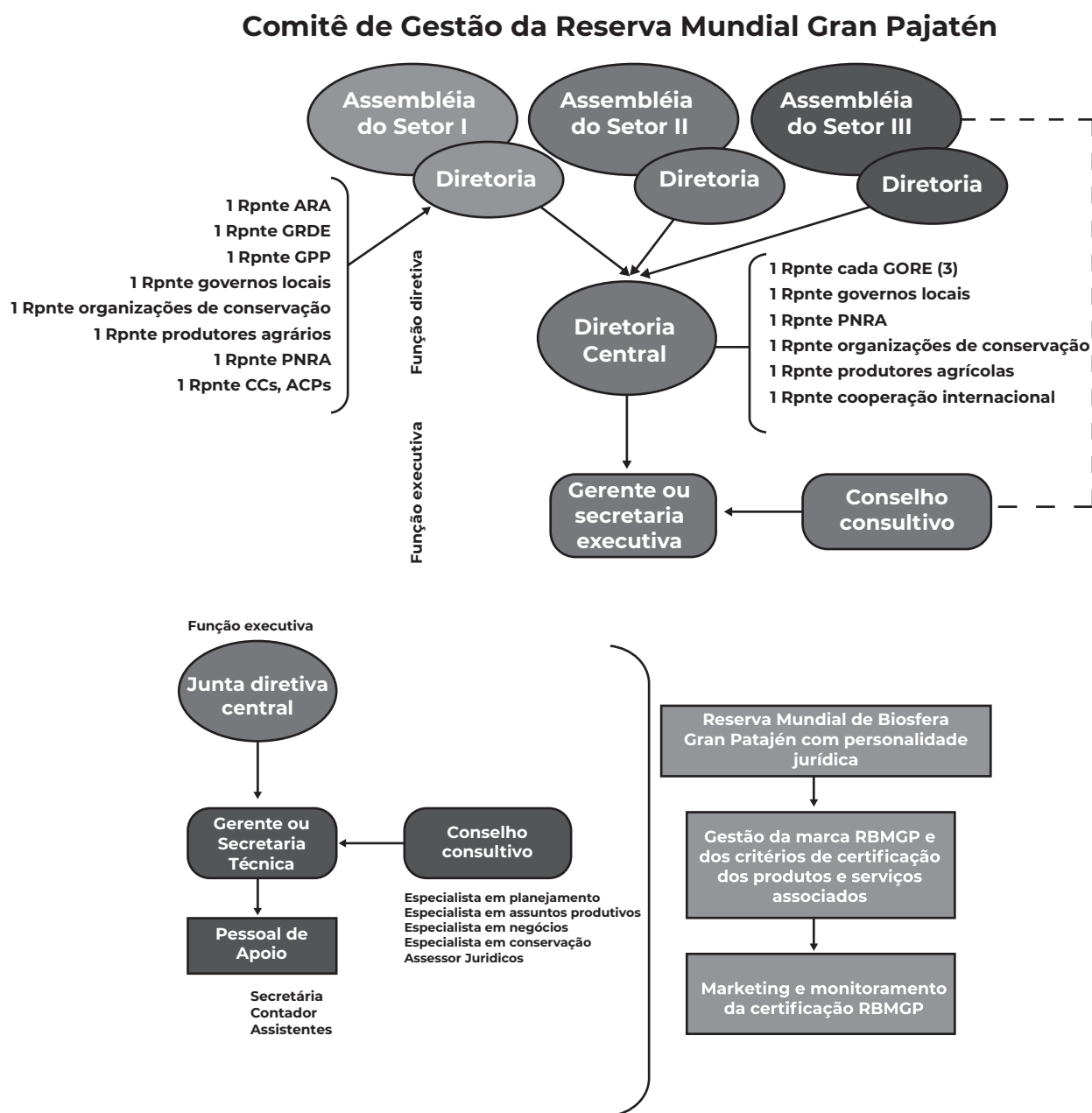
O modelo de concessões envolve responsabilidades e compromissos mútuos e a partir de uma lógica construir a governança ambiental. Somente o trabalho conjunto e articulado, das comunidades com os demais atores possibilitará o fortalecimento de um tecido social necessário ao sucesso do modelo de desenvolvimento-conservação que se espera promover.

O processo de consolidar uma estrutura de governança ambiental que acomode os diversos atores em níveis adequados de decisão (regionais, setoriais, estratégicos, operacionais) é um desafio.

O comitê de gestão da Reserva da Biosfera Gran Pajatén, tem o objetivo de planejar atividades e facilitar o acesso a recursos econômicos e financeiros que contribuam para a conservação e o desenvolvimento sustentável da região e ofereçam oportunidades para as populações locais promoverem a comercialização de produtos e serviços com reconhecimento mundial, incluindo o turismo.

Este é um exemplo de nível de governança biorregional, em que se discute o desenvolvimento de um território, de maneira ampla. As juntas diretivas têm representantes das comunidades e produtores locais e as lideranças das iniciativas de TSBC podem levar suas demandas e propostas para as assembleias dos setores.

Estrutura de Governança da Reserva da Biosfera Gran Pajatén¹



Não necessariamente com o mesmo recorte geopolítico, a Mesa Técnica Macrorregional Noramazônica reúne as Câmaras de Turismo da macrorregião incluindo Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad, Cajamarca, San Martín, Amazonas y Loreto.

A mesa técnica atua de maneira setorial no turismo, com objetivo de (i) buscar atrair mais turistas nacionais e estrangeiros; (ii) divulgar novos destinos e atrativos; (iii) fortalecer as ações de curto e médio prazo realizadas em conjunto, dialogar de forma organizada com o Mincetur, Promperú e outros órgãos nacionais do setor turismo. A mesa técnica também se vale de informações consolidadas pelo Promperú acerca do fluxo turístico de cada distrito, como no caso de San Martín.

¹ Fonte: Roldán Rojas Paredes. Fundación Amazonia Viva. Acessado em http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/SC/images/BRE-SEP_BR-gran-pajaten_Lima_Meeting.pdf

Embora a participação do TSBC na mesa seja tímida. É um espaço interessante, que compartilha objetivos e interesses comuns. Um exemplo de ações organizadas pela mesa são eventos com agências e operadoras sediadas em Lima (e até do exterior) para apresentar os destinos da região, apoiando o desenvolvimento de produtos e roteiros.

É interessante que os produtos do turismo de base comunitária (turismo rural comunitário) também sejam divulgados, e que atrativos comunitários possam integrar produtos turísticos não exclusivos de TSBC, mas que sejam alinhados aos princípios do TSBC.

A atuação tanto nas estruturas de governança biorregionais, quanto setoriais, contribuem com o desenvolvimento do TSBC em vários aspectos que podem incluir (i) visibilidade das iniciativas e projetos de TSBC para potenciais financiadores, (ii) identificação de potenciais parceiros comerciais e arranjos de TSBC; (iii) apoio no processo de reconhecimento de destinos como de turismo rural comunitário pelas Direções regionais de turismo que podem viabilizar investimento públicos em infraestrutura, por exemplo no caso pioneiro de Tingana y Santa Elena, ambas as concessões para conservação na bacia do Altomayo.

Grupos técnicos das reservas, que atuam também nas áreas de entorno, atuam no planejamento estratégico do turismo envolvendo equipes de organizações não governamentais de desenvolvimento local e conservação, representantes dos negócios comunitários de turismo e mantém diálogo constante com operadores de turismo organizando (e ajustando) coletivamente de produtos e rotas turísticas.

Este nível de governança estratégico do turismo comunitário não se envolve na operação do dia-a-dia da oferta dos serviços, mas costura os produtos e articula a cadeia de valor do turismo comunitário.

Cada iniciativa de turismo (rural) comunitário, por sua vez, dependendo da sua forma de organização tem momentos coletivos para decidir os aspectos operacionais do turismo e as regras de repartição de benefícios. No caso de iniciativas que já se constituíram em associações, são realizadas assembleias para definir as regras da oferta do turismo.

Este processo de formalização em associações locais viabiliza os contratos de concessão nas zonas de amortização – no entorno das áreas de proteção integral - que autoriza o uso de uma determinada área para atividades sustentáveis, incluídas as atividades turísticas. Os planos associados a estas concessões já estabelecem as responsabilidades de conservação das comunidades e assim parte dos recursos oriundos do TSBC contribuem para essas atividades de conservação.

O reconhecimento e “legalização” das atividades produtivas e a visibilidade de padrões e práticas sustentáveis tem atraído uma série de empresas, incluindo operadores turísticos, restaurantes de alta gastronomia, interessados nas novas oportunidades de negócios social e ambientalmente responsáveis.

Gran Pajatén na rede

- ✈ <https://en.unesco.org/biosphere/lac/gran-pajaten>
- ✈ https://www.conservation.org/docs/default-source/peru/alto-mayo_factsheet.pdf
- ✈ <https://www.conservation.org/stories/protecting-forests-and-climate-in-alto-mayo>
- ✈ https://issuu.com/grupoviajeros0/docs/viajeros_36
- ✈ <https://ampaperu.info/>



4.1 Estruturas de governança para iniciativas de TSBC



Como mencionado, estruturas de governança são maneiras de organizar os diversos atores envolvidos em torno de uma iniciativa, deixando claros os papéis e responsabilidades de cada um e definindo quem é envolvido na criação de normas, regras e na tomada de decisões.

Estruturas de governança estão condicionadas ao arranjo particular de cada iniciativa de TSBC e a estruturas de planejamento e gestão territoriais e setoriais do turismo.

Para serem efetivas, as estruturas de governança precisam considerar os seguintes aspectos:

- 1 Representatividade e legitimidade:** incluem todos os atores, em especial as comunidades envolvidas com representantes reconhecidos e considerados legítimos.
- 2 Periodicidade e previsibilidade:** tem um calendário de reuniões mínimo pré-estabelecido com pauta definida antecipadamente e de conhecimento geral, com mecanismos para garantir a presença e a ampla participação.
- 3 Transparência nas decisões:** as decisões são documentadas, comunicadas para os interessados e afetados pelas mesmas e são acessíveis para consulta.
- 4 Fluxo multidirecional:** garantem que as demandas, questões e preocupações cheguem às instâncias certas e que as definições, decisões e razões que motivaram estas sejam de amplo conhecimento.

Uma boa governança é aquela que facilita a tomada de decisão ágil e assertiva e garante um fluxo consistente de informações relevantes. Para isso, cada instância de decisão precisa ser bem definida em termos de:

- 1 Composição** - quem participa e em qual capacidade (i.e., membro votante, ouvinte, mesa diretora)
- 2 Normas de atuação** - normalmente na forma de um regulamento aprovado pela instância
- 3 Escopo** - limite de atuação, temas que deve tratar e deliberar e quais não estão na sua alçada
- 4 Mandato** - quem representa, qual o poder ou a autonomia para decidir

Embora esses elementos pareçam simples, muitos espaços de discussão e deliberação são criados sem atenção aos mesmos. Assim como o TSBC é dinâmico e muda ao longo do tempo, as instâncias em estruturas de governança de iniciativas de TSBC precisam mudar e se atualizar.

Isso significa na prática, trazer novos atores como representantes de outras comunidades que se envolveram ou pretendem se envolver na iniciativa, renovar as lideranças envolvidas, refletir sobre as pautas e a contribuição daquela instância no desenvolvimento do TSBC.

As iniciativas de TSBC são normalmente influenciadas por instâncias que extrapolam os limites do arranjo. São, portanto, raros os contextos em que se pode pensar o desenho de uma estrutura de governança de TSBC que se limite às instâncias sob o controle dos envolvidos diretamente com as iniciativas.

Ainda que instâncias específicas tenham esta característica tanto em nível estratégico como operacional do TSBC, uma visão mais consistente da estrutura de governança considera outras instâncias regionais, territoriais, setoriais e (inter)comunitárias cujas decisões têm impacto significativo no desenvolvimento da iniciativa de TSBC.

Assim, ao desenhar a estrutura de governança de uma iniciativa de TSBC deve-se considerar estas múltiplas instâncias que influenciam o TSBC e que se complementam, mesmo que não exista no momento inicial influência ou participação das pessoas diretamente envolvidas no TSBC nestes espaços. Listamos a seguir exemplos de instâncias frequentemente encontrados em contextos de TSBC na Amazônia:

Biorregional

Instância em que se discute o desenvolvimento regional como um todo e não apenas o TSBC. Nela são tratadas questões como zoneamento, acesso aos recursos naturais, compatibilização das múltiplas atividades produtivas nos territórios, demandas diversas das comunidades e investimentos em infraestrutura.

Setor do turismo

Instância em que se discute a atividade do turismo no território. Trata das diversas modalidades de turismo. Questões associadas à promoção do destino, regulação da atividade são tratadas neste nível. Neste espaço é importante que o TSBC tenha assento e voz. Nesse nível também estão as associações de classe ou setoriais do turismo (i.e., hotelaria).

Estratégico TSBC

Nesta instância se decidem as prioridades de ação, aprovam-se os planos de médio e longo prazo, os investimentos e os critérios de repartição de benefícios do TSBC. São discutidas e organizadas as demandas estruturais do TSBC para serem levadas às instâncias do setor turístico e biorregional. Este nível também deve ser responsável por zelar pelos princípios do TSBC.

Comunitário (ou intercomunitário)

Instância em que se discutem e definem posicionamentos de cada comunidade para serem levados às demais instâncias, também é onde as demandas, críticas e preocupações de cada comunidade são identificadas e organizadas para serem posteriormente direcionadas para as demais instâncias. Dependendo do modelo de repartição dos benefícios, esta instância é responsável por decidir a aplicação dos recursos de uso comunitário/coletivo oriundos do TSBC. Também deve ser o espaço para se reportar e compartilhar decisões das demais instâncias.

Operacional TSBC

Instância em que se tomam decisões do dia a dia do funcionamento do TSBC e suas estruturas. É o (sub) grupo da(s) comunidade(s) envolvido diretamente no TSBC. Aqui se definem escalas de trabalho, questões relacionadas a fornecedores, prestadores de serviços, funcionários/colaboradores e clientes.

A governança de uma iniciativa de TSBC pode considerar e integrar estruturas, espaços ou fóruns existentes, estabelecendo quando necessários grupos de trabalho ou comitês que tenham como foco o TSBC. A recomendação de evitar a criação de novas instâncias paralelas às existentes é, sempre que possível, um caminho mais simples de engajamento de atores institucionais que já estão articulados nos espaços já constituídos.

Mapear os atores, seus papéis e suas naturezas jurídicas pode auxiliar na identificação de quem está deveria participar de quais instâncias ou quem eventualmente está sub-representado, contribuindo para uma governança mais consistente e efetiva. Os atores envolvidos e seus papéis vão, em última análise, definir em que instâncias deverão participar.

Estruturar uma governança consistente é um passo importante para o sucesso de iniciativas de TSBC. Quanto mais complexo o arranjo, o número e diversidade de comunidades e atores envolvidos, mais relevante é ter uma governança bem estruturada.

Independente do desenho da governança, sua estruturação e operação requer tempo e recursos que não devem ser subestimados, em especial considerando os custos logísticos e limitações de conectividade e comunicação na Amazônia.

Deste modo, recomenda-se manter o desenho o mais simples possível e as instâncias (em especial as deliberativas) com uma quantidade de representantes que viabilize processos ágeis de tomada de decisão.

O processo de consolidação da estrutura de governança raramente é linear, assim, avanços e retrocessos devem ser esperados e acolhidos com naturalidade.

Respeitado o processo de desenvolvimento e amadurecimento da estrutura de governança, não se pode perder de vista que ele não tem razão em si. Não são raros os casos em que se dedica mais tempo em definir como será tomada a decisão do que para tomar a decisão propriamente. Estruturas com este viés “ensimesmado” tendem a contribuir pouco com o desenvolvimento das iniciativas de TSBC, ficando esvaziadas de legitimidade pela falta de responsividade, sendo substituídas por espaços de decisão informais paralelos.

A efetividade da governança está relacionada - na agenda de curto prazo - à sua responsividade e resolutividade, ou seja, a capacidade decidir de forma ágil e assertiva e de resolver as demandas que surgem, fazendo correções de rota quando necessário.

Algumas práticas podem contribuir para que este foco seja mantido:

- 1** Organizar todas as agendas de reunião de forma a acomodar tanto questões emergenciais e prementes que exigem uma reação da instância (que tende a dominar a pauta), quanto processos avaliativos e de reflexão, além de momentos específicos para planejamento com horizonte mais longo e de caráter mais propositivo.
- 2** Equilibrar os momentos de discussão sobre modelo de governança e os destinados a questões do TSBC propriamente.
- 3** Definir um conjunto de indicadores e métricas que serão acompanhadas por cada uma das instâncias e serão revisitadas a cada reunião, de forma a permitir um acompanhamento da evolução de aspectos importantes da iniciativa de TSBC.
- 4** Estruturar processos cíclicos de reflexão sobre as regras, normas e decisões tomadas anteriormente. Cada uma delas deve prever um prazo de implantação e avaliação pela instância que a definiu, para entender sua resolutividade, impactos positivos e negativos, e aprender com eles.
- 5** Definir nos planos estratégicos, operacionais ou de ação qual será a instância de acompanhamento e prestação de contas do plano e quais os momentos em que isso ocorrerá.
- 6** Definir um processo de avaliação periódica de percepção (opinião) sobre cada uma das instâncias, preferencialmente que envolva as demais instâncias e caso faça sentido os múltiplos atores ou as comunidades envolvidas.

Exercício 05:

Construa o mapa de governança do território em que a iniciativa de TSBC está inserida



Criar um mapa da estrutura de governança do TSBC no seu território pode ser um exercício interessante. Ele permite identificar a função de cada instância e identificar falhas e sobreposição de responsabilidades. O nível de detalhe também pode variar. Pode ser interessante destacar em linhas específicas grupos de trabalhos, comitês ou outros subgrupos dentro de uma determinada instância.

Pode ser útil preencher a matriz de papéis e atores para contribuir na reflexão de quem deveria estar em cada instância e se todos os atores estão adequadamente representados na estrutura de governança.

O quadro abaixo é uma forma de representar a estrutura de governança. Pode ser necessário adicionais ou excluir níveis nos para retratar diferentes contextos. Caso identifique um determinado nível que não existe, mas que seria importante ser implantado, recomendamos manter diferenciando a linha que o representa com outra cor e propondo sua composição, objetivo e demais elementos.

Estruturas de governança em arranjos com empreendimentos de propriedade comum; com operadora do setor privado com vínculos a múltiplas empresas tanto comunitárias como externas à comunidade vão influenciar o desenho da estrutura de governança.

Exercício 06:

Refletindo sobre as estruturas de governança (opcional)



O mapa com as estruturas de governança pode contribuir para uma reflexão sobre como essas estruturas têm contribuído ou não para o desenvolvimento do TSBC identificando necessidades de ajustes na forma como funcionam, de aumentar a representatividade dos envolvidos no TSBC, entre outros aspectos.

Utilize as perguntas norteadoras abaixo para iniciar este processo de reflexão:

- 1 As instâncias são acessíveis e abertas a tratar dos assuntos de interesse do TSBC?
- 2 As comunidades envolvidas no TSBC se sentem representadas nestas instâncias?
- 3 As instâncias funcionam de maneira complementar, cada uma sabendo seu papel?
- 4 O diálogo e troca de informação entre as instâncias funciona?
- 5 O que poderia ser aprimorado na estrutura de governança para contribuir com o desenvolvimento do TSBC?

Quadro: Estrutura multinível de governança para uma iniciativa de TSBC

Nível	Instância	Composição	Representação comunitária	Processo de definição dos participantes	Duração do mandato (termo)	Escopo de atuação (limite de atuação)	Mandato (poder ou a autonomia que tem para decidir)	Principais regras de atuação (normas que deve seguir)
Biorregional								
Atividade/Setor turístico								
Estratégico TSBC								
Comunitário								
Operacional TSBC								

Quadro: Exemplo de matriz de possíveis papéis no arranjo e tipos de atores em uma iniciativa de TSBC

	Pública	Comunitária	Associação ou coo- perativa	ONGs	Iniciativa privada/ Empreendedores externos	Empreendedores locais comunitários	População local	Técnicos e profis- sionais externos
Propriedade da área								
Gestão da área								
Propriedade das atrações								
Gestão e manuten- ção das atrações								
Serviços de trans- porte e guias								
Propriedade do empreendimento turístico central Unico								
Gestão do empreen- dimento								
Operação do empre- endimento								
Propriedade dos demais empreendi- mentos								
Fornecedores de insumos								
Comercialização dos pacotes turísticos								
Investidores								
Suporte técnico								

Estudo de Caso 08

Como a AMPA apoia a organização comunitária em iniciativas de desenvolvimento local de turismo comunitário no Peru



O trabalho de organização das comunidades realizado pela AMPA em iniciativas de desenvolvimento local, começa sempre por um olhar amplo das potencialidades das comunidades. O turismo comunitário é apenas uma delas. Às vezes existe interesse da comunidade, mas não atrativos viáveis ou suficientes, em outros casos embora exista potencial não existe interesse ou vocação.

O turismo rural comunitário é uma estratégia interessante de desenvolvimento, mas que não se aplica a todas as comunidades.

Em todos os casos o trabalho se inicia com o estabelecimento de vínculos de confiança, começando o trabalho com quem esteja interessado em participar. Existem situações em que comecem grupos de 200 comunitários e depois vão ficando apenas os genuinamente interessados na iniciativa e em outros casos ocorre o inverso.

A experiência da AMPA é que a organização comunitária e a capacidade de dialogar, tomar decisões e resolver conflitos precisa vir antes dos recursos financeiros oriundos das novas atividades produtivas, aí incluso o turismo. Em outras palavras, a efetividade do trabalho de apoio à organização comunitária pode ser atestada quando novos recursos começam a ingressar na comunidade.

Na comunidade de Tingana na bacia (cuenca) del Mayo as primeiras decisões operacionais do TSBC foram na direção de que todos deveriam fazer todos os trabalhos necessários para a oferta do produto turístico em sistema de rodízio. Passado algum tempo houve um crescente nível de descontentamento com a iniciativa, porque os participantes tinham que realizar atividades que não tinham aptidão e desenvoltura. A situação evoluiu para uma desmobilização em relação à iniciativa. Nesse momento o trabalho prévio de organização comunitária gerou frutos. Eles foram capazes de sentar, compartilhar como se sentiam e reorganizar a distribuição das tarefas de modo a manter a iniciativa viva.

Esta capacidade de refletir sobre a prática, e propor ajustes e correções de rota, o chamado aprendizado social é fundamental para que iniciativas de desenvolvimento local tenham sucesso. É, entretanto, um processo coletivo, que não pode ser terceirizado. A estrutura de governança apoiada no processo de organização comunitária é necessária para que ocorra aprendizado social ao invés do conflito.

A organização comunitária evolui com o tempo, mudanças mais profundas demoram para se concretizarem. No início do trabalho na comunidade de Ricardo Palma, que tem a concessão para conservação de Shitariyacu e uma das que integram a Rota Turística do Cacau, as mulheres não participavam dos espaços de diálogo e decisão. O papel delas nas comunidades estava quase exclusivamente associado aos cuidados domésticos e com a alimentação.

O trabalho de construção de vínculos de confiança e abertura do espaço para que participassem foi gradual. Envolveu desde a mudança dos horários das reuniões para momentos que afetassem o mínimo seus afazeres domésticos, momentos informais de escuta com as mulheres, valorizando suas ideias e o valor que tinham nas comunidades (autoestima).

Gradativamente passaram a participar dos espaços de diálogo e foram assumindo posições de decisão. Em um primeiro momento como secretária da associação, depois tesoureira e 8 anos depois a associação elegeu a primeira mulher como presidente.

O processo de inclusão e equidade envolve contextos e regras sociais. O processo de criar iniciativas inclusivas, precisa ser sensível a estes aspectos para alcançar resultados.



Ser sensível também envolve comunicar com clareza, tendo em mente a perspectiva de quem vai receber a informação e cuidando dos canais para garantir um fluxo de comunicação multidirecional. O modelo de comunicação social da AMPA envolve proximidade, transparência, alta frequência e continuidade das pessoas (relacionamento).

Uma das iniciativas para incentivar a comunicação das comunidades inclui um programa de repórteres locais. Este processo contribui com a organização comunitária criando mais oportunidades para as pessoas se manifestarem, serem ouvidas, organizarem suas ideias e pontos de

vista. É uma oportunidade de perceber a comunidade e suas dinâmicas a partir da perspectiva dos próprios comunitários, quais suas pautas e agendas mais importantes naquele momento.

Na reserva da biosfera Gran Pajatén foi inaugurada em 2017 (um ano após a criação da reserva) uma emissora de rádio *Emisora cultural Alto Huayabamba* 94.5 APROBOC “Voz de la Reserva de Biosfera Gran Pajatén”. Iniciativas como esta contribuem para um processo de comunicação frequente a mais próximo aos temas e prioridades das comunidades envolvidas, além de contribuir com a mobilização para eventos e reuniões e atuar como meio auxiliar para a difusão de conceitos e princípios de conservação e especificamente de TSBC.

Para que a organização comunitária seja sustentável e tenha autonomia é necessário desenvolver lideranças locais. A partir dessa necessidade a AMPA desenvolveu um programa de fortalecimento e desenvolvimento de capacidades e habilidades que se sistematizou, depois de 15 anos de trabalho com as comunidades e conta com uma Plataforma Virtual de Aprendizagem (www.amazoniaquelate.com) com ofertas formativas em 6 blocos:



- 1 Desenvolvimento Territorial Sustentável e Conservação, no link a seguir você encontrará o conteúdo é explicado resumidamente - <https://www.amazoniaquelate.com/cursos/desarrollo-territorial-sostenible-y-conservacion>
- 2 Gestão de iniciativas de conservação - <https://www.amazoniaquelate.com/cursos/1--creacion-y-gestion-de-iniciativas-de-conservacion>
- 3 Produção sustentável - <https://www.amazoniaquelate.com/cursos/2--actividades-productivas-para-la-sostenibilidad-financiera>
- 4 Monitoramento Florestal Participativo com o Uso de Tecnologias - <https://www.amazoniaquelate.com/cursos/3--monitoreo-participativo-de-bosques-con-tecnologias>
- 5 Comunicação para a conservação - <https://www.amazoniaquelate.com/cursos/4--comunicar-para-conservar>
- 6 Incidência Legal, Política e Social - <https://www.amazoniaquelate.com/cursos/5--incidencia-legal-politica-y-social>

4.7.7 ***O aprendizado social como prioridade da estrutura de governança***

Retomando, a efetividade da governança - na agenda de curto prazo - está relacionada à sua capacidade de decidir de forma ágil e assertiva e de resolver as demandas que surgem, fazendo correções de rota quando necessário, buscando sempre o sucesso da iniciativa de TSBC.

Mas as responsabilidades da estrutura de governança não se limitam à agenda de curto prazo. O planejamento de médio prazo e a construção de uma visão e futuro também fazem parte das atribuições.

Para que as instâncias que compõem a estrutura de governança consigam cumprir com estas atribuições, devem ser capazes de refletir sobre os fatos, a prática e usar esse conhecimento e a experiência acumulada para fazer melhores escolhas.

Em outras palavras, as instâncias - e as pessoas que as integram - precisam aprender continuamente para estarem cada vez melhor preparadas para tomar decisões. Isso raramente ocorre em momentos de crise ou de pressão frequentes na agenda de curto prazo.

Esse aprendizado, chamamos de aprendizado social e ocorre a partir da interação entre as pessoas, organizações e na postura analítica e crítica em relação às ações e resultados destas. Para que ocorra é necessária atenção ao desenvolvimento de competências que são tão importantes quanto as habilidades ligadas à atividade do turismo no sentido da instrumentalização.

As iniciativas de TSBC inevitavelmente passarão por dificuldades, problemas e desafios a serem superados. Os produtos turísticos, por exemplo, têm um ciclo de vida e precisam ser periodicamente atualizados e reinventados em decorrência de mudanças no mercado e na expectativa dos clientes potenciais.

Esta dinâmica de aprimoramento e melhoria constante só pode ser alcançada em uma cultura de aprendizado social. Iniciativas de desenvolvimento local, aqui incluídas as de TSBC, tendem a ter resultados distintos em função de elementos que contribuem para o aprendizado social como:

- ✘ Qualidade do engajamento e senso de coletividade;
- ✘ Qualidade da escuta, diálogo e interação;
- ✘ Cultura de aprendizado coletivo;
- ✘ Maneira como conflitos, desafios e falhas são entendidos e encaminhados;
- ✘ Capacidade de entender os papéis, funções e mandatos e;
- ✘ Capacidade de identificar necessidades e solicitar de forma objetiva o suporte necessário.

Estes elementos são difíceis de serem medidos ou avaliados e, por consequência, acabam muitas vezes negligenciados no processo de implantação de iniciativas comunitárias.

O processo de aprendizado social em uma comunidade pode ser percebido a partir das questões que são trazidas nos espaços de diálogo e participação, e indicam o nível de reflexão sobre a prática:

- ✘ Estamos fazendo as coisas do jeito certo?
- ✘ Estamos fazendo as coisas certas?
- ✘ Quais os critérios que devemos considerar para definir o que é certo fazer?

Este amadurecimento vem com a prática. As estruturas de governança relacionadas ao TSBC devem prever momentos cíclicos de reflexão com foco no aprendizado social, incluindo momentos abertos à toda comunidade e interessados, e evitar criar uma cultura de condicionar reuniões apenas para resolver problemas ou crises que surgem.

Na perspectiva das organizações de fomento é fundamental ter em mente que a implantação de iniciativas de TSBC é impactada por diversos aspectos do contexto social, como estruturas de poder, relações políticas existentes, acessos distintos aos recursos, entre outros.

Na maior parte dos casos, há um equilíbrio estabelecido nas relações existentes que são reguladas por um conjunto, normalmente informal, de regras e normas sociais não facilmente perceptíveis ao olhar externo. As transformações necessárias nessas normas sociais para viabilizar o TSBC também são facilitadas em decorrência do desenvolvimento de uma cultura de aprendizado social.



4.2 Construindo um ambiente de confiança



Pode-se afirmar que o ponto de partida para a criação de condições adequadas à implantação de iniciativas de TSBC é desenvolver um ambiente de confiança entre os diversos atores, em especial das comunidades locais, seus líderes e representantes. O processo de implantação é mais inclusivo e efetivo em contextos sociais onde se estabelece um ambiente de confiança, ancorado na boa comunicação e transparência nas relações.

De nada adianta um bom desenho de estrutura de governança para o TSBC se não existe confiança entre seus membros ou ainda das comunidades nas instâncias que a compõem.

Existem diversos níveis de confiança, que podem ser relacionados a graus de envolvimento e participação. Estes possibilitam diferentes intensidades de atuação compartilhada. O ambiente de confiança necessita investimento de tempo e recursos, além de uma estratégia clara, pois não costuma ser o status natural das relações no início da implantação de iniciativas comunitárias. A manutenção do ambiente de confiança é um processo contínuo.

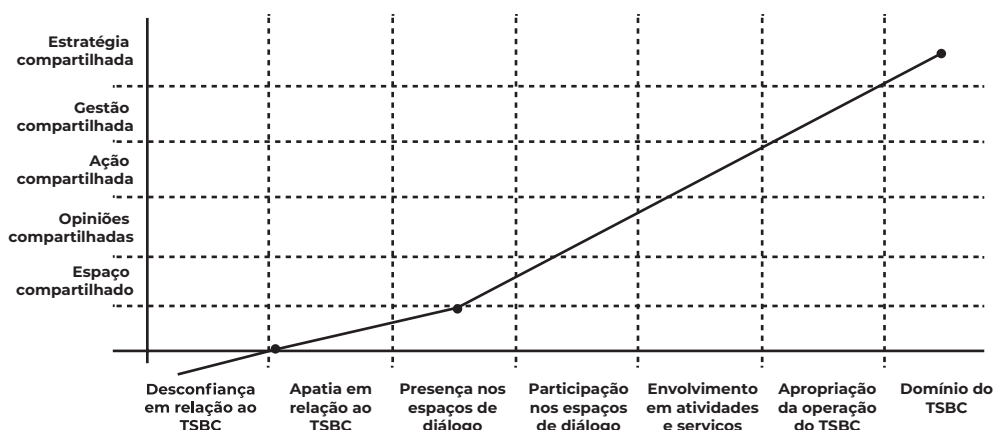
É natural que o nível de participação seja diferente em pelo menos dois grupos: os envolvidos diretamente na iniciativa de TSBC e a(s) comunidade(s) como um todo impactada(s) pelo desenvolvimento da iniciativa. O ambiente de confiança deve ser construído tendo em mente estes dois grupos, que normalmente estarão em pontos distintos do modelo abaixo.

Numa abordagem simples, devemos considerar que a comunidade ou grupo diretamente envolvido se posiciona onde a maioria das pessoas se encontra. Em outras palavras, é necessário que a comunidade e subgrupos avancem em bloco nos níveis de confiança.

Focar a interação apenas em pessoas mais alinhadas com a iniciativa (níveis mais altos de confiança e participação) ou tentar avançar quando a comunidade está dispersa nos diversos níveis tende a gerar problemas para a iniciativa no momento seguinte.

Nesta situação, talvez o melhor movimento seja dar um passo atrás e investir um pouco mais de tempo e recursos para construir um ambiente de confiança que viabilize o bom andamento da iniciativa de TSBC no momento seguinte.

Níveis de confiança e participação em iniciativas de Turismo de Base Comunitária



Adaptado de Fundação Amazônia Sustentável (FAS), Desenhando Arranjos Inovadores de Pagamento por Serviços Ambientais - Manaus: FAS, 2017

São cinco os elementos essenciais para construção de um ambiente de confiança, detalhados na sequência:

- 1 Espaços efetivos de diálogo;
- 2 Valorização de lideranças positivas;
- 3 Alinhamento de expectativas;
- 4 Agenda compartilhada e;
- 5 Gestão de conflitos.

4.2.1 **Espaços efetivos de diálogo**

Espaços efetivos de diálogo são aqueles em que se criam relações:

- ✍ Baseadas em comunicação honesta e assertiva;
- ✍ Nas quais se atribui credibilidade às informações prestadas;
- ✍ Em que as ações são realizadas conforme acordado;
- ✍ Em que se aceitam divergências de opinião e;
- ✍ Em que incidentes e imprevistos são divulgados e compartilhados.

O diálogo nestes espaços deve:

- ✍ Ser inclusivo;
- ✍ Priorizar a escuta ativa;
- ✍ Adequar da quantidade de informação;
- ✍ Ter cuidado na linguagem adotada;
- ✍ Se balizar em regras que incentivem a participação, incentivem divergências de opinião na busca de soluções, e;
- ✍ Evitar processos de constrangimento ou intimidação.

Deve-se evitar que a ênfase na criação de espaços de diálogo se limite às fases iniciais de implantação da iniciativa de TSBC, na forma de consultas públicas e reuniões de apresentação do conceito ou proposta. A manutenção do ambiente de confiança e desenvolvimento de competências locais de aprendizado social requer que estes espaços sejam contínuos, interativos, estruturados e periódicos.

Espaços efetivos de diálogo levam em consideração aspectos logísticos e a rotina dos participantes para determinar local e horários adequados que incentivem e viabilizem a participação. Isto normalmente implica em um esforço adicional, por parte das lideranças locais e/ou da equipe da organização de fomento, para se adequar às condições locais.

Há de se considerar a necessidade de ações afirmativas para criar espaços de diálogo efetivamente inclusivos. Jovens, mulheres, idosos, núcleos familiares isolados ou na base das estruturas de poder local podem requerer estratégias específicas e eventualmente busca ativa.



Embora possa parecer contra intuitivo, ações que priorizam inicialmente os momentos de escuta ativa e postergam os momentos de informação têm melhores resultados. Ao se perceberem escutados, os atores também aumentam sua disposição em escutar.

Esta etapa inicial de escuta pode priorizar o relato de iniciativas já realizadas na comunidade, esforços coletivos e demandas atuais. Estes momentos permitem ampliar a compreensão acerca do contexto local e entender melhor o conjunto de valores, regras e normas culturais que determinam as relações sociais e influenciam suas decisões.

O conhecimento obtido através da escuta ativa inicial permite ajustes na abordagem e comunicação social efetiva relativa ao TSBC. Cria-se pontos de contato entre o que se pretende compartilhar e a realidade local, possibilitando apresentar com clareza o que se propõe.

Espaços efetivos de diálogo, contribuem, em muito, com o desenvolvimento de iniciativas de TSBC ao buscar:

- ✍ Reconhecimento dos atores no arranjo de TSBC;
- ✍ Entendimento de valores, regras e normas sociais e como influenciam a iniciativa de TSBC;
- ✍ Compreensão acerca do contexto social em que a iniciativa se insere;
- ✍ Alinhamento de expectativas e intenções em relação ao TSBC;
- ✍ Clareza em relação ao que é valorizado, almejado e pretendido em relação ao TSBC;
- ✍ Descoberta e valorização de atrativos e do conhecimento local existente em relação aos mesmos e;
- ✍ Trocas de experiências e identificação de riscos potenciais para as iniciativas de TSBC.

4.2.2 **Valorização de lideranças positivas**

Lideranças positivas são essenciais ao processo de construção do ambiente de confiança e para o funcionamento da estrutura de governança. Lideranças positivas são reconhecidas, respeitadas e consideradas confiáveis localmente. As lideranças devem ter presença constante e ativa nas instâncias da estrutura de governança e outros espaços de diálogo. Em termos de prática, espera-se que as lideranças positivas atuem de forma a:

- ✍ Fomentar a ampla participação;
- ✍ Priorizar os interesses comuns;

- ✍ Manifestar-se de maneira construtiva;
- ✍ Respeitar as diferenças de opinião e buscar consensos;
- ✍ Orientar as comunidades para a ação com um sentido comum, e;
- ✍ Incentivar a atuação coletiva.

Nem todas as lideranças vão necessariamente se envolver, ou ter posições ou funções específicas na iniciativa de TSBC. Mas, ainda sim, sendo legítimas, têm o potencial de influenciar o engajamento e a participação da comunidade nestas iniciativas. Desta forma, é importante identificar e envolver todas as lideranças e garantir um fluxo adequado de informação e escuta. Deve-se estar preparado para trabalhar com uma diversidade de lideranças em termos de perfis, interesses e perspectivas.

No nível operacional da estrutura de governança, iniciativas de TSBC precisam identificar e incentivar como lideranças positivas os empreendedores locais reconhecidos por sua experiência ou capacidade e que estejam dispostos a se engajar nas iniciativas, servindo de inspiração para os demais e atuar com foco no desenvolvimento do TSBC como um todo.

Uma das possíveis etapas na construção do ambiente de confiança, especialmente em grupos maiores, é a organização de um grupo (menor) de lideranças positivas que passam a ter a responsabilidade de multiplicar os espaços de diálogo e compartilhar as informações no território.

A valorização das lideranças positivas requer que sua credibilidade seja reforçada, ou seja, que participem das decisões nos diversos níveis da estrutura de governança, tenham conhecimento prévio das ações planejadas e consigam explicar seus objetivos. Desta forma, passam a ser reconhecidas como referências da iniciativa no território gerando ganhos em termos de proximidade e responsividade.

Acertos e combinados com estas lideranças precisam ser respeitados. Eventuais alterações no planejamento ainda que façam sentido na perspectiva técnica podem impactar a legitimidade das lideranças. Mudanças em questões já definidas e muitas vezes divulgadas e advogadas pelas lideranças junto à suas comunidades podem minar a confiança nas mesmas.

Há também de se considerar as limitações das lideranças positivas: atribuir a elas responsabilidades desproporcionais, complexas ou sensíveis pode expô-las, esvaziar sua credibilidade e criar instabilidade nas relações sociais da(s) comunidade(s).

Deve-se esperar um nível de rotatividade nas lideranças. Essa rotatividade ocorre por diversas razões, entre elas - e inevitavelmente - no caso de lideranças que ocupam cargos eletivos por períodos definidos. A rotatividade e alternância são normais, positivas e devem ser percebidas com naturalidade. Mas tendem a impactar o ambiente de confiança e o desenvolvimento de capacidade local de diversas formas. Neste sentido, é essencial:

- ✍ Considerar que o grupo de lideranças sofrerá processos de renovação e rotatividade que irão demandar um planejamento adaptativo;
- ✍ Não tomar partido nos processos de alternância política local, buscando manter sempre os espaços de diálogo aberto com todos os grupos;

- ✖ Buscar registrar e armazenar todos os entendimentos e decisões;
- ✖ Incentivar um período de transição entre as lideranças, facilitado caso necessário;
- ✖ Estabelecer estratégias que aceleram e facilitam a integração de novos representantes nos processos de reflexão e discussão e;
- ✖ Ser proativo em processos de formação de jovens lideranças, lideranças femininas, de empreendedores locais, entre outros.

O princípio de protagonismo comunitário do TSBC precisa de lideranças positivas para se concretizar. Isto requer em muitos casos um plano de qualificação de lideranças. Investimentos nesse sentido são importantes para criar condições para que a iniciativa de TSBC avance com consistência. Um processo estruturado de trabalho com as lideranças que pode incluir:

- ✖ Formações
- ✖ Encontros para trocas de experiências
- ✖ Estrutura de suporte
- ✖ Apoio para a atuação autônoma

Fortalecimento das organizações de base

O fortalecimento das organizações de base, como associações, cooperativas e outras organizações não governamentais locais é uma ação complementar que contribui para institucionalizar, estabelecer normas e referenciais de atuação, dar estrutura e, em última análise, viabilizar o protagonismo comunitário.

Organizações de base podem ser grandes aliadas no processo de implantação do TSBC. Para tanto, precisam de uma estrutura mínima e meios para criar e fomentar os espaços de participação, estar de fato presentes no território e atuar como interlocutores, dando capilaridade aos esforços de comunicação. É importante que o mandato das organizações de base seja estabelecido de forma participativa e consensual, definindo o escopo que tem e qual a legitimidade para decidir e atuar.

Este mandato pode ser ou não de representação dos comunitários como um todo, ou apenas dos diretamente envolvidos na iniciativa, de gerenciamento da operação ou apenas de serviços específicos, incluindo monitoramento ambiental, de articulação institucional ou de implantação direta de componentes comunitários e sociais (i.e., infraestrutura de água), de suporte a ações de formação, entre outras.



4.2.3 **Alinhamento de expectativas**

O contexto social é impactado por iniciativas como o TSBC de múltiplas formas, tanto positivas quanto negativas. O desenvolvimento de novas atividades produtivas e as mudanças nas dinâmicas econômicas e de poder nas comunidades podem ocasionar desequilíbrios nas relações existentes e eventualmente criar ou agravar atritos e conflitos.

Tais situações se amplificam quando associadas à má gestão de expectativas em relação aos possíveis benefícios do TSBC, ao modelo de repartição destes, e ao horizonte de tempo contribuindo potencialmente para um indesejado ambiente de desconfiança.

Um ambiente de desconfiança pode ser potencializado por estressores que incluem (i) situações de vulnerabilidade social ou exclusão social; (ii) precariedade na titularidade da posse da terra; (iii) precariedade de garantia de acesso aos recursos; (iv) situações de violência; (v) impactos de eventos extremos (i.e., eventos climáticos, econômicos e pandemia) que alteram de forma drástica as condições de subsistência.

Em termos de expectativas, vale ressaltar que “entender o que se propõe” e “concordar com aquilo que é proposto” são coisas diferentes e muitas vezes tratadas como equivalentes em processos de engajamento em decorrência de dificuldades na comunicação ou diferenças culturais.

É fundamental equilibrar a comunicação dos aspectos positivos com os riscos associados. Em outras palavras, não dar excessiva ênfase aos ganhos potenciais e esperados, em detrimento dos:

- 1** Riscos associados;
- 2** Impactos adversos potenciais;
- 3** Investimentos necessários;
- 4** Horizonte de tempo para que resultados sejam observados e benefícios distribuídos.

Os esforços no sentido de estabelecer uma comunicação honesta, clara e assertiva, em um processo contínuo de informação e alinhamento das expectativas, são essenciais para nutrir um ambiente de confiança em relação à iniciativa de TSBC.

4.2.4 **Agenda compartilhada**

Os esforços de engajamento, participação e organização devem convergir, assim que possível, para uma agenda compartilhada de trabalho com os próximos passos.

No intuito de desenvolver o ambiente de confiança, recomenda-se que seja acordado um conjunto de ações que incluam inicialmente compromissos com entregas simples e tangíveis de curto prazo.

Neste momento, é importante avaliar qual ciclo de planejamento culturalmente utilizado pela(s) comunidade(s), que podem estar associados às safras, estações, meses ou anos. Uma ênfase inicial no planejamento e comprometimento com ações fora dos ciclos tradicionais de planejamento pode ser desgastante, criar desinteresse e redução na participação.

É mais razoável que as pessoas se comprometam inicialmente com ações de curto prazo, com menor risco e investimento pessoal. Ao alcançar as entregas acordadas, atribui-se credibilidade à iniciativa, gerando desdobramentos potencialmente positivos no engajamento de novos comunitários e na disposição de se comprometer com ações de médio e longo prazo.

O ideal é que inicialmente o estabelecimento de ações tenham uma abordagem didática, priorizando questões relevantes para a população local, com resultados tangíveis e de fácil mensuração. Uma estratégia possível é fracionar uma determinada ação em etapas menores.

Por serem de curto prazo, estas etapas também incentivam e oportunizam a reflexão sobre a prática, permitem o envolvimento gradual de mais pessoas e despertam uma percepção positiva entre os atores.

O aprendizado social decorrente dos esforços de realização das ações de curto prazo permite o desenvolvimento de competências para mediar divergências e lidar com ações e problemas mais complexos que eventualmente surgirão. Desenvolve-se a confiança para comunicar e compartilhar incidentes e imprevistos, além de favorecer a aceitação de opiniões divergentes e a construção coletiva de soluções para os problemas encontrados.

Ações de médio e longo prazo devem ser incorporadas de forma incremental e estruturada na agenda compartilhada. Quanto mais longo o planejamento proposto, mais ele estará sujeito a mudanças e exigirá um ambiente de confiança estabelecido para que se proceda os ajustes necessários.

4.2.5 **Gestão de conflitos**

Conflitos são inerentes a iniciativas de desenvolvimento local. Os envolvidos com a iniciativa devem estar preparados para lidar adequadamente com estas situações. Evitar conflitos restringindo o diálogo e atuação a pontos consensuais tende apenas a postergar problemas no desenvolvimento do TSBC.

Associa-se conflitos à percepção de que algo está errado. É necessária uma atitude diferente em relação aos conflitos. Mover o foco de como evitá-los para como reconhecê-los e como lidar com eles de forma construtiva é um ponto chave nesta questão.

Isto não significa que conflitos devem ser tratados levemente. Quando não bem administrados têm potencial de gerar rupturas, retrocessos, esvaziamento dos espaços de diálogo e, no momento seguinte, um efeito de desmobilização.

Conflitos normalmente exigirão suporte externo de mediação. Logo, é necessário identificar entre os quadros das organizações de fomento e no conjunto de lideranças, quem tem o perfil, sensibilidade e legitimidade para mediar conflitos no território e no âmbito da iniciativa de TSBC.

Uma estratégia possível é constituir um grupo de trabalho para a troca de experiências e ferramentas para um aprimoramento contínuo do trabalho que desenvolvem neste sentido.

Recomendações para lidar com conflitos em iniciativas de desenvolvimento comunitário incluem:

- ✍ Tratar o conflito com seriedade – não relativizando sua importância ou relevância - mas com naturalidade;
- ✍ Ter um posicionamento consistente, equilibrado, horizontal, transparente e frontal;

- ✖ Endereçar conflitos e reclamações relacionadas à iniciativa às instâncias corretas na estrutura de governança;
- ✖ Criar espaços para que os grupos em conflito expressem livremente os problemas, frustrações e demandas;
- ✖ Buscar entender as diferentes perspectivas, se possível in loco o que permite melhorar o entendimento sobre as razões objetivas do conflito e ter mais propriedade para falar sobre elas;
- ✖ Superada esta etapa de desabafo, incentivar cada grupo a buscar a razão objetiva do conflito;
- ✖ Em alguns casos, é necessário criar momentos, realizar dinâmicas e mudar o foco temporariamente para reduzir a tensão no ambiente;
- ✖ É importante enfatizar os pontos de convergência e as coisas que estão dando certo;
- ✖ Retomar a reflexão sobre a razão objetiva do conflito incentivando a comunicação honesta e assertiva e a co-criação de soluções e;
- ✖ Identificar o momento de interromper o processo e retomar em outra ocasião, sempre estabelecendo um prazo claro e concluindo cada momento com um enfoque positivo.

4.3 Atenção à inclusão e equidade

Reconhecer a existência de desigualdades e exclusões é um primeiro passo na estratégia de tentar reverter padrões injustos disseminados em nossa sociedade. Esses padrões se apresentam de diferentes formas, atingem várias camadas da sociedade e impactam significativamente a qualidade de vida das pessoas. Alguns tipos de discriminação são:

Cultural e étnica (racismo)

Distinção, exclusão, restrição ou preferência em função da raça, ascendência, cor, nacionalidade, origem étnica que dificulta ou impede o reconhecimento e/ou exercício, em bases de igualdade, aos direitos humanos e liberdades fundamentais nos campos social, político, econômico, cultural ou qualquer outra área da vida pública.

De gênero (misoginia e machismo)

Qualquer distinção, exclusão ou restrição feita com base no gênero, impedindo a pessoa de usufruir dos seus direitos plenamente.

Etária (etarismo)

Qualquer discriminação contra indivíduos ou grupos etários com base em estereótipos associados à idade. O etarismo é um tipo de preconceito e pode assumir muitas formas, desde atitudes individuais até políticas e práticas institucionais que perpetuam a discriminação etária.

De orientação Sexual (sexismo)

Discriminação de orientação sexual é a discriminação contra uma pessoa ou grupo com base na sua orientação ou comportamento sexual.

Situações de discriminação e segregação enfrentadas pelas comunidades da Amazônia são em muitos casos replicadas nas dinâmicas sociais internas dessas comunidades.

Existem, no entanto, movimentos de renovação e consciência que têm trazido esses temas à luz, provocando reflexões e mudanças nas dinâmicas sociais. A mudança de mentalidade e atitude é um processo lento. Para que haja algum avanço nessa direção, são necessários esforços conscientes e articulados, que encarem questões morais e culturais, com espaço para serem tratadas coletivamente de maneira sensível e respeitosa. Este movimento precisa ser consciente e alavancado por ações afirmativas e direcionamentos claros que indiquem com clareza que estes são valores integrantes da iniciativa de TSBC.

A atividade de TSBC tem um grande potencial de promover a inclusão de grupos minoritários (i.e., mulheres, jovens), que não encontram possibilidades de se envolver em outras atividades produtivas em suas comunidades. Sabe-se que, histórica e culturalmente, é comum que a maioria das atividades que geram renda para as famílias em comunidades amazônicas sejam desempenhadas por homens adultos: trabalho com madeira, pesca, caça e outros serviços considerados “pesados”.

As mulheres acabam se responsabilizando principalmente pelos cuidados com a família, alimento e agricultura em pequena escala com fins de subsistência. No entanto, existe o desejo de muitas mulheres de irem além e fazerem parte de alguma outra atividade produtiva e terem autonomia financeira.

Equidade na remuneração entre homens e mulheres envolvidos nas iniciativas de TSBC pode representar em vários contextos uma mudança importante de paradigma.

Existe um risco considerável do TSBC manter a participação das mulheres em esferas mais superficiais e operacionais da iniciativa, em atividades como produção de artesanato e alimentos, cuidados com hospitalidade, e em alguns casos, atividades e experiências relacionadas à cultura e ao dia a dia comunitário.

A inclusão efetiva deve garantir que as mulheres estejam presentes e adequadamente representadas nos diversos níveis da estrutura de governança e tenham voz ativa nos momentos de tomadas de decisão.

Serras Guerreiras de Tapuruquara²

Na iniciativa “Serras Guerreiras de Tapuruquara”, que acontece nas Terras Indígenas (TI) Médio Rio Negro I e II, em Santa Izabel do Rio Negro (AM). Em 2019, no terceiro ano de operação dos roteiros de turismo indígena na região, uma mulher jovem passou a atuar como proeira - remadora da proa de embarcação pequena - nos trajetos de canoa percorridos com visitantes em área de navegação complexa (passando por várias cachoeiras), o que até então era considerada uma posição ocupada exclusivamente pelos homens.



Da mesma forma, deve-se considerar a inclusão dos outros grupos marginalizados em diversos níveis da operação. Algumas reflexões que a iniciativa pode fazer:

- ✍ Estamos considerando a possibilidade de participação de todas as famílias ou apenas aquelas que já estão em posições de poder dentro da comunidade?
- ✍ Estamos ouvindo a opinião e incluindo a participação dos mais jovens, que trazem novas visões, e dos mais idosos, que carregam nossa cultura?
- ✍ Como as mulheres estão incluídas no projeto? Apenas com trabalhos operacionais, ou consideramos suas opiniões nos processos decisórios e estratégicos?
- ✍ O TSBC tem excluído, mesmo que inconscientemente, pessoas ou grupos apenas por sua orientação sexual?

Turismo Sustentável de Base Comunitária tem o dever de propor uma forma de fazer negócios diferente da tradicional, em uma pluralidade de aspectos. Esses valores de inclusão e equidade podem ser comunicados e são percebidos pelos clientes como importantes ativos, cada vez mais valorizados pelo mercado.

É uma forma de trazer o desenvolvimento comunitário de maneira equitativa e deixar de perpetuar a desigualdade já tão incrustada na sociedade, dentro e fora das comunidades.

² <https://www.serrasdetapuruquara.org/>

4.4 Modelos de repartição justa de benefícios

A repartição justa de benefícios é um princípio central no TSBC. Ser capaz de compartilhar benefícios de maneira equitativa e equilibrada é uma característica de empreendimentos comunitários de sucesso. Mas chegar até esse ponto exige um processo cuidadoso. Traduzir os princípios do TSBC no modelo de repartição de benefícios escolhido pode ser um desafio e tanto.

Existe um equilíbrio delicado entre as necessidades e expectativas, as demandas locais individuais de remuneração e coletivas de destinação dos recursos, o valor que o mercado está disposto a pagar e as margens do negócio. A conta precisa fechar.

Assim, é importante que cada território reúna os atores, faça suas contas e discuta o que é justo e faz sentido na hora de estabelecer acordos de repartição de benefícios. Os recursos oriundos do TSBC devem, na medida do possível, viabilizar:

- 1** A remuneração digna dos trabalhadores/colaboradores
- 2** A distribuição das oportunidades de trabalho e renda para o máximo de pessoas interessadas nas comunidades envolvidas (que a atividade suportar)
- 3** O acesso a mecanismos de segurança social (i.e., contribuição previdenciária, licença maternidade)
- 4** O pagamento justo dos fornecedores de insumos e serviços (especialmente os locais)
- 5** O lucro dos empreendimentos locais (individuais, familiares e coletivos)
- 6** O lucro das agências e operadoras responsáveis pela comercialização
- 7** O pagamento de taxas, impostos decorrentes da atividade
- 8** A estruturação de novas atrações turísticas
- 9** A qualificação e manutenção das estruturas turísticas existentes
- 10** A melhoria das infraestruturas locais utilizadas pelas comunidades e pelos empreendimentos turísticos (se água, saneamento, energia, acesso, comunicação, conectividade)
- 11** A conservação ambiental
- 12** O desenvolvimento comunitário no sentido amplo

A decisão de aplicação dos recursos oriundos do TSBC deve ser tomada pela instância adequada na estrutura de governança. Enquanto valores de remuneração direta pelo trabalho serão definidos no nível operacional do TSBC, investimentos estruturais serão definidos no nível estratégico e os recursos destinados ao desenvolvimento da comunidade no nível comunitário, por exemplo.

Assim, antes de definir a aplicação, é importante definir os critérios de repartição dos recursos entre as diversas finalidades.

Alguns desafios frequentes relacionados ao compartilhamento do recurso financeiro são:

- ✖ O valor recebido por pessoa é pouco quando é dividido por muitos
- ✖ Conflitos de interesse pelo uso do recurso
- ✖ Haver dificuldade das demais pessoas da comunidade terem clareza das limitações em termos de receitas e recursos disponíveis do TSBC, além dos diretamente na iniciativa
- ✖ Organizações comunitárias podem ter dificuldade de gerir recursos coletivos, com falhas no registro e memória de cálculo, podendo levar a um mau uso do recurso e quebra do ambiente de confiança

Remuneração digna dos trabalhadores/colaboradores

É importante que a remuneração pelos trabalhos e atividades seja pactuada coletivamente, a partir de regras claras, de fácil entendimento e iguais para todos que realizam trabalho igual ou equivalente, sem discriminação de qualquer natureza.

Distribuição das oportunidades de trabalho e renda

Para oferecer a oportunidade a um maior número de pessoas, uma estratégia possível é adotar um sistema de rodízio, em que os trabalhadores e/ou as famílias se alternam. Este modelo adotado por várias iniciativas também permite conciliar melhor o TSBC com outras atividades produtivas.

Acesso a mecanismos de segurança social

Recomenda-se que aliado à remuneração digna sejam viabilizados e incentivados, quando fizer sentido, a realização de contribuições sociais e previdenciárias que garantam o acesso a mecanismos de proteção social como aposentadoria, licença maternidade, pensões por morte ou invalidez, entre outros. Em alguns casos um seguro de vida coletivo pode ter um custo relativamente baixo e contribuir para a segurança financeira das famílias envolvidas no TSBC.

Pagamento justo dos fornecedores de insumos e serviços

Estabelecer uma política de compras locais, com valores justos para os serviços e insumos necessários ao TSBC é uma das ferramentas de repartição de benefícios e tem o potencial de incentivar novos negócios para atender as necessidades do TSBC.

Uma política de compras locais deve ter minimamente uma lista definida e pública de produtos e serviços e os valores ou faixas de valores pagos por elas, além de uma previsão de quando essa lista será revisada. Desta forma os fornecedores sabem de antemão quando receberão, gerando previsibilidade na operação.

Os valores pagos devem permitir que postos de trabalho criados pelos fornecedores também remunerem de forma digna e, em algumas situações, regras de fornecimento podem exigir padrões mínimos de remuneração para estes trabalhadores e outros aspectos como segurança no trabalho, inexistência de trabalho infantil, cuidados com o meio ambiente, entre outros.

Lucro dos empreendimentos locais (individuais, familiares e coletivos)

Os empreendimentos do TSBC precisam ser rentáveis. Os resultados devem garantir o retorno proporcional ao investimento realizado, para além dos custos de operação e conservação das estruturas.

Lucro das agências e operadoras responsáveis pela comercialização

A remuneração das empresas responsáveis pela comercialização do TSBC deve ser negociada de forma justa e consistente. É interessante para ambas as partes formalizar a relação de parceria em instrumentos legais (i.e., contratos, termos de parceria, códigos de conduta).

Pagamento de taxas, impostos decorrentes da atividade

É necessário considerar os custos com taxas, impostos e outros tributos relacionados à atividade turística. O incentivo à formalização que integra muitas iniciativas de TSBC implica na incidência de impostos. É importante considerar esses custos na precificação dos serviços e deduzi-los antes de aplicar as regras de repartição dos benefícios.

Vale ressaltar que a incidência de algumas taxas e renovação de licenças (i.e., de funcionamento) não estão condicionadas ao faturamento, sendo necessário prever recursos para estas.

Estruturação de novas atrações turísticas

Destinar parte dos recursos para o desenvolvimento de novos atrativos ou estruturação de novos produtos, pode contribuir para manter a atratividade do destino, com impactos positivos para o TSBC como um todo. Ainda que seja possível buscar recursos externos para esta finalidade, partindo de uma lógica de sustentabilidade e autonomia talvez faça sentido reinvestir parte dos resultados para esta finalidade.

Qualificação e manutenção das estruturas turísticas existentes

As estruturas turísticas existentes (i.e., trilhas, píer, redário, barracão) necessitam de ações de conservação, manutenção e qualificação. Devem ser previstos recursos para este fim, que neste caso podem estar vinculados a uma contribuição referente à visitação de cada atração ou estrutura.

Melhoria das infraestruturas locais utilizadas pelas comunidades e pelos empreendimentos turísticos

O TSBC pode ampliar a demanda sobre a infraestrutura local de água, saneamento, energia, acesso, comunicação e conectividade. É necessário avaliar adequadamente como os recursos do TSBC podem contribuir para melhorar essas infraestruturas e destinar recursos para este fim.

Conservação ambiental

É recomendável que uma fração dos resultados do TSBC seja revertida para a conservação ambiental, seja para o processo de educação e conscientização dos comunitários e visitantes, para a mitigação dos impactos ambientais do turismo, para o monitoramento ambiental ou para a recuperação e manutenção da qualidade ambiental do destino.

Embora em muitos casos esses recursos integrem o chamado fundo comunitário, na medida em que o volume de recursos gerados pelo TSBC permitir, o ideal é criar um fundo específico para essa finalidade.

Desenvolvimento comunitário no sentido amplo

De modo geral, é importante que haja, além das remunerações ocasionadas pelo trabalho direto, algum recurso que seja direcionado ao coletivo. Este recurso pode ser entendido como uma contrapartida à comunidade por ceder seu espaço natural ao TSBC. Pode ser através de um repasse anual de acordo com o resultado, ou como um fundo baseado em uma contribuição fixa à comunidade por visitante ou por dia no destino, para ser utilizado livremente em benefício coletivo conforme decisão da comunidade (na instância apropriada).

Os recursos direcionados ao coletivo ampliam o engajamento e a sensação de apropriação do TSBC, estendendo-se às pessoas que moram na comunidade e são impactadas pelas atividades de turismo, mas não se envolvem diretamente com elas.

A gestão desses recursos coletivos requer algumas definições adicionais. Em alguns casos pode ser interessante dar um prazo maior para utilização do recurso, permitindo que se acumule o montante necessário à aplicação em um projeto comunitário mais relevante.

Já em outros cenários é melhor ter um recurso que possa ser utilizado com maior agilidade, por exemplo, para emergências e reparos pontuais. A experiência mostra que fundos que são convertidos em projetos coletivos tendem a funcionar melhor do que fundos que fazem o repasse em dinheiro, por uma série de razões.

Uma vez definidos os critérios existem duas abordagens possíveis: (i) organizar os valores pagos pelos visitantes já divididos por finalidade na forma de contribuições ou (ii) trabalhar a partir de percentuais sobre o faturamento ou sobre o resultado.

A primeira abordagem baseada no estabelecimento de contribuições específicas tem algumas vantagens:

- ✘ Regra simples e de fácil compreensão
- ✘ Transparência com a comunidade e com os visitantes
- ✘ Previsibilidade dos recursos em função do número de visitantes e/ou dias de permanência na comunidade

³ A principal delas é que ao fazer o repasse financeiro, cria-se uma fronteira entre o “nós”, que fazemos parte do projeto, e “eles”, que não fazem. Essa fronteira é alimentada pela ideia de que quanto mais pessoas fizerem parte do projeto, menos dinheiro irá sobrar para ser compartilhado, gerando mais conflitos. Outro problema é que a tendência é sobrar pouco recurso quando ele é dividido em um número grande de participantes.

Podem ser definidas contribuições específicas para tipos de finalidade a partir do entendimento do que faz sentido em cada iniciativa. Assim, toda visita contribui para um desses fundos. Deve ser acordado quando o repasse será feito, se após cada viagem ou mensalmente, por exemplo.

Esta abordagem tem vantagens do ponto de vista dos clientes, que tem clareza do montante de recursos que estão sendo direcionados para a conservação ambiental e iniciativas de benefício comum, criando maior envolvimento com o destino.

4.5 Comunicação social assertiva em iniciativas de TSBC

A atenção e cuidado com a comunicação deve ser um esforço contínuo em iniciativas de TSBC. É necessária essa dedicação para se criar um entendimento comum acerca dos conceitos, normas, acordos e demais aspectos da operação para todos os envolvidos.

Em iniciativas de TSBC não se deve considerar a comunicação apenas como uma ferramenta a ser utilizada inicialmente para incentivar o engajamento das comunidades, mas principalmente como forma de aumentar a eficiência de todo o processo de implantação e operação e garantir a prática dos princípios que qualificam uma experiência como TSBC. A comunicação deve estar integrada aos processos operacionais e não justaposta a mesma.

Um processo consistente de comunicação tem o potencial de contribuir com:

- 1 O engajamento da população local na iniciativa de TSBC
- 2 A criação de uma base comum de entendimento sobre o TSBC, contribuindo para coesão entre os atores
- 3 O apoio e suporte de demais comunidades não diretamente envolvidas na iniciativa
- 4 O ambiente de confiança necessária a implantação do TSBC
- 5 A gestão de expectativas
- 6 A difusão consistente de informações relativas à iniciativa evitando ruídos e conflitos

O esforço inicial da comunicação deve ser em construir uma mensagem central simples que traduza de forma objetiva o propósito e o modelo de funcionamento da iniciativa com uma linguagem que seja acessível para todos os atores, partes interessadas e impactadas.

Superado o desafio inicial de dar a conhecer a iniciativa de TSBC, a comunicação deve ser planejada e organizada em fases de acordo com cada etapa do processo de implantação e operação do TSBC.

Para cada uma das etapas é necessário identificar quais as informações que precisam ser comunicadas e como será realizado de forma assertiva para os diferentes atores. Isto pode demandar estratégias diferentes e simultâneas para uma mesma informação.

Pode ser interessante, principalmente nos momentos iniciais, testar a eficiência da comunicação, do formato e da estratégia escolhida com um grupo menor antes de investir recursos em um esforço maior de comunicação.

Outro aspecto, cada vez mais relevante, é estabelecer e tornar-se de amplo conhecimento quais os canais legítimos de comunicação e informação. Independente do acesso ou não a redes sociais ou outros meios de informação e comunicação, não são raras situações em que as informações perdem fidelidade no processo de disseminação e acabam gerando inúmeros problemas ao processo de implantação de iniciativas como o TSBC.

Alguns aspectos para a comunicação assertiva com/em comunidades são pontuados no quadro a seguir.

Aspectos para a comunicação assertiva	
Coerência e Consistência	Os princípios e conceitos que norteiam a iniciativa de TSBC devem ser constantes em todos os esforços de comunicação. O ideal é chegar a uma situação em que possam ser explicados com facilidade pela maioria dos envolvidos na iniciativa, demonstrando uma base de entendimento comum.
Abordagem gradual e incremental	As informações devem ser fracionadas e distribuídas ao longo do tempo para que possam ser melhor assimiladas. A quantidade, variedade de temas simultâneos e nível de detalhe devem ser bem dosados.
Adequação de linguagem	Em diversos contextos em que se pretende implantar o TSBC existem deficiências educacionais. Prevalece nesses casos a linguagem falada, com utilização de termos locais para estabelecer o vocabulário local que deve ser considerado na estratégia de comunicação.
Segmentação	É importante reconhecer também os papéis de diferentes grupos sociais e a adequação da comunicação para cada segmento. Como exemplo, é importante fazer a distinção de necessidades de mulheres e homens, jovens e adultos, para conseguir estabelecer em todos os casos comunicação relevante com todos os grupos.
Constância e frequência	Quanto mais presente o programa se faz no dia a dia das pessoas, mais familiar o conteúdo se torna. A continuidade da comunicação promove também a segurança e confiança dos atores com relação ao processo. As lideranças locais têm um papel fundamental nesse aspecto.
Proximidade	O contato presencial e a comunicação direta sempre se destacam em comparação aos demais formatos de comunicação, em especial nos estágios iniciais. Reconhecendo barreiras logísticas e de recursos, recomenda-se ao máximo que exista a previsão de momentos presenciais envolvendo o máximo possível de atores.
Capilaridade	A complexidade logística de alguns territórios exige uma inteligência logística também na estratégia de comunicação para garantir a capilaridade da informação.
Antecipação	Sempre que possível a comunicação deve buscar se antecipar as etapas, ações e situações que ocorrerão a seguir no processo de implantação ou de operação do TSBC.
Conexão com a prática	Dar preferência a informações acerca das etapas e processos em andamento ou em vias de serem iniciados. Tratar de questões, detalhes e aspectos que só serão aplicados em algum momento no futuro pode dispersar a mensagem mais importante para aquele momento.
Checagem de entendimento e ajustes	Uma vez veiculado um conjunto de informações, é recomendável verificar se foi recebido e compreendido da forma esperada. Caso necessário fazer ajustes e correção no esforço de comunicação.
Interatividade	É importante estabelecer a comunicação como um caminho de mão dupla, em que exista espaço não apenas para passar a mensagem, mas que esteja aberto e de fácil acesso para receber informações, denúncias, sugestões e discutir questões necessárias. Estes elementos devem ser considerados para priorizar novas informações e ajustar os meios e estratégias de comunicação.

Para saber mais

- Fundação Amazonas Sustentável (FAS). Desenhando Arranjos Inovadores de Pagamento por Serviços Ambientais – Manaus: FAS, 2017. Disponível em Português e Espanhol - <https://fas-amazonia.org/novosite/wp-content/uploads/2021/04/desenhando-arranjos-inovadores-de-psa-fas-ficha-catalografica.pdf>
- Global Communities Brasil. Capacitação em Gestão Participativa Comunitária. - <https://www.globalcommunitiesbrasil.org/materialdesenvolvimentocomunitario.html>
- Instituto Floresta Tropical (IFT). Cooperativas Agroextrativistas: Guia passo a passo para a criação de um negócio comunitário. Belém: IFT, 2020. - http://www.ift.org.br/wp-content/uploads/2020/02/Guia-Cooperativa-Agroextrativismo_2020.pdf
- Pereira, J.; Mesquita, J. C. Moura, S. R. M. Regras de uso das comunidades Português e Monte Sião da Flota de Faro (2a edição). Belém: Imazon: Ideflor-bio, 2020. - https://imazon.org.br/wp-content/uploads/2020/03/RegraUsoFARO_2020_WEB.pdf
- Center for International Forestry Research (CIFOR). 2019. El Comité de Gestión de la Reserva Comunal Amara Kaeri: Madre de Dios, Peru. Bogor, Indonesia: Center for International Forestry Research (CIFOR). - <https://www.cifor.org/library/7396>





05.

**PLANEJAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO
DOS NEGÓCIOS DE TURISMO
SUSTENTÁVEL DE BASE
COMUNITÁRIA**

05: Planejamento e implementação dos negócios de Turismo Sustentável de Base Comunitária

Iniciativas de fomento do TSBC precisam estruturar um ou mais negócios que rentabilizarão os atrativos turísticos, gerando um fluxo econômico positivo para as comunidades envolvidas. Em torno desses negócios, se formará um ecossistema de colaboradores, prestadores de serviços, fornecedores, operadores, agências parceiras e outros empreendimentos complementares, gerando um fluxo circular de renda derivado do anterior.

Mesmo em destinos com atrativos potencialmente interessantes, sem o desenvolvimento de negócios de turismo **rentáveis e ancorados nos princípios apresentados na Seção 1**, não existe TSBC.

Esta seção apresenta os aspectos fundamentais para se estruturar e operar negócios de TSBC. Após esta seção, espera-se que os participantes tenham avançado no entendimento de:

- 1 Como identificar a vocação turística de um destino ou comunidade
- 2 Como mapear os atrativos turísticos
- 3 Como modelar oportunidades de negócios de TSBC usando o business model Canvas
- 4 Como estruturar produtos turísticos (roteiros) que integram múltiplos negócios de TSBC
- 5 Como mapear a cadeia de suprimentos necessária para um negócio
- 6 Como implantar os instrumentos básicos de gestão financeira de um negócio de TSBC
- 7 Possíveis arranjos para a implementação de negócios de TSBC

5.1 Identificando a vocação turística

O desenvolvimento de negócios em um destino de TSBC deve partir do mapeamento de atrativos turísticos, que podem ser desenvolvidos e integrados a produtos turísticos na modalidade de TSBC. Este mapeamento é a base para identificar a **vocação turística** de um destino potencial.

Entretanto, a vocação turística não está limitada a este mapeamento. É necessário entender as relações entre esses atrativos e as dinâmicas locais, normas sociais, atividades produtivas existentes, experiência e aptidão dos comunitários-empREENDEDORES na localidade, que influenciam a estruturação de negócios que, em conjunto, serão responsáveis pela oferta do produto turístico.

Em outras palavras, de nada adianta a comunidade ter um determinado atrativo se não existe consenso de que ele pode ser utilizado para o TSBC ou os comunitários-empREENDEDORES não se sentirem confortáveis, tiverem acesso ou estiverem dispostos a desenvolver negócios relacionados ao mesmo.

Este momento de reflexão, análise e qualificação de atrativos identificados inicialmente é uma etapa do processo de definição da vocação turística que denominamos **peneira de interesses e aptidões**.

Podemos, então, entender a **vocação turística** de uma comunidade como a conciliação dos atrativos turísticos com as aptidões e interesses de cada comunidade.

5.1.1 ***Mapeamento dos atrativos turísticos***

As comunidades tradicionais são formadas por pessoas que compartilham saberes e fazeres próprios, fatores estes que determinam sua identidade cultural, sua relação com a natureza, com a ancestralidade, com a tradição oral, entre outros.

Essas práticas cotidianas identitárias são, por si só, atrativos turísticos. O reconhecimento de que pessoas de outros lugares têm interesse em conhecer a comunidade e aprender seus costumes, tradições e modo de vida é o primeiro passo para mapear atrativos que podem passar despercebidos ou não serem devidamente valorizados.

Deve-se ter em mente que o cliente potencial do TSBC está à procura de uma experiência autêntica, em mergulhar no cotidiano de um território e da comunidade que o acolhe. Isto significa, em certa medida, que os produtos devem possibilitar aos clientes a convivência com a população local, o acompanhar ou realizar atividades cotidianas. A participação em atividades de lazer, culturais e festividades também fazem parte deste processo de viver a rotina da comunidade.

Os atrativos turísticos da comunidade incluem:

- ✕ Locais e histórias associadas a estes
- ✕ Elementos da natureza
- ✕ Atividades cotidianas
- ✕ Festividades
- ✕ Tradições
- ✕ Saberes locais, como conhecimentos sobre saúde e usos medicinais de plantas da floresta
- ✕ Arte utilitária e artesanato
- ✕ Pessoas e suas habilidades
- ✕ Cultura alimentar¹ e gastronomia local
- ✕ Manifestações culturais

¹ “Cultura alimentar é o saber fazer, o falar, o ritual, a ancestralidade, a espiritualidade, as técnicas artesanais, a pesca artesanal, a própria arquitetura tradicional” (Tainá Marajoara). Disponível em: http://www.ciranda.net/?O-que-e-Cultura-Alimentar-na-Lei&lang=pt_br. Acesso: 23/04/2021.

O processo de mapeamento dos atrativos turísticos deve ser feito de modo participativo por diversos motivos:

- 1 O conhecimento é detido pelos comunitários.
- 2 É necessário que os comunitários desenvolvam ou ampliem o entendimento do que pode ser um atrativo turístico, até para identificarem oportunidades de desenvolverem outros no futuro.
- 3 É necessário entender como os atrativos identificados se conectam com as normas sociais locais.
- 4 A percepção sobre um determinado atrativo pode não ser uniforme na comunidade e precisa ser conciliada.
- 5 As implicações de utilização de um determinado atrativo em um produto turístico podem ser distintas para diferentes grupos na comunidade, e isto precisa ser acordado.
- 6 O mapeamento participativo também pode apoiar a comunidade a perceber que sua vida cotidiana é repleta de experiências reais que os visitantes estão dispostos a vivenciar, já que muitos deles, morando em grandes centros urbanos, perderam conexões profundas com a natureza, a vida comunitária, o conhecimento tradicional e os sistemas culturais. Essas experiências tornam as atrações turísticas relevantes. Portanto, o envolvimento da comunidade no mapeamento é uma ferramenta de empoderamento para os habitantes locais, ao mesmo tempo que ajuda a prevenir a potencial mercantilização de práticas tradicionais para o mero propósito de desempenho turístico.

A seguir, apresentamos um roteiro de perguntas voltado ao mapeamento de atrativos, que pode ser aplicado com a comunidade de diversas formas, como: (i) entrevistas individuais com as lideranças; (ii) grupos focais; e (iii) reuniões abertas segmentadas ou não, por perfil e faixa etária.

A segmentação de reuniões, desde que bem aceita pela comunidade, pode contribuir para obter perspectivas diferentes e opiniões de grupos específicos como mulheres e jovens, principalmente quando se avalia que a presença, participação e manifestação desses grupos em reuniões abertas é baixa.

Vale ressaltar que todos os grupos na comunidade possuem conhecimentos e desenvolvem práticas culturais relacionadas às atrações turísticas. Portanto, excluir qualquer membro da comunidade do mapeamento participativo diminuirá sua amplitude e qualidade. Por exemplo, as mulheres rurais são campeãs na preservação de bancos de sementes em todo o mundo, graças às suas práticas culturais, conhecimento e sensibilidade - algo crucial no meio de uma revolução verde que corroeu a maioria das variedades não lucrativas.

Para que uma iniciativa de TSBC consiga ser, de fato, inclusiva e criar oportunidades para jovens, mulheres, grupos sub-representados e/ou marginalizados nas comunidades é necessário incorporar suas perspectivas e interesses numa lógica de fazer **com** eles e não **para** eles, desde o início.

Mapeando os atrativos turísticos da comunidade:

- 1** O que é único (especial) na comunidade?
- 2** Quais os principais pontos turísticos da comunidade ou proximidades?
- 3** Existem animais facilmente avistados na comunidade e proximidades?
- 4** Existem árvores milenares ou outras espécies de plantas que podem ser do interesse dos visitantes?
- 5** Existem monumentos como ruínas de construções antigas, grutas, serras, cavernas, pinturas ou gravuras rupestres?
- 6** Existem estruturas como mirantes, espaço para recepção e acolhimento de visitantes, locais de especial beleza cênica?
- 7** Quando os comunitários recebem amigos e parentes em suas casas, onde costumam levar os visitantes para conhecer ou passear?
- 8** Quais atividades de lazer realizam na comunidade?
- 9** O que gostam de fazer no tempo livre para se divertir?
- 10** Quais festividades, celebrações, eventos acontecem na comunidade ao longo do ano?
- 11** Quais as histórias e tradições da comunidade?
- 12** Quais atividades produtivas a comunidade desenvolve?
- 13** A comunidade tem algum tipo de arte utilitária, artesanato próprio e diferenciado?
- 14** Quais os pratos, receitas, produtos alimentares tradicionais e gastronomia local na comunidade?
- 15** Quais os conhecimentos mais importantes sobre saúde, medicamentos naturais e usos tradicionais das plantas, raízes e óleos vegetais?
- 16** Existem grupos folclóricos, artísticos e manifestações culturais na comunidade?
- 17** Existem atrativos turísticos como estes em outras comunidades próximas?

5.1.2 ***Peneira de interesses e aptidões***

Em um primeiro momento, vale listar todos os atrativos que a comunidade identifica e que surgem no mapeamento. No entanto, na sequência, recomenda-se avaliar quais deles são **de interesse da comunidade** em compartilhar e utilizar para desenvolver produtos turísticos, ou seja, quais podem ser visitados sem restrições, quais são acessíveis com que tempo de deslocamento e nível de dificuldade.

Além disso, deve-se verificar as **aptidões** (qualidades e capacidades) dos comunitários-empREENhedores em relação a quais atrativos e, em relação a estas, quais se sentem confortáveis, motivados e dispostos a trabalhar como negócios de TSBC.

Para que a observação de aves em uma comunidade se torne um negócio a ser incluído em um produto, é necessário que existam comunitários com **aptidão** para a localização, chamamento e identificação das

aves, que tenham habilidades de comunicação para interagir com os turistas e transmitir informações sobre as aves e seus hábitos, por exemplo.

Festividades, rituais e celebrações podem ser restritos a membros da comunidade ou a perfis de visitantes em função de idade ou gênero, criando limitações ou potenciais constrangimentos aos clientes se não existe consenso ou **interesse** da comunidade em flexibilizar essas normas sociais.

Não é porque uma família tem uma produção de farinha que terá **interesse** em ficar recebendo visitantes para acompanhar a produção, adequar sua infraestrutura para este fim ou ainda ter a **aptidão** para envolver de alguma forma os turistas na atividade.

Nesse sentido, desenvolvemos a seguir um novo bloco de perguntas orientadoras, que pode ajudar a filtrar os interesses e aptidões, que, em conjunto com o mapeamento dos atrativos, vão permitir a identificação da vocação turística.

Peneirando os interesses e aptidões da comunidade:

- 1** Quais lugares e atividades poderão ser visitados e em que épocas do ano?
- 2** Quais dos atrativos mapeados são lugares sagrados ou espaços na comunidade onde o turista não tem autorização para ir?
- 3** Quais conhecimentos gostariam de transmitir e permitir que o turista acesse?
- 4** O que o turista poderá aprender visitando a comunidade?
- 5** O que a comunidade mais deseja que a sociedade conheça do seu território, da sua história e cultura? Por quê?
- 6** Quais habilidades criativas existem ou podem ser despertadas entre as pessoas da comunidade que desejam trabalhar com turismo?
- 7** Quem atua no artesanato ou tem interesse no tema?
- 8** Quem possui habilidades com a cultura alimentar ou gastronomia local e sabe cozinhar ou se interessa em aprender?
- 9** Quem conhece sobre saúde e usos medicinais de plantas da floresta?
- 10** Quem tem disponibilidade e vontade de receber e hospedar pessoas em sua casa?
- 11** Quem conhece a história da comunidade e de seus mitos e lendas?
- 12** Quem na comunidade se comunica no principal idioma falado pelos visitantes ou tem conhecimento de línguas estrangeiras?
- 13** Quem quer aprender ou se especializar em massagens manuais?
- 14** Quem conhece bem a floresta e sabe andar pelas trilhas?
- 15** Quem tem habilidade em pilotar embarcações?
- 16** Quem conhece sobre animais e plantas da região?

Embora seja possível desenvolver ações de capacitação para o desenvolvimento de habilidades, assim como ações de sensibilização para ampliar o interesse das comunidades em desenvolver negócios a partir de atrativos, recomenda-se que este não seja o ponto de partida e sim um processo gradual de médio prazo na consolidação do destino.

É melhor iniciar o desenvolvimento de negócios e produtos turísticos em situações em que os atrativos, aptidões e interesses já existem.

A partir dos resultados positivos dos primeiros produtos turísticos, mais comunitários-empREENDEDORES serão estimulados a criar negócios e mais pessoas se interessarão em atuar no TSBC.

São vários os casos, por exemplo, que artes e ofícios, que estavam caindo no esquecimento em comunidades, são valorizados e ganham nova força a partir de uma iniciativa de TSBC. Comunitários, incluindo os mais jovens, passam a se interessar em aprender e desenvolver habilidades em função da perspectiva de geração e renda decorrente do TSBC. Por outro lado, é importante mencionar o risco de mercantilização, atuando como uma ameaça aos sistemas tradicionais e potencial ruptura social em uma comunidade, podendo afetar assim a dimensão social da sustentabilidade.

Começando bem: a importância e os cuidados na definição dos produtos e do formato de meios de hospedagem

*Muitas iniciativas de TSBC erram por começar o desenvolvimento do produto, por exemplo, pela definição e investimento em meios de hospedagem. O tipo adequado de meios de hospedagem ou de outras estruturas físicas relacionadas ao TSBC deve ser preferencialmente definido após a identificação da **vocação turística**, e de um ou mais **produtos** que integram múltiplos atrativos e negócios decorrentes destes.*

*É o **produto turístico (roteiro)** que vai definir o período em que os visitantes permanecem no destino, a programação e a logística para acessar os atrativos e, por consequência, as necessidades de meios de hospedagem e demais infraestruturas a serem implantadas.*

*O **produto turístico** é um conjunto de atrativos acrescidos de infraestrutura, serviços e equipamentos (i.e., alimentação, guias, locação de veículos etc.) organizados em um roteiro para que o cliente usufrua destes.*

*Um **destino** pode ter diversos **produtos turísticos**, segmentados por tipos de atrativos, época do ano, perfil de cliente, custo, tempo de permanência, entre outros aspectos. A segmentação dos produtos é uma tendência não apenas no setor do turismo, e pode ampliar a base potencial de clientes para o TSBC.*

O desenvolvimento detalhado de cada produto vai contribuir para delimitar melhor os perfis de clientes potenciais do TSBC, o que também deve ser levado em consideração na definição do formato e estrutura dos meios de hospedagem e investimentos em geral.

*Além disso, limitações de infraestrutura básica e condições de acesso ao longo do ano devem ser consideradas na definição dos locais e formatos dos meios de hospedagem e estruturas de uso turístico. **A análise mais detalhada sobre a infraestrutura básica e seus impactos será trazida na Seção 6.***

Os destinos de TSBC podem se desenvolver inclusive - ou em um primeiro momento - sem a necessidade de se investir em meios de hospedagem. Existem oportunidades para produtos turísticos de menor duração, ou próximos a núcleos urbanos ou ainda em locais onde a hospedagem possa ser embarcada (i.e., nas próprias embarcações utilizadas para deslocamento). Este é o caso da comunidade São João do Tupé (AM).

Localizada na Reserva de Desenvolvimento Sustentável (RDS) do Tupé², Amazonas, Brasil, a cerca de 25 km de Manaus (ou 30 minutos de navegação), o acesso à comunidade São João do Tupé é somente fluvial. Por conta da proximidade com a cidade, das características e motivações do público mencionadas e do principal produto que oferecem (passeios curtos diurnos e alimentação na praia), não há demanda por uma estrutura física de hospedagem implantada na própria comunidade.

Neste exemplo, fica claro que se tivessem começado a estruturação do turismo a partir da construção de um meio de hospedagem, sem conhecer mais a fundo a sua vocação turística e seus produtos, provavelmente, teria sido um investimento inicial mal aproveitado e desconectado com o que os turistas buscam neste destino.

Além disso, existem produtos organizados com hospedagem nas próprias casas dos comunitários e outros formatos que podem ser analisados no desenho de cada produto turístico.

*A implantação de uma estrutura de hospedagem e/ou alimentação, quando bem planejada, pode viabilizar e potencializar um produto turístico. A estruturação dos meios de hospedagem tende a ser o maior investimento isolado, na maior parte das iniciativas de TSBC, assim deve ser planejado de maneira consistente. O planejamento dos meios de hospedagem deve ser coerente com o tipo de produto e o **arranjo**, que em muitos casos vai determinar os investimentos disponíveis para o TSBC como um todo.*

² Reserva de Desenvolvimento Sustentável do Tupé. Disponível em: https://www.wikiparques.org/wiki/Reserva_de_Developolvimento_Sustent%C3%A9vel_do_Tup%C3%A9. Acesso: 13/07/2021.

Para saber mais

- Ministério do Turismo do Brasil. Dados e Fatos: Glossário do Turismo <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/gloss%C3%A1rio-do-turismo/882-a.html>
- Ministério do Turismo do Brasil. Inventário da Oferta Turística. Brasília: 2011. http://www.inventario.turismo.gov.br/invtur/downloads/formularios/inventariacao_da_oferta_turistica.pdf
- SEBRAE. Cadernos de Atrativos Turísticos. 2: Desenvolvimento do atrativo turístico. [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/f0c67377542f8745845f4c4f6ff6bf97/\\$File/SP_cadernodeatrativosturisticos2_16.pdf.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/f0c67377542f8745845f4c4f6ff6bf97/$File/SP_cadernodeatrativosturisticos2_16.pdf.pdf)
- MINCETUR: Viceministerio de Turismo (Perú). Manual para la Formulación del Inventario de Recursos Turísticos a Nivel Nacional. 2006. <https://www.uciptg.com/Repositorio/MGTS/MGTSI5/MGTSVI5-07/semana3/LS3.5.pdf>
- Ministerio de Turismo (Ecuador). Metodología para la jerarquización de atractivos y generación de espacios turísticos del Ecuador. Quito: 2017. https://servicios.turismo.gob.ec/descargas/InventarioAtrativosTuristicos/Partel_GuiaMetodologicaInventarioGeneracionEspacioTuristico2017_2daEd.pdf
- Organização Mundial do Turismo (OMT). Glosario de Términos de Turismo (Espanhol). <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>



5.2 Modelando Negócios de TSBC

Após a identificação da vocação turística, na qual passamos pelo mapeamento de atrativos e pela peneira de interesses e aptidões, é chegado o momento de avançar na modelagem dos negócios de turismo.

É a partir do processo de ideação que se inicia a modelagem, definindo premissas que vão permitir uma visão mais clara da proposta de um negócio associado ao TSBC. A ideação pode utilizar diversas ferramentas, sendo o “*business model Canvas*”, proposto por Alexander Osterwalder, uma das mais conhecidas.

O Canvas é uma ferramenta visual de modelagem de ideias formada por nove blocos interconectados, capazes de criar uma visualização que representa os pontos chave de um modelo de negócios, evidenciando a relação entre elementos como clientes, canais, proposta de valor, atividades principais, recursos principais, principais parcerias, fontes de receita e estrutura de custos, que estão organizados em blocos.

No *Canvas*, o conjunto de blocos incentiva a reflexão sobre a ideia de negócio, auxiliando a formar uma visão geral.

Considerações sobre segurança, prevenção e riscos relacionados à Covid-19 (ou zoonoses futuras) serão tratadas na Seção 8.

Parcerias-chave 	Atividades-chave 	Proposta de valor 	Relações com clientes 	Segmentos de mercado 
Como?		O que?	Para quem?	
Recursos-chave 	Canais 			
Estutura de custos 		Fontes de renda 		
Quanto?				

Embora não seja obrigatória uma sequência de preenchimento, é recomendado seguir os passos indicados abaixo. Ainda assim, é esperado que vários ajustes e revisões sejam feitos na medida que as informações de um bloco vão contribuindo para refinar e detalhar as ideias dos demais blocos. Para cada um dos blocos existem várias perguntas que contribuem para o seu preenchimento.

Parcerias-chave 	Atividades-chave 	Proposta de valor 	Relações com clientes 	Segmentos de mercado 
8	7	1	4	2
	Recursos-chave 		Canais 	
	6		3	
Estutura de custos 		Fontes de renda 		
9		5		

5.2.1 Como preencher cada bloco do método Canvas?

No *Canvas*, os conceitos são simples, relevantes e de fácil compreensão. Ao mesmo tempo em que, ao esboçar e desenvolver um modelo de negócio novo ou já existente (é possível desenhar o *canvas* também para negócios em funcionamento), torna-se evidente a complexidade que os empreendimentos e as organizações têm em sua operação.

As reflexões evidenciadas nos nove blocos constituem a conceptualização do negócio, ou seja, a maneira como irá operar e gerar valor ao mercado, definindo os principais fluxos e processos e possibilitando uma avaliação e visualização do seu modelo de atuação.

É importante entender as categorias de análise utilizadas nessa ferramenta para preencher, com atenção e qualidade, os nove blocos e, ao final, ter o mapa visual pré-montado do seu negócio de TSBC.

Vamos percorrer abaixo cada um dos blocos, conhecendo qual a essência das etapas e seguindo a sequência de preenchimento recomendada anteriormente.

1. Proposta de Valor

O primeiro passo é identificar o que o seu negócio já oferece (ou vai oferecer) ao mercado que realmente tem (ou terá) valor para os clientes. Ou seja, o que contém na sua cesta de produtos e serviços e como ela é percebida pelo cliente em relação aos valores que é capaz de proporcionar (i.e., aprendizados, experiências, memórias afetivas, conhecimentos, sentimentos etc.).

Perguntas norteadoras para o bloco Proposta de Valor



- 1** Qual(is) necessidade(s) dos turistas estarão sendo supridas quando ele experimentar os serviços?
- 2** O que faz os turistas virem até a comunidade e experienciar o que temos ao invés de irem à outra comunidade da mesma região?
- 3** Qual(is) sentimento(s) é(são) gerado(s) nos turistas ao estarem na comunidade e receberem nossos serviços ou produtos?

2. Segmentos de Clientes (ou de Mercado)

Aqui, a ideia é indicar quais os segmentos (tipos, perfis) de clientes que serão foco do seu empreendimento ou negócio, quais são as preferências e características principais desses consumidores que você já atende ou pretende atrair.

Mais detalhes sobre a definição do público-alvo, perfil de clientes potenciais consulte a Seção 7.



Perguntas norteadoras para o bloco Segmentos de Clientes

- 1 Para quem serão entregues os serviços ou produtos?
- 2 Qual o perfil do turista que se deseja atender na comunidade (idade, gênero, origem, ocupação, gastos médios em viagem etc.)?
- 3 Quais as características do turista que se espera receber (principais motivações para viajar, se realizam viagem em família, são casais sem filhos, parentes e amigos ou viajantes sozinhos)?
- 4 Geralmente viaja só ou em grupo?
- 5 Quais os lugares de origem principais dos turistas (local, regional, nacional ou internacional)?

3. Canais

Este bloco consiste no levantamento sobre como seu negócio alcança os consumidores para entregar sua proposta de valor, como os clientes compram e recebem seus produtos e serviços, quais são os meios de acesso à informação, esclarecimento de dúvidas e efetivação da compra.

Existem dois tipos de canais: os diretos (ou particulares) e os indiretos (ou parceiros).

- **Diretos (particulares): equipes de venda física ou digital.** O grande diferencial deste tipo de canal é que a margem de lucro costuma ser bem maior. No entanto, pode necessitar de um investimento inicial relativamente alto para iniciar as operações, como, por exemplo, na estrutura e divulgação.
- **Indiretos (parceiros): franquias, lojas parceiras (agências de turismo) ou atacadistas (operadoras).** Esses canais levam a margem de lucro do negócio a um percentual menor, porém tem possibilidade de trazer outros benefícios, como distribuição, revenda, sites de parceiros, reconhecimento da marca, divulgação e acesso rápido ao mercado.

Mais detalhes sobre comunicação, divulgação e promoção de produtos de TSBC na Seção 7.



Perguntas norteadoras para o bloco Canais

- 1 Como os turistas saberão que o negócio existe na comunidade?
- 2 Quais canais de comunicação e promoção irá criar para levar informações sobre o(s) negócio(s) e/ou produto(s) turístico(s) da comunidade?

4. Relacionamento com Clientes

Este é o espaço para definir como o seu empreendimento se relaciona (ou irá se relacionar) com cada um dos segmentos de clientes identificados no segundo bloco, com o objetivo de conquistá-los e mantê-los como aliados de sua iniciativa.

Perguntas norteadoras para o bloco Relacionamento com Clientes



- 1** Como se consegue gerar relacionamentos com os turistas que chegam ou chegarão na comunidade e são ou serão atendidos pelo negócio?
- 2** Como poderá superar as expectativas deles?
- 3** Como fidelizar esses turistas, ou seja, como estabelecer e manter um bom relacionamento com seu cliente para que ele indique seu negócio a outras pessoas e volte a consumir seu produto?
- 4** Como atenderá suas necessidades?
- 5** Como eles lembrarão da comunidade?

5. Fontes de Receita (ou de Renda)

Nesta etapa, é preciso refletir sobre quais são as formas de obter receita (renda) por meio das propostas de valor que o seu negócio possui, qual o capital financeiro (dinheiro) que o empreendimento gera, quanto e como será recebido dos clientes.

Perguntas norteadoras para o bloco Fontes de Receita



- 1** O cliente pagará por um serviço ou produto? Caso sim, quanto e como ele pagará?
- 2** Irá adquirir serviços e produtos complementares?
- 3** A partir da venda, do que irei ganhar dinheiro?
- 4** Como irei efetivar uma venda?
- 5** Quais serão as formas e condições de pagamento aceitas?

6. Recursos Principais (ou Chave)

O sexto passo é apontar quais são os recursos necessários e dos quais se precisa (ou precisará) dispor para realizar as atividades chave - quais os recursos essenciais que possibilitam entregar a proposta de valor.

Perguntas norteadoras para o bloco Recursos Principais



- 1 Quais recursos são envolvidos na execução das nossas atividades principais?
- 2 Quais equipamentos e insumos (coletes salva-vidas, remos, geladeira, fogão, barracas, redes, palha, madeira etc.) precisamos no negócio?
- 3 Quais funções devem ser desempenhadas, ou seja, quais os recursos humanos necessários?
- 4 Quanto de capital financeiro precisaremos para abrir ou impulsionar o negócio?

7. Atividades Principais (ou Chave)

Semelhante ao que foi mapeado no bloco Recursos Principais, deve-se listar aqui quais as atividades essenciais que devem ser desempenhadas para que seja possível entregar a proposta de valor desenhada no primeiro bloco - quais são as atividades que formam os pilares (que são as raízes) do negócio.

Perguntas norteadoras para o bloco Atividades Principais



- 1 Quais atividades principais preciso desempenhar e operacionalizar para que o negócio funcione perfeitamente?
- 2 Qual o passo a passo para prestar o serviço aos turistas?
- 3 Quais as regras que deverão ser cumpridas na execução das atividades (por exemplo, regras de higiene e manipulação de alimentos para servir comida aos turistas)?

8. Parcerias Principais (ou Chave)

Este bloco refere-se às parcerias chave realizadas e aos recursos adquiridos fora do empreendimento. É a rede de fornecedores e parceiros que ajuda o negócio a entregar ao mercado (e à própria comunidade) aquilo que prometeu.

Perguntas norteadoras para o bloco Parcerias Principais



- 1 Quais parceiros são fundamentais para que eu consiga entregar o serviço ou produto ao turista?
- 2 Quais instituições, profissionais ou pessoas são importantes para proporcionar uma experiência única ao turista?

9. Estrutura de Custos

O último bloco é voltado à enumeração de todos os custos relevantes envolvidos na operação do seu modelo de negócios. São os custos necessários para que a estrutura proposta possa funcionar.

Perguntas norteadoras para o bloco Estrutura de Custos



- 1 Quais os principais custos envolvidos na operacionalização das atividades do negócio na comunidade?
- 2 Custos fixos e variáveis?

À frente, ainda nesta Seção 5, há um box sobre precificação e custos fixos e variáveis de produtos de TSBC, com referências onde é possível entender melhor o termo e como abordá-lo.

5.2.2 Exemplos de modelagem de negócios de TSBC usando canvas

Nos três exemplos de Canvas apresentados a seguir, é possível analisar alguns modelos preenchidos para negócios de TSBC.

Restaurante Canto do Japiim

Localizado na comunidade Tiririca, na Reserva de Desenvolvimento Sustentável (RDS) do Rio Negro, município de Novo Airão, Amazonas, Brasil. O empreendimento beneficia diretamente sete famílias da comunidade, além de proporcionar outra opção de roteiro turístico e gastronômico regional.

No Canvas do restaurante Canto do Japiim, é possível perceber claramente a lógica do negócio associada à oferta de alimentos. Há uma forte relevância da experiência do cliente como um todo (para além da alimentação), refletida por exemplo: nos produtos locais e ambiente cênico indicados na proposta de valor; no espaço físico e nas pessoas como recursos chave; na cozinha aberta e conceito de slow food (maior apreciação da comida, qualidade das refeições e produção que valorize produto, produtor e meio ambiente) nas relações com clientes; e nos turistas como segmentos de mercado e agências de turismo como parceiras.

Restaurante Canto do Japiim (Amazonas - Brasil)

Parcerias-chave  Fornecedores locais de alimentos Agências de turismo que atuam na região Empresas de meios de pagamento	Atividades-chave  Bom preparo dos alimentos Conservação e higiene Atendimento dos clientes	Proposta de valor  Gastronomia regional e saudável confeccionada com produtos locais Ambiente agradável e cênico	Relações com clientes  Proximidade com os clientes Cozinha aberta Slow food	Segmentos de mercado  Turistas que estejam viajando pela região Moradores das cidades próximas
	Recursos-chave  Espaço do restaurante Alimentos Equipamentos Recursos humanos Energia e água		Canais  Redes sociais	
Estrutura de custos  Despesas com pessoal Custos fixos Despesas com insumos Despesas de manutenção Despesas de divulgação e promoção		Fontes de renda  Atendimento a clientes pontuais Atendimento a grupos de turistas em parceria com as agências Alimentação e espaço para Eventos para grupos		

Poranduba Turismo

Estabelecida na comunidade do Tumbira, Amazonas, Brasil, Poranduba é uma organização criada por moradores da Reserva de Desenvolvimento Sustentável (RDS) Rio Negro, que promove o turismo de base comunitária e a cultura ribeirinha. Funciona como uma agência de turismo, que recebe visitantes nas comunidades para compartilhar um pouco da cultura da região. Todos os serviços são realizados por moradores locais, assim como a renda gerada pelas viagens é destinada às pessoas envolvidas.

No exemplo de Canvas da Poranduba Turismo, torna-se evidente a relação direta do negócio com a proposta de vivências na natureza e imersão na cultura amazônica. Além de características gerais das agências de turismo – como assessoria pré-viagem e intermediação nas relações com os clientes; e estruturação, receptivo, promoção e comercialização de produtos como atividades chave –, dois grandes diferenciais: estar localizada na própria comunidade, base central dos roteiros que oferece, o que permite suporte todo o tempo no local como proposta de valor; e ser voltada ao TSBC, fazendo com que as comunidades locais sejam parceiras centrais do negócio.

Poranduba Turismo (Amazonas - Brasil)

Parcerias-chave  comunidades locais Fornecedores locais de meios hospedagem e serviços de alimentação Agências de turismo associações de turismo Empresas de meios de pagamento	Atividades-chave  Estruturação de produtos turísticos Receptivo, logística e suporte ao turista Promoção e comercialização dos produtos turísticos	Proposta de valor  vivências autênticas na floresta amazônica e na cultura ribeirinha contato com a natureza interação com comunidades tradicionais Suporte todo o tempo no local	Relações com clientes  Proximidade disponibilidade Flexibilidade assessoria pré-viagem	Segmentos de mercado  casais famílias adultos entre 30 e 50 anos que valorizam natureza e cultura
	Recursos-chave  Canais de comunicação Rede de negócios locais parceiros Atrativos da RDS desenvolvidos		Canais  Redes sociais Site Whatsapp Google (pesquisa)	
Estrutura de custos  Despesas de divulgação e promoção Despesas fixas da empresa Pagamento de fornecedores e parceiros Custos de logística e transporte dos clientes			Fontes de renda  Taxa de comercialização dos produtos (roteiros) para indivíduos e grupos Organização de Eventos e vivências para grupos	

Pousada Garrido

Situada também na comunidade do Tumbira, na RDS Rio Negro, a 74 quilômetros da capital Manaus, a Pousada do Garrido funciona desde 2012, é administrada pela família do Sr. Roberto Garrido e colabora para que hoje a comunidade seja um exemplo de desenvolvimento sustentável na Amazônia. Além de serem acolhidos na comunidade, os turistas que se hospedam na pousada têm oportunidade de provar a culinária tradicional, conhecer sobre os pássaros da região, visitar o arquipélago de Anavilhanas, fazer trilhas e observação de fauna e flora, entre outras atividades.

E no Canvas da Pousada Garrido, que reúne serviços de hospedagem, alimentação e passeios turísticos e está localizada na mesma região que os outros empreendimentos apresentados, observa-se vários pontos em comum com os dois primeiros negócios. O maior destaque fica por conta do serviço de hospedagem, que possibilita agregar à oferta: quartos confortáveis na proposta de valor, um maior nível de conforto sem perder a autenticidade da experiência comunitária aos turistas interessados, e dois novos segmentos de mercado: mochileiros e pesquisadores. Além disso, elementos chamam atenção: a parceria direta com uma ONG, a Fundação Amazônia Sustentável (FAS); e a estrutura de custos para não prever despesas de divulgação e promoção, o que talvez seja viabilizado por parceiros.

Pousada Garrido (Amazonas - Brasil)

Parcerias-chave  fas (ong) Fornecedores locais de alimentos Agências de turismo que atuam na região	Atividades-chave  Bom preparo dos alimentos Conservação e higiene passeios turísticos Recursos-chave  estrutura Equipamentos Recursos humanos Energia e água	Proposta de valor  Gastronomia regional vivência em comunidade Ambiente agradável e cênico quartos confortáveis	Relações com clientes  Proximidade com os clientes autenticidade Canais  Redes sociais Rede de clientes (boca a boca)	Segmentos de mercado  Turistas interessados em uma experiência autêntica na Amazônia mas esperam um melhor nível de conforto pessoas que querem conhecer a Amazônia Mochileiros Pesquisadores na reserva
Estrutura de custos  Despesas com pessoal Custos fixos Despesas com insumos Despesas de manutenção da estrutura		Fontes de renda  Hospedagem e alimentação para clientes pontuais Atendimento a grupos de turistas em parceria com as agências (hospedagem e alimentação) Passeios turísticos - trilhas Hospedagem e alimentação para grupos		

Para saber mais

- Barthus, F. C. Aplicação do Modelo de Negócios Canvas na estruturação do E-commerce de turismo experiencial. UFPB. João Pessoa, 2016. <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/2225/1/FCB18092017.pdf>
- Bezerra, L. T. Modelo Canvas aplicado à gestão estratégica de empreendimentos hoteleiros. UFRN. 2018. https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/26461/1/ModeloCanvasaplicado_Bezerra_2018.pdf
- Lara, S., Arjona-Fuentes, J., Torre, G. Una propuesta de Business Model Canvas para el desarrollo del turismo del Flamenco. 2015. https://www.researchgate.net/publication/282571670_Una_propuesta_de_Business_Model_Canvas_para_el_desarrollo_del_turismo_del_Flamenco
- Salamanca Salazar, B. L. Modelo de Negocios para un emprendimiento de servicios turísticos, ecoturísticos y culturales en San Agustín, Departamento del Huila. Universidad EAFIT. Medellín. 2017. <https://core.ac.uk/download/pdf/128483856.pdf>
- SEBRAE. Guia Visual para Construção de Modelo de Negócios. [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/d5e4e2687dffe4a09aa36fd53c50839f/\\$File/4495.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/d5e4e2687dffe4a09aa36fd53c50839f/$File/4495.pdf)
- SEBRAE. O Quadro de Modelo de Negócios: um caminho para criar, recriar e inovar em modelos de negócios. 2013. https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/ES/Anexos/ES_QUADROMODELODENEGOCIOS_16.PDF.pdf



Exercício 07:

Modelando negócios de TSBC



Selecione uma ideia de negócio turístico sobre a qual gostaria de refletir um pouco mais. Não precisa ter em mãos todas as informações e respostas. É importante que seja um negócio que esteja alinhado à vocação turística da comunidade (ou comunidades). Em seguida:

- ✎ Passo 1: Utilize as perguntas norteadoras para ir preenchendo com as pessoas interessadas/envolvidas no negócio cada bloco do Canvas. Verifique se o Canvas está consistente, ou seja, se as informações de um bloco estão coerentes com os demais blocos e vá fazendo ajustes na medida em que as ideias vão se tornando mais claras. Quanto mais específico e detalhado, melhor. Faça uma lista das informações que não tem e das dúvidas que foram surgindo durante o exercício de preenchimento.
- ✎ Passo 2: Depois de preencher o Canvas com as pessoas interessadas/envolvidas no negócio, valide a ideia, apresentando para outras pessoas (parceiros, comunidade, colegas) e ouvindo suas dúvidas e críticas/preocupações/sugestões.
- ✎ Passo 3: As contribuições e comentários que eles trouxerem contribuirão para revisar e aprimorar a ideia de negócio com base nessas interações e tornar seu modelo mais consistente.

Esta etapa é de fundamental importância para começar a estruturar uma ideia de negócio turístico. Lembre-se de trazer para esta concepção todos os sentimentos relacionados à sua identidade cultural e os elementos que fazem parte da natureza que nos rodeia.

Parcerias-chave 	Atividades-chave 	Proposta de valor 	Relações com clientes 	Segmentos de mercado 	Fontes de renda 
Estrutura de custos 	Recursos-chave 	Canais 			

5.2.3 Oportunidades de Negócios (diretos) de TSBC

No quadro a seguir, será possível conhecer mais a fundo ideias de negócios de TSBC que podem integrar um produto turístico. Lembrando que todas essas atividades devem seguir princípios de sustentabilidade e diretrizes específicas, a serem incorporados no momento em que o negócio for definido. Alguns casos são mais complexos, como ocorre com a pesca esportiva, por exemplo, mas todos devem aplicá-los. É importante já começar com práticas simples, mas conscientes e, gradualmente, ir aprimorando.

Além disso, a depender do tipo de negócio, poderá ter que incluir nas funções de custo itens como: projeto e manutenção de trilhas para evitar erosão, número máximo de visitas por tempo, levando em consideração a capacidade de carga do atrativo, uso de energia limpa etc.

Considerações sobre segurança, prevenção e riscos relacionados à Covid-19 (ou zoonoses futuras) serão tratadas na Seção 8.

Exemplos de Oportunidades de Negócios de TSBC

Esportes e atividades ao ar livre	
Negócio	Composição/Descrição
Observação de aves ou de fauna diurna	As informações devem ser fracionadas e distribuídas ao longo do tempo para que possam ser melhor assimiladas. A quantidade, variedade de temas simultâneos e nível de detalhe devem ser bem dosados.
Observação da fauna noturna (focagem noturna)	Em diversos contextos em que se pretende implantar o TSBC existem deficiências educacionais. Prevalece nesses casos a linguagem falada, com utilização de termos locais para estabelecer o vocabulário local que deve ser considerado na estratégia de comunicação.
Negócio especializado em pesca esportiva	É importante reconhecer também os papéis de diferentes grupos sociais e a adequação da comunicação para cada segmento. Como exemplo, é importante fazer a distinção de necessidades de mulheres e homens, jovens e adultos, para conseguir estabelecer em todos os casos comunicação relevante com todos os grupos.
Negócio especializado em aluguel de caiaques ou prática de canoagem	Quanto mais presente o programa se faz no dia a dia das pessoas, mais familiar o conteúdo se torna. A continuidade da comunicação promove também a segurança e confiança dos atores com relação ao processo. As lideranças locais têm um papel fundamental nesse aspecto.
Negócio especializado em prática de bóia-cross	O contato presencial e a comunicação direta sempre se destacam em comparação aos demais formatos de comunicação, em especial nos estágios iniciais. Reconhecendo barreiras logísticas e de recursos, recomenda-se ao máximo que exista a previsão de momentos presenciais envolvendo o máximo possível de atores.
Negócio especializado em rafting	A complexidade logística de alguns territórios exige uma inteligência logística também na estratégia de comunicação para garantir a capilaridade da informação.
Negócio especializado em caminhadas e travessias	Sempre que possível a comunicação deve buscar se antecipar as etapas, ações e situações que ocorrerão a seguir no processo de implantação ou de operação do TSBC.
Negócio especializado em cicloturismo	Criação de negócios com atividades de trilhas cicloturísticas em áreas propícias, com profissional especializado da comunidade, com interpretação ambiental. Necessidade de adquirir bicicletas e equipamentos de segurança apropriados (i.e., capacetes, luvas e proteções para joelhos e cotovelos, óculos e outros).
Dormida na floresta	Construção de estrutura mínima de uma cabana para pernoite que pode ser suspensa sobre a copa de uma árvore ou sustentada por pilastras de madeira.
Contemplação da natureza	Estrutura de piquenique para café da manhã apreciando o nascer do sol ou para aperitivos durante o pôr-do-sol.

Cultura	
Negócio	Composição/Descrição
Casa de Cultura local, Ecomuseu ou Museu Comunitário	Oportunidade de criação de ecomuseu ou museu comunitário com espaço para exposição da cultura local, com pagamento de ingresso de visitação, venda de souvenirs, divulgação de manifestações culturais e patrimônio material e imaterial da comunidade.
Oficinas de culinária e/ou artesanato	Oportunidade de oferta de oficinas de culinária, artesanato, plantas medicinais ou para confecção e manutenção de ferramentas utilizadas na pesca, na roça etc.
Companhia de danças populares	Oportunidade de criação e/ou fortalecimento de grupos de danças locais com apresentações culturais como atividade da programação turística com pagamento de contribuição ao grupo.
Contação de histórias e café	Possibilidade de receber e acolher visitantes em espaços da comunidade para um café com roda de conversa para contação de histórias, mitos e lendas da região.
Hospedagem	
Negócio	Composição/Descrição
Hospedagem Cama & Café	Oportunidade de criação de um meio de hospedagem a partir da disponibilidade de quartos para acolhimento ao visitante com o serviço de café da manhã contendo elementos da cultura alimentar e culinária regional.
Hospedagem Rede & Café (ou Rede e Xibé)	Oportunidade de criação de um meio de hospedagem com disponibilidade de espaços específicos nas residências ou na área da comunidade (i.e., redário, barracão ou centro comunitário) para acolhimento ao visitante em redes, com devida indumentária (cordas, lençóis e mosquiteiros), e oferta de café da manhã contendo itens da cultura alimentar e culinária regional.
Ecopousada	Oportunidade de criação de ecopousadas com responsabilidade socioambiental, oferta de Unidades Habitacionais (UH), serviço de quarto, café da manhã e com iniciativas sustentáveis.
Área de <i>camping</i>	Oportunidade de criação de espaço de acampamento em área próxima à residência do comunitário ou quintal com apropriada limpeza e estrutura, além da disposição de aluguel de barracas com oferta ou não de café da manhã.
Alimentação	
Negócio	Composição/Descrição
Sorveteria – frutos regionais	Oportunidade de empreender a criação de uma sorveteria de produtos de base regional.
Doceria	Oportunidade de empreender a criação de uma doceria com oferta de doces, geleias, compotas, polpas e outros subprodutos de origem local.
Restaurante de culinária e cultura alimentar local	Criação de restaurantes nas dependências das residências comunitárias ou em locais previamente reservados e acordados coletivamente, para dispor de serviços de alimentação ao visitante com cardápio atrativo (refeições, sucos naturais e sobremesas) que valorize a cultura alimentar local.
Passeios e Transporte	
Negócio	Composição/Descrição
Agência de turismo receptivo	Criação de agência de turismo receptivo para venda de pacotes e roteiros turísticos de acordo com os produtos turísticos comunitários - em parceria com associações e/ou empreendedores de negócios especializados da comunidade e com agências e operadoras de turismo de outras cidades, estados e países, para a comercialização e consolidação do TSBC.
Serviço de condução de visitantes ou guiamento turístico	Oportunidade de oferta de serviços de guiamento por meio de condutores, guias de turismo e/ou monitores para a interpretação ambiental e contato direto com os principais passeios e atividades na comunidade.
Serviço de transporte turístico	Oportunidade de prestação de serviço de transporte de visitantes tanto dentro da comunidade e entorno – na realização dos passeios e atividades – quanto do ponto de embarque e desembarque entre a comunidade e o terminal de transporte.

Produtos e Serviços associados ao turismo	
Negócio	Composição/Descrição
Loja de artesanato, ecoprodutos e variedades	Loja especializada em peças de artesanato com características e detalhes locais e acabamento refinado. Além da venda de produtos do extrativismo e da agricultura familiar, camisetas, cantis, lenços, bonés, repelentes, protetores solares, entre outros.
Registros fotográficos	Disponibilidade na comunidade de profissional para acompanhamento do visitante durante as atividades e passeios, ofertando o serviço de registros fotográficos e álbuns de viagem impressos ou em outros dispositivos como CD ou pendrive.
Spa comunitário	Criação de um serviço profissional de massagem com adaptação de um espaço com mobiliário, produtos de massagens (cremes e óleos) que podem ser naturais, a partir de ativos da região.

5.3 Como estruturar produtos turísticos a partir dos negócios

A implementação do TSBC não depende apenas da quantidade ou qualidade de atrativos e negócios associados. É necessário que integrem um produto capaz de organizar o tempo dos clientes para usufruí-los e reunir infraestrutura turística e de apoio³, que viabilize a experiência do turista, e uma estrutura de custos que viabilize sua comercialização.

Embora existam diversos desenhos de produtos turísticos, nas distintas modalidades de turismo com níveis variados de flexibilidade, customização e autonomia dos clientes, o produto turístico normalmente está organizado em um roteiro, ou seja, uma programação ou itinerário que une os diferentes atrativos, serviços, e negócios locais, formando o produto a ser consumido pelos visitantes de uma forma programada.

Ainda que este roteiro possa sofrer alterações, em virtude de condições climáticas ou outros imprevistos, o deslocamento dos turistas aos atrativos que compõem o roteiro/produto precisa na grande maioria de um planejamento antecipado e, no caso do TSBC, de ser acompanhado por um guia ou condutor local e o deslocamento entre os lugares a serem visitados (i.e., uma comunidade para conhecer e comprar artesanato) depende de uma logística organizada e eficiente que integrará o produto turístico.

No contexto do TSBC as opções de serviços de alimentação também tendem a ser limitadas e os negócios que oferecem este serviço precisam se planejar com antecedência, principalmente em casos da necessidade de atender grupos.

Aspectos como estes tornam o desenho de produtos turísticos de TSBC um processo que exige cuidado e atenção aos detalhes, uma vez que raramente existem alternativas e redundâncias no caso de algo sair do planejado.

A garantia de qualidade é indispensável para o sucesso dos negócios, a proposição e implementação do produto devem obedecer a altos padrões de qualidade, e isso não significa investimentos de alto custo. Pode ser buscada mesmo nas condições mais modestas.

³ SEABRA, G. de F. As Rotas Culturais do Turismo Sertanejo. João Pessoa: Conceitos, 2001.

A elaboração do produto turístico de TSBC é o processo de organizar e integrar uma série de atrativos desenvolvidos e negócios associados e estrutura de apoio, criando algo novo e estruturado que tenha potencial comercial, viabilidade econômica e esteja alinhado com os princípios do TSBC.

Considerações sobre segurança, prevenção e riscos relacionados à Covid-19 (ou zoonoses futuras) serão tratadas na Seção 8.

Vamos ilustrar essa composição abaixo com um estudo de caso sobre a criação do produto turístico da comunidade Boa Vista do Acará, localizada no município do Acará, estado do Pará, na Amazônia Brasileira. E, a partir dos aprendizados desta iniciativa, detalharemos em seguida os passos para organizar um produto turístico de TSBC.

Estudo de Caso 09

Roteiro: Boa Vista: cheiros e sabores do Acará, Pará, Brasil



O produto “Boa Vista: cheiros e sabores do Acará” é um roteiro de um dia na comunidade Boa Vista do Acará, localizada no município de Acará, Pará, Amazônia, Brasil.

Em 2009, a Associação de Produtores Orgânicos de Boa Vista do Acará (APOBV), composta por 30 famílias (das 150 aproximadamente que vivem na comunidade), estruturou e desenvolveu seu produto turístico em parceria com a Estação Gaboraba⁴, operadora de TSBC na Amazônia com atuação desde 2007, parceira pioneira da APOBV na estruturação e comercialização desde o primeiro grupo de turistas em junho de 2009.

Com saída de barco a partir de Belém, capital do estado, o roteiro tem duração aproximada de oito horas, começando às 8h e encerrando às 16h.

Atrativos: passeio de barco, trilha, contemplação da paisagem, cultura alimentar amazônica e culinária regional, roda de conversa, organização comunitária e modo de vida ribeirinho, agricultura familiar orgânica e plantio da piprioca, coleta do açaí, bacaba e demais produtos do extrativismo, produção da farinha de mandioca e seus derivados, visita ao sítio (área com árvores frutíferas nativas e comuns na região), banho de cheiro e banho de igarapé.

Interesses e aptidões: pilotagem de embarcações regionais, condução de visitantes, apresentação do trabalho da APOBV, interpretação do patrimônio cultural e natural, preparo e oferta de alimentação saudável e regional, demonstração do processo artesanal desenvolvido na casa de farinha, conhecimento sobre plantas aromáticas e medicinais, valorização da cultura, fortalecimento da autoestima dos moradores e incremento da renda local.

⁴ Website (em Português e Espanhol): www.estacaogaboraba.com.br.

Vocação: o produto tem grande apelo e vocação, principalmente, enquanto oportunidade para turistas e moradores da capital Belém de conhecer o modo de vida ribeirinho, há apenas 40 minutos, no máximo cruzando o rio a partir da metrópole, que conta com aeroporto internacional, ampla rede hoteleira e infraestrutura turística e de apoio, como museus, bancos, centros culturais, etc. Por conta desse acesso facilitado e proximidade à Belém e pelo perfil dos visitantes na cidade – que consiste em sua maioria em turistas a trabalho ou de passagem para outros destinos, como Ilha do Marajó e Santarém, ambos os casos com pouco tempo disponível para passeios –, o roteiro regular à Boa Vista do Acará não inclui pernoite na comunidade (sem alojamento). Lembrando o que foi discutido no início desta Seção, é essencial analisar todo o contexto na estruturação do produto para depois escolher a oferta de hospedagem mais adequada.

Roteiro Boa Vista do Acará (Pará - Brasil)

Parcerias-chave 	Atividades-chave 	Proposta de valor 	Relações com clientes 	Segmentos de mercado 
Estação Gabiraba (operadora de TSBC) Agências de turismo que atuam na região Natura (empresa de cosméticos) Fornecedores locais de alimentos	Bom preparo dos alimentos passeios turísticos Atendimento dos clientes Recursos-chave estrutura  Equipamentos Recursos humanos Energia e água	Experiência autêntica na amazônia e na cultura ribeirinha vivência em comunidade Produção orgânica Cultura alimentar amazônica Contato com a natureza	Proximidade com os clientes autenticidade Flexibilidade Canais  Redes sociais Whatsapp Rede de clientes (boca a boca)	Turistas interessados em uma experiência autêntica na Amazônia Pessoas de passagem por Belém que querem conhecer a cultura ribeirinha Grupos educacionais e científicos ONGs e instituições interessadas em negócios comunitários
Estrutura de custos  Despesas com pessoal Custos fixos Despesas com insumos Despesas de manutenção da estrutura		Fontes de renda  Atendimento a grupos de turistas diretamente e em parceria com as agências (Passeios e alimentação) Organização de eventos e alimentação para grupos		

Bases do produto

O roteiro conta com três bases centrais:

- ✍ **Porto de Belém:** de onde saem as embarcações fluviais da comunidade que vão buscar os visitantes e onde tem início de fato a programação com os moradores;
- ✍ **Porto da comunidade:** onde são recepcionados os visitantes e acontece o encontro com o anfitrião local que será o condutor, acompanhando o grupo ao longo do dia todo. Também é onde há um comércio, que vende bebidas (água mineral para a caminhada), artesanatos e outros produtos;
- ✍ **Sede da Associação (APOBV):** local que funciona como ponto focal para alimentação, descanso, roda de conversa e partida para todas as atividades, como visita ao sítio e casa de farinha, igarapé etc.

Infraestrutura turística necessária

- ✍ Cozinha equipada e estruturada de acordo com as normas sanitárias.
- ✍ Espaço e equipamentos para servir alimentação.
- ✍ Espaço de acolhimento e descanso.
- ✍ Píer e/ou bancos nos igarapés.
- ✍ Sanitários.

Infraestrutura de apoio necessária

- ✍ Embarcação (barco regional).
- ✍ Píer/Porto.
- ✍ Trilha.
- ✍ Sinal de celular e internet.
- ✍ Ônibus e carro.

Com base nos conhecimentos das comunidades amazônicas, as estruturas em geral foram construídas em madeira e materiais locais de baixo custo, ancoradas no que hoje é conhecido como bioconstrução, técnicas adotadas tradicionalmente por essas populações que, inclusive, foram os pilares para proposição dos princípios da sustentabilidade.

Riscos e alternativas em caso de chuva/tempo ruim

É possível percorrer este trecho fluvial entre Belém e a comunidade Boa Vista em qualquer época do ano. Por ser uma região da Amazônia já próxima ao mar, os rios sofrem influência diária das marés (enche e vaza a cada 12 horas), sendo possível navegar neste trecho a qualquer momento nas embarcações regionais utilizadas no roteiro. Em relação às chuvas, as embarcações regionais utilizadas dispõem de cobertura (teto ou capota) e proteção lateral contra chuva.

Durante a caminhada na comunidade entre o porto e a sede da Associação, é possível providenciar um transporte terrestre alternativo em caso de necessidade. Também pode-se ampliar o tempo e diversificar as atividades a serem realizadas na sede (i.e., oficina de artesanato, aula de culinária regional) no intuito de aproveitar melhor o tempo enquanto não se pode estar ao ar livre.

Além disso, nas orientações e atendimento prévio aos visitantes, recomenda-se que tragam consigo capas de chuva ou sombrinhas, especialmente durante o inverno amazônico. A comunidade também empresta os equipamentos diante dessas situações.

Organização do roteiro

O **roteiro** está organizado da seguinte forma:

1. Deslocamento até o porto

Saída do hotel às 8h para embarque no porto em Belém.

2. Passeio em barco regional

Deslocamento em barco regional fretado com destino à Boa Vista do Acará, com duração de cerca de 40 minutos. Durante a viagem que cruza o rio Guamá, um dos que formam a Baía do Guajará, entende-se como vivem as pessoas da região. Casas construídas sobre estacas garantem proteção contra o vai-e-vem da maré, e o barco é o único meio de transporte. A placa vermelha presa ao mastro é sinal de que tem açaí para vender. É muito comum ver a palmeira nativa da Amazônia (*Euterpe oleracea*) no trajeto. O extrativismo é uma das principais fontes de renda das comunidades ribeirinhas locais, que compartilham belas paisagens entre o rio e a floresta.

3. Recepção na comunidade

Chegada ao porto da comunidade e encontro com representante da Associação de Produtores Orgânicos de Boa Vista do Acará (APOBV), que será o anfitrião (condutor local) durante o dia.

Caminhada de 20 minutos conduzida por ele até a sede da associação, onde é realizada uma roda de apresentação e conversa e um lanche de boas-vindas preparado pelos moradores.

4. Visita à agricultura orgânica e ao extrativismo

Após a acolhida inicial, visita ao plantio de priprioca (*Cyperus articulatus*), raiz aromática utilizada na produção de cosméticos. Como a priprioca leva no mínimo oito meses para chegar ao ponto da colheita, as famílias se sustentam com o cultivo do açaí, cupuaçu (*Theobroma grandiflorum*), biribá (*Annona mucosa*) e tantas outras espécies, que serão apresentadas por eles durante a visita ao “sítio” (área reservada ao cultivo de frutíferas) de uma das famílias locais.

5. Produção de farinha

Em seguida, é oferecida a oportunidade de conhecer todo o processo de produção artesanal da farinha de mandioca, que é base da alimentação das populações amazônicas. É vivenciado desde o cuidado com a “roça” até o trabalho intermediário e final na casa de farinha.

6. Almoço regional na comunidade

Assim como o lanche, o almoço é servido no pátio da sede da associação, que conta com espaço amplo, coberto, ventilado e agradável e decoração feita com flores, folhas, tecidos e materiais próprios da região. Em geral, são oferecidas: duas ou três opções de proteína – como peixe (a maior preferência), frango, carne ou opção vegetariana, arroz, salada, feijão, mandioca frita ou cozida, farinha e farofa, sucos de frutas, água mineral, café e sobremesa. Sempre utilizando o máximo de produtos locais e receitas saudáveis e típicas da culinária regional.

7. Tempo de descanso (livre na comunidade)

Após o almoço, é destinado ao grupo um tempo livre para descanso, sesta na rede e/ou conversa.

8. Banho de igarapé e banho de cheiro

De tarde, visita ao igarapé para relaxar e nadar acompanhada de um banho de cheiro (banho de ervas aromáticas e medicinais), tradição antiga na região.

9. Caminhada de volta ao porto

Caminhada de retorno ao porto da comunidade (20 minutos) acompanhada do condutor da Associação para despedida e embarque com destino à Belém.

10. Retorno a Belém (ponto de origem)

Navegação de volta, chegada à cidade e traslado ao hotel, finalizando a programação às 16h.

Vídeo do produto



www.youtube.com/watch?v=llOeLzb4wE

Operação

Por meio de um rodizio organizado e estabelecido pelos comunitários entre as famílias que integram os grupos de trabalho formados (i.e., alimentação, condução de visitantes, casa de farinha, visita ao sítio, banho de cheiro etc.), a cada visita, as famílias se alternam como responsáveis pelas atividades que compõem o roteiro. Além do pagamento para as famílias que atuam diretamente no dia da visita, em todas as viagens é feito um pagamento coletivo por dia/turista para a Associação, que administra esse fundo.

Todos os serviços do roteiro (exceto o transporte terrestre em Belém para deslocamento dos hotéis ao porto, o guia de turismo bilíngue terceirizado quando necessário e o seguro de viagem) são oferecidos e executados pelos moradores de Boa Vista do Acará. Eles têm poder de decisão e clareza sobre cada parte do orçamento, que desde o começo do trabalho conjunto com a agência de turismo Estação Gabiraba foi decidido e é atualizado coletivamente pela Associação.

Estrutura de custos do produto

Roteiro “Boa Vista: cheiros e sabores do Acará”					
1 Dia					
Controles					
Número de participantes		12			
Apoio		1			
Total de participantes		13			
Item	Unidade	Custo unit.	Quantidade	Núm. de dias	Custo total
Transporte					R\$ 650,00
Traslado Hotel/ Beira Rio/ Hotel	traslado	R\$ 150,00	2	1	R\$ 300,00
Aluguel do Barco	diária	R\$ 350,00	1	1	R\$ 350,00
Atividades de Ecoturismo de Base Comunitária					R\$ 520,00
Acompanhante comunidade	diária	R\$ 50,00	2	1	R\$ 100,00
Casa de Farinha	visita	R\$ 70,00	2	1	R\$ 140,00
Visita ao sítio (açai)	visita	R\$ 30,00	2	1	R\$ 60,00
Banho de cheiro	banho	R\$ 30,00	2	1	R\$ 60,00
Taxa limpeza + organização	taxa	R\$ 40,00	1	1	R\$ 40,00
Oficina de artesanato	oficina	R\$ -	1	1	R\$ -
Contribuição para a Associação de Produtores	pessoa	R\$ 10,00	12	1	R\$ 120,00
Alimentação					R\$ 520,00
Lanche da manhã (feito pela comunidade)	lanche/ pessoa	R\$ 10,00	13	1	R\$ 130,00
Água	água	R\$ -	1	1	R\$ -
Almoço com suco e sobremesa (feito pela comunidade)	almoço/ pessoa	R\$ 30,00	13	1	R\$ 390,00
Atividades e serviços					R\$ 440,00
Guia	diária	R\$ 350,00	1	1	R\$ 350,00
Despesas extras	diária	R\$ -	1	1	R\$ -
Seguro de viagem	seguro	R\$ 7,50	12	1	R\$ 90,00
SUBTOTAL					R\$ 2.130,00
RECEITA TOTAL					R\$ 3.000,00
20% Estação Gabiraba					R\$ 600,00
9% Impostos					R\$ 270,00
TOTAL					R\$ 3.000,00
PREÇO POR PARTICIPANTE					R\$ 250,00

Resumo da Divisão dos Recursos

Organização	Receita
Estação Gabiraba	R\$ 600,00
Comunidade	R\$ 1.390,00

Na estrutura de custos do roteiro de Boa Vista do Acará em parceria com a Estação Gaboraba, é possível conhecer os valores definidos para cada um dos serviços incluídos no produto.

A planilha considera um grupo de 12 turistas acompanhado de um guia de turismo bilingue terceirizado, totalizando 13 participantes de fora da comunidade. O acordo estabelecido entre a comunidade e a empresa é de que o guia, que vem da cidade com o grupo, não paga pelas atividades de ecoturismo e taxa de visita à associação, pois está ali a trabalhar em conjunto com a comunidade, porém deve pagar pelos itens de alimentação. Por isso, o almoço e o lanche são multiplicados por 13, enquanto a taxa de visita por turista/dia é por 12.

Outro aspecto importante sobre o acordo entre a APOBV e a Estação Gaboraba é que os preços de diárias e visitas de ecoturismo são fixos a cada 10 pessoas. Portanto, quando o grupo de visitantes é maior do que 10 indivíduos, deve ser reajustado. Nesse exemplo, como são 12 turistas, observe que cada um dos valores é multiplicado por dois, pois para grupo entre 11 e 20 pessoas, deve ser calculado duas vezes o valor inicial de cada diária e atividade.

Vale destacar que todos os itens das categorias “Atividades de Ecoturismo de Base Comunitária” e “Alimentação”, além do item “aluguel do barco” que consta na categoria “Transporte”, são referentes a pagamentos diretamente à comunidade, totalizando R\$ 1.390,00 à associação local (APOBV), que distribui os valores de pagamentos diretos.

Assim, são terceirizados apenas: o serviço de transporte terrestre em Belém para deslocamento dos hotéis ao porto, o guia de turismo bilingue contratado e o seguro de viagem. O preço da diária do guia já inclui o seguro referente à atuação dele no passeio.

Por fim, é possível vislumbrar o valor direcionado à Estação Gaboraba pelo seu trabalho de divulgação, organização do grupo e comercialização e o percentual de impostos sob a nota fiscal da venda.

Alinhamento aos princípios de TSBC

A comunidade tem autonomia e voz ativa em todas as etapas, desde o alinhamento inicial sobre o que é TSBC e qual o perfil de visitantes desejava atrair, passando pelo mapeamento de atrativos, desenho da programação e do orçamento, até a realização das visitas, análise dos resultados, atualizações de acordos e melhoria contínua.

As atividades valorizam os conhecimentos, habilidades e produtos locais e fortalecem a organização comunitária e as ações voltadas à conservação e sustentabilidade. É essencial lembrar que o trabalho é desempenhado por uma associação de produtores orgânicos (APOBV) com certificação externa (IBD) e apoio da empresa de cosméticos Natura nas ações de manejo e conservação, o que é transmitido e fortalecido pelo produto de TSBC. Além disso, as atividades propiciam o intercâmbio de saberes entre turistas e comunitários, em uma relação na qual um pode ensinar e aprender tanto quanto o outro.

O rodízio entre as famílias que atuam no TSBC garante que todos os integrantes dos grupos de trabalho tenham a mesma oportunidade de participar. Os benefícios são distribuídos coletivamente (renda direta às famílias e renda ao fundo da Associação) e de forma equilibrada e transparente.

Comercialização

O roteiro começou a ser operado pela comunidade já em parceria com a Estação Gaboraba (desde o primeiro grupo) em junho de 2009. Apenas na operação conjunta com esta operadora parceira, responsável por parte da promoção e comercialização das viagens, o roteiro recebeu mais de quarenta grupos de visitantes até o momento.

Além disso, em 2012, a comunidade passou a receber outros grupos de visitantes comercializados diretamente por ela e em parceria com novas empresas, como agências de turismo (de Belém e São Paulo) e a empresa de cosméticos Natura – que já mantinha relação comercial com a Associação desde 2003, mas apenas para a compra da raiz aromática pripioca, matéria prima utilizada na produção de perfumes – ampliando, assim, os impactos positivos gerados pelo turismo na comunidade.

5.3.1 ***Passos para organizar um produto turístico de TSBC***

A partir do exemplo de Boa Vista do Acará é possível entender um pouco mais a dinâmica de formatação e desenvolvimento de um produto turístico de TSBC, levando em consideração os elementos existentes na própria localidade, a articulação com parceiros em relações de confiança e as diversas etapas necessárias.

Os passos para organizar um produto turístico de TSBC são:

- 1** Identificar os locais que serão as bases do produto.
- 2** Listar as atrações e atividades que serão realizadas em cada uma das bases.
- 3** Organizar a agenda de atividades e o tempo de permanência em cada uma das bases.
- 4** Organizar o deslocamento entre as bases de maneira a otimizar o tempo e a segurança do traslado.
- 5** Organizar os meios de hospedagem para cada pernoite.
- 6** Organizar oferta de alimentação que se adeque à agenda de atividades de cada dia.
- 7** Estabelecer os demais serviços de apoio.
- 8** Organizar os períodos (que podem ser de até 1 dia) para a chegada e partida dos turistas do destino.
- 9** Se possível estabelecer alternativas para as atividades e agendas de cada dia, para casos em que não se possa cumprir o roteiro exatamente como previsto originalmente.
- 10** Determinar limitações sazonais, perfil do cliente potencial (i.e., restrições para crianças), entre outros aspectos específicos.
- 11** Determinar os custos de cada atividade e serviço de apoio, compondo o custo final do produto turístico.

A qualidade do planejamento refletirá na qualidade da operação do produto turístico. A garantia de qualidade é indispensável para o sucesso do TSBC. É importante que os horários sejam atendidos e praticados conforme os acordos firmados anteriormente. Acordos são feitos na comunicação em relação à interação comunidade-turista, que devem ser prévios, claros e assertivos. Assim, deve-se prezar pelo respeito ao tempo da comunidade e também pelo cuidado e atenção ao turista, para que não haja negligência e/ou conflitos ao longo da experiência do TSBC. Considerações sobre segurança, prevenção e riscos relacionados à Covid-19 (ou zoonoses futuras) serão tratadas na Seção 8.

1. Identificar os locais que serão as bases do produto

O primeiro passo é identificar quais serão os lugares que servirão (ou o lugar que servirá) de base para o produto, onde os turistas serão recepcionados, acolhidos e terão como referência durante a viagem.

Por exemplo, a iniciativa de TSBC Serras Guerreiras de Tapuruquara, no Médio Rio Negro, Amazonas, Brasil, tem dois produtos: o roteiro “Iwitera” e o roteiro “Maniaka”⁵. Cada produto conta com três comunidades indígenas como bases durante a programação integrada de visitação. E cada uma das bases (comunidades) recebe os viajantes por dois dias e duas noites. Em Boa Vista do Acará, assim como nos casos da Pousada Uacari, no Brasil, e da Posada Amazonas, no Peru (vistos na Seção 1), há apenas uma base do produto. Ou seja, todas as atividades acontecem a partir desta referência, que em Boa Vista do Acará é a própria comunidade e nos outros dois empreendimentos é o meio de hospedagem em si.

2. Listar os atrativos e atividades que serão realizadas em cada uma das bases

Com a(s) base(s) definida(s), é o momento de trazer o que foi feito na identificação da vocação turística (i.e., o mapeamento dos atrativos, interesses e aptidões) e relacionar com as atividades a serem ofertadas. Por exemplo: conhecer como acontece a coleta de açaí, a produ o da farinha de mandioca ou como o látex   extraído da seringueira. Aqui deve-se calcular o tempo de dura o, o grau de esforço/dificuldade e o(s) meio(s) de deslocamento até os atrativos ou em cada atividade, incluindo o retorno   base de referência. Outro ponto essencial   avaliar e listar quais são as condi o es, os materiais e as estruturas necessárias para realiza o da atividade com qualidade e que garantam: conforto do visitante e do comunitário, segurança do visitante e do comunitário e mitiga o do impacto da atividade turística.

Voltando   Boa Vista do Acará, uma das atividades no roteiro   a caminhada pela comunidade até a sede da Associa o, acompanhada do morador que atua como condutor local e que encontra o grupo na chegada ao porto. A atividade tem dura o total de 40 minutos (ida e volta), grau de dificuldade leve e deslocamento a p  em terreno aberto e majoritariamente plano. Pensado no conforto, na segurança e mitiga o de impacto, propôs-se: (i) dividir o tempo de dura o da atividade, sendo 20 minutos na chegada e outros 20 no final do dia; (ii) fazer a caminhada cedo pela manhã e ao final da tarde, quando o sol e o calor são menos intensos; (iii) recomendar o uso de roupas adequadas, chapéu, protetor solar e garrafa de água; e (iv) como exce o, apenas em casos de pessoas com dificuldades de locomo o, oferecer a possibilidade de fazer o trajeto em veículo motorizado.

⁵ Disponível em: http://garupa.org.br/wp-content/uploads/2020/04/ROTEIROS_TERRA_NATIVA.pdf. Acesso: 09/06/2021.

3. Organizar a agenda de atividades e o tempo de permanência em cada uma das bases

Montar o cronograma das atividades, escolhendo quais delas acontecerão em cada base, em que momento do dia ou da viagem e por quanto tempo, é uma verdadeira arte. Exige atenção, paciência e perspicácia, assim como montar um quebra cabeça. O objetivo final é ter um produto interessante, atraente e competitivo. Para isso, é indispensável diversificar a oferta de atrativos e atividades em cada base e evitar que o produto se torne repetitivo e que as bases passem a “concorrer” entre si, levando o turista a acreditar que é suficiente ir apenas a uma delas. Outro aspecto fundamental é dosar o tempo de permanência em cada base e a quantidade de atividades inseridas na programação a cada dia. Lembrando que o produto é voltado ao lazer, relaxamento e diversão e, portanto, não deve consistir em uma maratona cansativa ou lista rígida de tarefas a cumprir nas férias. É preciso equilibrar as atividades e o tempo livre para descanso e interação espontânea entre o grupo.

4. Organizar o deslocamento entre as bases de maneira a otimizar o tempo e a segurança do traslado

Os transportes utilizados na comunidade podem estar direcionados para o trajeto dos visitantes da sede do município mais próximo até a comunidade ou para a realização dos passeios na área da própria comunidade e/ou no seu entorno. Em ambos os casos, deve-se levar em conta a apresentação, pontualidade e habilidade dos condutores (pilotos e motoristas), disponibilidade e manutenção constante das embarcações, veículos e equipamentos de segurança. A operacionalização das atividades de visitação em geral deve estar sob a responsabilidade de comunitários que entendam previamente sobre a sua execução, ou a partir de treinamentos específicos para tais práticas e dos próprios mecanismos de segurança. No caso de Boa Vista do Acará, o deslocamento fluvial a partir da cidade de Belém até lá é conduzido pelos moradores habilitados e na embarcação que costuma transportar os alunos de Boa Vista para a escola na capital – registrada e com equipamentos de segurança e documentação atualizada na Capitania dos Portos.

5. Organizar os meios de hospedagem para cada pernoite

A oferta de meios de hospedagem pode se dar pela adaptação de residências dos comunitários, pela disponibilidade de um empreendimento hoteleiro ou até mesmo de uma estrutura comunitária (centro comunitário, sede da associação, casa de professores, alojamento), com amplo espaço e quantidade suficiente de Unidades Habitacionais (UH) ou lugares para armação de redes e/ou barracas.

Na estruturação do produto, é preciso analisar quais são os locais e tipos de hospedagem mais adequados em cada base, as condições, os materiais e as estruturas necessárias para acolher os visitantes de forma confortável, segura e aconchegante – e, claro, em sintonia com o lugar e a proposta da experiência (ou, como mencionado anteriormente, se forem necessários, dependendo do produto). Deve-se levar em consideração os pressupostos de sustentabilidade em relação aos alojamentos, por exemplo, favorecer o uso de técnicas de construções tradicionais com materiais naturais locais (baixo custo), ao invés de arquiteturas estrangeiras baseada em cimento com alta pegada ecológica. Caso a hospedagem seja em um único local, deve-se considerar os deslocamentos ao longo do dia e o retorno.

Retomando o exemplo do roteiro “Iwitera” das Serras Guerreiras de Tapuruquara, quando os turistas estão na comunidade indígena Uábada II, um dos pernoites acontece na floresta em uma área de uso distante da vila de moradores. Para isso, os comunitários organizaram um acampamento rústico às margens do rio Abuará, aos pés da Serra Yacawení, com uma estrutura construída em madeira e palha para armação de redes (barracão), banheiro seco e vestiário, píer para embarque e desembarque, varal para secar roupa, mesa e bancos para as refeições.

6. Organizar oferta de alimentação que se adeque à agenda de atividades de cada dia

A criação de restaurantes de conceito local surge também como forma de valorizar a cultura alimentar e oferecer pratos típicos da comunidade. Esta estrutura pode funcionar em um espaço já disponível ou adaptado para tal objetivo, como a residência de moradores ou outro ambiente construído na área da comunidade.

Algumas capacitações e técnicas são importantes no processo de organização da oferta de alimentação: boas práticas para higienização e manipulação de alimentos, apresentação dos pratos e criação de cardápio, valorizando os insumos locais e a diversidade dos produtos da floresta.

Além disso, é necessário ajustar os horários e o tipo de alimentação de acordo com a programação das atividades. Por exemplo, se haverá uma trilha de média duração e não será possível voltar à comunidade para lanche e/ou almoçar, é imprescindível planejar com os condutores que a alimentação adequada a se fazer durante uma trilha (leve, nutritiva e prática para consumir) seja distribuída aos visitantes antes da saída, para eles levarem na mochila, ou encaminhada mais tarde ao local por outra equipe da comunidade.

No roteiro de Boa Vista do Acará, uma das refeições servidas é um lanche no meio da manhã, quando os visitantes chegam à sede da Associação, após terem feito o trajeto de barco de Belém ao porto e a caminhada de 20 minutos pela comunidade. Em geral, são oferecidas duas ou três opções de alimentos saudáveis, sempre utilizando o máximo de produtos locais e receitas regionais, como frutas, tapioca, batata doce ou bolo, acompanhados de sucos refrescantes, água e o tradicional cafezinho. No cardápio do almoço, o maior sucesso é a sobremesa especial de Boa Vista: pudim de açaí – com direito a tempo de descanso para deitar na rede e tirar a sesta depois.

7. Estabelecer os demais serviços de apoio

Outros serviços, além dos mais frequentes como hospedagem, alimentação, condução de passeios e transporte, podem ser ofertados de acordo com a realidade da comunidade (i.e., apresentações culturais, oficinas de cerâmica e artesanato, aulas de culinária, spa e serviços estéticos, registros fotográficos etc.).

Um exemplo de Boa Vista do Acará é a experiência de tomar banho de cheiro (preparado com ervas aromáticas e plantas medicinais) ao final do momento de lazer no igarapé. Como o banho de cheiro é uma tradição na comunidade – que costuma fazer uso dele quando alguém está gripado ou se sentindo mal, assim como nas festividades de São João e Ano Novo para atrair boas energias – e alguns moradores

inclusive trabalham como erveiros, optaram por inserir essa atividade no roteiro com a contextualização sobre o processo de preparo e o que envolve essa tradição.

A gestão de tais negócios deve pautar-se na lógica já indicada para os demais serviços detalhados quanto aos horários, condições, materiais e estruturas necessárias.

8. Organizar os períodos (que podem ser de até 1 dia) para a chegada e partida dos turistas do destino

Deve-se considerar idealmente que o primeiro e o último dia da programação dos visitantes são dedicados apenas ao deslocamento para chegada ao destino e retorno às suas cidades de origem.

É arriscado contar com o início da operação do roteiro duas horas após ou até no mesmo dia em que os turistas chegam ao aeroporto ou à cidade mais próxima, pois a probabilidade de haver atrasos e imprevistos durante o deslocamento é alta. Além do cansaço que decerto o visitante estará sentindo, já que para visitar a Amazônia, em geral, são necessários voos longos e grandes distâncias percorridas.

Portanto, ao montar a programação, indica-se reservar um tempo considerável para que as pessoas cheguem ao destino e possam se acomodar antes de começarem a prática das atividades em si.

9. Se possível estabelecer alternativas para as atividades e agendas de cada dia, para casos em que não se possa cumprir o roteiro exatamente como previsto originalmente

É aconselhável ter em vista um plano B, uma programação paralela, no caso de impossibilidade de realizar alguma das atividades previstas no roteiro – principalmente quando depender de fatores externos, o que aumenta a chance de isso acontecer.

Um exemplo concreto das Serras Guerreiras de Tapuruquara: quando está chovendo forte não é possível fazer as trilhas até os picos das pedras que caracterizam a região e dão nome à iniciativa. Os dois roteiros trazem mais de uma trilha em dias diferentes na programação, justamente para diminuir a chance de ter que cortar uma e o visitante voltar frustrado sem fazer caminhada. De todo modo, quando subir a serra é inviável, utiliza-se alguma das opções alinhadas previamente como atividade complementar a ser proposta (i.e., passeio na comunidade para visita às casas dos moradores, roda de conversa, atividades com a escola).

Lembrando que se deve cumprir ao máximo os acordos, horários, programação e itinerário divulgados aos turistas na compra do produto. Esta sugestão importante de ter um plano B, por precaução, deve ser considerada, porém utilizada somente em situações excepcionais.

10. Determinar limitações sazonais, perfil do cliente potencial (i.e., restrições para crianças), entre outros aspectos específicos

É frequente na Amazônia que alguns atrativos só sejam acessíveis ou atividades possíveis de vivenciar durante uma época específica, determinada pelo volume de águas das chuvas e, conseqüentemente, dos rios (cheia e seca). Ou ainda, há lugares que podem ser visitados o ano inteiro, mas na cheia o deslocamento até eles têm duração de três horas, enquanto que na seca este mesmo trecho é percorrido em até cinco horas.

Outro aspecto importante são os festejos e eventos que várias comunidades organizam e que têm potencial de atrair visitantes interessados em participar desses momentos específicos. Na estruturação dos produtos, portanto, há possibilidade de criar roteiros especiais apenas para determinadas festividades e datas, além do produto regular principal ofertado ao longo do ano todo.

Também vale levantar possíveis restrições em relação ao perfil do público, como por exemplo: se é permitido aos turistas levarem seus animais de estimação⁶ (destino *pet friendly*) e se são aceitas crianças de todas as idades acompanhadas dos responsáveis ou se somente a partir de certa idade. E restrições ligadas às regras de comportamento que todos os turistas devem observar e conhecer previamente, como: se é autorizado fotografar pessoas da comunidade, em especial crianças e adolescentes, e com quais condições etc.

É essencial definir essas limitações, restrições e características sazonais do produto.

11. Determinar os custos de cada atividade e serviço de apoio, compondo o custo final do produto turístico

Aqui é importante considerar os custos de divulgação e comercialização; as contribuições para fundos ambientais e comunitários; a necessidade de manutenção das estruturas utilizadas; uma reserva para emergências e/ou despesas imprevistas; os percentuais de impostos e de possíveis comissões aos parceiros comerciais; e aplicar a margem de lucro definida para a iniciativa.

⁶ “Entre as várias ameaças que recaem sobre os remanescentes florestais, o contato dos animais domésticos com os animais nativos cresceu com um conseqüente aumento no potencial de transmissão de doenças, predação e competição. Ameaças “invisíveis”, como a caça clandestina e a predação por cães e gatos domésticos, seu impacto potencial como a transmissão de vírus e outros tipos de infecção na vida silvestre revelam uma visão altamente preocupante que afeta ecossistemas cada vez mais ameaçados e que podem perder por completo suas floras e faunas endêmicas.” Disponível em: <file:///C:/Users/User/AppData/Local/Temp/8192-48946-1-PB.pdf>. Acesso: 13/07/2021.

Precificação de produtos de TSBC

A elaboração do orçamento e precificação dos produtos turísticos costuma ser um dos maiores desafios na estruturação de negócios voltados ao TSBC. É essencial dedicar tempo e atenção para esta parte da construção, considerando todos os custos fixos e variáveis envolvidos, buscando estabelecer qual o número mínimo de turistas é preciso alcançar (em cada roteiro ou a cada mês ou ano) para não haver prejuízo na operação e qual(is) o(s) percentuais de impostos, contribuições e comissões serão incluídos no preço final dos roteiros/produtos.

*Os **custos fixos** no orçamento de um produto turístico são aqueles menos suscetíveis a apresentar variações conforme o número de turistas ou volume de vendas ou produção. Por exemplo: se o preço do frete de uma embarcação com capacidade para até 15 pessoas custa R\$ 400,00 para realizar determinado trajeto, independentemente de ter um turista ou 15 turistas no passeio, o valor do frete se manterá o mesmo.*

*Já os **custos variáveis** se referem aos gastos que aumentam ou diminuem proporcionalmente ao nível de atividade. Aqui é possível ilustrar a partir do preço da refeição: imaginando que um almoço custa R\$ 30,00 por pessoa, no dia em que seis pessoas fazem o roteiro o valor total arrecadado para produção do almoço será de R\$ 180,00; ao passo que numa próxima visita quando 15 pessoas estiverem no passeio, este valor passará para R\$ 450,00.*

Há também situações intermediárias entre custos fixos e variáveis que precisam de atenção no momento de calcular os preços, como os valores das diárias de guias de turismo e condutores locais. A diária de serviço de um condutor da comunidade, por exemplo, pode ser fixada em R\$ 100,00 para receber até 10 turistas, subindo para R\$ 150,00 entre 11 e 15 visitantes ou R\$ 200,00 entre 16 e 20. Ou ainda o combinado pode ser baseado no número máximo de turistas que cada condutor recebe, com a diária de R\$ 100,00 por condutor trabalhando com até 10 pessoas e, quando tiverem 15 turistas no roteiro, será necessário, portanto contar com dois condutores, pagando R\$ 100,00 de diária para cada um deles.

Outro elemento crucial da precificação é considerar o número mínimo de pessoas que precisa comprar o produto (ou de grupos a receber ao longo do ano) para que ele se torne atraente do ponto de vista do preço final de venda, e lucrativo – ou seja, para que esse preço de venda seja competitivo no mercado e ao mesmo tempo permita cumprir o planejado na sua planilha, pagando todas as despesas e gastos, impostos, comissões e restando ao final o saldo positivo de lucro previsto. Na Amazônia, por conta dos altos custos logísticos principalmente com deslocamentos, é comum que alguns roteiros só sejam viabilizados com no mínimo oito ou 10 pessoas. Isso sem dúvidas é um desafio, pois cada vez mais se observa a preferência dos turistas que buscam experiências de TSBC por viajarem sozinhos ou no máximo em duas ou três pessoas.

A pandemia de Covid-19 também afetou muito essa percepção sobre viagens em grupos, o que pode se estender mesmo após o fim da pandemia, e o setor do turismo como um todo – inclusive, acarretando novos custos de operação com a implementação das medidas de segurança recomendadas pelas autoridades visando à saúde e que devem ser considerados na precificação (i.e., ampla disponibilização de máscaras e álcool em gel, serviços redobrados de limpeza e higienização de ambientes, menor número de ocupação em estabelecimentos etc.).

Por fim, um ponto crucial: a estimativa de percentuais para comissionamento de parceiros comerciais, pagamento de impostos e definição do lucro. É preciso atentar-se a como calcular esses percentuais em relação ao preço final de venda do produto, para evitar ser surpreendido negativamente ao término dos serviços com contas que não fecham. Nesse caso, se o somatório de todos os gastos e despesas do seu orçamento resulta em R\$ 100 por turista e você decide incluir 10% para custeio dos impostos, por exemplo, e simplesmente soma 10% de R\$ 100,00, que é R\$ 10,00, ao preço anterior, chegará ao suposto preço final de venda de R\$ 110,00. No entanto, ao emitir a nota fiscal e ter que recolher os impostos, perceberá que 10% de R\$ 110,00 é na verdade R\$ 11,00 (e não R\$ 10,00 como estimou na soma simples). Há uma fórmula utilizada para apoiar a formatação do preço final de venda dos produtos (incluindo percentuais), que entenderemos juntos durante as aulas do curso.

5.4 Oportunidades de negócios (indiretos) no TSBC: a cadeia de suprimentos

Além de pensarmos em produtos turísticos de base comunitária dinamizando negócios comunitários, precisamos entender os bastidores deste processo, principalmente como irá funcionar a cadeia de suprimentos ou abastecimento.

Quando a comunidade já passou da fase inicial de mapeamento da vocação turística e tem o desenho do produto turístico e dos negócios que integram o produto está na fase do desenvolvimento e implantação do TSBC se preparando para receber turistas, surgirão necessidades de abastecimento dos negócios (restaurantes, hospedagens, transportes etc.).

Os fornecedores - locais ou não - que abastecem os negócios relacionados ao produto turístico compõem a cadeia de suprimentos. Para desenvolver uma cadeia de suprimentos consistente é importante pensar nos aspectos de agilidade, adequação às necessidades e alinhamento destes fornecedores aos princípios de TSBC.

É importante perceber quais são os fornecedores dos quais o negócio ou produto turístico é dependente. A cadeia de suprimentos pode prejudicar o produto turístico com uma interrupção no fornecimento de insumos, mas também pela oscilação de preços que pode impactar negativamente as margens dos negócios.

O planejamento na aquisição, armazenamento, e descarte correto dos insumos necessários a cada negócio que integra o produto turístico são importantes para a qualidade deste como um todo. Aspectos como a previsibilidade das condições comerciais e de atendimento devem ser considerados na escolha e desenvolvimento de parceiros comerciais que integrarão a cadeia de suprimentos.

Em muitos casos, estes parceiros terão que ser desenvolvidos para atender necessidades específicas do produto turístico, ou quando existentes incentivos e apoiados para melhorar sua qualidade e forma de atuação em termos de alinhamento com as necessidades do produto e princípios do TSBC.

Tomemos como exemplo produtos alimentares utilizados em um restaurante que são comprados na sede de um município próximo à comunidade. O produtor não será necessariamente quem o vendeu na feira. Mais ainda, este alimento foi transportado de uma localidade em que foi produzido para um centro de distribuição do município e em seguida foi para a feira, para assim ser comercializado.

Cuidar da logística de fornecimento é importante, visando atender bem aos clientes. Para isso, as pessoas envolvidas na gestão dos negócios e produtos de TSBC devem se atentar aos detalhes da cadeia de abastecimento depois de tê-la mapeado. O processo de transporte e armazenamento demanda embalagens, dependendo do produto, será necessária a utilização de produtos para conservar e proteger o alimento, parte da produção pode ser perdida pois comprometeu qualidade ou foi danificada durante o transporte e armazenamento.

Neste exemplo, a cadeia de suprimentos é longa, sendo envolvidos diversos agentes:

- ✖ produtores;
- ✖ transportadores;
- ✖ intermediários;
- ✖ atacadistas; e
- ✖ varejistas ou distribuidores.

Produtos turísticos de TSBC devem buscar de forma gradual e incremental desenvolver uma cadeia de suprimentos composta cada vez mais por fornecedores locais/comunitários, encurtando a cadeia de suprimentos. Desta forma, é possível:

- 1 Aumentar a receita dos produtores locais.
- 2 Incentivar a economia circular na comunidade.
- 3 Reduzir a necessidade de embalagens para uma série de produtos, em especial as de uso único.
- 4 Ter produtos mais frescos, com origem e processo de produção conhecido.
- 5 Reduzir o desperdício.
- 6 Diminuir os custos logísticos relacionados à obtenção dos suprimentos necessários.
- 7 Melhorar o acompanhamento dos princípios do TSBC pelos fornecedores.

O consumidor final será o cliente do produto turístico. Este cliente valoriza esse olhar atento à origem dos produtos consumidos e à forma como os princípios do TSBC são também observados na cadeia de suprimentos.

Os suprimentos não se limitam a produtos. Serviços também devem ser considerados quando a cadeia de suprimentos estiver sendo mapeada. Estes serviços podem estar associados ao processamento de algum produto ou não.

Exercício 08:

Desenhando a cadeia de abastecimento dos negócios de TSBC



Vamos mapear as cadeias de suprimentos do seu negócio?

INSUMO:
ETAPA 1:
ETAPA 2:
ETAPA 3:
ETAPA 4:
ETAPA 5:
ETAPA 6:

5.5 Instrumentos básicos de gestão financeira de um negócio de TSBC

Os empreendimentos envolvidos no TSBC devem fazer uso de pelo menos dois instrumentos de controle financeiro:

- ✖ o planejamento orçamentário e
- ✖ o fluxo de caixa.

O **orçamento** é um planejamento financeiro que organiza todos os investimentos, receitas, despesas fixas e variáveis previstas para o negócio ao longo de um ano. Com base nesse planejamento é possível definir as expectativas de:

- ✖ Custos esperados para cada insumo necessário para o negócio.
- ✖ Preços a serem praticados para produtos e serviços oferecidos pelos negócios.
- ✖ Faturamento mínimo necessário para cobrir os custos fixos (chamada de ponto de equilíbrio).
- ✖ Resultado (lucro) do negócio no ano.

Durante o ano, é importante ir acompanhando o planejamento e comparando com os valores efetivamente praticados em cada categoria estimada. Esta rotina pode ser aplicada também para os produtos turísticos ou para cada grupo de visitantes que irá receber. O planejamento orçamentário é importante para:

- 1 Mapear os custos fixos e estimativa de custos variáveis de cada empreendimento e o ponto de equilíbrio.
- 2 Mapear todos os custos relacionados à atividade e definir preços de maneira mais consistente.
- 3 Ter estimada (e prevista) a destinação de parte dos resultados para ações de conservação ambiental e fundos comunitários.

Ter uma planilha de orçamento é uma ferramenta indispensável no cotidiano de um projeto de turismo, pois permite que você tenha agilidade para fazer orçamentos, informar preços e entender o peso de cada elemento na composição do preço.

Cada uma dessas categorias pode ser detalhada separadamente, pormenorizando os gastos envolvidos com transporte, por exemplo. Nesse caso, deve-se calcular: o aluguel do veículo a ser utilizado; o consumo de combustível para cada trecho; o pagamento do motorista ou piloto do veículo; e outros possíveis gastos envolvidos no deslocamento.

Vimos que o orçamento é uma ferramenta essencial para se calcular os custos e formar preços. Este serve como uma planilha de previsão de gastos e, para ser uma ferramenta precisa, após cada viagem, esta deve ser atualizada com base nos valores exercidos.

Este controle oferece visão global das despesas e receitas, permitindo fazer ajustes nos preços praticados e acompanhar a saúde financeira do negócio.

O **fluxo de caixa**, em termos gerais, é o registro de todas as entradas e saídas de dinheiro do empreendimento. É um controle necessário para que as contas e os compromissos sejam pagos em dia, assim como a lucratividade do negócio siga ativa. A ausência de um bom fluxo de caixa pode impactar drasticamente o dia a dia de um empreendimento de turismo, principalmente porque este é um setor no qual a sazonalidade é intensa.

Para isso, o fluxo de caixa é a ferramenta ideal, pois permite você acompanhar as receitas e despesas a cada mês.

Por exemplo, na baixa temporada, é comum que a busca por pacotes turísticos e meios de hospedagem seja menor. No entanto, mesmo com um volume menos expressivo de vendas e contratos firmados, as despesas fixas que se tem no empreendimento (internet, energia, salários) seguirão normalmente. Para sustentar a regularidade nos pagamentos, é essencial ter um bom planejamento financeiro e, para isso, o fluxo de caixa é o maior aliado – é nele que serão lançadas todas as contas a pagar, contas a receber, despesas (fixas e variáveis), impostos, comissões, dentre outros. A atualização dos dados deve ser periódica, com a frequência que cada iniciativa achar mais conveniente (diária, semanal, quinzenal ou mensal).

O fluxo de caixa é importante para:

- 1** Acompanhar toda a movimentação de recursos de cada negócio do turismo.
- 2** Comparar a movimentação financeira real com a prevista no planejamento orçamentário.
- 3** Acompanhar as receitas, despesas e resultados de cada empreendimento.
- 4** Verificar se as estimativas que baseiam os cálculos de definição de preços dos serviços e produtos estão corretas.
- 5** Verificar quanto das receitas estão sendo destinadas à remuneração de funcionários/colaboradores, em especial das comunidades.
- 6** Verificar quanto das receitas estão sendo utilizadas para comprar insumos locais (economia regional).

É importante conhecer como funciona o fluxo de caixa. A seguir, alguns passos básicos que devem ser dados para utilizar esta ferramenta no seu negócio⁷:

- 1 Dinheiro pessoal e dinheiro do negócio devem ser separados:** essa sugestão vale para todos os negócios. O fluxo de entradas e saídas da Pessoa Jurídica (PJ) deve ter um controle exclusivo. As contas bancárias também devem ser separadas.
- 2 Os donos do negócio (sócios) devem definir retiradas mensais fixas (pró-labores):** assim como é feito o pagamento dos salários dos funcionários, os proprietários do negócio devem definir um valor de suas retiradas mensais (pró-labores).
- 3 Saber quais são os custos do negócio:** todo empreendimento de turismo tem custos e é preciso ter esses dados em mente. Indica-se listar todos os valores que devem ser pagos mensalmente para o funcionamento do espaço físico (contas de água, luz, internet), pagamento de funcionários, custeio de insumos, manutenção etc.
- 4 Manter uma reserva financeira:** definidos os custos, é recomendável manter sempre uma reserva financeira aproximada ao máximo dos custos mensais do negócio. Será de grande valia em períodos em que o empreendimento tenha uma queda de vendas acentuada, como por exemplo durante a pandemia mundial de Covid-19. Com essa reserva prevista, mesmo em caso de redução de lucro, é provável que as despesas fixas sejam quitadas e isso traga um fôlego a mais para o negócio.

⁷ Adaptado de “Fluxo de Caixa - Entenda como funciona e como pode auxiliar sua agência de viagens”. Disponível em: <https://accecontabilidade.com.br/fluxo-de-caixa-como-funciona-e-pode-auxiliar-uma-agencia-de-viagens/>. Acesso: 05/05/2021.

Como criar o fluxo de caixa

Na planilha a seguir, há quatro itens principais: saldo inicial, receitas ou entradas, despesas ou saídas e o saldo de caixa final. O saldo inicial é a quantia que o negócio tinha disponível inicialmente, ao começar o período em que se está analisando; as receitas ou entradas são todos os valores vindos das vendas de produtos e serviços; as despesas ou saídas são todos os gastos com materiais e salários que o seu negócio teve que realizar naquele período; e o saldo final é a quantia que sobrou, considerando o saldo inicial, somando as receitas e subtraindo as despesas.

É importante ressaltar que todos os gastos devem ser discriminados (com o nome a que ele se refere em cada linha da tabela). Com o passar do tempo, cada iniciativa irá identificar os gastos que lhe são fixos e os que são variáveis. Através do fluxo de caixa, é possível saber com precisão qual o faturamento do negócio, mapear os gastos totais de cada setor ou categoria, identificar gastos indevidos ou exagerados, quanto do total tem ficado com a comunidade e quanto tem sido gasto externamente.

Ter uma planilha de fluxo de caixa é fundamental para qualquer negócio, pois sem controle dos gastos e das receitas não é possível saber se há recurso disponível para qualquer que seja a ação. Abaixo, temos o exemplo de um fluxo de caixa.

Para saber mais

- [Tutorial sobre fluxo de caixa e orçamento em Espanhol: https://www.youtube.com/watch?v=kZxXFy29aio](https://www.youtube.com/watch?v=kZxXFy29aio)
- [Tutorial sobre fluxo de caixa e orçamento em Português: https://www.youtube.com/watch?v=U8sjl8feaQ4](https://www.youtube.com/watch?v=U8sjl8feaQ4)



FLUXO DE CAIXA	2022											
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
1. SALDO INICIAL												
2. ENTRADAS												
Número de Pacotes												
2.1 Vendas de Pacotes												
2.2 Outras												
3.+ 4. SAÍDAS TOTAIS												
3. SAÍDAS TOTAIS Ref. PACOTES:												
3.1 SAÍDAS Ref. COMUNIDADES												
HOSPEDAGEM												
ALIMENTAÇÃO / BEBIDAS												
ATIVIDADES												
TRANSPORTE												
OUTROS GASTOS												
FUNDO COMUNIDADE												
3.2 SAÍDAS Ref. EXTRA COMUNIDADE												
EQUIPE REMUNERAÇÃO												
EQUIPE - CUSTOS												
MATERIAIS												
CUSTOS MANAUS												
3.3 OUTRAS SAÍDAS ref. PACOTES:												
COMISSÃO DE VENDAS												
SEGUROS												
CUSTOS Ref. COBRANÇAS												
4. SAÍDAS NÃO-PACOTE:												
Propaganda & Promoção												
Impostos e Taxas												
Famtour												
Website												
Cursos/Congressos												
Custos reuniões												
Contratações												
Materiais fixos												
Pró labore												
COVID												
Devoluções												
Infraestrutura												
CONSOLIDADO MENSAL												
SALDO INICIAL MÊS												
ENTRADAS DO MÊS												
SAÍDAS DO MÊS												
SALDO FINAL MÊS												
RETIRADA												
CONSOLIDADO GERAL												
SALDO ACUMULADO												
FATURAMENTO TOTAL												

5.6 Possibilidades de arranjos para negócios de TSBC

Há diversas **possibilidades de arranjos** possíveis no TSBC quanto à maneira de se organizar e colocar em prática os princípios dessa modalidade de gestão do turismo.

São várias as oportunidades de acordos, conformações, desenhos e combinações de negócios entre os envolvidos - **contanto que respeitem os pilares do TSBC e estejam alinhadas à realidade do destino e ao que faz sentido localmente**. Pois, sabemos não se tratar de uma receita única ou “fórmula mágica” a ser implementada igualmente em todos os lugares.

Aqui são abordados quatro desses **possíveis arranjos** com indicações de exemplos na Amazônia:

- 1** Baseados em um empreendimento principal (central) que oferece todos os serviços diretamente.
- 2** Baseados em um empreendimento principal (central) que subcontrata/terceiriza múltiplos serviços diretamente relacionados ao turismo.
- 3** Baseados em um roteiro turístico com múltiplos serviços e negócios articulados e comercialização centralizada.
- 4** Baseados em múltiplos empreendimentos independentes que compartilham princípios e a identidade com o coletivo.

1. Baseados em um empreendimento principal (central) que oferece todos os serviços diretamente

Implantação de negócios baseados em um único empreendimento físico com modelo de governança coletivo, normalmente na forma de um meio de hospedagem (hotel, pousada, hostel), a partir do qual são disponibilizados todos os demais serviços que compõem o produto (transporte, alimentação, passeios etc.). Como exemplos, dois meios de hospedagem apresentados na Seção 1: a Pousada Uacari, na Amazônia brasileira e a Posada Amazonas, na Amazônia peruana.

Nesse tipo de arranjo, há necessidade de alto investimento inicial, principalmente para construção do empreendimento, aquisição de equipamentos (decoração, móveis, utensílios) e contratação de funcionários (atendentes, garçons, serviços de limpeza), além dos custos com capacitação de equipes, que são comuns a todos os arranjos. Nesse contexto, é frequente que organizações não governamentais, institutos de pesquisa e/ou empresas sejam parceiras da comunidade na captação de recursos, em geral a fundo perdido, para suprir essa demanda de edificar e equipar o empreendimento, que é de propriedade da comunidade. No entanto, a gestão do negócio muitas vezes é compartilhada entre essas organizações e os comunitários, por meio de suas associações e/ou cooperativas.

2. Baseados em um empreendimento principal (central) que terceiriza/subcontrata múltiplos serviços diretamente relacionados ao turismo

Estabelecimento de negócios centrados em um único empreendimento, como um meio de hospedagem, restaurante ou loja de produtos locais, que subcontrata os serviços adicionais de transporte, fornecimento de insumos, passeios associados, entre outros. Nesse formato, há uma articulação entre o negócio principal e os diversos prestadores de serviços e responsáveis por atividades específicas que fazem parte do produto turístico como um todo.

Assim como no primeiro arranjo, é necessário investimento inicial mais alto e organizações parceiras da comunidade podem apoiar na obtenção de fundos para impulsionar a construção do empreendimento físico; ou pequenos grupos (comitês) ou famílias da comunidade, empreendedores locais, tomam a frente desse processo e criam o negócio central. Porém, a equipe gestora do negócio, ao invés de ofertar todos os serviços associados diretamente aos clientes, faz acordos com outras famílias e/ou associações da comunidade para indicação e prestação dos serviços de transporte, restaurantes, venda de artesanatos, atividades culturais, entre outros – como acontece na produção e loja de chocolates 100% cacau “Filha do Combu” (Instagram e Facebook: @filhadocombu), na Área de Proteção Ambiental (APA) da Ilha do Combu, em Belém, Pará, Brasil.

3. Baseados em um roteiro turístico com múltiplos serviços e negócios articulados e comercialização centralizada

Estruturação e operação de roteiros turísticos, que centraliza a comercialização agregando diversos serviços (transporte, alimentação, entretenimento) realizados por diferentes negócios e iniciativas. Interligados por roteiros ou pacotes turísticos envolvendo acordos e repartição de benefícios coletivos, esses múltiplos serviços e negócios podem ser familiares e/ou coletivos.

Nesse arranjo, o negócio central das comunidades é o próprio roteiro turístico, e não os empreendimentos físicos. A grande vantagem é ter um custo inicial de implantação e um custo de gerenciamento e manutenção mais baixo do que nos dois primeiros arranjos. Como exemplos, o caso da comunidade Boa Vista do Acará trazido nesta Seção 5, e os roteiros da iniciativa Serras Guerreiras de Tapuruquara (detalhados em www.serrasdetapuruquara.org), nas Terras Indígenas Médio Rio Negro I e II, em Santa Isabel do Rio Negro, Amazonas, Brasil.

4. Baseados em múltiplos empreendimentos independentes que compartilham princípios e a identidade com o coletivo

Estruturas baseadas em múltiplos negócios independentes do ponto de vista de propriedade, mas interligados com objetivos coletivos. Esta interligação pode se dar pela adesão a regras e normas comuns, alguma estrutura de associativismo ou cooperativismo e na destinação de parte das receitas do turismo para ações comuns.

Um exemplo disso é a comunidade do Tumbira, no estado do Amazonas (Brasil), onde será realizado o nosso curso. Lá existem múltiplos negócios, como a Pousada do Garrido, a agência de viagens Poranduba e o artesanato Entrelaçando Gerações. Na comunidade residem 32 famílias, sendo o turismo e a pesca a principal fonte de renda. O turismo envolve, em diferentes atribuições, cerca de 13 famílias. Os valores pagos para a Pousada e para os condutores de experiências são discutidos prévia e coletivamente, assim como os valores pagos para as oficinas de artesanato. Uma parte do valor pago pelo visitante é destinado a um Fundo de Desenvolvimento Comunitário, para ser aplicado em algum benefício coletivo, decidido em reunião comunitária.

Vale lembrar que o curso presencial será realizado nesta comunidade, Tumbira, com possibilidade de discutir e compreender em maior profundidade a realidade dos múltiplos negócios existentes lá.



06.

CONDIÇÕES FAVORÁVEIS PARA O DESENVOLVIMENTO DO TSBC

06: Condições favoráveis para o desenvolvimento do TSBC

Os negócios de TSBC precisam de um ambiente favorável para se desenvolverem. O seu ambiente compreende fatores e condições externas que influenciam a capacidade de estes prosperarem e terem competitividade.

As organizações que atuam para fomentar o TSBC devem, portanto, analisar o ambiente de negócios e buscar formas de torná-lo mais propício para a realização no que diz respeito ao TSBC.

A qualidade do ambiente de negócios também tem o potencial de direcionar investimentos para o setor, na medida em que influencia a probabilidade de sucesso de empreendimentos e iniciativas. Se uma região conta, por exemplo, com um conjunto de incentivos e mecanismos de suporte e uma boa infraestrutura e os processos de abertura e licenciamento de negócios de TSBC são simplificados e claros, é natural que investidores escolham investir ali ao invés de em outros locais.

São muitos os elementos que compõem o ambiente de negócios do TSBC, incluindo alguns já abordados nas seções anteriores relacionados às políticas públicas (seção 2), o planejamento territorial (seção 3) e a organização comunitária (seção 4).

Nesta seção, estaremos refletindo sobre alguns fatores adicionais específicos do ambiente de negócios para o TSBC na Amazônia, que, por suas características únicas, precisam ser considerados quando se planeja desenvolver o TSBC neste território.

O TSBC na Amazônia demanda, portanto, uma abordagem mais abrangente do que seria necessária em outras realidades regionais. Nestas outras regiões, soluções para alguns desses gargalos já estão estabelecidas ou existem alternativas postas e atores capazes de implantá-las, permitindo ao empreendedor ou organização de fomento focar no negócio principal, ou seja, o TSBC.

Estes fatores estão condicionados pelas características específicas da Amazônia. São resultado da forma como a população se distribui, aos padrões de uso de solo e dos recursos, às limitações específicas de serviços públicos e aos desafios logísticos, que têm grande impacto no desenvolvimento do TSBC.

Considerar adequadamente esses fatores e condições da Amazônia aumentam as chances de sucesso, mas exigem soluções específicas, investimentos adicionais e uma expectativa adequada em relação ao horizonte de tempo necessário para o desenvolvimento das iniciativas e dos negócios.

A Amazônia não é uniforme, e existem gargalos para negócios de TSBC diferentes em cada país e região. Nesta seção, vamos refletir sobre alguns dos fatores que consideramos comuns para contribuir com o ambiente de negócios para o TSBC na Amazônia:

- 1** Infraestrutura básica.
- 2** Capacidade local para o TSBC.
- 3** Uso compartilhado das áreas, atrativos e recursos pelas comunidades como um todo e negócios de TSBC.
- 4** Assistência técnica custo-efetiva para o TSBC.

Fator ou condição externa	
Infraestrutura básica nas comunidades da Amazônia	
Contexto Amazônico	A realidade de outras regiões em que serviços como energia, água, saneamento, gestão de resíduos sólidos, transporte são operados pelo poder público ou empresas através de concessões não é vivenciada por muitas comunidades na Amazônia. Nas comunidades da Amazônia, estes serviços são, em muitos casos, operados através de sistemas isolados e geridos de forma autônoma pelas próprias comunidades, recebendo ou não apoios pontuais do poder público como, por exemplo, cotas mensais de combustível. Estes sistemas isolados de (i) captação e tratamento de água, (ii) fossas sanitárias ou outros mecanismos de escoamento de efluentes, (iii) geradores de energia, (iv) embarcações comunitárias, entre outros, são normalmente limitados em termos de capacidade e têm alto custo de operação. Paralelamente, têm redundância, ou seja, se um determinado equipamento sofre uma avaria (gerador, bomba do poço, motor do barco), o serviço fica interrompido.
Como impacta o TSBC	As comunidades da Amazônia estão na maior parte dos casos adaptadas a este tipo de situação, mas negócios de TSBC dificilmente serão capazes de operar em condições com este nível de imprevisibilidade. Quando se adiciona a demanda do TSBC a sistemas existentes, corre-se o risco de sobrecarregá-los e impactar negativamente a oferta do serviço para a comunidade, criando potenciais conflitos nas comunidades que tendem a limitar o desenvolvimento de negócios de TSBC. A maioria das iniciativas de TSBC dependem de estrutura própria de transporte, que precisa ser segura, capaz de operar em condições adversas e disponível para deslocamentos imprevistos e de emergência. Em alguns casos, estes meios de transporte utilizados são compartilhados com outras atividades e usos comunitários.
Aspectos a considerar	Ainda que negócios de TSBC possam criar infraestrutura básica exclusiva, o custo adicional para estruturar, operar e manter sistemas próprios é significativo. Negócios de TSBC que estruturam sistemas próprios de infraestrutura básica, independentes da comunidade, em alguns casos com melhores condições de oferta, criam uma situação de desigualdade no acesso e utilização dos recursos e condições distintas entre os turistas e comunitários que podem gerar incômodos nos próprios turistas e desgaste com os comunitários.
Situações relacionadas	- Os negócios de TSBC utilizam serviços comuns (de energia e água) mantidos pela comunidade como um todo, cujo sistema de rateio é uniforme, não levando em conta volume de utilização. - A demanda pontual, mas concentrada do TSBC, requer a instalação de equipamentos mais potentes com consumo e custos maiores (geradores, bombas), gerando um custo de ociosidade quando não há turistas, que acaba sendo suportado por toda a comunidade, incluindo quem não está envolvido com o TSBC. - Clientes podem ter comportamentos distintos da comunidade, pressionando os sistemas (uso excessivo de água e internet que é utilizada pela escola local). - Excesso de efluentes e resíduos sólidos, decorrentes do fluxo turístico, podem extrapolar a capacidade das estruturas existentes, gerando contaminação e degradação da qualidade ambiental. - O aumento da renda decorrente do turismo implica em uma mudança no padrão de consumo, que gera em maior consumo de energia (mais eletrodomésticos) e mais resíduos sólidos (mais produtos industrializados), pressionando os sistemas existentes.

Possibilidades de atuação dos diferentes atores envolvidos nas iniciativas de TSBC	
Organizações de fomento do TSBC	• Avaliar as infraestruturas básicas das comunidades, incluindo a capacidade atual de oferta e demanda existente. • Desenvolver ou ampliar as infraestruturas básicas das comunidades para acomodar as iniciativas de TSBC, sem impactar negativamente a oferta para as comunidades, preferencialmente com alternativas sustentáveis de menor impacto ambiental.
Comunidades	• Elaborar um plano de desenvolvimento das infraestruturas com prioridades claras • Calcular os custos de operações das infraestruturas e criar regras justas para o custeio que levem em consideração padrões distintos de consumo e custo de capacidade ociosa. • Criar, sempre que possível, redundâncias nas infraestruturas, diminuindo o risco de interrupção na oferta.
Empreendedores TSBC	• Investir para que os sistemas locais tenham capacidade de suportar a demanda adicional direta do TSBC e do desenvolvimento local resultante da ativação econômica decorrente do TSBC. • Destinar parte dos recursos gerados pelo TSBC para desenvolver a infraestrutura básica da comunidade.
Outros atores	• Instituições de pesquisa e desenvolvimento podem ser incentivadas a desenvolverem soluções para sistemas isolados ou para atenderem situações específicas das comunidades (i.e., comunidades em áreas de várzea) • Buscar alternativas para que a infraestrutura básica das comunidades seja assumida por empresas especializadas ou pelo poder público, mesmo que em sistemas isolados.
O que se deve buscar para favorecer o desenvolvimento do TSBC	
Comunidades com infraestrutura básica de uso comum adequadas e sustentáveis criam condições favoráveis para consolidar comunidades como destinos turísticos, ampliam as possibilidades de negócios de TSBC e simplificam sua operação. A infraestrutura está diretamente relacionada à qualidade dos serviços prestados e à competitividade do produto turístico oferecido.	

Para saber mais

- [Fundação Amazônia Sustentável: Infraestrutura comunitária](https://fas-amazonia.org/componente/infraestrutura-comunitaria/) <https://fas-amazonia.org/componente/infraestrutura-comunitaria/>
- [FAS. Soluções para água potável em áreas remotas da Amazônia. 2019. https://fas-amazonia.org/novosite/wp-content/uploads/2020/10/solucoes-aguaacesso.pdf](https://fas-amazonia.org/novosite/wp-content/uploads/2020/10/solucoes-aguaacesso.pdf)
- [Gomes, M. C. R. L. et al. Uso de água de chuva para consumo em localidades ribeirinhas da Amazônia, Brasil. 2018. https://conexaoagua.mpf.mp.br/arquivos/artigos-cientificos/2018/12%20-%20USO%20DE%20AGUA%20DE%20CHUVA%20PARA%20CONSUMO%20EM%20LOCALIDADES%20RIBEIRinhas%20DA%20AMAZONIA](https://conexaoagua.mpf.mp.br/arquivos/artigos-cientificos/2018/12%20-%20USO%20DE%20AGUA%20DE%20CHUVA%20PARA%20CONSUMO%20EM%20LOCALIDADES%20RIBEIRinhas%20DA%20AMAZONIA)
- [Oliveira, B. R. de, et al. Construção do sistema de fossa séptica biodigestora adaptada para várzeas estuarinas do rio Amazonas. 2018. https://www.embrapa.br/busca-de-publicacoes/-/publicacao/1090673/construcao-do-sistema-de-fossa-septica-biodigestora-adaptada-para-varzeas-estuarinas-do-rio-amazonas.](https://www.embrapa.br/busca-de-publicacoes/-/publicacao/1090673/construcao-do-sistema-de-fossa-septica-biodigestora-adaptada-para-varzeas-estuarinas-do-rio-amazonas)
- [Iepé. Boletim Povos Indígenas e Meio Ambiente: o problema do lixo nas Terras Indígenas. 2009. https://institutoiepe.org.br/wp-content/uploads/2020/07/Boletim_externo_numero_9-2009.pdf](https://institutoiepe.org.br/wp-content/uploads/2020/07/Boletim_externo_numero_9-2009.pdf)
- [Tecnologia fotovoltaica possibilita acesso à energia a comunidades ribeirinhas da Amazônia <https://www.mamiraua.org.br/noticias/tecnologias-energia-limpa-possibilitam-acesso-comunidades-ribeirinhas-amazonia>](https://www.mamiraua.org.br/noticias/tecnologias-energia-limpa-possibilitam-acesso-comunidades-ribeirinhas-amazonia)
- [Manejo de Resíduos Sólidos em áreas rurais do Brasil \[http://www.funasa.gov.br/documents/20182/38564/CADERNO_SUSTENTAR_Curso_de_Gestao_de_manejo_de_residuos_solidos_em_areas_rurais.pdf/4daeb9a6-fa36-4543-87a2-6200d1fclc40\]\(http://www.funasa.gov.br/documents/20182/38564/CADERNO_SUSTENTAR_Curso_de_Gestao_de_manejo_de_residuos_solidos_em_areas_rurais.pdf/4daeb9a6-fa36-4543-87a2-6200d1fclc40\)](http://www.funasa.gov.br/documents/20182/38564/CADERNO_SUSTENTAR_Curso_de_Gestao_de_manejo_de_residuos_solidos_em_areas_rurais.pdf/4daeb9a6-fa36-4543-87a2-6200d1fclc40)



Fator ou condição externa	
Mão de obra qualificada para o TSBC nas comunidades	
Contexto Amazônico	A operação de negócios de TSBC é potencializada pelo conhecimento tradicional das comunidades, mas requer habilidades e competências específicas do setor do turismo e hospitalidade. Além disso, em um mercado onde o processo de promoção e comercialização é praticamente todo realizado no meio digital, também são necessárias competências neste sentido. O turismo não figura entre as atividades econômicas tradicionais da maioria das comunidades, exigindo assim um investimento em termos de qualificação da mão de obra e uma curva de aprendizado. Não é algo superado no curto prazo. No contexto Amazônico, este processo é dificultado pela limitada oferta educacional e escolaridade média da população. Além disso, faltam experiências com turistas e referenciais de mercado para entender e atender as expectativas e demandas dos clientes. Para que o desenvolvimento dos atrativos, desenho e comercialização dos produtos e operação dos negócios seja realizado de forma autônoma pelas comunidades e empreendedores locais, é necessário o desenvolvimento de capacidade local.
Como impacta o TSBC	O turismo é uma atividade econômica intensiva em mão de obra especializada em diversas áreas. A qualidade dos produtos turísticos está diretamente relacionada com as habilidades e competências das pessoas envolvidas. O TSBC, por princípio, deve criar oportunidades de inclusão socioproductiva e alternativas de geração de renda para a população local. Mas na ausência de mão de obra qualificada, cria-se uma situação complicada para encontrar o equilíbrio entre as exigências do mercado e o aproveitamento da mão de obra local.
Aspectos a considerar	Os Negócios de TSBC podem investir para formar mão de obra local, mas algumas habilidades e competências (i.e., gerenciais, idiomas) exigem processos de formação mais longos e estruturados. Para operar com qualidade os negócios de TSBC precisam de mão de obra qualificada e não têm a possibilidade de aguardar processos formativos de médio e longo prazo.
Situações relacionadas	- Os negócios de TSBC só conseguem aproveitar a mão de obra local para as funções de menor qualificação e remuneração. Os quadros gerenciais têm que ser contratados de fora, criando uma sensação de que as melhores funções não ficam com os comunitários, e reduzindo o sentimento de apropriação. - A ausência de quadros locais qualificados e a prioridade de contratação de mão de obra local impactam na qualidade do produto turístico, reduzindo sua atratividade, competitividade e resultados. - A ausência de quadros locais qualificados demanda a contratação de empresas externas e intermediárias para promoção, comercialização e relacionamento com os clientes, às vezes em bases injustas, que oneram o custo dos produtos turísticos ou diminuem as margens dos negócios, impactando negativamente os resultados. - A ausência de pessoas da comunidade capazes de se comunicar em outros idiomas limita o mercado potencial de clientes internacionais. - A ausência de pessoas com formações específicas (primeiros socorros, confecção de alimentos) limita o atendimento de regulamentos e obtenção de certificações.

Possibilidades de atuação dos diferentes atores envolvidos nas iniciativas de TSBC	
Organizações de fomento do TSBC	• Estruturar processos de capacitação para as funções necessárias à operação do TSBC com horizontes de tempo apropriados. • Estruturar processos de formação de longo prazo, para jovens na área do TSBC. • Criar oportunidades para que os comunitários vivenciem outras experiências de turismo e visitas técnicas a destinos mais desenvolvidos. • Criar estratégias de operação assistida pela comunidade com suporte técnico.
Comunidades	• Buscar aprimorar os saberes tradicionais e locais para atender melhor os turistas / clientes. • Incentivar os jovens a se qualificarem e se prepararem para o TSBC.
Empreendedores TSBC	• Criar oportunidades de capacitação prática, in loco, nos negócios e viabilizar a participação em formações. • Possibilitar que o trabalho realizado por um colaborador externo seja acompanhado com alguém da comunidade, para que vá aprendendo na prática.
Outros atores	• Atuar para ampliar a melhoria da oferta educacional para as comunidades. • Garantir contratos justos com outros atores que atuam na intermediação, promoção e comercialização. • Garantir transparência nos contratos com outros atores.
O que se deve buscar para favorecer o desenvolvimento do TSBC	
Comunitários preparados para operar e gerir negócios de TSBC, capazes de desenvolver novos atrativos turísticos e organizar produtos para o pleno desenvolvimento do TSBC e concretização do princípio do protagonismo comunitário. Isto não significa que os comunitários precisem fazer tudo sozinhos, mas que, cada vez menos, precisem de atores externos e que, quando necessário, consigam demandar, contratar e interagir com propriedade, estabelecer parcerias equilibradas e liderar o processo de desenvolvimento de TSBC.	

Estimativa de esforço de formação de mão de obra qualificada para o TSBC nas comunidades

Funções gerais TSBC	Perfil, habilidades e competências necessárias para exercer a função	Estimativa de tempo mínimo de formação (meses)	Estimativa de horas
Administrador	Responsável pelo funcionamento do empreendimento; Possui múltiplas responsabilidades e funções dentro do empreendimento como liderar pessoas, estruturar processos gerenciais e controlar recursos internos como reservas, tempo, finanças e materiais; Ser resilientes, inovador e tomar decisões ágeis	36	1200
Gerente	Coordena a parte operacional e os funcionários, possibilitando o aperfeiçoamento das habilidades da equipe. Deve ser experiente, que domine as tarefas envolvidas na operação e que saiba lidar com pessoas.	24	800
Anfitrião	Responsável pelo bem-estar dos visitantes e deve garantir que todos tenham informação de qualidade e saibam a programação. Deve ser um facilitador para que os visitantes compreendam o propósito do projeto e das experiências, estando atento às necessidades do grupo e servindo como uma espécie de ponte entre a comunidade e os visitantes.	12	600
Condutor local	Responsável por conduzir com segurança visitantes e turistas em espaços naturais, áreas legalmente protegidas e comunidade em geral. Devem ter domínio da atividade que será realizada, explicando o que está sendo feito e qual o sentido ou utilidade para a comunidade. Devem ser também disponíveis e simpáticos, além de terem noções claras de segurança.	6	60
	Pode envolver elaborar roteiros de visitação em ambientes naturais de forma articulada aos demais agentes envolvidos nas atividades turísticas		
Guia de turismo	Acompanhar os visitantes nas atividades e atrações propostas	12	600
Guia interpretação natureza ou esportes de aventura	Orientar os visitantes em atividades de natureza e esportes de aventura* <i>*varia em função da modalidade</i>	18*	1000*

Estimativa de esforço de formação de mão de obra qualificada para o TSBC nas comunidades

Funções gerais TSBC	Perfil, habilidades e competências necessárias para exercer a função	Estimativa de tempo mínimo de formação (meses)	Estimativa de horas
Cozinheiro	Responsável pelo preparo dos alimentos, observando os métodos de cozimento e padrões de qualidade, além de elaborar o cardápio com itens da culinária local. Auxiliar na organização e supervisão dos serviços de cozinha. Zelar pela conservação dos alimentos estocados, providenciando as condições necessárias para evitar deterioração e perdas.	12	800
Ajudante de cozinha	Auxilia o cozinheiro no pré-preparo e preparo de alimentos e produções culinárias, colaborando na organização do ambiente de trabalho. Auxilia no controle e organização de estoque e executa a mise en place, realizando higienização, cortes, porcionamento, armazenamento e conservação de alimentos, conforme as boas práticas para serviços de alimentação.	3	200
Copeiro/Ajudante de mesa	Responsável pelo serviço de copa, o Copeiro prepara cafés, sucos e lanches em geral, além de organizar e preparar a mesa a ser servida. Também cuida da limpeza dos utensílios usados para servir e garante o bom funcionamento da cozinha. O copeiro também pode efetuar o atendimento direto com o cliente.	1	60
Camareira	Responsável pelos procedimentos operacionais de limpeza, higienização, arrumação, vistoria, reposição dos materiais dos quartos, considerando os aspectos da hospitalidade, higiene, sustentabilidade ambiental, relação interpessoal e identidade profissional nas empresas de hospedagem.	2	60
Assistente de vendas	Responsável pelo processo de vendas, incluindo faz levantamento de informações para controle das vendas, presta suporte em toda negociação, realiza cadastro de clientes e faz prospecção de clientes,	8	200
Responsável pela Promoção e Marketing	Realizar postagens para aumentar a visibilidade do projeto nas redes sociais e outras ações de publicidade. Ter familiaridade com o mundo digital; domínio das principais técnicas de marketing digital. Ser criativo; ter foco centrado no cliente;	12	800

Para saber mais

- [Desafios da autonomia e empoderamento comunitário na gestão da Pousada Uacari RDS Mamirauá \(AM\) Caderno Virtual de Turismo, vol. 19, núm. 2, 2019 https://www.redalyc.org/journal/I154/I15460585009/html/](https://www.redalyc.org/journal/I154/I15460585009/html/)
- [Manfredi, Silvia Maria. Trabalho, qualificação e competência profissional - das dimensões conceituais e políticas. Educação & Sociedade \[online\]. 1998, v. 19, n. 64 \[Acessado 5 Julho 2021\] , pp. 13-49. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0101-73301998000300002>. Epub 03 Maio 1999. ISSN 1678-4626. https://www.scielo.br/j/es/a/DyMQBvNTdc9R9jY7ff6nnHg/?lang=pt](https://doi.org/10.1590/S0101-73301998000300002)
- [Turismo de Base Comunitária como Inovação Social/ Robson Pereira de Lima. – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2011. http://objdig.ufrj.br/60/teses/coppe_d/RobsonPereiraDeLima.pdf](http://objdig.ufrj.br/60/teses/coppe_d/RobsonPereiraDeLima.pdf)
- [Fariborz Aref & Ma'rof B. Redzuan \(2017\) Community Capacity Building for Tourism Development, Journal of Human Ecology, 27:1, 21-25, DOI: 10.1080/09709274.2009.11906187 https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09709274.2009.11906187](https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09709274.2009.11906187)
- [OECD \(2012\), "Policy Approaches to Skills Development in Tourism", in OECD Tourism Trends and Policies 2012, OECD Publishing, Paris. https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/tour-2012-5-en.pdf?expires=1625559255&id=id&accname=guest&checksum=-F1B43ACD85A33ABB0B090752BF308054](https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/tour-2012-5-en.pdf?expires=1625559255&id=id&accname=guest&checksum=-F1B43ACD85A33ABB0B090752BF308054)
- [Pastor-Alfonso, M., Espeso-Molinero, P. Capacitación turística em comunidades indígenas: un caso de Investigación Acción Participativa \(IAP\). El Periplo Sustentable Universidad Autónoma del Estado de México https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5237482.pdf](https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5237482.pdf)



Fator ou condição externa	
Atrativos e estruturas turísticas de uso comum	
Contexto Amazônico	Diversas modalidades de turismo têm atrativos desenvolvidos em áreas privadas em que os empreendedores têm controle do acesso e utilização. Esta situação ocorre, inclusive, em modalidades de turismo rural e de natureza, embora não seja a regra. Em outras situações, atrativos e recursos se encontram em áreas com limitações de uso (i.e., reservas, parques nacionais ou sítios arqueológicos). No caso do TSBC, e especialmente na Amazônia, os atrativos turísticos não são, em muitos casos, de propriedade de uma comunidade, e raramente estão sob controle de empreendedores. Na maior parte dos casos, estão públicas com uso compartilhado com outras atividades produtivas. Uma trilha que integra um produto turístico, por exemplo, também é utilizada para deslocamento dos comunitários para suas áreas produtivas, transporte de produtos e, em alguns casos despejo, de resíduos sólidos. Áreas balneares em lagos ou rios também são utilizadas para lavar roupa, utensílios domésticos ou rotinas de higiene das comunidades. Áreas de avistamento de animais também podem ser utilizadas para pesca ou caça, inclusive por outras comunidades não necessariamente envolvidas no TSBC. É frequente que em uma comunidade onde o TSBC se desenvolve, apenas uma parcela dos moradores se envolva diretamente ou indiretamente com a atividade turística. E, raramente, a atividade turística gera receitas suficientes para ser a única atividade econômica das comunidades.
Como impacta o TSBC	Os negócios de TSBC dependem de atrativos que estão fora do seu controle para compor seus produtos e viabilizar seus negócios, e que podem ser também utilizados por outros empreendedores de turismo (não comunitários). O padrão de uso pelas comunidades e outros empreendedores dos espaços e recursos necessários aos produtos turísticos pode inviabilizar o desenvolvimento do TSBC.
Aspectos a considerar	O TSBC deve ser desenhado e percebido como algo positivo por toda a comunidade, mesmo por aqueles não envolvidos diretamente na atividade. Os atrativos que integram produtos turísticos necessitam de manutenção de estruturas de acesso e segurança, sinalização e limpeza. Os padrões, necessidades e expectativas em relação a esta manutenção podem ser distintos entre os comunitários em geral e os negócios de TSBC.
Situações relacionadas	• Uma determinada área de avistamento de fauna é utilizada por comunitários, ou outras comunidades, para caça, inclusive com o uso de armadilhas. A caça afasta os animais, diminuindo a chance de avistamento e a qualidade do atrativo. As armadilhas são um risco à segurança dos turistas. • Uma determinada área banhar (lago, cachoeira, rio) é utilizada pelos comunitários ou pelos turistas sem o devido cuidado em relação ao lixo deixado no local, inclusive garrafas de vidro, que geram riscos à segurança dos banhistas e degradação da qualidade ambiental. A responsabilidade de supervisão do uso e conservação do atrativo não é bem definida. • Um comunitário decide abrir um roçado para agricultura em uma área de trilha de turistas, impactando sua atratividade ou a atividade turística. Existe a demanda que os comunitários migrem suas atividades produtivas para áreas mais distantes, criando um esforço adicional no transporte da produção.

Possibilidades de atuação dos diferentes atores envolvidos nas iniciativas de TSBC	
Organizações de fomento do TSBC	- Entender o uso que as comunidades fazem dos atrativos potenciais, antes de desenvolvê-los. - Mapear as situações potenciais de conflito e apoiar a criação de regulamentos locais consensuados. - Atuar para conscientizar a comunidade das condições necessárias para que o TSBC se desenvolva na comunidade. - Avaliar mecanismos de compensação para atividades impactadas pelo turismo (i.e., equipamento de transporte da produção).
Comunidades	- Incentivar e garantir que todos sejam ouvidos nos processos de decisão do uso dos espaços e recursos - Criar regras e acordos locais para a conservação ambiental, em especial dos atrativos turísticos. - Criar processos de supervisão da aplicação das regras (i.e., monitores ambientais).
Empreendedores TSBC	- Considerar o uso que as comunidades fazem dos atrativos e, em alguns casos, meios de acesso aos atrativos - antes de integrá-los aos produtos. - Orientar os turistas em relação às regras locais e garantir seu cumprimento, preferencialmente, antes de chegarem e no momento da chegada. - Investir na sinalização (preferencialmente, em vários idiomas) sobre as regras de uso e segurança. - Considerar os custos de manutenção dos atrativos, inclusive em decorrência do uso pela comunidade na precificação dos produtos
Outros atores	Integrar conteúdos de educação ambiental ao planejamento escolar.
O que se deve buscar para favorecer o desenvolvimento do TSBC	
A comunidade com vários atrativos acessíveis, bem mantidos e preparados para proporcionar ao turista uma ótima experiência é um impulsionador de negócios do TSBC. Quando a utilização comum desses atrativos está baseada em regras claras respeitadas por todos e quando a comunidade como um todo zela e valoriza o atrativo, cria-se condições favoráveis para que os negócios de TSBC prosperem.	

Para saber mais

- [Caracterização e convivência entre turistas e residentes na Cidade de Ouro Preto \(e a utilização compartilhada de recursos\). https://www.anptur.org.br/anais/anais/files/5/147.pdf](https://www.anptur.org.br/anais/anais/files/5/147.pdf)
- [Turismo de base comunitária: análise quanto às interferências do turismo de pesca no baixo Rio Branco, Roraima, Brasil. Caderno Virtual de Turismo, vol. 16, núm. 2, pp. 126-149, 2016. Universidade Federal do Rio de Janeiro. https://www.redalyc.org/journal/1154/115448575009/html/](https://www.redalyc.org/journal/1154/115448575009/html/)
- [Leung, Yu-Fai, Spenceley, Anna, Hvenegaard, Glen, and Buckley, Ralf \(eds.\) \(2018\). Tourism and visitor management in protected areas: Guidelines for sustainability. Best Practice Protected Area Guidelines Series No. 27, Gland, Switzerland: IUCN. xii + 120 pp. https://portals.iucn.org/library/sites/library/files/documents/PAG-027-En.pdf](https://portals.iucn.org/library/sites/library/files/documents/PAG-027-En.pdf)
- [Romão, J., Okada, M., Machino, K. and Nijkamp, P. \(2021\) "Destination management and sustainable development through the common lens of the Commons", REGION, 8\(1\), pp. 75-95. doi: 10.18335/region.v8i1.286. https://openjournals.wu.ac.at/ojs/index.php/region/article/view/286](https://openjournals.wu.ac.at/ojs/index.php/region/article/view/286)
- [UNESCO World Heritage Sustainable Tourism Online Toolkit: Managing the development of tourism infrastructure. http://whc.unesco.org/sustainabletourismtoolkit/sites/default/files/UNESCO%20toolkit%20PDFs%20guide%206C.pdf](http://whc.unesco.org/sustainabletourismtoolkit/sites/default/files/UNESCO%20toolkit%20PDFs%20guide%206C.pdf)



Fator ou condição externa	
Assistência técnica custo-efetiva para os negócios de TSBC	
Contexto Amazônico	O turismo, enquanto atividade econômica, é algo novo na rotina comunitária. As comunidades e empreendedores locais, na maior parte dos casos, não têm o conhecimento técnico necessário para, isoladamente, desenvolverem iniciativas de TSBC. O processo de implantação de iniciativas de TSBC, incluindo o desenvolvimento de atrativos, desenho de produtos, estruturação e consolidação de negócios associados e serviços técnicos específicos demandam suporte técnico continuado. Este suporte técnico precisa conhecer as especificidades das comunidades em que atua. Soluções precisam ser desenvolvidas e adaptadas a contextos diversos que incluem, por exemplo, meios de hospedagem em estruturas flutuantes ou como remunerar os trabalhadores, sem gerar passivos tributários ou trabalhistas para os negócios. As grandes distâncias e os meios de acesso, em muitos casos limitados ao transporte fluvial em que o tempo de deslocamento está condicionado às cheias e secas dos rios e a dificuldade de comunicação, são alguns dos fatores que encarecem a assistência técnica.
Como impacta o TSBC	O processo de desenvolvimento de iniciativas de TSBC, planejamento, estruturação e consolidação de negócios para que operem de forma autônoma é longo.
Aspectos a considerar	A assistência técnica precisa ser pensada, considerando o tempo na Amazônia. Projetos e organizações de fomento contam com recursos para processos de assessoramento e suporte técnico intensivo, mas com duração limitada a 1 ou 2 anos. As interrupções no processo de assistência técnica têm o risco de desmobilização das comunidades e dos empreendedores locais. As estruturas de assistência técnica têm que ser custo-efetivas e estruturadas para atuar no longo prazo. Isto pode ser feito qualificando organizações locais e funcionários públicos para assessorar o desenvolvimento do TSBC. Organizações, nos diferentes níveis da estrutura de governança (vide Seção 4), podem responder a essa necessidade das iniciativas de TSBC.
Situações relacionadas	• Uma equipe técnica inicia o trabalho com um modelo fechado de desenvolvimento de TSBC, sem conhecer ou considerar a dinâmica social das comunidades envolvidas. • Uma equipe técnica estabelece (ou tem que cumprir) um cronograma predeterminado que não considera os tempos da comunidade (i.e., momentos em que estão dedicados a outras atividades produtivas e limitações sazonais de acesso). • Esforço e custos de deslocamento fazem com que a frequência da assistência técnica seja baixa, o que gera insegurança nos empreendedores locais. • A assistência técnica se limita a etapa pré-operacional de diagnóstico e planejamento, deixando a operação sem suporte técnico • Prestadores de serviços técnicos externos não são transparentes e didáticos com os empreendedores locais em relação às situações, escolhas ou soluções para as necessidades dos negócios de TSBC, gerando grande dependência externa.

Possibilidades de atuação dos diferentes atores envolvidos nas iniciativas de TSBC	
Organizações de fomento do TSBC	• Estruturar estratégias de suporte técnico de longo prazo. • Desenvolver estruturas locais/regionais de suporte técnico.
Comunidades	• Incentivar a participação do maior número possível de pessoas da comunidade nas atividades propostas pela assistência técnica. • Buscar superar questões iniciais com a maior brevidade possível, permitindo que os trabalhos da assistência técnica avancem. • Realizar as ações propostas e combinadas com a equipe de assistência técnica entre as visitas.
Empreendedores TSBC	• Registrar e trazer as dúvidas e demandas para a equipe de assistência técnica da forma mais organizada e objetiva possível. • Avaliar o trabalho da assistência técnica e dar retorno com sugestões de melhorias. • Selecionar prestadores de serviços (i.e. serviços de contabilidade) que expliquem e compartilhem o conhecimento e as soluções para as demandas apresentadas.
Outros atores	• Instituições financeiras podem associar aos instrumentos financeiros serviços de assistência técnica. • Universidades podem estruturar mecanismos de extensão para apoiar o desenvolvimento de TSBC em comunidades. • Operadores de turismo podem apoiar tecnicamente, as comunidades parceiras, em uma relação ganha-ganha.
O que se deve buscar para favorecer o desenvolvimento do TSBC	
Assistência técnica continuada, com previsibilidade e sensibilidade ao contexto local cria condições favoráveis para o desenvolvimento do TSBC. Este apoio dá mais segurança às comunidades e empreendedores locais a se iniciarem em uma nova atividade econômica.	

Para saber mais

- [Dinâmica e diversidade do turismo de base comunitária: desafio para a formulação de política pública / Ministério do Turismo. – Brasília: Ministério do Turismo, 2010. \[http://www.each.usp.br/turismo/livros/dinamica_e_diversidade_do_turismo_de_base_comunitaria.pdf\]\(http://www.each.usp.br/turismo/livros/dinamica_e_diversidade_do_turismo_de_base_comunitaria.pdf\)](http://www.each.usp.br/turismo/livros/dinamica_e_diversidade_do_turismo_de_base_comunitaria.pdf)
- [Trilhando a Transformação: inovações sociais para o turismo sustentável. Ashoka, CTG Brasil, 2020. \[https://www.ashoka.org/sites/default/files/2020-12/Inovacoes%20Sociais%20Para%20o%20Turismo%20Sustentavel_final.pdf\]\(https://www.ashoka.org/sites/default/files/2020-12/Inovacoes%20Sociais%20Para%20o%20Turismo%20Sustentavel_final.pdf\)](https://www.ashoka.org/sites/default/files/2020-12/Inovacoes%20Sociais%20Para%20o%20Turismo%20Sustentavel_final.pdf)





Exercício 09:

Identificando fatores ou condições externas que afetam o ambiente de negócios do TSBC

Identifique outros fatores ou condições externas que afetam o ambiente de negócios do TSBC na sua região. O que poderia aumentar as chances dos negócios de TSBC se desenvolverem e prosperarem?

Quais as maiores dificuldades apontadas pelos empreendedores locais?

Escolha um desses fatores ou condições e reflita sobre ele, preenchendo o quadro a seguir.

Fator ou condição externa	
Contexto Amazônico	
Como impacta o TSBC	
Aspectos a considerar	
Situações relacionadas	

Possibilidades de atuação dos diferentes atores envolvidos nas iniciativas de TSBC	
Organizações de fomento do TSBC	
Comunidades	
Empreendedores TSBC	
Outros atores	
O que se deve buscar para favorecer o desenvolvimento do TSBC	



07.

DIVULGAÇÃO E MARKETING EM TURISMO SUSTENTÁVEL DE BASE COMUNITÁRIA

07: Planejamento e implementação dos negócios de Turismo Sustentável de Base Comunitária

Tornar um empreendimento conhecido no mercado e alcançar clientes é um desafio essencial para qualquer negócio de turismo. Esse desafio se torna ainda maior para os projetos de TSBC, que possuem dificuldades comuns de financiamento, visão de marketing e desenvolvimento de produtos¹.

Muitas vezes, a tarefa do marketing é terceirizada, deixando-a para uma pessoa ou empresa especializada. Porém, terceirizar exige recursos razoáveis, de certo modo, não disponíveis para a maioria dos projetos. Outro ponto é que quanto mais funções essenciais puderem ser apropriadas e bem executadas internamente, por pessoas do próprio projeto, mais autônomo e menos vulnerável o negócio estará.

Além disso, o surgimento das redes sociais produziu uma verdadeira revolução em relação à publicidade de pequenas empresas, democratizando o acesso ao mercado e possibilitando diversas formas de divulgação, mesmo sem nenhum investimento financeiro em publicidade. Hoje em dia, apenas com um conhecimento básico sobre o universo do Marketing é possível ter resultados satisfatórios.

Por isso, iniciamos esta seção com as noções e conceitos mais fundamentais, aplicáveis principalmente em redes sociais, e que são acessíveis para a maior parte das iniciativas de TSBC, e que permitem qualquer empreendimento iniciar suas ações de marketing. Deixamos o capítulo sobre a elaboração de uma estrutura básica de um plano de marketing para o final, pois sua realização requer maiores esforços e investimentos.

Em todos os capítulos, apresentamos os principais conceitos e ferramentas relacionadas ao tema, sem pretendemos esgotar o assunto, e indicamos referências para quem quiser se aprofundar e saber mais.

Após esta seção, esperamos que o leitor seja capaz de:

- 1 Estabelecer o seu público-alvo
- 2 Compreender o que é a jornada do cliente
- 3 Entender o marketing de conteúdo
- 4 Fazer o planejamento de conteúdo
- 5 Elaborar a estrutura básica de um plano de marketing
- 6 Compreender como ocorrem as parcerias com agências de viagem e operadoras de turismo

7.1 Estabelecendo o público-alvo

O primeiro passo para se criar uma estratégia de comunicação e marketing é saber quem são as pessoas que podem vir a se tornar clientes em algum momento. Para isso, deve-se buscar conhecer o mercado potencial.

Uma maneira de iniciar é buscar informações sobre o movimento de turistas no estado ou região em que o empreendimento de TSBC está localizado. Esse dado pode ser encontrado através do número de passageiros e sua procedência nos aeroportos da região, disponível no website do governo de cada país².

Identificar de onde as pessoas estão vindo é uma informação importante e será utilizada em qualquer estratégia de comunicação. Além disso, é preciso obter informações que definam as características gerais do grupo de pessoas que podem se interessar por consumir o seu produto. As informações mais relevantes para se buscar referem-se a aspectos demográficos e socioeconômicos. Através delas, conseguimos traçar um perfil específico nas estratégias de comunicação, podendo adequar a linguagem e temas ao público-alvo:

- ✍ Idade
- ✍ Sexo
- ✍ Formação educacional
- ✍ Poder aquisitivo
- ✍ Classe social
- ✍ Localização
- ✍ Hábitos de consumo

Se já houver movimento de turistas na região, uma outra forma de compreender qual é o público alvo, que não seja recorrendo às pesquisas na internet, é conversar com pessoas ligadas ao turismo da região e tentar chegar às características comuns.

Além das características específicas do perfil de visitantes de cada região, há uma caracterização dos viajantes que pode ser feita em função da faixa etária:

Baby boomers (nascidos em 1945 - 1965)

São viajantes que procuram a viagem da sua vida e, na sua maioria, estão dispostos a pagar por esta. São bem-educados, viajam com frequência, têm um bom orçamento para viagens e geralmente gostam de combinar autenticidade com conforto. Costumam viajar como casais ou em pequenos grupos.

Geração X (nascido em 1965 - 1980)

Procuram autenticidade, mas estão mais preocupados com o preço. Sua principal motivação é ver como as outras pessoas vivem e dar algo em troca. Em geral, são bem-educados e viajam muito, mas, como a maioria tem empregos de tempo integral, têm menos tempo disponível para viajar do que os “*baby boomers*”. Geralmente viajam como casais ou em família.

¹ Conforme DODDS, Rachel, ALI, Alisha and GALASKI, Kelly (2016), em artigo publicado acessível através do link: <https://shura.shu.ac.uk/11568/1/Al%20Keyelementsofsuccessandbarriers.pdf>

² Para Colômbia, é possível acessar através do website: <https://www.citur.gov.co/#gsc.tab=0> ; para Brasil, através do link: <http://dados.turismo.gov.br> ; e, para Peru, <https://pt.knoema.com/atlas/Peru/topics/Turismo> .

Millennials ou Geração Y (nascido em 1980 - 1995)

Seus objetivos ao viajar são aprender coisas novas, desenvolver-se em um nível pessoal e apoiar as comunidades locais que visitam. São bem-educados, valorizam culturas diferentes e desejam uma experiência real e que caiba no bolso deles. Geralmente viajam sozinhos ou em grupos.

Como podemos ver, cada perfil tem preferências e características específicas, que, neste exemplo, foram feitas pelo recorte da idade. Uma outra possibilidade é tentar caracterizar os perfis de viajantes em função do tipo de viagem que buscam fazer:

- ✖ **Turistas de aventura:** motivados por experiências ao ar livre, prática de esportes, na natureza, desafiadoras e/ou com adrenalina.
- ✖ **Ecoturistas:** motivados pelo aprendizado sobre a natureza e, também, da cultura do lugar visitado. Preocupam-se com os impactos da visita e querem saber mais sobre questões de sustentabilidade ambiental e social.
- ✖ **Mochileiros:** em geral, viajam por mais tempo, têm menos de 40 anos e gostam de interagir com outros viajantes e com a comunidade local. Geralmente, têm um orçamento mais reduzido para hospedagem, alimentação e passeios, mas acabam tendendo a usar, prioritariamente, seu dinheiro em gastos com a comunidade.
- ✖ **“Volunturistas”:** que buscam combinar o lazer com alguma experiência de aprendizado e contribuir com trabalho voluntário a partir de demandas sociais do local visitado.

Os turistas de TSBC compartilham muitas das características dos turistas de aventura, ecoturistas e mochileiros, mas a principal motivação é buscar uma experiência cultural de imersão, autêntica e colaborar para a transformação positiva de um local específico. Esses viajantes estão dispostos a pagar mais pela viagem, mas exigem que a experiência seja de qualidade, não massificada e se importam com a questão ambiental e social envolvida em suas visitas.

Para estabelecer um público-alvo, é importante identificar as características principais do grupo que se busca alcançar, pois conhecer o público é o primeiro passo para criar uma comunicação eficiente. Este exercício é chamado no marketing de “segmentação”, em que se define qual o público que se irá direcionar os esforços de divulgação. Há um consenso hoje em dia de que é mais eficiente delimitar um segmento do mercado, entender suas necessidades, preferências e buscar a linguagem que impacte este segmento do que se tentar alcançar todas as pessoas.

Isso vale tanto para o desenvolvimento dos produtos turísticos e características de hospedagem, alimentação e passeios quanto para a comunicação. É melhor ter um segmento bem delimitado, com produtos e linguagem adequados a esse público, do que fazer algo sem direcionamento, abrangente demais, que não atenda às necessidades específicas de nenhum grupo.

Conhecer o mercado, as características do público-alvo e realizar a segmentação são processos importantes, pois levam a vantagens competitivas, diferenciando-se de outros empreendimentos. E na hora de escolher por um segmento, deve-se sempre levar em consideração aquilo que o empreendimento tem maior vocação, aproveitando o que existe de melhor e diferente para ser oferecido, e que pode levar um grupo de pessoas a se interessar por aquilo.

Por exemplo, uma pousada está localizada em uma região que é privilegiada com ampla variedade de espécies de pássaros. Existem outras pousadas na região, mas nenhuma utiliza os pássaros como seu principal atrativo. Esta pousada poderia estudar o mercado de avistamento de aves, que é um grande mercado, e poderia se preparar para atuar neste segmento de avistamento de aves e, que os birdwatchers seriam seu público-alvo.

Diante dessa escolha, os esforços de divulgação e comunicação seriam direcionados para esse público, buscando criar conteúdo específico que atraia o interesse e desperte o desejo de pessoas com o mesmo perfil para viajarem para aquele destino.

É claro que não bastam os esforços de marketing. O empreendimento precisaria, então, compreender quais são as necessidades desse público e se adequar para satisfazê-las, ter condutores que dominem o tema, criar roteiros que passem pelos principais pontos de avistamento e ter equipamento específico (binóculos, livros sobre aves) etc.

Para saber mais

- [UNWTO Tourism Data Dashboard | OMT https://www.unwto.org/es/unwto-tourism-dashboard](https://www.unwto.org/es/unwto-tourism-dashboard)
- [Woodside, A.G, Martin, D., 2008. Tourism management: Analysis, behaviour and strategy. Arch Woodside, Curtin University, Australia, Drew Martin, University of Hawaii at Hilo, USA https://www.cabi.org/](https://www.cabi.org/)
- [Atlas Mundial de Dados https://pt.knoema.com/atlas/topics/Turismo](https://pt.knoema.com/atlas/topics/Turismo)



7.1.1 **Diferença entre público-alvo e “persona”**

Uma vez que o público-alvo foi identificado, com características gerais, é necessário ir além e identificar a “persona”, que é uma pessoa fictícia, que seria um cliente ideal, criado para uma estratégia de marketing com objetivo de conhecer melhor quem queremos atingir e adaptar as estratégias de comunicação para alcançar as pessoas certas.

Diferenciar o público-alvo e a persona é muito importante para criar uma estratégia de marketing efetiva, que conseguirá converter esforços e investimentos em vendas. Apesar de serem semelhantes, a grande diferença de um conceito para outro é que, enquanto para o público-alvo considera-se aspectos objetivos e gerais de um grupo de pessoas, para a persona, considera-se a dimensão subjetiva e específica, ou seja, hábitos, anseios, dores e desejos pessoais. Ao se criar a persona, pretende-se imaginar o perfil de uma pessoa, que seria a cliente ideal, e que teria grandes chances de comprar o produto que se está desenvolvendo - daí o nome que também se dá de buyer persona (ou persona compradora). Por exemplo, enquanto a definição do público-alvo costuma ser feita da seguinte maneira:

“Homens e mulheres, entre 30 e 50 anos, moradores de capitais, com ensino superior, que buscam viagens que proporcionem contato com a natureza, turismo voluntário e de base comunitária e possuem renda mensal de aproximadamente R\$3.000,00”.

Já as personas incluem características individuais criadas como personagens fictícios, como o exemplo a seguir:

“Maria Luiza, 30 anos, gestora de marketing em agência de publicidade em São Paulo. Gosta de passar o tempo livre fazendo colagens e se divertindo com amigos. Adora cozinhar e utiliza bastante o Instagram. É solteira, mas está em busca de um companheiro para constituir uma família. Lhe incomoda ter pouco tempo para estar na natureza e sonha em sair da cidade grande para morar em uma casinha no interior”.

Pode parecer exagero, mas quanto mais informação se dispõe, mais assertiva a comunicação se torna e mais temas relevantes ao público são produzidos. Isso cria maior identificação e conexão com o empreendimento ou a iniciativa, e aumenta a probabilidade do potencial cliente se aproximar, confiar e comprar o produto turístico.

Para se criar a *persona* é importante conhecer e definir aspectos como:

- ✍ O que fazem
- ✍ Que mídias utilizam
- ✍ O que consomem
- ✍ O que dizem e escutam
- ✍ Motivações e inspirações
- ✍ Aversões e frustrações
- ✍ Sonhos e expectativas
- ✍ Receios e preocupações

Em alguns casos, as personas são criadas através de pesquisas, questionários e entrevistas feitas com pessoas que integram o perfil pré-estabelecido do público-alvo, coletando dados qualitativos e quantitativos para criar uma imagem do cliente ideal. Este tipo de pesquisa pode ser feito através de formulários on-line ou até mesmo, de forma mais simples, por enquetes em mídias sociais.

Uma outra possibilidade é fazer com base na experiência que as pessoas do empreendimento de turismo possuem sobre os visitantes que frequentam a região, ou mesmo imaginar quais características teriam as pessoas que poderiam se interessar pelo produto a ser oferecido.

Ter uma ou duas personas criadas possibilita que, na hora de produzir o conteúdo, o mesmo seja criado sob medida para aquele perfil, com temas que lhe são sensíveis e com uma linguagem apropriada. Criar conteúdo específico e adequado aumenta a probabilidade de retorno e alcança maior público nas redes sociais.

Diferença entre aspectos do público-alvo e da persona

Público-alvo	Persona
Idade	Sonhos
Sexo	Dificuldades do cotidiano
Profissão	Hobbies
Renda mensal	Medos
Escolaridade	Aspirações
Localidade	Visão de mundo

Exercício 10:

Criando uma persona³



Utilize o quadro abaixo para criar uma PERSONA para o seu produto turístico. Pense primeiro no público-alvo e depois imagine uma pessoa, anotando as informações sobre sua personalidade.

O que ele PENSA E SENTE? <i>O que realmente conta? Quais são suas principais preocupações e aspirações?</i>	
O que ele ESCUTA? <i>O que seus amigos dizem? O que seu chefe fala? O que os influenciadores dizem?</i>	O que ele VÊ? <i>Em que ambiente está inserido? Quem são seus amigos? O que o mercado oferece?</i>
O que ele FALA E FAZ? <i>Quais são suas atitudes em público? Como é sua aparência e como se comporta com outros?</i>	
DOR <i>Quais são seus medos e frustrações? Que obstáculos enfrenta?</i>	GANHOS <i>Quais são seus desejos e necessidades? Como medir seu sucesso? Quais são os obstáculos?</i>

Para saber mais

- [Como construir a buyer persona para sua empresa](https://br.hubspot.com/blog/marketing/como-construir-a-buyer-persona-para-sua-empresa) <https://br.hubspot.com/blog/marketing/como-construir-a-buyer-persona-para-sua-empresa>
- [Buyer Persona: Qué es y por qué es importante para tu estrategia](https://www.rdstation.com/co/blog/buyer-persona/) <https://www.rdstation.com/co/blog/buyer-persona/>
- [Garzon, G. J. \(2020\) Plan de Marketing Turístico Digital de San José Del Guaviare: Monografía](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/18215/1/2020_plan_marketing_tur%C3%ADstico.pdf) https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/18215/1/2020_plan_marketing_tur%C3%ADstico.pdf



³ “Lições e Reflexões sobre o Turismo de Base Comunitária na Reserva Mamirauá”, capítulo 2 - Demanda <https://www.cbi.eu/market-information/tourism/community-based-tourism/market-potential>

7.2 A jornada do cliente

A interação de uma marca com possíveis clientes ocorre em diferentes etapas do processo de compra de um produto ou serviço. Isso se tornou mais claro com as redes sociais, que democratizaram o acesso ao mercado de um número imenso de pequenas marcas que passaram a disputar o cliente da mesma forma que as grandes.

Quando uma marca gera um conteúdo sobre um tema, esta alcança pessoas que estão em etapas diferentes de amadurecimento na tomada de decisão por um produto. Esse processo de amadurecimento da tomada de decisão é chamado de jornada do cliente. É um conceito bastante relevante, principalmente no campo do turismo, em que as pessoas dificilmente compram por impulso. Antes de algum cliente em potencial fechar um pacote de viagens, existe um longo caminho a ser percorrido, que vai desde descobrir um produto ou serviço, reconhecer que este pode atender a uma necessidade ou problema, considerá-lo como uma solução e, finalmente, decidir pela compra.

Etapas da jornada do cliente



Fonte: <https://equipeprodutiva.me/jornada-do-cliente/>

Para saber mais

- [Jornada do Cliente: Entenda O Que é, As Etapas e Como Mapear a Sua https://neilpatel.com/br/blog/jornada-do-cliente/](https://neilpatel.com/br/blog/jornada-do-cliente/)
- [Qué es el viaje del consumidor o "customer journey" http://www.patriciadeandres.es/que-es-el-viaje-del-consumidor-o-customer-journey/](http://www.patriciadeandres.es/que-es-el-viaje-del-consumidor-o-customer-journey/)



7.2.1 *Funil de Vendas*

O Funil de Vendas é outro conceito do Marketing, que é complementar à jornada do cliente. A imagem do funil é usada para transmitir a mensagem deste afinilamento que, inevitavelmente, ocorre com uma marca em suas ações de marketing. Esta alcança muitas pessoas, mas as que vão de fato comprar o produto é um número muito menor.

Representação do funil de vendas



Fonte: AOKI SISTEMAS - <https://www.aokisistemas.com.br/funil-de-vendas/> ou Metodologia Funil de Vendas, inspirado no Modelo AIDA (Atenção, Interesse, Desejo, Ação), de Elias Elmo Lewis.

Topo de funil

A etapa inicial é onde está o maior número de pessoas. Os visitantes são todas as pessoas que acessaram algum canal de comunicação da marca, seja uma rede social ou site. Podemos ver que aos visitantes corresponde às etapas da jornada do cliente de aprendizado e descoberta, pois este é o primeiro contato que a pessoa está tendo com a marca - e para isso precisamos chamar a atenção do cliente. O topo do funil também compreende os **leads**, que é quando uma pessoa se torna de fato um cliente em potencial. Os **leads** são pessoas que, após dirigirem sua atenção à marca, terão também seu interesse despertado por um produto ou serviço, e deixam algum dado para a marca, pode ser deixar o e-mail para receber mais informações, ou mesmo seguindo o perfil dela nas redes sociais. A fase correspondente aos **leads** é o reconhecimento das necessidades, expectativas e desejos.

Meio do funil

As pessoas que chegam até o meio do funil são consideradas oportunidades de venda. Estas já descobriram a marca, demonstraram interesse e estão considerando o produto ou serviço, que é a solução para o seu problema. Nessa etapa, o cliente em potencial começa a pesquisar mais a fundo o produto, comparando com outros semelhantes. É nesse momento que se pretende “convencer” o cliente potencial de que o produto oferecido é o que melhor responde às suas necessidades e expectativas.

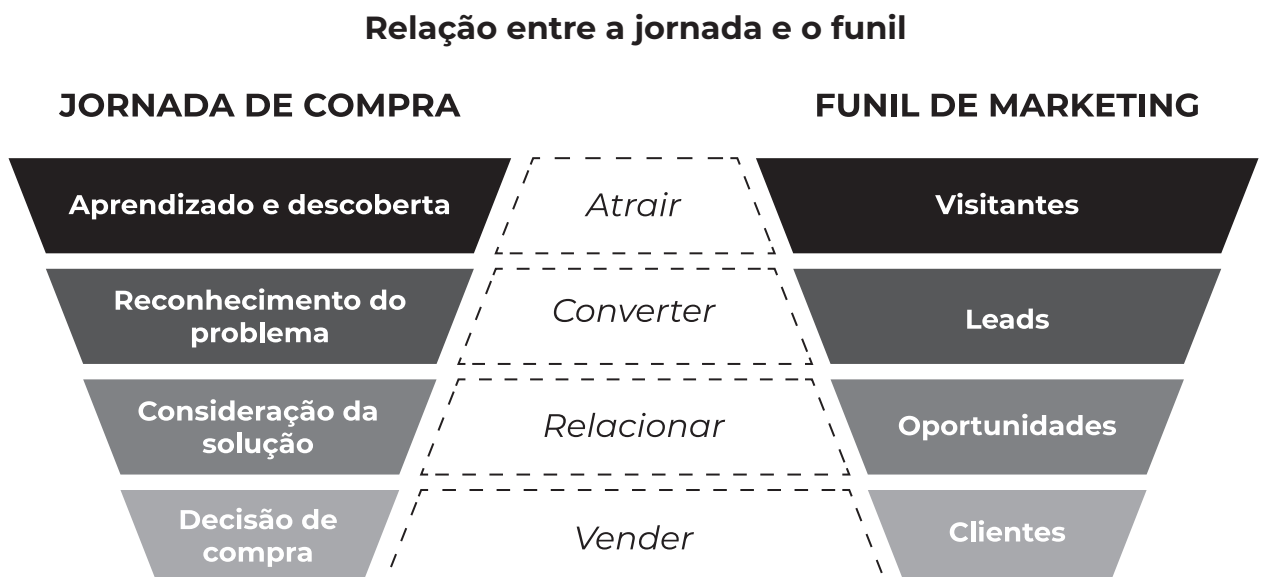
Fundo do funil

Na última etapa, temos a menor parcela de todo o público com que a marca se relaciona, que são os clientes. Mas antes disso, existe a decisão de compra, que geralmente é o momento que exige o maior grau de detalhamento sobre o produto. Nessa altura, é necessário esclarecer todas as dúvidas e transmitir a confiança necessária para a efetivação da compra.

7.3 Objetivos fundamentais do marketing de conteúdo

Como vimos, para cada etapa da jornada do cliente e do funil de vendas, existe um tipo de conteúdo que irá atender, mais adequadamente, as necessidades do cliente em potencial naquele momento. Pensar nos objetivos específicos de cada conteúdo gerado é uma parte essencial da estratégia de marketing, pois é através deles que se pode mensurar e avaliar se uma ação está tendo o resultado esperado ou não.

Os objetivos fundamentais que se busca ao produzir conteúdo são: atrair, converter, relacionar e vender. Estes se relacionam com a jornada do cliente e o funil de vendas da seguinte forma:



Fonte: <https://marketingconteudo.com/funil-de-vendas/>

No topo do funil, os esforços de marketing buscam **atrair** visitantes, para que estes possam aprender ou descobrir algo que lhes interesse. Em seguida, o objetivo é **converter** pessoas que já tiveram um primeiro contato com a marca em *leads*, que reconhecem ter um problema e se interessam expressamente pelo produto que será a solução. Abaixo, o objetivo é **relacionar-se** com a pessoa, que já é tida como uma oportunidade de venda, e que está considerando a solução apresentada, pesquisando e comparando produtos diferentes. Na última etapa, o objetivo é **vender**, oferecendo informações direcionadas para a decisão de compra e, finalmente, tornando a pessoa de fato em um cliente.

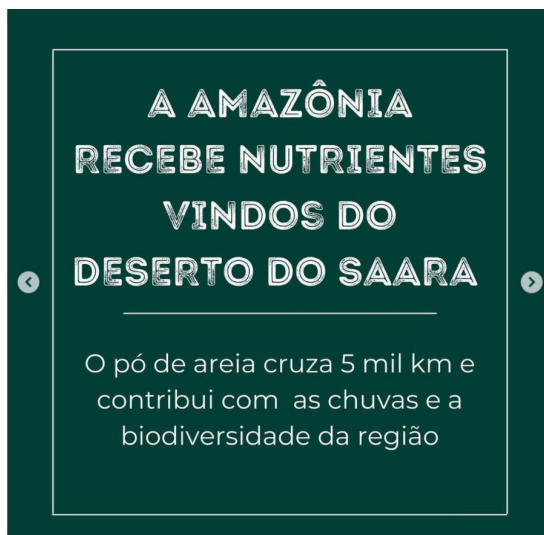
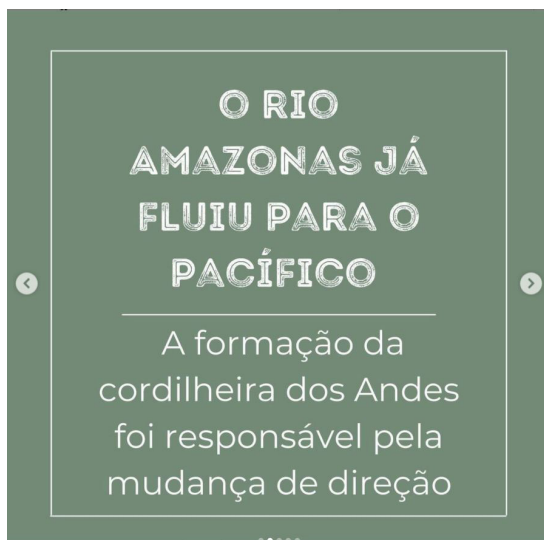
Já ouviu falar da abordagem inbound marketing?⁴

Inbound marketing tem sido considerado o novo modo de se fazer Marketing, que se utiliza da estratégia de atrair e converter pessoas em clientes em potencial por meio de conteúdo relevante. Ao invés de apenas anunciar a marca e seu produto, o inbound marketing propõe uma abordagem menos explícita e invasiva. Assim, busca-se produzir conteúdo que agregue algum valor à pessoa com informações úteis e de qualidade. Outra característica é que o inbound marketing busca alcançar o público certo, com conteúdo específico, que visa construir uma relação de longo prazo entre a pessoa e a marca para, em algum momento, convertê-la em venda.

Um exemplo de publicação que adotou a estratégia de inbound marketing é apresentado a seguir, em que se abordou curiosidades sobre a Amazônia. O formato da postagem era em carrossel, ou seja, várias fotos compunham a publicação, e o texto principal estava presente na própria foto. Nesse caso, escolhemos fatos pouco conhecidos, que costumam atrair a atenção do público, ao mesmo tempo que geram autoridade, pois mostram que nosso negócio domina o assunto Amazônia. Em geral, aconselha-se que o conteúdo busque uma proporção de 70% de informações ou histórias e 30% de divulgação da marca ou produto, diretamente. Neste exemplo, essa proporção foi respeitada, quando apresentamos 4 cards sobre curiosidades da Amazônia e, apenas no último, convidamos a pessoa para conhecer nossas experiências.

⁴ O que é Inbound Marketing: estratégias e como fazer em 2021 - <https://rockcontent.com/br/blog/o-que-e-inbound-marketing/>

Exemplo de publicação inspirada na estratégia Inbound Marketing



7.3.1 Conteúdo para atrair o público alvo

São conteúdos que chamam a atenção e despertam o interesse do público. Geralmente, isso acontece quando o conteúdo é valorizado por entregar algo de qualidade, o que pode ser uma informação nova, uma curiosidade ou uma dica. Conteúdos úteis ou interessantes tendem a ser salvos ou compartilhados nas redes sociais, o que amplia o número de pessoas para quem aquele conteúdo será mostrado (alcance).

Exemplos de conteúdo para atrair o público



Fonte: Publicação no Instagram de @poranduba_amazonia

7.3.2 Conteúdo para converter em Lead (cliente em potencial)

Os conteúdos que fazem uma pessoa se tornar um cliente em potencial geralmente apresentam algo sobre o produto ou serviço oferecido. São publicações que inspiram e despertam o desejo do público, que passa a querer conhecer o que está sendo mostrado. Pode ser uma espécie de amostra do que vai ser encontrado durante a viagem, ou algo que conte um pouco mais sobre o lugar. Outra possibilidade é gerar conteúdo que transmita autoridade, ou seja, que mostre que aquela marca ou empreendimento domina o assunto, o que poderá levar a pessoa a querer consumir seu produto ou serviço. Depoimentos de pessoas que já utilizaram o serviço também funcionam bem aqui.

Exemplo de conteúdo com o objetivo de converter visitantes em clientes potencial



Fonte: Publicação no Instagram de @poranduba_amazonia

7.3.3 Conteúdo para incentivar o relacionamento com a marca ou produto

São conteúdos que visam a interação com o público, abrindo a possibilidade de diálogo e aprofundamento na relação. Através da interação é possível realizar algum esclarecimento de dúvida e aumenta-se a possibilidade de aquisição do produto ou serviço. A interação pode ocorrer através de um comentário na postagem, suscitar uma mensagem privada e, principalmente, nos *stories* do Instagram, que permite uma ampla gama de ferramentas de interação, como enquetes, testes, caixa de perguntas, entre outras. Além das postagens em redes sociais, o e-mail pode funcionar bem nessa etapa.

7.3.4 Vender

Conteúdos com o objetivo de vender são aqueles focados em apresentar o produto de uma forma positiva, com as informações necessárias para a sua comercialização. Elementos como a data ou o período, o preço e o que é oferecido são fundamentais. Nesses casos, é interessante apresentar alguma condição de oportunidade, que funcione como um gatilho para a compra, como uma promoção com duração curta ou alguma vantagem para quem efetivar a compra naquele momento.

Exemplo de conteúdo com o objetivo de vender



Fonte: Publicação do Instagram: @cabocloshouse

7.4 Planejamento de conteúdo

O planejamento de conteúdo é uma ferramenta fundamental para se organizar o que será publicado. Outra vantagem é que planejando é possível ter uma visão do conjunto, garantindo que se está cobrindo os diferentes objetivos, com publicações variadas, mas sem perder a identidade e, mantendo o estilo de linguagem. O planejamento também contribui para a constância nas publicações, o que é fundamental para as redes sociais.

Para começar, deve-se eleger os temas relacionados ao seu negócio e que devem ser abordados nas publicações. Por exemplo, um negócio de turismo sustentável de base comunitária na Amazônia pode produzir conteúdo com os seguintes temas: natureza, comunidade, sustentabilidade, atrativos, cultura local, entre outros. Cada tema deve levar a diferentes assuntos a serem tratados. Sobre a natureza pode-se falar de espécies de plantas locais, sobre os rios da região, sobre os animais encontrados, paisagens etc.

Sobre a comunidade, pode-se dizer sobre a história do lugar, onde fica, falar de algumas pessoas, contar como é a vida na região etc. Com relação à sustentabilidade, pode-se dizer das pequenas ações para diminuir o impacto ambiental com respeito aos cuidados com os resíduos sólidos, contar sobre os fornecedores do empreendimento, as escolhas por ingredientes locais na culinária etc. Recomenda-se anotar os principais temas e os assuntos possíveis de serem tratados em cada um deles, para ser fácil e poder inspirar na hora em que de fato a publicação será feita.

Vale lembrar que muitos estudos recentes de mercado e psicologia comportamental apontam para a relevância de se criar experiências e histórias de vida para turistas como uma ferramenta poderosa. O TSBC

pode se apresentar como uma oportunidade para os visitantes se desconectarem de seus problemas cotidianos, para terem uma vivência única, singular, e isso deve ser comunicado de alguma maneira.

Uma vez que os temas e assuntos já foram levantados, deve-se anotar em uma planilha o cronograma de cada publicação, assim como as características desta. O fundamental é definir: Rede Social, Objetivo, Formato, Tema, Horário e Conteúdo.

Exemplo de programação semanal de postagens de uma iniciativa de TSBC

	SEGUNDA	TERÇA	QUARTA	QUINTA	SEXTA	SÁBADO
REDE SOCIAL	Feed insta-gram	Stories insta-gram	Feed insta-gram	Stories insta-gram	Stories insta-gram	Feed insta-gram
OBJETIVO	Atrair	Relacionar	Converter	Converter	Relacionar	Vender
TEMA	História da comunidade	Gastronomia regional	Depoimento de visitante	Natureza	Dúvidas sobre viajar para a Amazônia	Promoção para o feriado
HORÁRIO	19h	18h	21h	19h	18h	20h
FORMATO OU ARQUIVO	Foto x	Foto com quiz	Foto com arte	Vídeo	Foto com caixa de perguntas	Vídeo
LINHAS GERAIS	"Nossa comunidade se iniciou com uma pequena fábrica de barcos..."	"Qual desses ingredientes é cultivado em nossa região e servido fresquinho em nossas refeições?"	Relato com link para Tripadvisor	Como é o passeio de canoa que realizamos	Quais dúvidas você tem sobre a região Amazônica?	No feriado de Ano Novo é a sua chance de conhecer a Amazônia!
POSIÇÃO NO FUNIL	Topo	Meio	Topo	Meio	Meio	Fundo

Para saber mais

- [Cómo planificar una estrategia de contenidos que te ayude a vender <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/como-planificar-una-estrategia-de-contenidos-que-te-ayude-a-vender>](https://www.cyberclick.es/numerical-blog/como-planificar-una-estrategia-de-contenidos-que-te-ayude-a-vender)
- [Planejamento de conteúdo: como traçar estratégias de conteúdo de sucesso <https://www.surfedigital.io/blog/planejamento-de-conteudo>](https://www.surfedigital.io/blog/planejamento-de-conteudo)



Storytelling - a importância de se contar uma boa história

Recentemente, consolidou-se a ideia de que a melhor maneira de se comunicar e produzir conteúdo é por meio de uma história bem contada. As pessoas não querem receber uma mensagem fria ou desarticulada sobre um tema, pelo contrário, o público deseja ouvir uma narrativa humanizada, que os toque afetivamente e desperte seus sentidos. Tudo pode virar uma boa história: os personagens da comunidade, os produtores dos alimentos, um local específico e sua transformação ao longo do tempo, a experiência proporcionada por algum dos passeios oferecidos, a estrutura física do negócio de uma pousada (como foi construída, qual era a expectativa da comunidade, etc.). Para isso, é importante que a pessoa responsável tenha uma boa capacidade de escrita, pesquise outros conteúdos, seja criativa e tenha tempo para construir a narrativa.

Para saber mais

- [Storytelling: o que significa e como aplicar no seu negócio? <https://resultadosdigitais.com.br/agencias/storytelling/>](https://resultadosdigitais.com.br/agencias/storytelling/)
- [Cómo aplicar el Storytelling al Marketing de Contenidos <https://blog.impulse.pe/como-aplicar-storytelling-al-marketing-de-contenidos>](https://blog.impulse.pe/como-aplicar-storytelling-al-marketing-de-contenidos)



7.4.1 ***Estabelecendo a presença digital***

As redes sociais têm se mostrado como as plataformas de comunicação mais eficientes de nossa história recente, pois permitem um grande alcance, em que é possível adequar a linguagem para o seu público, ao mesmo tempo que é gratuita, alcançando todos os empreendimentos e pessoas que têm acesso à internet.

Escolher quais redes quer usar e ter claro quais são seus objetivos trará para seu negócio a possibilidade de medir o engajamento público-alvo e impulsionar vendas. Sempre deve-se identificar qual rede social o público alvo do empreendimento faz mais uso, e investir nela. O Instagram tem se consolidado como a principal rede social para viagens, pois oferece um grande destaque às imagens e é muito utilizado por um público que gosta de viajar – por isso, daremos mais enfoque ao uso do Instagram. Pode-se optar por atuar em várias redes sociais, mas é muito importante definir qual será a plataforma principal, evitando dispersar esforços.

As redes sociais têm um funcionamento muito próprio e cheio de detalhes que podem ajudar o conteúdo a ter maior alcance, a aumentar a confiança dos clientes potenciais e consolidar uma identidade própria para seu produto. A seguir, são apresentadas algumas dicas para as iniciativas de TSBC, que optam por se comunicar, diretamente, com seus públicos e clientes por meio das redes sociais.

Use Hashtags

Hashtag é o símbolo da cerquilha (#) que aparece antes de alguma palavra ou expressão, por exemplo: **#TurismoDeBaseComunitaria**. Esse é o termo usado para associar determinados temas de assuntos que se deseje indexar em redes sociais. São palavras-chave ou termos associados com informações que as transformam em um link que direciona para uma página com outras publicações relacionadas ao mesmo tema.

Embora pareça algo simples, esse recurso também tem boas práticas de utilização. Usadas corretamente ajudarão as pessoas a encontrarem a página com mais facilidade e trazer mais engajamento de um possível público-alvo.

Usando as *hashtags* para potencializar a visibilidade do seu produto de TSBC

#As hashtags possibilitam entrar em destaque em galerias específicas e atingir mais pessoas. Quanto menor o perfil (menos seguidores), mais a hashtag funciona. É preciso atentar-se para usar hashtags que tenham a ver com o que foi publicado, para obter mais chance de aumentar a conversão de visitas no perfil em vendas.

#Usar uma hashtag específica: sempre inserir o nome da sua iniciativa. Exemplo: @poranduba, use #poranduba. Ter uma hashtag específica, além de atrair seguidores, ajuda a ampliar a visibilidade do conteúdo, especificando tudo que é criado a partir das vivências oferecidas pela marca.

Usando as *hashtags* para potencializar a visibilidade do seu produto de TSBC

#Variar as hashtags que utiliza a cada postagem: as redes sociais identificam e distribuem menos a publicação quando são repetitivas.

#Pesquisar as hashtags adequadas para cada rede social: cada rede funciona de uma forma, o uso das hashtags no Twitter é diferente do Instagram, assim como é diferente para o Facebook. Cada uma tem uma peculiaridade e maneira de uso. No Twitter, por exemplo, quanto mais curta a hashtag, mais alcance terá.

#Usar hashtags que já existam em publicações: não vale a pena ficar fazendo novas hashtags, se já existem galerias com volume de publicações que podem dar visibilidade para o produto. Por exemplo, não use: #turismodebasecomunitariaémuitolegal!, pois essa hashtag não existe. Explore as que já são utilizadas, como #turismodebasecomunitaria, que tem mais de 5.000 mil publicações na galeria.

Exemplos de *hashtags*

#amazônia #turismosustentable

#turismocomunitario

#povostradicionais

Mantenha a frequência ao publicar seus posts

Ter constância nas publicações é um fator importante para o algoritmo das redes sociais⁵. Publicar com frequência, mesmo que baixa, é preferível do que publicar muito de uma única vez, e depois passar um longo período sem publicar. Portanto, planejar é fundamental para seguir a estratégia estabelecida, não se perder nas possibilidades e alcançar a regularidade necessária. Para iniciar o planejamento de conteúdo, é importante ter uma tabela, onde anotar as informações importantes.

A seguir recomendamos uma frequência de publicações para as diferentes mídias:

⁵ Os algoritmos das redes sociais são um conjunto de regras e dados matemáticos responsáveis por definirem para quem e quantas vezes os conteúdos serão divulgados gerando maior ou menor destaque para os clientes

Frequência recomendada para cada rede social

Facebook	3 posts por semana
Instagram	2 posts por semana + 5 stories por dia
Youtube	1 vídeo por semana
Twitter	3 tweets originais + RT por semana

Consistência e coerência nas diferentes plataformas

Um cuidado importante na presença digital é que haja uma identidade em relação ao conteúdo nas diversas plataformas. Adotar um mesmo estilo, seja estético ou de linguagem, ajuda na assimilação e identificação do público com a sua marca e negócio. Respeitar a identidade visual facilita criar essa identidade, e o público logo reconhecerá que tal conteúdo está relacionado ao seu negócio. Outro cuidado é não haver informações conflitantes, como preço ou programação em plataformas diferentes. Verificar se está tudo correto deve ser um exercício periódico.

Escolha o horário das postagens

Outra dica é pesquisar sobre o padrão de uso das redes sociais de seu público. Identificar o horário que utilizam mais as ferramentas. Publicar no horário que tem mais clientes potenciais online também influencia o alcance. Você pode verificar em qual horário a maioria de seus seguidores estão online, assim como outras características dos seus seguidores, clicando no botão Insights no perfil da sua conta comercial do Instagram.

Responda o máximo de seguidores que puder

Responder na primeira hora após a publicação ajuda no engajamento, tanto nos posts quanto nas mensagens particulares. Se possível, responder todos em menos de 24 horas em dias de semana e em até 48 horas aos finais de semana.

Faça ações de engajamento

As redes sociais possuem um algoritmo para atribuir a relevância de um perfil ou publicação. Realizar ações de engajamento, que estimulam pessoas a interagir com seu conteúdo, favorece um bom desempenho no algoritmo, pois sua publicação ou perfil é considerado relevante, já que diversas pessoas estão interagindo com ele. Algumas estratégias para promover interação são apresentadas no quadro a seguir.

Tipos de ações de engajamento

Promocionais	Sorteios ⁶ , concursos, cupons de desconto.
Investigação	Fazer pesquisa de tendências com seu público, entender hábitos de consumo, não apenas para conseguir base de dados, mas para ter material de uso.
Criação de produtos e conteúdo	Criar produtos para vender e fazer campanhas colaborativas para arrecadar fundos para um projeto específico.
Ação em tempo real	Lives, conferências com <i>streaming</i> ⁷ Youtube live.
Dayketing	Ações em datas especiais, como Dia dos Pais, Dia das Mães, Dia do Meio Ambiente, Dia da Água, etc.

Busque colaborações para crescer

Fazer parcerias com criadores de conteúdo/influenciadores digitais é uma ótima estratégia para dar mais visibilidade para seu empreendimento. Esta tem sido uma das formas de maior resultado para divulgar marcas e conquistar clientes. Estas parcerias criam uma ponte entre a marca e o cliente, pois trazem a vivência a partir de sua própria experiência no local.

É relevante fazer parcerias com influenciadores que tem afinidade com seu negócio. Um influenciador com poucos números de seguidores, mas com um conteúdo alinhado com seu produto, tem mais capacidade de mobilização junto a seus seguidores. Uma possibilidade é buscar por **micro influenciadores** (de 10 mil a 100 mil seguidores). Nestes casos, o valor cobrado pela parceria costuma ser mais acessível.

Opinião dos clientes

Outro fator bastante relevante para gerar confiança são os depoimentos de pessoas que já visitaram o seu destino e aprovaram. A maioria das pessoas busca relatos de outros clientes que atestem que a experiência é boa antes de comprar uma viagem.

No Instagram, é recomendável, além de fazer postagens com depoimentos de viajantes, ter uma parte nos Destaques exclusivo para depoimentos, em que possíveis consumidores podem facilmente verificar o que pessoas que já acharam da experiência. Deixar essa informação clara e acessível também vale para o site, em que é possível incluir um formulário online de avaliação das experiências, com espaço para comentários (e claro, dicas e sugestões também).

Uma outra opção é criar e manter um cadastro em grandes sites de viagens, como Tripadvisor, Airbnb e Booking, onde os clientes podem fazer as avaliações das viagens. Ter credibilidade nessas plataformas é

⁶ Algumas redes sociais têm políticas de uso restritivas para sorteios. No Brasil, a Lei nº 5.768 determina que “nenhuma pessoa física ou jurídica poderá distribuir ou prometer prêmios mediante sorteios, vales-brinde, concursos ou operações assemelhadas, fora dos casos e condições previstas nesta lei”.

⁷ *Streaming* é a transmissão, em tempo real, de dados de áudio e vídeo de um servidor para um aparelho – como computador, celular ou smart TV – sem necessidade de descarga de dados.

é um ótimo passo para gerar confiança nos clientes. Uma vez criados os perfis nestas plataformas, é importante acompanhar as avaliações críticas, comentários e sugestões. Responder às críticas de sugestões e agradecer os depoimentos e comentários nessas plataformas demonstra cuidado no relacionamento com os clientes e responsividade.

Acompanhe os resultados

Existem formas de medir os resultados de uma publicação ou conjunto de publicações nas próprias plataformas. São chamadas de métricas de alcance, impressões, engajamento, comentários e outros dados. Acompanhar esses indicadores e avaliar os resultados vai permitir melhorar sua presença digital ao longo do tempo.

Os indicadores devem estar relacionados diretamente com o resultado. Se fizer alguma campanha específica, é importante medir o comportamento dos usuários antes, durante e depois. Se possível, fazer uma análise semestral.

Diferença entre alcance e engajamento

Alcance é o número de pessoas a quem sua postagem foi apresentada, ou seja, quantas pessoas foram alcançadas com sua publicação. As curtidas e as hashtags podem aumentar o alcance, fazendo com que mais pessoas visualizem seu conteúdo.

Já o engajamento, mostra a quantidade de pessoas que interagiram com o seu conteúdo. É um indicador de que alguém, além de ter visto, foi afetado ao ponto de realizar uma ação, seja um comentário, uma mensagem ou o compartilhamento de conteúdo.

No caso das vendas, o engajamento é fundamental, pois demonstra uma conexão maior com o cliente, o que é importante para que este possa se aproximar, confiar, até avançar para a compra do produto turístico comunitário.

Tipos de ações de engajamento

Indicador	O que significa
Número de menções	Veze que seu perfil foi citado por outras pessoas.
Aumento de seguidores	Aumento do público que segue seu perfil e recebe seus conteúdos.
Engajamento	Número de pessoas (ou porcentagem) que interagiram com seu conteúdo. Geralmente, as redes sociais consideram na métrica de engajamento apenas as curtidas e comentários, deixando de lado quantas vezes um conteúdo foi compartilhado ou salvo, o que são dados importantes também.
Número de publicações	Quantidade de publicações que foram realizadas em seu perfil.
Número de comentários	Quanto comentários cada publicação teve.
Número de compartilhamento	Quantas vezes outros perfis compartilharam seu conteúdo.
Direct messages recebidas	Quantas mensagens privadas foram enviadas a partir da sua publicação.
Alcance e impressões de hashtag	Para quantas pessoas seu conteúdo foi distribuído e quantos desse número foi em decorrência do uso de hashtags.

7.4.2 A importância do site

O site proporciona mais credibilidade para o produto e os negócios relacionados, e é uma das principais formas de estabelecer um bom relacionamento com um possível cliente, pois lá estão todas as informações necessárias sobre o empreendimento/iniciativa: serviços que oferecem, quem são, missão, valores e referências que facilitam, principalmente, a conversão de vendas. Também é a fonte de consulta de informações para outros potenciais parceiros como agências e operadoras de turismo que possam vir a vender seu produto.

Certos aspectos são decisivos para criar um bom site. São eles: design, comunicação visual e facilidade de navegação. Se o site da iniciativa não estiver com bom aspecto, estrutura e conteúdo, em outras palavras, com uma estética apropriada, cores harmônicas, informações organizadas e que seja fácil percorrer as páginas, dificilmente a primeira impressão de seu site, que é tão marcante, será positiva. Como essas habilidades são bastante específicas, é preciso contratar algum profissional que domine as técnicas e saiba criar um site de qualidade, pois um bom site costuma ser decisivo para o seu cliente ter a confiança de clientes potenciais.

Informações que as pessoas procuram em um site de viagens ou de oferta de um produto turístico:

- ✍ Atrativos, razões para conhecer, diferenciais do destino ou produto
- ✍ Local: onde é e como chegar
- ✍ Hospedagem: tipo de acomodação, facilidades e que apresenta fotos da estrutura física
- ✍ Roteiro: o que será feito durante a estadia e qual é a programação
- ✍ Informações sobre segurança e cuidados em relação ao Covid-19
- ✍ Tarifas praticadas
- ✍ Ações ligadas ao cuidado com o meio ambiente e impactos
- ✍ Dúvidas frequentes, com as respostas a cada uma delas
- ✍ Depoimentos de clientes que já visitaram
- ✍ Informações para contato e reservas
- ✍ Possibilidade de dietas especiais (i.e., restrições alimentares)

Além das informações, outros aspectos são importantes e ajudam o seu site a ser mais efetivo:

- ✍ O nome de domínio deve ser fácil de lembrar
- ✍ Deve ser rápido para carregar a página
- ✍ Deve ter um caminho claro de navegação
- ✍ Deve fornecer informações precisas e claras
- ✍ É recomendável a utilização de mapas para os usuários se localizarem
- ✍ Para alcançar o mercado internacional, é fundamental oferecer as informações em múltiplos idiomas
- ✍ Oferecer formas simples e intuitivas para fazer reservas

Nesse caso, é importante colocar-se no lugar do cliente. Por exemplo, se você fosse viajar para um lugar distante para fazer uma viagem especial, que tipo de informação gostaria de ter antes de fechar o negócio? Fotos fidedignas e de qualidade profissional são altamente recomendáveis, pois as pessoas não querem ter surpresas negativas e chegar a um lugar muito diferente do que esperavam.

7.5 Plano de Marketing para o TSBC

Elaborar um plano de Marketing estruturado é uma tarefa trabalhosa que exige tempo e dedicação de uma equipe. Muitos empreendimentos conseguem avançar em sua divulgação e comercialização sem terem um plano formal. No entanto, se for possível investir em um plano de marketing, as chances das ações terem um resultado mais efetivo são maiores.

Os elementos fundamentais de um plano de marketing

Objetivo claro do negócio	Clientes e agências preferem negócios que tenham objetivos claros do que é oferecido
Avaliação do ambiente de mercado atual	Compreensão de fatores externos e internos que podem afetar o seu negócio e o mercado
Identificação do seu mercado principal	Determine qual segmento de mercado tem mais chance de consumir o seu produto
Objetivos de marketing	Devem ser mensuráveis e factíveis. Faça uma linha do tempo para alcançar esses objetivos
Estratégias de marketing	Determine as melhores ações e posicionamentos para o seu negócio ou destino
Plano de Ação	Estabeleça passos concretos para serem realizados e datas para cada um
Orçamento	Estabeleça o valor total que será investido em marketing para o ano e defina como os recursos serão alocados, deixando uma margem para oportunidades inesperadas
Monitoramento e Avaliação	Mensure a performance dos esforços de marketing

Fonte: Adaptado de Tourism Australia (2008). The Marketing Plan.

Objetivo claro do negócio

Ter clareza sobre o propósito do negócio é fundamental, pois é a partir dele que outros elementos irão se desdobrar. Para isso, algumas questões ajudam a nortear o objetivo:

- ✍ Em qual negócio estamos?
- ✍ Qual a missão (por que existe, qual a sua razão de ser)?
- ✍ Qual a visão (onde se pretende chegar a longo prazo)?

Avaliação do ambiente e do mercado atual

Compreender o ambiente em termos de oportunidade, ameaças, forças e fraquezas, tanto internas como externas é um exercício importante para situar o negócio em um contexto maior. Da mesma forma, avaliar como o mercado está se comportando atualmente pode auxiliar a escolher os caminhos que o negócio irá tomar.

Identificação do seu mercado principal

Identificar o segmento no qual o negócio é mais forte é fundamental para não perder oportunidades de negócio e permite fazer investimentos mais eficientes que irão proporcionar vantagem competitiva em relação aos outros.

Objetivos de marketing

Além dos objetivos fundamentais apresentados acima, existem outros que podem fazer parte de um plano mais detalhado. São eles:

- ✍ **Vender:** esse é o objetivo final, e para alcançá-lo é preciso pensar em estratégias para atender as necessidades dos clientes para aumentar as chances de vendas.
- ✍ **Fidelizar clientes:** manter-se próximo de um cliente aumenta as chances de comprar novamente, além de ser sabidamente mais barato do que conquistar novos clientes.
- ✍ **Aumentar a visibilidade:** o foco deve sempre alcançar as pessoas certas, aquelas que têm maior chance de consumirem o produto ou serviço.
- ✍ **Gerenciar uma marca (*branding*):** a imagem que uma marca possui é construída ao longo de diversas interações entre ela e seu público, em que seus valores e propósitos são apresentados através de suas ações de marketing.
- ✍ **Construir boas relações:** como vimos, ter um relacionamento de longo prazo é uma estratégia acertada, em que os laços vão sendo estreitados e permitem a progressão na jornada do cliente e no funil de vendas.
- ✍ **Educar o mercado:** demonstrar como o produto ou serviço podem ser úteis. Mostrar autoridade através de conteúdos que informam e agregam valor é mais eficiente do que tentar vender diretamente o produto.

Estratégias de marketing

Através de quais ações concretas se tentará alcançar os objetivos? As mais comuns se utilizam das redes sociais, produção de conteúdo (pode ser para um blog ou mesmo para ser utilizado nas redes sociais), e-mail marketing, criação de website e otimização de SEO (Search Engine Optimization, que é a tarefa de facilitar os caminhos para ser encontrado na internet). Para cada uma delas, é importante detalhar quais ações serão realizadas.

Plano de Ação

Esse é o momento de dividir as tarefas, estabelecer os responsáveis, metas e prazos. Uma forma muito utilizada para se elaborar um plano de ação é através de uma planilha que permite a definição e monitoramento do plano de maneira simples, chamada de 5W2H, que representam a sigla em inglês: What, Why, Where, When, Who, How e How Much: o que, por que, onde, quando, quem, como e quanto custará.

O quê?	Por que?	Como?	Quem?	Quando?	Onde?	Quanto?
--------	----------	-------	-------	---------	-------	---------

Orçamento

Definir um orçamento é o momento de alinhar as estratégias de marketing à realidade financeira do negócio, convertendo o plano em números. Nesse momento, é importante se basear em experiências anteriores para estimar o custo e o retorno das ações. O Google e as redes sociais possuem métricas bastante específicas, que permitem um bom detalhamento do orçamento. Uma das principais delas é o ROI, ou “retorno sobre o investimento”. O ROI é a relação entre lucro líquido e custos, e serve para avaliar o retorno dos investimentos em anúncios. Para isso, deve-se fazer o seguinte cálculo:

$(\text{Receita} - \text{custo dos produtos vendidos}) / \text{Custo dos produtos vendidos}$

Imagine que você tenha um produto com custo de produção de R\$ 100,00 e valor de venda de R\$ 200,00, e venda seis deles como resultado da publicidade no Google Ads. Portanto, o custo total é de R\$ 600,00, e seu total de vendas é de R\$ 1.200,00. Imagine que os custos do Google Ads são de R\$ 200,00, gerando um custo total de R\$ 800,00. O ROI é:

$$(\text{R\$ } 1200,00 - \text{R\$ } 800,00) / \text{R\$ } 800,00$$

$$= \text{R\$ } 400,00 / \text{R\$ } 800,00$$

$$= 50\%$$

Nesse exemplo, você ganha um retorno do investimento de 50%. Para cada R\$ 1,00 que você gasta, recupera R\$ 1,50.

Monitoramento e Avaliação

Fazer o monitoramento e avaliação das estratégias é fundamental para saber se estão funcionando ou se é necessário fazer alguma correção. Nesse momento, é preciso fazer uma avaliação ampla, levando em conta diferentes aspectos do plano de marketing, pois existem indicadores diferentes para serem avaliados. Alguns dos indicadores são o custo por clique, o alcance das publicações, o engajamento nas redes sociais e o aumento de tráfego no site, entre outros. Por isso, ter clareza dos objetivos com as ações de marketing é fundamental, pois podemos avaliar a eficiência de cada estratégia e privilegiar as que mais funcionam.

Para saber mais

- [Cómo crear un plan de marketing digital https://rockcontent.com/es/blog/plan-marketing-digital/](https://rockcontent.com/es/blog/plan-marketing-digital/)
- [Plano de Marketing: aprenda todas as etapas e componentes essenciais de um planejamento de sucesso https://rockcontent.com/br/blog/como-fazer-um-bom-plano-de-marketing/](https://rockcontent.com/br/blog/como-fazer-um-bom-plano-de-marketing/)
- [Marketing Turístico: o que é, estratégias e exemplos de sucesso https://rockcontent.com/br/blog/marketing-turistico/](https://rockcontent.com/br/blog/marketing-turistico/)



Certificação

No mercado de turismo, existem instituições certificadoras, que atestam que as empresas certificadas seguem suas regras e protocolos para serem certificadas. Geralmente, a certificação envolve questões de sustentabilidade e comércio justo, com boas práticas ambientais e sociais. Obter um certificado pode levar tempo e tem um custo alto, mas havendo orçamento, pode ser uma boa vitrine para o negócio, já que cada vez mais o mercado está exigindo compromissos ambientais e sociais consistentes e verdadeiros. Além disso, é uma boa forma de monitorar o impacto e seguir boas práticas.

Para saber mais

- [Certification Quickfinder https://destinet.eu/resources/tools/certification-quickfinder](https://destinet.eu/resources/tools/certification-quickfinder)



7.6 Parcerias com agências de viagem e operadoras de turismo

Uma outra possibilidade é o empreendimento/iniciativa de TSBC não fazer todo o esforço de marketing e vendas sozinho. Muitos negócios delegam isso a uma operadora ou agência de viagens, ficando apenas com a responsabilidade da parte operacional. Neste caso, é preciso ter bastante cuidado na escolha da parceria, com preferência a empresas reconhecidas, com tradição no mercado e que valorizem o trabalho desenvolvido pelo empreendimento/iniciativa. Algumas empresas que desenvolvem um trabalho sério em parceria com comunidades são: [Garupa](#), [Projeto Bagagem](#), [Estação Gabiraba](#), [Redturs](#), [Planetera](#), [Komu-travel](#), [Kai EcoTravel](#) e [Travolution](#).

Ao optar por fazer uma parceria em que um terceiro será responsável pela comercialização, é importante lembrar que isso gera impactos significativos ao seu negócio. Se, por um lado, é uma tarefa a menos para se preocupar, por outro, caso a parceria não seja consolidada com atenção e cuidado, a comunidade poderá ter menos autonomia para desenhar seus roteiros e fazer adaptações, tendo que responder a uma demanda contratada na qual não participou.

Isso pode ser um fator de tensão tanto na relação entre os comunitários, como também com os clientes e com a própria agência ou operadora parceira. Por isso, ter clareza nos combinados e uma comunicação direta e acessível com todos, e nesse caso especialmente com seus parceiros, é fundamental.

Outro ponto que vale destacar é que a agência ou operadora não irá comercializar seus produtos gratuitamente, assim como os influenciadores digitais que cobram pelo trabalho de promoção executado. Esta ficará com uma parte do valor da venda, que pode ser entendida como uma comissão pela venda, e ficará para o seu negócio um valor menor do que o total pago pelo cliente.

É preciso avaliar se essa é uma estratégia que vale a pena para o negócio, o que nem sempre é algo simples de se fazer, uma vez que terão que trabalhar com estimativas (e inserir o cálculo de porcentagens em seus orçamentos, assim como para pagamento de impostos sob o valor final de venda ao cliente, como visto na Seção 5).

Algumas perguntas podem nortear a avaliação para saber se essa estratégia é adequada ao seu negócio:

- ✍ Qual a expectativa de aumento nas vendas, caso se opte por fazer uma parceria comercial?
- ✍ O preço do produto permite incluir comissão de vendas sem ficar inviável ao consumidor final?
- ✍ Quanto se estará deixando de ganhar ao pagar comissões pelas vendas?
- ✍ Quantas vendas diretas ao público final seriam possíveis se feitas comercializando sozinho?
- ✍ Qual o custo total (tempo, recursos financeiros e humanos, etc.) para se realizar uma venda?

Também é possível adotar um modelo misto, em que se realiza o esforço direto de vendas, divulgando e comercializando seus produtos e serviços, mas também se utiliza de parcerias com agências e/ou operadoras de turismo para aumentar as vendas.

Neste caso, o mesmo produto que se comercializa, por exemplo, um pacote de quatro diárias, pode ser vendido por uma outra agência de viagens, que irá, através de seus canais de comunicação, alcançar outras pessoas que têm dificuldade para alcançá-las diretamente.

Neste caso, é importante que os preços praticados para o produto sejam os mesmos da agência, para evitar com que clientes no mesmo grupo, realizando as mesmas atividades, paguem valores diferentes. Para isso, será necessário abrir mão de uma parte da receita para remunerar a agência que realizou a venda, pagando-lhe uma comissão. Geralmente, os valores de comissão variam entre 10 e 15% do total para agências de turismo, que já acessam o cliente final; e 20% a 25% do total para operadoras de turismo, que têm como clientes outras várias agências de turismo e, portanto, dividem o percentual recebido entre seus próprios esforços de vendas e os de seus clientes, que são outras empresas do setor.

Exemplo de comissão a 10%

Preço final ao cliente: 1.000

Tarifa NET (sem comissão), que é recebida da agência: 900

Valor retido pela agência como comissão pela venda: 100

No exemplo acima, a comissão paga pelo negócio à agência de viagens responsável pela venda é de 10%. O negócio terá que abrir mão de 10% do faturamento máximo possível para poder pagar a agência (geral-

mente o que ocorre é o contrário, a agência recebe o valor total do cliente e, repassa já descontado, o valor acordado da comissão). O cliente pagará o valor total, igual a outros clientes que porventura comprarem diretamente com o empreendimento/negócio, resultando em uma receita de 90% do valor total de venda, uma vez que nessa situação específica o empreendimento não foi o responsável pela venda.

Ao optar por firmar parcerias comerciais e comissionar outras empresas pelo serviço de venda do produto, o recomendado é definir primeiramente, qual o lucro (percentual) mínimo se quer obter em relação ao valor final de venda e, em seguida, incluir o percentual que se pretende oferecer aos parceiros comerciais.

Lembrando que quando a venda for realizada diretamente pelo empreendimento/iniciativa, este valor provisionado no início para remunerar o parceiro, torna-se um montante “extra” no lucro do empreendimento/iniciativa a somar-se àquele lucro mínimo estabelecido, permitindo, inclusive, que se utilize esse valor para promoções e/ou oferta de descontos aos clientes finais.

Por fim, outra possibilidade é cobrar sempre o valor NET (sem comissão) para todos os clientes, sejam os turistas ou as agências e operadoras de turismo. Nesse caso, as agências e operadoras ficariam livres para incluir seus próprios percentuais de lucro pela venda, além de outros possíveis serviços agregados ao produto (passagens aéreas, dias extras na região, novos passeios e atividades e diárias de hospedagem em cidades/comunidades vizinhas).

Os principais fatores positivos desse formato são: poder oferecer ao cliente final (turista) o menor preço, sem incidência de comissões a terceiros, e ter a sensação de que não está “perdendo algo” ou “abrindo mão” de uma parte do lucro máximo possível. Enquanto que os aspectos negativos consistem em não se ter clareza e controle quanto ao montante de lucro obtido pelos parceiros (demais elos da cadeia) e não oferecer aos seus aliados comerciais um preço competitivo.

Para saber mais

- [Tipos de Tarifas na Hotelaria: Domine as Principais! https://blog.websocorro.com.br/tipos-de-tarifas-na-hotelaria/](https://blog.websocorro.com.br/tipos-de-tarifas-na-hotelaria/)
- [MONCAYO, D. C. \(2018\) Plan Estratégico De Mercadeo Para La Agencia De Viajes Qué Tours En La Ciudad De Cali Para El Año 2018 https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/10583/T08212.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/10583/T08212.pdf?sequence=5&isAllowed=y)
- [Modelling Sustainable International Tourism Demand to the Brazilian Amazon https://repositorio.ucb.br:9443/jspui/bitstream/123456789/7534/1/Modelling%20Sustainable%20International%20Tourism%20Demand%20to%20the%20Brazilian%20Amazon.pdf](https://repositorio.ucb.br:9443/jspui/bitstream/123456789/7534/1/Modelling%20Sustainable%20International%20Tourism%20Demand%20to%20the%20Brazilian%20Amazon.pdf)





08.

RESILIÊNCIA NO TURISMO SUSTENTÁVEL DE BASE COMUNITÁRIA (TSBC)

08: Resiliência no Turismo Sustentável de Base Comunitária (TSBC)

Esta seção apresenta os aspectos fundamentais para se construir resiliência no TSBC e na sequência propõe uma reflexão de como o TSBC pode aproveitar os estímulos para a retomada da atividade econômica passada a crise da pandemia COVID-19. Após esta Seção, espera-se que os participantes tenham avançado no entendimento:

- 1 Do que é resiliência
- 2 Da diferença entre risco e crise
- 3 De como avaliar e priorizar os riscos e alternativas para geri-los
- 4 Das características de uma atitude resiliente
- 5 O que é a recuperação verde e como ela pode ser uma oportunidade para o TSBC

O turismo é um setor extremamente dinâmico e interconectado. É influenciado por inúmeros fatores, que à primeira vista, não parecem relacionados ao turismo. Isso ficou mais claro do que nunca com a pandemia COVID-19, que levou a uma redução de 80% da atividade do setor em 2020.

Esta interconectividade expõe o turismo a múltiplos fatores de risco, muitos dos quais fora do controle dos atores envolvidos no setor, com impactos potenciais importantes na sustentabilidade de iniciativas e empreendimentos. Vejam o exemplo abaixo.

Estudo de Caso 10

O encerramento do aeroporto de Parintins, Amazonas, Brasil



Uma situação ocorrida na Amazônia, foi o fechamento do aeroporto da cidade de Parintins (Amazonas, Brasil) em 2010, devido à grande presença de urubus, que estava comprometendo a segurança de pousos e decolagens.

Os urubus estavam sendo atraídos para o local em decorrência do descarte irregular de lixo e restos de comida em uma área próxima ao aeroporto. Os empreendimentos turísticos que dependiam da chegada de visitantes por este aeroporto foram drasticamente afetados por esta situação.

Neste caso, um aspecto fundamental para o funcionamento dos empreendimentos foi impactado por um fator fora do controle dos atores envolvidos diretamente nos empreendimentos turísticos.

Embora os motivos pelos quais o aeroporto teve que encerrar as suas atividades foram imprevisíveis, um mapeamento de riscos poderia ter identificado o risco de um eventual fechamento daquele aeroporto, do qual dependiam em grande medida.

Além disso, ao avaliar os riscos, dada a importância do acesso dos turistas via aeroporto, seria recomendável - em uma lógica de gestão de riscos - que a operação do aeroporto fosse acompanhada. Desta forma, aumentava-se as chances que a situação fosse identificada logo no início dos primeiros problemas enfrentados pelo aeroporto, possibilitando uma atuação precoce sobre o problema, que poderia ter evitado o fechamento.

Além dos ganhos potenciais desta identificação precoce do problema dos resíduos e dos urubus - que poderia ter evitado a instalação dessa crise -, seria possível pensar em alternativas para o acesso dos visitantes, no caso de encerramento do aeroporto por outros motivos (i.e., roteiros alternativos com acesso fluvial).

Este exemplo nos dá a dimensão da complexidade das situações que impactam o turismo, e de como é importante identificar os riscos, avaliá-los e gerenciá-los.

É fato que nem todos os empreendimentos turísticos passaram por essa crise da mesma forma. A capacidade de os empreendimentos desse território absorverem os impactos negativos gerados pela crise decorrente do fechamento do aeroporto e se adaptarem a este novo contexto é chamada de resiliência.

Quais os recursos e mecanismos para lidar com situações adversas como essa e quão assertivas foram as decisões e ações no contexto indicam o quão resilientes era cada empreendimento. Assim como as soluções e ações coletivas tomadas nesse momento, articuladas entre os vários atores, indicam a resiliência do destino.

É nos momentos de crise que a **resiliência** vai definir como um empreendimento, uma iniciativa ou comunidade serão capazes de lidar com as adversidades e superar a situação da melhor forma possível.

Resiliência é a capacidade de lidar com circunstâncias adversas, de dar uma resposta satisfatória em uma crise, utilizando-se dos recursos e conhecimentos que possui.

Tornar-se resiliente é algo a ser construído, ainda mais quando estamos falando de empreendimentos coletivos ou comunitários. Esse processo envolve liderança e diálogo para que sejam discutidos os caminhos a se tomar diante de um cenário adverso.

Decisões bem definidas, consensuadas e amadurecidas ao longo do tempo sobre como se antecipar a situações potencialmente adversas, e o que se fazer em uma situação de crise são a base para a construção de um empreendimento ou iniciativa resiliente.

A resiliência das iniciativas e empreendimentos do turismo tem sido colocada à prova no contexto da pandemia. Profundamente afetado, o setor, como um todo, precisará passar pela crise, e ao mesmo tempo, se adaptar para estar preparado para o processo de retomada pós-pandemia. Com o TSBC não é diferente.

Resiliência pode ser entendida como a capacidade de absorver choques, resultantes de crises e outras adversidades das mais diversas naturezas. A resiliência está apoiada em dois elementos principais: **gestão de riscos** e **adaptação**.

8.1 Risco e crise

Risco é uma condição natural da vida, entendido como a possibilidade de algo acontecer e vir a prejudicar um planejamento ou curso de ação esperado. Os riscos podem variar em termos de previsibilidade e potencial de impacto.

Os riscos podem ser os mais variados, como um desastre natural, uma crise de saúde pública, um atentado terrorista, uma cheia grande ou uma seca extrema que impede a passagem de barcos, entre muitos outros. Alguns são previsíveis, outros não.

Exemplos de riscos diretos:

- ✖ Falta de energia ou água por falha ou operação inadequada dos equipamentos;
- ✖ Acidentes com colaboradores ou visitantes;
- ✖ Avarias nos meios de transporte dos visitantes, tanto para acesso aos meios de hospedagem quanto no deslocamento para os atrativos e atividades.

Exemplos de riscos indiretos incluem:

- ✖ Eventos climáticos extremos
- ✖ Mudanças nas regras de acesso ao país ou território
- ✖ Interrupção de acessos
- ✖ Colaboradores ou visitantes acometidos por doenças

Risco direto é aquele sobre o qual se tem algum grau de controle e assim mais possibilidade de evitá-lo e o indireto é o que não pode ser controlado, mas seus impactos podem ser potencialmente minimizados.

Quando um **risco se materializa**, em especial aqueles menos previsíveis e de maior potencial de impacto, instala-se uma **crise**.

Crise é, portanto, um período de perigo ou dificuldade resultante de adversidades, o qual exige que decisões sejam tomadas em um contexto desafiador.

Para saber mais

- Costa, S. P. Constructos norteadores para a resiliência na gestão do turismo. 2017. Disponível em: https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/24677/1/SinthaPinheiroCosta_TESE.pdf
- Costa, S. P., Sonaglio, K. E. Análisis del comportamiento resiliente de los gestores de turismo. Estudios y Perspectivas en Turismo - 30° Aniversario, v. 29, n. 2, p.331-348. Abr. 2020. Disponível em: <https://www.estudiosenturismo.com.ar/PDF/V29/N02/v29n2a01.pdf>
- Costa, S. P., Sonaglio, K. E., Wiesniewski, L. B. A emergência da resiliência no planejamento turístico. Brazilian Journal of Development (BJD), Vol 6, No 11. 2020. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BJD/article/view/20426/16336>
- Sonaglio, K. E. Aproximações entre o turismo e a resiliência: um caminho para a sustentabilidade. 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/321966878_APROXIMACOES_ENTRE_O_TURISMO_E_A_RESILIENCIA_UM_CAMINHO_PARA_A_SUSTENTABILIDADE/fulltext/5a3bb5b34585158a1bc099e0/APROXIMACOES-ENTRE-O-TURISMO-E-A-RESILIENCIA-UM-CAMINHO-PARA-A-SUSTENTABILIDADE.pdf



8.2 Gestão de riscos

A gestão de riscos envolve algumas etapas: **mapeamento**, **avaliação** e **mitigação** dos riscos. Tem o propósito de evitar que uma crise se instale ou de criar condições para passar por ela com o menor impacto negativo possível.

8.2.1 Mapeamento dos riscos

Para diminuir as incertezas sobre o que fazer no momento em que uma crise se instala, é importante que se tenha um **mapeamento dos riscos**. Isso permite que estratégias e alternativas sejam pensadas não no calor do momento em que se está sendo afetado pelo problema.

Para se fazer um bom mapeamento dos riscos, é preciso estar atento a tudo, porque em algum momento, pode dar errado. É importante pensar no passo a passo da operação do TSBC, compreender do que ela depende, tanto em termos materiais, de logística quanto de pessoas, e quais falhas poderiam ocorrer.

Um acidente grave pode facilmente arruinar a reputação de um destino turístico. Vale lembrar que o contexto amazônico pode agregar riscos adicionais relacionados aos meios de evacuação e/ou atendimento médico disponíveis e grandes distâncias a percorrer para acessar equipamentos de saúde, estruturas físicas, sujeitas ao desgaste natural decorrente do clima quente úmido, entre outros.

O mapeamento de riscos pode ser feito no nível da iniciativa ou destino para riscos que, potencialmente, impactam múltiplos atores e, individualmente, para os empreendimentos com suas especificidades.

Vale, entretanto, ressaltar que se um determinado roteiro turístico envolver múltiplos empreendimentos, uma situação de crise instalada em um deles tem o potencial de impactar todo o roteiro e, consequentemente, os demais negócios. Por isso, é importante praticar o princípio de cooperação e solidariedade, e o entendimento que o sucesso de uma iniciativa ou destino de TSBC é construído coletivamente.

Segundo a Norma Técnica da ABNT NBR ISO 21101¹, incidente é um “evento que leva a um acidente ou que tem potencial de levar a um acidente (quase acidente)”, enquanto acidente é um “incidente que resulta em morte, doença, ferimento ou outro dano”.

Várias atividades relacionadas ao turismo, que incluem desde o transporte dos turistas, atividade do chamado turismo de aventura até o fornecimento de alimentação, já dispõem de uma série de normas e regulamentos que visam reduzir os riscos. Pesquisar sobre essas normas e regulamentos e buscar orientação de especialistas nestas temáticas pode ser importante para reconhecer e mapear os riscos potenciais associados ao produto turístico.

Neste momento, não é necessário selecionar ou restringir os riscos que serão incluídos no mapeamento. Na dúvida, é melhor listar todos e posteriormente revisar e priorizar. Este mapeamento deve ser revisitado e atualizado periodicamente, incluindo novos riscos identificados. Recomenda-se dividir em:

- ✂ **Riscos diretos** - ligados à operação, ou seja, resultado de uma ação dos atores envolvidos no TSBC
- ✂ **Indiretos** - ligados a fatores externos, ou seja, que não são resultado de uma ação dos atores envolvidos no TSBC

8.2.2 Avaliação dos riscos

O passo seguinte é fazer uma avaliação dos riscos para entender quais os mais importantes e críticos para a iniciativa ou empreendimento de TSBC. Nesse momento, é importante saber priorizar, pois dificilmente será possível agir em relação a todos os riscos identificados inicialmente.

Para isso, é preciso identificar os riscos de maior impacto, aqueles que irão gerar consequências mais graves, assim como os que têm mais chance de acontecer.

Existem diversas matrizes de avaliação dos riscos. Elas auxiliam a classificar os riscos e organizá-los em categorias. Os critérios para classificar os riscos podem ser ajustados à realidade local e à capacidade de resposta da comunidade, iniciativa ou empreendimento.

¹ Normas Técnicas ABNT para Turismo de Aventura.

Disponível em: <http://www.abnt.org.br/noticias/5102-turismo-de-aventura>. Acesso: 10/05/2021.

Matriz de avaliação de riscos

Probabilidade de acontecer	Impacto (consequências)				
	Insignificante 1	Pequeno 2	Moderado 3	Grande 4	Catastrófico 5
A – Quase certa	A	A	E	E	E
B – Provável	M	A	A	E	E
C – Possível	B	M	A	E	E
D – Pouco provável	B	B	M	A	E
E - Raro	B	B	M	A	A

E – Risco extremo: ação imediata é necessária. A – Alto risco: especificar responsabilidades na alta gestão. M – Risco moderado: especificar responsabilidades na gestão. B – Baixo risco: gerenciar através de procedimentos de rotina.

8.2.2 Mitigação dos riscos

Não se deve esperar que uma crise aconteça para se elaborar um plano de gerenciamento de riscos. É importante que este plano seja feito com antecedência para que se esteja melhor preparado, na medida do possível para situações inesperadas.

Para tanto, é necessário ter um plano a que se possa recorrer nestas situações. Sabendo quais riscos existem, pode-se pensar em diferentes estratégias para se lidar com tais situações, como se vê a seguir:

Evitar o risco - Tomar uma medida para que a exposição à situação de risco não ocorra. No caso de riscos naturais, como uma tempestade que possa colocar em risco a integridade física das pessoas, como o risco de queda de árvores durante uma trilha na mata, o passeio pode ser reagendado e/ou substituído. Outro exemplo é proibir os visitantes entrarem na água em um local que tenha perigo com animais ou corrente d'água.

Reduzir o risco - Se um risco não pode ser eliminado completamente, pode-se adotar algumas medidas para que seja reduzido, como providenciar equipamentos de segurança para lidar com riscos relacionados aos passeios, como usar coletes salva vidas em todos os trajetos fluviais, colocar faixas antiderrapantes em uma escada, a fim de evitar quedas, ou construir estruturas adequadas a grandes alaga-

mentos ou secas para lidar com as variações do nível da água do rio. No caso de riscos operacionais, que podem ser previstos, como a pane de um motor de popa, uma forma direta de se reduzi-lo é a manutenção periódica.

Transferir o risco - A contratação de empresas seguradoras é uma forma de transferir a responsabilidade de lidar com alguns riscos, como, por exemplo, o de emergências médicas. É importante que sejam escolhidas empresas confiáveis e que operem bem na região de atuação, incluindo as dificuldades logísticas que a região amazônica envolve.

Absorver o risco - Aceitar que riscos pequenos existem e podem acontecer de vez em quando. Os empreendedores têm que ser capazes de lidar com esses da forma mais adequada. No caso de acidentes com prejuízos menores à saúde, como cortes e torções, é fundamental que toda a equipe saiba quais medidas tomar, e que a comunidade tenha os equipamentos necessários para lidar com eles.

Assim, ainda que um determinado risco seja específico de um negócio, fornecedor local ou prestador de serviços, os mecanismos de mitigação podem ser coletivos, desenhados a partir de uma perspectiva conjunta e solidária.

Para saber mais

- ABETA. Manual de Boas Práticas para Sistema de Gestão de Segurança. 2016. Disponível em: <http://abeta.tur.br/download/sistema-de-gestao-de-seguranca/>
- ABETA. Guia de Implementação - Turismo de Aventura - Sistema de Gestão da Segurança. 2016. Disponível em: <http://abeta.tur.br/download/guia-de-implementacao-turismo-de-aventura-sistema-de-gestao-da-seguranca/>
- Garcia, M. M. Plan de gestión de riesgos en Turismo. Universitat de les Illes Balears, Espanha. 2014. Disponível em: <https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/949/TFG-Marta%20Morey%20Garcia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lima, B. S., Raimundo, T. A., Eichenberg, F. O. A importância da gestão de riscos para o segmento de turismo na natureza. Revista Turydes: Turismo y Desarrollo, n. 17. Dez. 2014. Disponível em: <http://www.eumed.net/rev/turydes/17/turismo-natureza.html>
- López Leyzan, J. M. Manual de Gestión de Riesgos en Turismo de Aventura en la Carretera de la Muerte de los Yungas. Universidad Mayor de San Andrés, Bolívia. 2018. Disponível em: <https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/16416/PG-4092.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Nunes, J. R. T. S. O gerenciamento de riscos nos projetos turísticos: o caso do Projeto de Turismo Solidário no distrito do Frade – Macaé (Rio de Janeiro/RJ, Brasil). Revista Turismo & Sociedade. Curitiba, v. 9, n.3. 2016. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/turismo/article/view/48207/31932>



Exercício 11:

Gerenciando os riscos da sua iniciativa de TSBC



Existem várias formas de mapear riscos. Para começar, basta contar com a experiência e conhecimento das diversas pessoas envolvidas na iniciativa de TSBC.

Cada um, a partir da sua vivência e perspectiva, pode contribuir com informações importantes sobre riscos existentes.

O processo consiste, basicamente, em dialogar e sistematizar as informações das pessoas com diferentes papéis nas iniciativas de TSBC e sua cadeia de valor.

- ✂ Quais os produtos e serviços que a sua atividade não pode ficar sem?
- ✂ Quais as situações mais perigosas relacionadas à sua atividade ou serviço?
- ✂ Quais foram os problemas e situações de crise que sua atividade já teve que enfrentar?
- ✂ Quais os potenciais incidentes e acidentes que podem ser sofridos na operação?

Após esse levantamento inicial dos riscos, é necessário posicioná-los na matriz de avaliação. Esta etapa permitirá priorizar os riscos com maior probabilidade de acontecer e mais críticos, ou seja, com consequências mais sérias na operação do TSBC.

Às vezes, as opiniões sobre a probabilidade de ocorrer e as consequências não são iguais para todos. Se não houver consenso, recomenda-se se posicionar a partir da leitura mais negativa, seguindo o princípio da precaução.

Na sequência, deve-se traçar para cada um dos principais riscos um plano com estratégias para diminuir sua probabilidade de ocorrer e minimizar seu impacto potencial, ou seja, mitigar o risco.

Adaptação

Como já dito, o segundo elemento fundamental da resiliência é a capacidade de adaptação, isto é, a habilidade de se adequar a novos contextos e realidades. A adaptação ocorre em pelo menos dois níveis em iniciativas de TSBC, a saber:

Nível estratégico

Pode ser necessário adaptar a iniciativa ou destino a um novo perfil de público, a outros referenciais e exigências do mercado, às exigências ou limitações impostas por nova legislação, exigências sanitárias (i.e. decorrentes da pandemia) etc.

Este processo de adaptação tem um tempo de maturação maior e implica em mudanças mais profundas nas iniciativas de TSBC e nos modelos de negócios associados.

Situações em que uma determinada área que era visitada, passa a ser de proteção integral, demandará uma alternativa em termos de atrativo para compor o produto turístico. Se a atividade turística está impactando negativamente a população de animais, cujo avistamento é um dos atrativos do produto

turístico, será necessário repensar a capacidade de carga e práticas utilizadas, sob pena de a médio prazo tornar o avistamento raro ou difícil e diminuir a atratividade do produto.

Flutuações no câmbio tornam o produto turístico, originalmente desenhado, muito caro, podem demandar uma revisão, reduzindo o número de dias, a quantidade de atividades ou buscando outras formas de chegar a um valor que seja atrativo aos clientes potenciais.

A adaptação no nível estratégico envolve muitas vezes decisões difíceis com mudanças e impactos em produtos já implantados e por isso se beneficia de uma estrutura de governança consistente (vide Seção 4) assim como de uma cultura aberta à mudança e à inovação.

Nível operacional

A adaptação acontece quase de forma contínua e precisa ser ágil, uma vez que situações imprevistas ocorrem a todo momento. Assim, o TSBC requer um modelo gerencial adequado a esse contexto operacional para ser bem-sucedido.

Modelos de gestão convencional, apoiados exclusivamente em objetividade, previsibilidade, regularidade, quantificação e controle, podem não ser os melhores. Incertezas e reconhecimento de que não se dispõe de toda a informação necessária não devem representar paralisia em relação a tomadas de decisão no nível operacional que podem ocorrer em modelos de gestão muito hierárquicos e/ou engessados.

Como alternativa, o gerenciamento adaptativo é baseado em um processo de aprendizagem, tendo o potencial de responder melhor, além de aprimorar os resultados de gestão de longo prazo. Em linhas gerais, a gestão adaptativa deve considerar:

- ✍ A natureza dinâmica do contexto e da operação refletida no planejamento;
- ✍ O espaço para o erro e recursos para correções que se façam necessárias;
- ✍ A flexibilidade para permitir ajustes nas ações previstas;
- ✍ Mecanismos claros e ágeis de tomada de decisão;
- ✍ Redundância nas estratégias (ter alternativas, ou o plano “B”);
- ✍ Gestão dos riscos associados;
- ✍ Autonomia gerencial para firmar acordos com os atores locais, estabelecer parcerias e atuar de forma adaptativa, e promover ajustes no planejamento quando necessário;
- ✍ Momentos cíclicos de reflexão, avaliação e incorporação das lições aprendidas;
- ✍ Análise continuada de oportunidades de melhorar o modelo de operação;
- ✍ Importância de registro das escolhas, decisões e mudanças acordadas.

8.3 Adaptação

Estudo de Caso 11

Crise em Cabo de Santo Agostinho²



Todo negócio está suscetível a acontecimentos desagradáveis que podem resultar em prejuízos – financeiros ou de imagem. O que os diferencia é quais processos foram adotados para prevenir e gerenciar esses problemas. Com a hotelaria não é diferente. São inúmeros os perigos diários listados nesse tipo de operação, sendo que grande parte deles pode ser minimizada se o empreendimento dispuser de métodos que para detectar ameaças e fraquezas antecipadamente e estabeleçam as medidas apropriadas a serem tomadas em cada caso.

Para se ter uma ideia, em um hotel de médio porte, situado em uma localidade habitualmente frequentada e com atividades básicas de hospedagem, pode-se encontrar mais de 200 riscos, desde questões relacionadas à criminalidade e violência, à acidentes de várias origens, ocorrências com alimentos, fraudes financeiras, até instabilidades políticas e econômicas etc.

Tomando como base apenas um desses aspectos, a segurança alimentar nos meios de hospedagem, vale destacar que o setor de Alimentos e Bebidas de um hotel precisa contar com gerenciamento constante de seus insumos, do armazenamento e de todas as etapas de produção até o serviço, uma vez que qualquer ocorrência de contaminação alimentar pode resultar em problemas sérios de saúde ou até mesmo em óbitos.

São muitos os casos relatados de intoxicação alimentar em hotéis, como o que ocorreu em um empreendimento em Cabo de Santo Agostinho, estado de Pernambuco, Brasil, e que resultou no óbito de uma criança, além de vários clientes passando mal e funcionários indiciados. Outro fato muito divulgado há alguns anos foi o de hotéis de luxo de São Paulo e do Rio de Janeiro, também no Brasil, que armazenavam alimentos sem identificação de origem e com validade vencida, o que pode configurar crime com penas que vão de multa à detenção, de acordo com o artigo 7º, inciso IX, da Lei nº 8.137/90.

Diante disso, implantar e manter um sistema capaz de garantir a produção de alimentos seguros é o primeiro ponto para evitar problemas desse tipo. Dispor de um manual de boas práticas que direcione a atitude do time, processos e procedimentos claros e adequados. Ter uma nutricionista responsável e monitoramento constante por profissionais especializados são outras dicas. No entanto, se acontecer algum problema, o hotel precisa agir imediatamente e cuidar do hóspede, fazer análise das amostras de comida para investigar as possíveis causas e assegurar-se sobre a situação dos outros clientes.

Aos interessados, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), do Brasil, oferece, gratuitamente, em seu portal o curso ‘Boas Práticas de Manipulação em Serviços de Alimentação’, além da íntegra da Resolução RDC no 216/2004, que dispõe sobre o Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação. Importante ressaltar que as vigilâncias locais (estaduais e municipais) no Brasil têm a incumbência de legislar, de forma complementar, as normativas federais, portanto, em cada esfera da Federação, há a prerrogativa de emitir normas complementares.

² Extraído da Revista Hotel News. Edição 410. 2019. Disponível em: <https://www.revistahotelnews.com.br/gestao-de-riscos-e-crisis/>. Acesso: 07/06/2021.

Exercício 12:

Exemplos de gestão adaptativa no TSBC



A adaptação acontece nas iniciativas e empreendimentos de TSBC e às vezes nem se dá conta. Compartilhe conosco situações em que:

- 1** Houve necessidade de fazer ajustes e mudar o que havia sido originalmente planejado para se adequar a um novo contexto ou situação.
- 2** Problemas aconteceram e foi necessário buscar soluções com agilidade.
- 3** Situações na sua iniciativa ou empreendimento em que se tem um plano B.
- 4** Mudanças (adaptações) ocorreram em decorrência de uma crise.

8.2.2 *O aspecto comportamental da resiliência*

A resiliência não se resume a um plano, por melhor que seja. Vários comportamentos e práticas cotidianas de pessoas, empreendimentos e comunidades são determinantes para a superação de uma crise. Algumas boas práticas identificadas em empreendimentos e comunidades resilientes são:

- 1** Enfrentar a realidade e se informar. Colocar todos os envolvidos no problema no mesmo espaço. Analisar os fatos e agir de acordo. Não esperar que as situações se resolvam sozinhas.
- 2** Cultivar boas relações com familiares, comunidades vizinhas, fornecedores, clientes, órgãos públicos etc. Dar apoio quando outros necessitam e aceitar ajuda em momentos difíceis.
- 3** Pensar grande, começar pequeno e andar rápido. Ter uma visão de longo prazo é importante, mas ter clareza das tarefas a curtíssimo prazo (o que pode ser feito hoje) é fundamental em momentos de crise e evitar uma paralisia em um momento adverso.
- 4** Focar no que é possível. Ao invés de pensar em ações que dependam de terceiros ou que estejam fora do alcance, tentar achar soluções e ações que possam ser iniciadas com os recursos disponíveis.
- 5** Atuar em múltiplas frentes e prototipar soluções. Em uma situação rodeada de incertezas, é difícil garantir que uma solução será necessariamente melhor do que outra. Sempre que possível, é melhor testar múltiplas propostas de soluções simultaneamente. Isto pode acelerar o processo de encontrar a melhor resposta para um determinado problema.
- 6** Abraçar o erro e improvisar mais. Tratar o erro com naturalidade e como parte da operação e aprender com este aumenta significativamente a resiliência. Aprender ativamente com os contratempos.

Estudo de Caso 12

Pousada Garrido: sobrevivendo à pandemia



Apesar da maioria das comunidades que recebem visitantes não dependerem exclusivamente do turismo, diversas iniciativas e empreendimentos sentiram o impacto da redução da atividade turística e tiveram que criar formas para atravessar esse momento complicado.

A Pousada Garrido é fonte de renda para 19 famílias da comunidade Tumbira, na Reserva de Desenvolvimento Sustentável (RDS) do Rio Negro (Amazonas, Brasil), e foi impactada com a paralisação das atividades durante a pandemia. O recebimento de visitantes ficou proibido por sete meses nas Unidades de Conservação do Estado do Amazonas, onde a comunidade está inserida.

São famílias que dependem direta ou indiretamente dos serviços e produtos turísticos: desenvolvem serviços de passeios e atividades, trabalham com transporte turístico, alimentação, com hospitalidade, produzem e comercializam artesanatos, etc.

Um estudo da Ashoka (2020)³ avaliou, através de pesquisas com atores do setor, e identificou quatro elementos comuns que foram diferenciais para negócios e iniciativas de TSBC mitigarem os efeitos da pandemia e se adaptarem para a retomada no futuro: (i) diversificar as atividades produtivas; (ii) fortalecer a rede de apoio; (iii) planejar o futuro; e (iv) e estar presente digitalmente. O caso da Pousada Garrido ilustra bem como esses elementos contribuíram para o empreendimento passar pela situação de crise.

Diversificar as atividades produtivas

Um passo importante é respeitar o princípio do TSBC sobre a complementaridade do turismo – como adicional, complementar, e não substitutivo às atividades tradicionais - e não depender exclusivamente do TSBC. É necessário, também, diversificar essas atividades produtivas e de subsistência, assim como ofertar produtos e serviços e fortalecer a cultura colaborativa.

Na comunidade do Tumbira, notou-se uma mudança gradual de comportamento nesta localidade. Ao se verem sem essa fonte de renda proveniente do turismo, famílias voltaram para a agricultura e outras atividades extrativistas com vistas à subsistência. Os alimentos coletados e produzidos eram geralmente distribuídos entre vizinhos e parentes, resgatando formas tradicionais colaborativas de se relacionar.

³ Trilhando a transformação: inovações sociais para o turismo sustentável: https://www.ashoka.org/sites/default/files/2020-12/Inovacoes%20Sociais%20Para%20o%20Turismo%20Sustentavel_final.pdf

Diversificar as atividades produtivas

Empreendedores com atividades ligadas a um propósito de transformação social (e conservação ambiental) têm uma rede de apoio fortalecida para momentos de crise.

Ao mesmo tempo, o gerente da pousada, Roberto Mendonça, cuja família depende de forma direta das atividades de turismo, percebeu que a crise não passaria tão rápido e teve a ideia de acionar sua vasta rede de clientes que foi desenvolvida ao longo de 10 anos de trabalho. Assim, criou-se uma campanha de financiamento coletivo, e ativou sua rede composta por visitantes que já haviam se hospedado na pousada, agências de turismo parceiras e organizações como a Fundação Amazônia Sustentável (FAS), que sempre apoiou sua iniciativa, pedindo apoio para que sua família e comunidade pudessem superar esse momento.

Conseguiu assim, a partir da boa relação construída ao longo de sua trajetória, arrecadar recursos suficientes para apoiar as 19 famílias envolvidas no negócio.

O planejamento do futuro

O período de crise é utilizado para planejar o futuro, repensar estratégias e processos, fazer melhorias na infraestrutura, na comunicação e na qualificação das equipes numa perspectiva de estar preparado para a retomada.

Os recursos captados também permitiram continuar as obras do restaurante que estava construindo na comunidade Tumbira para preparar-se para a retomada do turismo.

Ainda neste período, conseguiu com investidores sociais mobilizar recursos para instalar internet e energia solar em uma iniciativa para apoiar empreendimentos turísticos da região afetados pela crise. Desta forma, na retomada o empreendimento terá um serviço melhor para oferecer aos clientes.

A presença digital

A presença digital é um recurso para enfrentamento da crise pandêmica. Quando não viabiliza a comercialização de produtos e serviços online, ajuda na manutenção do relacionamento com os clientes e na conexão com futuros.

Com a conectividade melhorada e o impulso do sucesso da campanha de financiamento coletivo, a Pousada Garrido intensificou sua presença digital, ficando mais conhecida como meio de hospedagem para visitantes interessados em conhecer os destinos da RDS Rio Negro e o Parque Nacional (PARNA) de Anavilhanas e que busquem uma experiência mais autêntica nos moldes do TSBC.

Exercício 13:

Ações para enfrentar os efeitos da pandemia no TSBC



Compartilhe conosco exemplos de como sua comunidade ou empreendimento de TSBC se mobilizou para passar pela crise da pandemia de COVID-19.

- 1 Quais foram os principais impactos e como isso afetou o planejamento existente?
- 2 Quais ajustes foram feitos no planejamento para mitigar os impactos?
- 3 Que alternativas e soluções foram encontradas para minimizar os impactos da pandemia?
- 4 Que mudanças estão em curso para o momento de retomada pós-pandemia?
- 5 Quais os apoios governamentais de resposta imediata à crise que tiveram acesso?
- 6 Quais os apoios não governamentais de resposta à crise (ONG, empresas, institutos de pesquisa, indivíduos) que tiveram acesso?

8.4 Recuperação verde - adaptando-se à nova realidade pós-pandemia

Múltiplos setores têm defendido que esta interrupção forçosa decorrente da pandemia deve ser encarada também como uma oportunidade de recomeço a partir de premissas mais atuais de sustentabilidade.

Neste contexto, pacotes de estímulo econômico lançados por governos mundo afora têm buscado privilegiar a energia limpa, a transição digital, negócios de baixa pegada ecológica, transição verde de indústrias, economia circular, cidades sustentáveis, entre outros referenciais mais atuais de desenvolvimento.

A crise forçou múltiplos setores a repensarem suas práticas e sistemas. Órgãos internacionais, governamentais e a sociedade civil vêm defendendo que a recuperação econômica deve vir integrada à oportunidade de “construir melhor” e alinhar os diversos setores econômicos a um modelo sustentável. Tais setores devem ser balizados pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)⁴, com atenção à redução de emissões de gases do efeito estufa e foco na inclusão e igualdade social e conservação da sociobiodiversidade.

Este esforço de recuperação econômica pautado por estes princípios tem sido chamado de recuperação verde, ou em inglês “*green recovery*”.

Com o setor do turismo não será diferente. Este setor não sairá da crise da COVID-19 sem sequelas, mas pode desempenhar um papel fundamental na recuperação da economia global, quando ultrapassada a crise provocada pela pandemia. Mas esta recuperação não será homogênea. Diversos fatores podem limi-

tar a atratividade e o fluxo de turistas nos destinos:

- ✖ O processo de imunização avança em ritmos distintos em cada país;
- ✖ Nem todas as vacinas utilizadas mundo têm autorizações das agências mais conceituadas, afetando a percepção dos clientes potenciais;
- ✖ Limitações de viagens internacionais são dinâmicas, sendo estabelecidas e levantadas conforme a evolução da doença nos destinos e outras pressões econômicas e geopolíticas;
- ✖ Novas exigências para viajantes incluem quarentenas e apresentação de exames;
- ✖ Exigência de apresentação dos certificados de vacinação (chamados popularmente de passaportes da vacina COVID);
- ✖ A percepção de segurança sanitária dos destinos;
- ✖ A percepção da capacidade do sistema de saúde;
- ✖ Limitação do volume de clientes de países e regiões que perderam poder aquisitivo.

Passada a crise, destinos que estejam melhor preparados ou estruturados, passarão a ser preferenciais para a demanda reprimida.

Na medida que o TSBC avança, cresce também a competição entre destinos e produtos deste nicho de mercado, que exigirá cada vez mais o cumprimento de padrões e certificações.

Com a ampliação da oferta de produtos de TSBC, os clientes potenciais – que tendem a ser mais conscientes e sensíveis – buscarão destinos capazes de atestar suas práticas sustentáveis e padrões sanitários e ambientais. A gestão da pegada de carbono, por exemplo, tem se tornado uma tendência do turismo e será crítica nos próximos anos. Ignorar esta tendência cria o risco de perder competitividade. Isto significa que iniciativas e empreendimentos precisarão se adaptar e se (re)posicionar para se recuperarem e voltarem a crescer, o que pode incluir repensar seu público, produtos, padrões de serviços (i.e., protocolos de higiene, biossegurança) e como comunicar tudo isso para o mercado.

Ao aproveitar eventuais apoios e estímulos que estejam disponíveis, como parte destes planos de recuperação, pode-se impulsionar esse necessário processo de adaptação. Além do fato de que os apoios e estímulos devem vir condicionados aos referenciais de sustentabilidade ou à intenção de buscar esses padrões.

O setor turístico tem despontado como um setor a ser priorizado nos planos de recuperação segundo o [Tourism Manifesto](#), carta escrita em outubro de 2020 por 60 organizações da cadeia do turismo na Europa.

“Caso seja dada a devida atenção, o turismo pode ser um dos principais motores para o desenvolvimento sustentável: apoia o emprego em todas as áreas demográficas e contribui com o bem-estar e gera renda para preservar a identidade, cultura e patrimônio”.

⁴ <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>

Outra iniciativa a [Future of Tourism](#), - que o Governo da Colômbia já é signatário, assim como iniciativas individuais e empreendimentos específicos do Peru e Brasil - é um movimento organizado por uma coalizão mundial de organizações não governamentais que propõe 13 diretrizes para a reconstrução do turismo no futuro.

Embora a iniciativa tenha ganhado projeção no contexto da pandemia, o processo de articulação é anterior e surge da percepção que o setor do turismo precisa repensar sua estratégia de desenvolvimento.

É esperado que os signatários se comprometam com esses princípios e com base nestes qualifiquem suas estratégias de médio e longo prazo numa lógica de aprimoramento contínuo balizado pelas diretrizes.

Ainda que tenham caráter de adesão voluntária, movimentos como esse têm potencial de ganhar legitimidade, na medida que ampliam a base de signatários, evoluindo para situações em que recursos e mecanismos de apoio estejam condicionados e alinhados às diretrizes, chegando em alguns casos a influenciar programas governamentais e políticas públicas do setor.

Os agentes responsáveis por políticas de turismo estão reagindo de diferentes modos e orientando como tratar no mundo, a relação turismo e COVID-19. Além de mecanismos de resposta imediata à situação de crise, em alguns países estão sendo estruturadas medidas de longo prazo, para ajudar o setor a se recuperar. Órgãos governamentais vêm traçando diretrizes e adotando medidas para a recuperação do setor no pós pandemia COVID-19.

Exemplos de respostas governamentais de apoio ao setor do turismo no contexto da pandemia

Retomada do Turismo (Brasil)	https://retomada.turismo.gov.br/
Selo Turismo Responsável (Brasil)	http://antigo.turismo.gov.br/seloresponsavel/
1º Desafio Brasileiro de Inovação em Turismo (Brasil 2020)	https://startups.turismo.gov.br/
Plano Amazone-se (Amazonas, Brasil)	https://www.fecomercio-am.org.br/ohs/data/docs/1/AMAZONE-SE.pdf
Amazonastur: captação de projetos do setor de turismo (Amazonas, Brasil)	http://www.amazonastur.am.gov.br/amazonastur-abre-inscricao-para-captacao-de-projetos-do-setor-de-turismo/
Amazonas: Crédito emergencial (Amazonas, Brasil)	http://www.amazonastur.am.gov.br/wp-content/uploads/2021/02/Cartilha-AFEAM-2021.pdf
Abre Caminho: Plano de Retomada da Atividade Turística do Estado do Pará (Pará, Brasil)	https://agenciapara.com.br/noticia/21935/
Estrategia Nacional de Reactivación del Sector Turismo 2021 - 2023 (Perú)	https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1764327/RVM%20N%20004-2021-MINCETUR-VMT%20%2B%20Anexo.pdf.pdf
Selo Safe Travels atribuído por World Travel and Tourism Council (WTTC) (Perú)	https://www.peru.travel/en/news/peru-a-safe-destination-for-tourists-to-dream-about
Ley 2068 de 2020 para la recuperación del sector turístico (Colômbia)	https://img.lalr.co/cms/2020/12/31121021/LEY-2068-DEL-31-DE-DICIEMBRE-DE-2020.pdf
Protocolo de bioseguridad del Turismo (Colômbia)	https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%201443%20de%202020.pdf

Para saber mais

- [Ampliamundo: Desafios e oportunidades para o futuro do turismo no século XXI](http://ampliamundo.com.br/futurodoturismo/) <http://ampliamundo.com.br/futurodoturismo/>
- [Associação Brasileira de Ecoturismo e Turismo de Aventura \(ABETA\). Manual de Boas Práticas Sanitárias no Turismo de Natureza. 2020. <http://abeta.tur.br/download/manual-de-boas-praticas-sanitarias-turismo-de-natureza/>](http://abeta.tur.br/download/manual-de-boas-praticas-sanitarias-turismo-de-natureza/)
- [CEPAL: Medidas de recuperación del sector turístico en América Latina y el Caribe: una oportunidad para promover la sostenibilidad y la resiliencia](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45770/S2000441.es.pdf?sequence=1&isAllowed=y) <https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45770/S2000441.es.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- [El plan de recuperación responsable del turismo: medidas a la medida ¿pero de quiénes?](http://library.fes.de/pdf-files/bueros/fescaribe/17058.pdf) <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/fescaribe/17058.pdf>



Este novo contexto pode trazer competitividade a segmentos específicos do turismo. É uma janela de oportunidade para que modalidades e empreendimentos, que estejam alinhados a princípios éticos, sociais e ambientalmente atuais, obtenham vantagens competitivas no momento da retomada do crescimento econômico.

A iniciativa do governo federal do Brasil, denominada Retomada do Turismo⁵, por exemplo, aponta que:

“Além da valorização de destinos não massificados, outra tendência que vem sendo observada neste momento é o aumento da procura por equipamentos turísticos de menor porte e, conseqüentemente, mais exclusivos.

*Os produtos locais e artesanais também devem merecer a atenção dos gestores municipais e dos visitantes que, durante a pandemia, passaram a dar mais valor a eles. As experiências, que já eram uma tendência no turismo, tendem a ser ainda mais valorizadas. Nesse sentido, o Turismo de Bem-Estar, o Turismo Gastronômico e o **Turismo de Base Comunitária** também têm sido apontados como tendências para este momento.*”

É importante, entretanto, ter uma expectativa realista em relação à capacidade dos governos, em especial de países em desenvolvimento, severamente afetados pela crise sanitária e econômica, de implementar estes planos de recuperação e aportar recursos significativos para o setor como um todo e em todas as regiões.

⁵ Disponível em: <https://retomada.turismo.gov.br/wp-content/uploads/2020/11/Cartilha-Retorno-pelo-Turismo-On-line-min.pdf>. Acesso: 10/05/2021.

Exercício 14:

Aproveitando a recuperação verde para fortalecer o TSBC



Compartilhe conosco oportunidades e ideias sobre como o TSBC pode aproveitar o movimento de recuperação verde.

- 1 Quais os programas de estímulo que você teve conhecimento na sua região e como o TSBC pode se inserir nesses esforços?
- 2 Quais os espaços e fóruns em que se está sendo discutida a retomada do turismo, do turismo sustentável e do TSBC?
- 3 O que as iniciativas e empreendimentos da sua região ou do seu país podem fazer em conjunto para aumentar a visibilidade do TSBC nos espaços em que a retomada verde está sendo discutida?
- 4 Quais ideias para aumentar as possibilidades do TSBC se beneficiar desse movimento?

8.4.1 ***Ideias e oportunidades para o TSBC no movimento de recuperação verde***

O TSBC é uma modalidade que já está bem posicionada diante do movimento de recuperação verde em comparação com outros segmentos mais tradicionais da área de turismo. Já tem por princípio privilegiar a distribuição justa de benefícios e a conservação da sociobiodiversidade. Assim, é o momento de oportunizar estes estímulos de retomada para fortalecer e consolidar a modalidade de TSBC.

Evidenciar os princípios do TSBC nos projetos, iniciativas e empreendimentos pode ser um diferencial que os posicione como interessante para investimentos públicos e privados, nacionais e internacionais.

Entretanto, é importante entender que os mecanismos relacionados à recuperação verde são múltiplos e com destinações diversas. Não haverá, necessariamente, mecanismos específicos para TSBC. Isto significa que as oportunidades podem não ser tão evidentes.

Desta forma, o TSBC tem que se apresentar como alternativa ou solução para um processo de desenvolvimento regional inclusivo e sustentável e como mecanismo capaz de conciliar a inclusão socioprodutiva e a conservação da biodiversidade. Esse posicionamento tem o potencial de habilitar o TSBC a acessar recursos e incentivos com múltiplos ângulos e propósitos. Algumas ideias de como o TSBC pode se fortalecer neste posicionamento são:

Investir em TSBC como estratégia de conservação da biodiversidade

Áreas protegidas são em linhas gerais sub financiadas e carecem de estruturas adequadas e recursos para o seu gerenciamento, o que limita seu potencial de atingir seus objetivos de conservação. Na recuperação verde pós pandemia espera-se que existam mais investimentos de iniciativas que diretamente conservem a biodiversidade, em especial as que possam estruturar mecanismos de conservação que se sustentem após um investimento inicial.

Uma estratégia interessante para os projetos de TSBC pode ser o posicionamento como iniciativa ligada à conservação de espécies/ecossistemas/Unidades de Conservação específicas. Além disso, associar ao TSBC a ações efetivas de monitoramento e vigilância comunitária de espécies e áreas florestais e prever que parte dos resultados do TSBC seja destinado para conservação ou recuperação ambiental.

Atividades de recuperação ambiental como produto de volunturismo⁶ no TSBC

Ações de recuperação ambiental no contexto Amazônico não vêm recebendo muitas vezes a devida atenção, uma vez que a prioridade é a conservação dos ambientes ainda não degradados.

Ações de recuperação ambiental de menor complexidade podem ser oportunizadas em produtos turísticos do nicho de “volunturismo”, associadas às estratégias de financiamento coletivo para as ações de recuperação ambiental.

Investir em TSBC como estratégia de transição para a economia de baixo carbono

Regiões e potenciais destinos turísticos na Amazônia estão em constante pressão por usos insustentáveis do solo e dos recursos naturais e com grande pegada ambiental (i.e., pecuária).

Esquemas de pagamentos por serviços ambientais (PSA) já existem e estão sendo expandidos para novos territórios naturais como forma de compensação dos esforços de conservação da floresta por parte de comunidades locais que vivem nessas regiões. Uma das formas de direcionamento desses recursos é o investimento direto em iniciativas de turismo, uma vez que esse pode potencializar tanto os esforços em conservação quanto os investimentos monetários em si, gerando renda de forma consistente ao longo do tempo.

Reconhecendo que a rentabilidade do TSBC pode ser inferior às alternativas não sustentáveis, o PSA pode reequilibrar essa equação criando os incentivos necessários para o desenvolvimento de uma economia de baixo carbono na região. Adicionalmente, utilizando mecanismos como REDD⁷, as iniciativas podem, com relativa facilidade, neutralizar suas emissões, gerando uma vantagem competitiva para o nicho de clientes sensíveis a esta temática.

⁶ Volunturismo é a combinação de trabalho voluntário e turismo durante um período num determinado lugar, com o objetivo de simultaneamente de conhecer, interagir e contribuir com a comunidade local

⁷ REDD+ é um incentivo desenvolvido no âmbito da Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima (UNFCCC). Ele cria um valor financeiro para o carbono armazenado nas florestas, oferecendo incentivos para que os países em desenvolvimento reduzam as emissões de terras florestadas e invistam em caminhos de baixo carbono para o desenvolvimento sustentável

Evidenciar o TSBC como estratégia de redução da pobreza com qualidade de renda

Justifica-se incluir iniciativas de TSBC como destinação de investimentos para a criação de empregos e geração de renda para populações excluídas do mercado de trabalho. São atividades que permitem a diversificação das fontes de renda tradicionais, complementando outras atividades, como, por exemplo, o roçado ou a pesca. Isso ajuda a driblar a sazonalidade que se tem nessas atividades, gerando trabalho para além das safras e temporadas, com mais consistência e previsibilidade.

O TSBC reúne condições para se integrar e complementar as atividades produtivas, potencializando a rentabilidade das mesmas. Famílias podem receber mais para apresentar a atividade da produção de farinha de mandioca por algumas horas aos turistas, por exemplo, do que na venda da farinha produzida durante um dia. A venda de parte da produção desta mesma farinha para os turistas pode ter margens maiores, melhorando a rentabilidade da atividade como um todo.

A diversidade de atividade relacionados ao TSBC permite que vários membros das famílias consigam se envolver, gerando mais estabilidade e previsibilidade na renda familiar.

Evidenciar o potencial do TSBC na agenda de redução da pobreza e desigualdades pode ampliar o acesso a fundos, incentivos e mecanismos de apoio não específicos para o turismo e assim promover a inclusão socioprodutiva

Aumento da capilaridade dos investimentos para regiões pouco assistidas ou economicamente marginalizadas

A crise econômica da pandemia atingiu mais fortemente as populações periféricas e rurais. Por meio de investimentos em TSBC, pode-se aumentar o alcance e a capilaridade de investimentos decorrentes da recuperação verde.

O TSBC pode ser apresentado como uma prioridade para o destino de recursos, uma vez que consegue se estruturar com aportes proporcionalmente menores, ter grande capilaridade e se instalar em regiões ambientalmente frágeis e economicamente marginalizadas em que outros vetores de desenvolvimento não são desejáveis ou viáveis.

TSBC e a economia circular

Ao investir-se em TSBC, o incentivo se multiplica e impacta uma cadeia de valor que se projeta muito além dos empreendimentos diretamente dedicados a receber visitantes. O impacto encoraja o desenvolvimento de uma lógica de economia local em que outros produtos e serviços interligados com o turismo podem ser oportunamente desenvolvidos – artesanato, produção de alimentos e produtos de origem local, serviços de massagem e bem-estar, entre outros.

Investimentos previstos em infraestrutura podem gerar ganhos potenciais para o TSBC

Investimentos em conectividade/comunicação e outras melhorias em infraestrutura podem contribuir diretamente para o desenvolvimento do TSBC e, conseqüentemente, para todos os impactos positivos decorrentes. Uma conexão de internet permite que comunidades possam ter comunicação direta com clientes e parceiros, reduzindo a dependência de intermediários. Qualquer investimento em infraestruturas relacionadas à energia, saneamento, melhoria de estradas, também beneficiam fortemente as iniciativas locais e são etapas do desenvolvimento, que dificilmente uma comunidade tem alcance para realizar por conta própria.

TSBC como *driver* para estruturar e viabilizar a gestão de resíduos em comunidades isoladas

Pousadas e atividades turísticas, muitas vezes podem ser os pioneiros em adotar novas práticas mais sustentáveis dentro de uma comunidade. Ao se relacionar com visitantes e pessoas da zona urbana, que valorizam e exigem tais práticas, muitos empreendimentos se tornam exemplo de melhor gestão de resíduos em suas comunidades. Investir em TSBC é uma forma de incentivar o desenvolvimento de novas práticas de gestão de resíduos sólidos em regiões onde ainda não acontecem.

TSBC como forma de combater a desertificação rural

TSBC é uma ferramenta para reduzir o êxodo rural e evitar que muitos jovens e famílias tenham que se mudar de suas casas para uma realidade urbana mais difícil e incerta por falta de oportunidades e fontes de renda.

Ao mesmo tempo, a pandemia despertou o maior interesse de moradores das cidades em visitar e passar períodos na zona rural e em locais com abundância de natureza. Esse se tornou um mercado interessante para o TSBC e também para que a recuperação do setor se direcione para um turismo mais sustentável. Incentivar o turismo em áreas rurais pode também incentivar uma forma mais verde de se viajar.

Buscar ênfase em soluções concretas para o TSBC decorrente dos investimentos em pesquisa e desenvolvimento associados à recuperação verde

Repactuar com as instituições de pesquisa e desenvolvimento (P&D) os critérios de seleção de investimentos em pesquisas no setor. Priorizar estudos que contribuam com a resolução de problemas e desafios do TSBC. Estabelecer protocolos para que os resultados destas pesquisas sejam disponibilizados de maneira acessível às iniciativas (e aos atores) de TSBC, e que sejam previstos recursos para implantar as soluções identificadas, gerando um legado efetivo deste investimento em P&D.

Buscar parcerias com os cursos de Turismo das Universidades para desenvolverem projetos de extensão com interface na pesquisa e de inovação social, direcionadas ao TSBC

Incentivar docentes a apresentarem projetos de TSBC às comunidades, que visem contribuir para o desenvolvimento local, sustentável, ao associativismo, ao empreendedorismo comunitário e à governança ambiental. A construção desses projetos, desde a sua concepção até a implantação e monitoramento, seria realizada, de modo participativo, entre Universidade – professores (as) e alunos (as) – lideranças comunitárias, inclusos jovens e mulheres.

Para saber mais

- [Centre for the Promotion of Imports from developing countries \(CBI\). How to manage risks in tourism? https://www.cbi.eu/market-information/tourism/how-manage-risks-tourism](https://www.cbi.eu/market-information/tourism/how-manage-risks-tourism)
- [World Bank. Rebuilding Tourism Competitiveness Tourism: response recovery and resilience to the COVID-19 crisis \(2020\) https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/34348/Rebuilding-Tourism-Competitiveness-Tourism-response-recovery-and-resilience-to-the-COVID-19-crisis.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/34348/Rebuilding-Tourism-Competitiveness-Tourism-response-recovery-and-resilience-to-the-COVID-19-crisis.pdf?sequence=5&isAllowed=y)
- [IADB \(2020\). Resilience in tourism: Learning from crisis management experiences https://blogs.iadb.org/sostenibilidad/en/resilience-in-tourism-learning-from-crisis-management-experiences/](https://blogs.iadb.org/sostenibilidad/en/resilience-in-tourism-learning-from-crisis-management-experiences/)
- [UNWTO \(2020\). Guiding tourism's recovery. https://www.unwto.org/tourism-covid-19](https://www.unwto.org/tourism-covid-19)
- [Araujo, M.N.F de et. al. COMMUNITY-BASED TOURISM IN SANTO AMARO DO MARANHÃO: results of technical products origins in the actions of university extension as training workshops, field visits and consultancies, with an emphasis on the fishermen's route. https://www.periodicoeletronicos.ufma.br/index.php/turismoecidades/article/view/15840](https://www.periodicoeletronicos.ufma.br/index.php/turismoecidades/article/view/15840)





09.

PLANO DE AÇÃO E MULTIPLICAÇÃO

09: Plano de ação e multiplicação

Esta seção final é um convite para todos os participantes desta jornada de aprendizagem a colocar em prática o que aprenderam e compartilhar com sua comunidade, parceiros e colegas.

Como constatamos existe uma multiplicidade de formatos e arranjos capazes de acomodar os princípios do TSBC, mas um traço é comum a todas estas iniciativas, o esforço coletivo. Assim, é fundamental multiplicar o conhecimento adquirido, as ferramentas e aprendizados resultantes do intercâmbio com o maior número possível de pessoas envolvidas no TSBC.

A partir desse momento, a comunidade de aprendizado, que se formou ao longo deste intercâmbio, passa a ser uma comunidade de práticas, que, esperamos, continue interagindo ativamente pelo desenvolvimento de múltiplas iniciativas de TSBC e siga se apoiando mutuamente e compartilhando conhecimentos, mas principalmente experiências e lições aprendidas com a prática.

Esta seção final é dedicada a elaborar dois planos:

- 1** Plano de multiplicação
- 2** Plano de ação

9.1 Plano de Multiplicação

As iniciativas de TSBC têm necessidades distintas de conteúdos e ferramentas, dependendo do seu desenho, arranjo e etapa de desenvolvimento. O percurso de aprendizado do intercâmbio teve uma abordagem abrangente, buscando trazer conteúdos que fossem relevantes para as iniciativas de TSBC em diversos momentos e formatos.

Mas agora, é o momento de focar na iniciativa em que se está envolvido. O objetivo do plano de multiplicação não é, portanto, compartilhar tudo que foi trabalhado ao longo do intercâmbio, mas sim, selecionar e organizar uma jornada de aprendizado que atenda às necessidades atuais da iniciativa em que está envolvido.

Um plano de multiplicação deve considerar os seguintes aspectos:

- 1** Recorte de público
- 2** Objetivos de aprendizagem
- 3** Conteúdo e as ferramentas relevantes
- 4** Estratégia de entrega e verificação do aprendizado
- 5** Materiais e recursos necessários
- 6** Formato e agenda
- 7** Estratégia de promoção e engajamento

9.1.1 **Recorte de Público**

Organize grupos pequenos

Para as ações do plano de multiplicação, recomendamos que busque organizar grupos menores e envolvidos em uma mesma iniciativa de TSBC. Desta forma, será mais fácil construir com eles a ponte entre o conhecimento compartilhado e a aplicação prática na iniciativa específica.

Diversidade ou uniformidade de perfis

Avalie o que faz mais sentido para o momento da iniciativa de TSBC: trabalhar com grupos segmentados por perfis semelhantes e mesmo nível e conhecimento sobre o TSBC ou compor grupos com maior diversidade de papéis, experiência e conhecimento sobre o TSBC para incentivar a troca. Ambas estratégias são válidas, dependendo do seu objetivo, mas vão influenciar o formato das ações de multiplicação.

9.1.2 **Objetivos de aprendizagem**

Desafios da iniciativa e demandas atuais do público

Defina os objetivos de aprendizado com base nos desafios atuais da iniciativa de TSBC, nas dúvidas mais comuns e aspectos que têm gerado insegurança nos envolvidos. A ação de multiplicação deve buscar atender necessidades específicas do público e da iniciativa.

Objetivos claros, concisos e intencionais

Os objetivos de aprendizagem são declarações claras e concisas sobre o que se espera que o público saiba ao participar da ação de multiplicação. Veja alguns exemplos:

- compreender os conceitos e princípios do TSBC e analisar a iniciativa local
- compreender possíveis estruturas de governança e desenhar o modelo próprio
- aprender e elaborar o plano de marketing e mídias sociais da iniciativa

9.1.3 **Conteúdos e ferramentas relevantes**

Selecionando conteúdos e ferramentas

Selecione, entre os materiais disponibilizados ao longo do intercâmbio e exercícios realizados, o que considera interessante compartilhar com o público, considerando os objetivos de aprendizagem definidos.

Adaptando os conteúdos e ferramentas

Avalie a necessidade de alguma adaptação dos conteúdos ou público ou contexto da iniciativa. Talvez, ajustar os estudos de caso para um exemplo local ou simplificar o conteúdo possa contribuir para o foco da ação de multiplicação.

9.1.4 **Estratégia de entrega e verificação do aprendizado**

Estratégia de entrega

Como tornar cada atividade mais interessante, interativa e participativa? O ideal é evitar o formato de palestras e buscar criar rodas de conversa, visitas de campo, exercícios em grupos, seguidos de debates. Alguns exemplos de estratégias de aprendizagem mais dinâmicas:

- rodas de conversa
- chuva de ideias
- grupos de discussão sobre estudos de casos

Verifique o aprendizado

Reserve sempre momentos de reflexão e debate sobre os conteúdos e ferramentas em que os participantes possam apresentar o que aprenderam, o que entenderam e se manifestarem sobre dúvidas que ainda persistem ou até novas questões que surgiram em decorrência da atividade.

Estes momentos podem ser feitos imediatamente no fim das atividades ou um pouco mais adiante na agenda da ação de formação como forma de revisitar os conteúdos e ferramentas apresentados anteriormente e verificar o que ficou da atividade (entendimento e retenção). Alguns exemplos de estratégias para incentivar o debate e verificar do aprendizado incluem:

- apresentação de grupos menores para o grupo todo
- elaboração de planos de ação com base no que foi ensinado
- roda de reflexão

9.1.5 **Materiais e recursos necessários**

Materiais necessários

Faça uma lista de tudo que vai precisar para cada atividade e providencie com antecedência.

Recursos necessários

Verifique a necessidade de equipamentos de som, painéis ou outros recursos para realizar as atividades do plano de multiplicação.

9.1.6 **Formato e agenda**

Formato da ação de multiplicação

Refleta sobre o melhor formato para viabilizar as estratégias de entregas escolhidas. O local da ação de multiplicação, a possibilidade de mudar o layout dos espaços, dividir os participantes em grupos, realizar uma visita de campo, entre outros aspectos, possibilitam ou limitam as estratégias de entrega.

Deve-se considerar se a ação será presencial ou online, em um único momento (imersão) ou dividida em vários momentos. E em caso de ocorrer em vários momentos, se existe alguma atividade para os participantes entre esses momentos.

Agenda da ação de multiplicação

Estruturar agenda da ação de multiplicação com a sequência de atividades, sua duração e responsáveis.

9.1.7 **Estratégia de engajamento**

Promoção da ação de multiplicação

Indique como será feita a divulgação da ação de multiplicação e seleção dos participantes. Deixe claro os objetivos de aprendizagem e os resultados esperados da ação de multiplicação.

Engajamento do público

As expectativas em termos de participação e dedicação dos participantes devem ser claras desde o início. A forma como o público é convidado para ação de multiplicação vai influenciar na postura dos participantes em relação a ação de formação.

Plano de Multiplicação		
Responsável		Organização
Iniciativa e público		
Iniciativa de TSBC		
Perfil do público		
Número esperado de participantes		
Desafios atuais da iniciativa		
Principais questões, dúvidas e necessidades do público alvo		

Programa da Ação de Multiplicação			
#	Objetivo de aprendizagem	Conteúdo	Tipo de atividade / Estratégia de entrega

Agenda da Ação de Multiplicação					
Hora	Atividade	# Obj. de Ap.	Detalhamento	Responsáveis	

Formato da Ação de Multiplicação				Lista de Materiais e Recursos Necessários			
Local							
Estratégia de promoção							
Estratégia de engajamento							

9.2 Plano de Ação

Esperamos que neste ponto da jornada de aprendizado do curso Turismo Comunitário: Intercâmbio Amazônico estejam todos inspirados e cheios de ideias de como avançar com as iniciativas de TSBC.

Com tanta informação acumulada, às vezes é difícil saber por onde começar. Para que o grupo migre de uma comunidade de aprendizagem para uma comunidade de prática, é necessário colocar os conhecimentos, ferramentas, ideias que foram abordadas ao longo do intercâmbio, colocá-las em prática e compartilhar os resultados e lições aprendidas com os demais.

O plano de ação tem exatamente este propósito: que cada participante do intercâmbio selecione uma ideia ou ferramenta e aplique no seu contexto de trabalho ou na sua iniciativa de TSBC.

Reconhecemos que muito do que precisa ser feito nas iniciativas de TSBC ou de fomento ao TSBC envolve múltiplas ferramentas, horizontes de tempo maiores, mas o desafio aqui é dar um passo nessa direção, considerando o que é possível ser feito com os recursos disponíveis no horizonte de 3 meses.

Escolha até três ferramentas apresentadas ao longo do intercâmbio para aplicar na sua iniciativa de TSBC para serem aplicadas ao longo dos 3 próximos meses. Veja algumas possibilidades:

- ✍ Lista de perguntas frequentes dos envolvidos
- ✍ Lista de perguntas frequentes dos clientes
- ✍ Avaliar a iniciativa de TSBC a partir da matriz de critérios dos princípios de TSBC
- ✍ Análise das políticas públicas que impactam o TSBC
- ✍ Mapeamento da cadeia de valor
- ✍ Mapeamento das estruturas de governança
- ✍ Canvas de um negócio de TSBC
- ✍ Aplicar o modelo de análise de negócios de TSBC em um negócio
- ✍ Mapeamento da cadeia de suprimentos
- ✍ Mapeamento de fatores do ambiente de negócios
- ✍ Plano de marketing do TSBC
- ✍ Mapeamento dos riscos.

Organize as informações do plano de ação do quadro a seguir e elabore um quadro para cada ação.

Plano de Ação	
Responsável	
Iniciativa de TSBC (ou negócio)	
O que será feito	
Prazo para conclusão	
Detalhamento da ação	
Por que será feito?	
(importância)	
Onde será realizado?	
Quem será envolvido?	
Quando será realizado?	
Principais etapas	
Recursos necessários	
Como os resultados serão registrados?	



ANEXOS

MODELO DE ANÁLISE DE NEGÓCIOS DE TSBC

Modelo de análise de negócios de TSBC

Instruções de preenchimento

O negócio

Nome

Breve descrição

Nível de formalização do negócio

Motivação inicial, origem do negócio

Produtos e serviços principais

Tempo de operação

Estrutura e localização

Propriedade do negócio*

Gestão do negócio*

Mão de obra utilizada*

* Individual; Familiar; Coletiva/Subgrupo; Coletiva/Comunitária; Coletiva/Intercomunitária; extra-comunitária

Atrativos e vocação

Principais atrativos

Tipos de atrativos**

Habilidades e vocação

Nível de desenvolvimento dos atrativos

Propriedade dos atrativos*

Ações de desenvolvimento e qualificação dos atrativos

Ações de desenvolvimento de competências e habilidades locais

*Individual; Familiar; Coletiva/Subgrupo; Coletiva/Comunitária; Coletiva/Intercomunitária; extra-comunitária

** Locais e histórias associadas a estes; elementos da natureza; atividades cotidianas; festividades; tradições; saberes locais; arte utilitária, artesanato; pessoas e suas habilidades; cultura alimentar e gastronomia local; manifestações culturais; outros

Modelo de análise de negócios de TSBC

Instruções de preenchimento

Diferencial e proposta de valor

Razão pela qual os clientes procuram os produtos e serviços

O que o produto e serviço tem de especial, único, característico

No que meu produto se diferencia dos demais existentes

O que os clientes comentam, destacam sobre o produto ou serviço (valorizam)

Quais melhorias foram feitas no produto ou serviço nos últimos anos

Concorrência e *benchmark*

Quem oferece produtos ou serviços semelhantes?

Quem é a referência na oferta deste produto ou serviço (mais reconhecido na região)?

Como se compara aos concorrentes?

Surgiram novos concorrentes nos últimos tempos?

Saíram do mercado concorrentes nos últimos tempos?

Modelo de análise de negócios de TSBC

Instruções de preenchimento

Princípios do TSBC

Analise de forma breve o modelo de negócio e operação à luz dos princípios do TSBC

Caso necessário utilize o quadro de critérios e rubricas avaliativas como apoio

Atribua um dos status a seguir para cada princípio:

- Não observado
- Reconhecido mas não adotado na prática
- Reconhecido e minimamente adotado
- Reconhecido e parcialmente adotado
- Reconhecido e adotado

Riscos mapeados

Aponte riscos reconhecidos pelos operadores do negócio

Atribua um os seguintes status de probabilidade:

- Quase certa
- Provável
- Possível
- Pouco provável
- Raro

Atribua um dos seguintes status para o impacto potencial

- Insignificante
- Pequeno
- Moderado
- Grande
- Catastrófico

Modelo de análise de negócios de TSBC

Instruções de preenchimento

Atores envolvidos e funções

Indique os principais atores, organizações e grupos envolvidos

Indique qual o tipo de organização*:

associação, cooperativa, ONG, governo/pública, empresa privada, financiador, parceiro comercial, coletivo não formalizado

Descreva qual o papel ou a atuação dos atores principais no negócio evidenciando o que agregam para o negócio

Arranjo e governança

Descreva o arranjo do negócio

Como funciona o processo de decisão do negócio

Busque identificar estruturas de governança externas que impactam o negócio ou que tem participação de representantes do negócio

Indique qual o nível de decisão dessas instâncias*

*territorial/biorregional; setorial turismo; estratégico TSBC; comunitário ou intercomunitário; operacional do TSBC

Busque identificar a composição das estruturas de governança, quem decide e como as decisões são tomadas

Caso necessário utilize os quadros da Seção 4 como apoio nesta etapa da análise

Modelo de análise de negócios de TSBC

Instruções de preenchimento

Cientes e fluxo turístico

Descreva o perfil de cliente do negócio

Faixa de idade, origem, gasto médio, principais interesses e motivação

Descreva o fluxo turístico

Período de maior fluxo de turistas, tempo de permanência na região e no negócio

Descreva a evolução do fluxo turístico nos últimos anos (sem considerar a pandemia)

Aumentou ou diminuiu, mudou o perfil de cliente visitante, mudou o tipo de serviço ou produto procurado/demandado

Divulgação e comercialização

Quais as estratégias de divulgação e promoção do negócio

Qual a percepção sobre a assertividade e efetividade da estratégia de divulgação e promoção adotada pelo negócio

Quais os formatos e mecanismos de comercialização dos produtos e serviços

Os produtos e serviços são vendidos apenas isoladamente ou integram um produto que envolve outros negócios

Modelo de análise de negócios de TSBC

Instruções de preenchimento

Operação e controles

Descreva de forma breve (ou desenhe) como funciona o negócio
divisão de tarefas, processo de trabalho,

Colaboradores diretos

Quantidade, perfil, regime de trabalho, funções, escalas, diversidade e equidade

Controle e organização

os processos são organizados, existem controles financeiros (orçamento e fluxo de caixa)

existe clareza dos custos e margens do negócio

Cadeia de suprimentos

Descreva os principais recursos, insumos necessários para o negócio

Busque identificar os fornecedores desses recursos, insumos ou produtos

De onde vem, qual a proximidade e confiança nas fornecedores, alternativas ao fornecedores atuais

Analise o perfil e situação dos fornecedores

São locais, tem uma política de remuneração, são envolvidos nas decisões do TSBC, recebem apoio para se qualificarem e se desenvolverem

Existe um foco em ampliar a cadeia de suprimentos locais, priorizar produtos locais e substituir insumos vindos de longe

Modelo de análise de negócios de TSBC

Instruções de preenchimento

Resultados alcançados

Descreva os resultados alcançados em termos de:

Quantidade de clientes (por ano ou temporada)

Faturamento do negócio

Resultado (lucro) do negócio

Numero de ocupações geradas

Numero de ocupações indiretas geradas

Repartição de benefícios

Como ocorre a repartição dos benefícios do TSBC

Indique se existem evidências de

1. a remuneração digna dos trabalhadores/colaboradores
2. a distribuição das oportunidades de trabalho e renda para o máximo de pessoas interessadas nas comunidades envolvidas (que a atividade suportar)
3. o acesso a mecanismos de segurança social (i.e., contribuição previdenciária, licença maternidade)
4. o pagamento justo dos fornecedores de insumos e serviços (especialmente os locais)
5. o lucro dos empreendimentos locais (individuais, familiares e coletivos)
6. o lucro das agências e operadoras responsáveis pela comercialização
7. o pagamento de taxas, impostos decorrentes da atividade

Indique se recursos são destinados para algum desses itens

8. a estruturação de novas atrações turísticas
9. a qualificação e manutenção das estruturas turísticas existentes
10. a melhoria das infraestruturas locais utilizadas pelas comunidades e pelos empreendimentos turísticos (i.e água, saneamento, energia, acesso, comunicação, conectividade)
11. a conservação ambiental
12. o desenvolvimento comunitário no sentido amplo

Modelo de análise de negócios de TSBC

Instruções de preenchimento

Impactos negativos e lições

Descreva impactos negativos do TSBC na comunidade em relação a questões como:

- Conflitos na comunidade
- Aumento do custo de vida (preços em geral)
- Crescimento desordenado
- Violência
- Poluição (das águas, sonora, visual, etc.)
- Incompatibilidade com outras atividades econômicas
- Percepção dos demais comunitários
- Problemas com os turistas

Indique quando possível as lições aprendidas e soluções encontradas para estas situações

Impactos positivos e lições

Descreva impactos positivos do TSBC na comunidade em relação a questões como:

- Melhoria de vida para a comunidade em geral
- Geração de renda e ativação da economia da comunidade (economia circular)
- Alternativas econômicas para a comunidade
- Melhorias em infraestrutura comunitária
- Recuperação e conservação ambiental
- Resgate de aspectos culturais
- Autoestima da comunidade
- Envolvimento de jovens, mulheres e outros grupos sub-representados

Modelo de análise de negócios de TSBC

Instruções de preenchimento

Desafios a serem superados

Descreva os principais desafios para o negócio e para o TSBC

- Financeiras: fluxo de caixa, necessidade de investimentos, rentabilidade do produto
- Recursos humanos: disponibilidade, qualificação, custos
- Segurança: riscos, previsibilidade da demanda, segurança dos clientes
- Legislação: questões políticas, normativas, burocráticas, exigências legais, tributação
- Tecnológicas: comunicação, meios de pagamento
- Infraestrutura básica e específica para o turismo
- Divulgação, promoção e marketing
- Comercialização
- Outro

Perspectivas para o futuro

Descreva as perspectivas para o negócio e o TSBC (visão de 5 anos)

Descreva os planos, mudanças, ajustes e adaptações que pretendem fazer no contexto pós-pandemia para a retomada do turismo

Modelo de análise de negócios de TSBC

O negócio

Atrativos e vocação

Modelo de análise de negócios de TSBC

Diferencial e proposta de valor

Concorrência e *benchmark*

Modelo de análise de negócios de TSBC

Princípios do TSBC

Princípio	Notas	
Conservação da sociobiodiversidade		
Geração de trabalho e renda às comunidades locais		
Sentimento de pertencimento e protagonismo comunitário		
Reconhecimento e valorização da cultura local		
Fortalecimento da governança comunitária		
Repartição justa de benefícios		
Valorização da cooperação e da solidariedade		
Hospitalidade comunitária		
Promoção do bem-estar social		

Riscos mapeados

Riscos	Probabilidade	Impacto

Modelo de análise de negócios de TSBC

Atores envolvidos e funções

Arranjo e governança

Modelo de análise de negócios de TSBC

Clientes e fluxo turístico

Divulgação e comercialização

Modelo de análise de negócios de TSBC

Operação e controles

Cadeia de suprimentos

Modelo de análise de negócios de TSBC

Resultados alcançados

Repartição de benefícios

Modelo de análise de negócios de TSBC

Impactos negativos e lições

Impactos positivos e lições

Modelo de análise de negócios de TSBC

Desafios a serem superados

Perspectivas para o futuro