



**Ministério do Turismo**  
**Secretaria Nacional de Políticas de Turismo**  
**Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico**  
**Coordenação Geral de Regionalização**



**MÓDULO OPERACIONAL 5**  
**IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO**  
**ESTRATÉGICO DE DESENVOLVIMENTO**  
**DO TURISMO REGIONAL**

**Brasília, 2007**







Presidente da República Federativa do Brasil  
**Luiz Inácio Lula da Silva**

Ministra do Turismo  
**Marta Suplicy**

Secretário-Executivo  
**Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho**

Secretário Nacional de Políticas de Turismo  
**Airton Pereira**

Diretora do Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento  
Turístico  
**Tânia Brizolla**

Coordenadora Geral de Regionalização  
**Ana Clévia Guerreiro Lima**

Coordenadora Geral de Segmentação  
**Jurema Camargo Monteiro**

Coordenadora Geral de Informação  
**Isabel Cristina da Silva Barnasque**

Coordenador Geral de Serviços Turísticos  
**Ricardo Martini Moesch**





2007, Ministério do Turismo

Todos os direitos reservados.

Coordenação e Execução  
Ministério do Turismo

Impresso no Brasil – Printed in Brazil.

1ª Edição  
Distribuição gratuita.  
Tiragem: 1.000 exemplares

Ministério do Turismo  
Esplanada dos Ministérios, Bloco U, 2º andar.  
70.065-900 – Brasília-DF

[www.turismo.gov.br](http://www.turismo.gov.br)



Impresso em papel 100% reciclado

#### Dados internacionais de catalogação na publicação (CIP)

---

B823p Brasil. Ministério do Turismo. Coordenação Geral de Regionalização.

Programa de Regionalização do Turismo - Roteiros do Brasil : Módulo Operacional 5:  
Implementação do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional / Ministério  
do Turismo. Secretaria Nacional de Políticas de Turismo. Departamento de Estruturação,  
Articulação e Ordenamento Turístico. Coordenação Geral de Regionalização. – Brasília, 2007.  
62 p. : il.

Inclui Glossário e Fontes de consulta.

1. Gestão do Turismo - Brasil. 2. Planejamento Estratégico. 3. Desenvolvimento  
Regional. 4. Desenvolvimento Sustentável. 5. Participação social. I. Título. II. Título:  
Módulo Operacional 5 : Implementação do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo  
Regional.

CDU 380.81(81):65.012.2

---





## FICHA TÉCNICA

### EQUIPE MINISTÉRIO DO TURISMO

Coordenação Geral: Tânia Brizolla  
Coordenação Técnica: Benita Maria Monteiro Mueller Rocktaeschel  
Equipe Técnica: Bárbara Short  
Bruno Wendling  
Cristiano Borges  
Daniele Velozo  
Diego Garcia  
Flávio Braúna  
Lara Franco  
Leonardo Brant  
Marcelo Abreu  
Marcos Gislon  
Nicole Facuri  
Sáskia Lima  
Sônia Dias  
Taiana Paludo  
Walber Guimarães  
Wilken Souto

Coordenação de  
Programação Visual: Isabel Barnasque

### EQUIPE INSTITUTO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL

Supervisão: Mara D. Biasi Ferrari Pinto  
Coordenação Geral: Alexandre Carlos de Albuquerque Santos  
Coordenação Executiva: Pedro Nogueira Gonçalves Diogo  
Equipe Técnica: Dora Appelbaum  
Patrícia Azevedo  
Gustavo Rabello  
Ieda Venturini  
Josué Setta  
Kátia Silva  
Norma Martini Moesch  
Rodrigo Marchesini

Projeto Gráfico: Paulo Felício  
Ilustração: Aliedo Kammar  
Revisão de Texto: Cláudia Ajuz





#### **CONSULTORIA CONTRATADA**

Walkyria Bueno Camargo Moraes  
Moraes D'Alessandro Consultoria –  
*Versão preliminar do Documento Técnico que subsidiou a presente publicação*

#### **COLABORAÇÃO**

Órgãos Oficiais de Turismo das Unidades Federadas por meio dos  
Interlocutores Estaduais do Programa de Regionalização do Turismo –  
Roteiros do Brasil

#### **APOIO**

Conselho Nacional de Turismo - Câmara Temática de Regionalização do  
Turismo

#### **PARCEIROS**

Confederação Nacional do Comércio - CNC  
Serviço Social do Comércio – SESC Nacional  
Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC Nacional  
Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE Nacional  
Ministério do Meio Ambiente - MMA





Secretaria Nacional de Políticas de Turismo  
Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico  
Coordenação Geral de Regionalização

<http://www.turismo.gov.br>

<http://www.turismo.gov.br/regionalizacao>





## Apresentação

O modelo de gestão descentralizada do turismo, implantado no País pelo Ministério do Turismo apoiado por seus colegiados parceiros, proporciona que cada Unidade Federada, região e município busque suas próprias alternativas de desenvolvimento, de acordo com suas realidades e especificidades. O que propõe o Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil são diretrizes políticas e operacionais para orientar o processo do desenvolvimento turístico, com foco na regionalização.

Regionalizar não é apenas o ato de agrupar municípios com relativa proximidade e similaridades. É construir um ambiente democrático, harmônico e participativo entre poder público, iniciativa privada, terceiro setor e comunidade. É promover a integração e cooperação intersetorial, com vistas à sinergia na atuação conjunta entre todos os envolvidos direta e indiretamente na atividade turística de uma determinada localidade.

Diante disso, o que se espera é que cada região turística planeje e decida seu próprio futuro, de forma participativa e respeitando os princípios da sustentabilidade econômica, ambiental, sociocultural e político-institucional. O que se busca com o Programa de Regionalização do Turismo é subsidiar a estruturação e qualificação dessas regiões para que elas possam assumir a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento, possibilitando a consolidação de novos roteiros como produtos turísticos rentáveis e com competitividade nos mercados nacional e internacional. Para tanto é necessário perceber o turismo como atividade econômica capaz de gerar postos de trabalho, riquezas, promover uma melhor distribuição de renda e a inclusão social.

Para que o Brasil possa estruturar e qualificar suas regiões é necessário o envolvimento direto das comunidades receptoras. São elas que protagonizarão essa história. Todo esse movimento se traduz na capacidade de atuação mútua do cidadão brasileiro, o qual deve perceber-se parte fundamental desse processo.

O que se apresenta nos “Cadernos de Turismo” são direcionamentos para promover o desenvolvimento regionalizado como estratégia de agregação de valores do cidadão, de sua cultura, de suas produções, de seus saberes e fazeres, propiciando a integração de todos os setores econômicos e sociais em prol de um objetivo comum: melhorar a qualidade de vida das populações receptoras e dinamizar a economia do País.

**Marta Suplicy**

Ministra de Estado do Turismo





## Apresentação Técnica

Com o intuito de promover o desenvolvimento das regiões turísticas do Brasil, o Ministério do Turismo elaborou documentos técnico-orientadores com o passo a passo para a implementação do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil. Dessa forma, cada região pode identificar o seu estágio de desenvolvimento e começar a implementar as diretrizes da regionalização do turismo. Os documentos técnico-orientadores foram adaptados para uma linguagem mais simples e são apresentados, agora, como os Cadernos de Turismo, de forma a facilitar a compreensão de todos os envolvidos no processo de desenvolvimento da atividade turística regionalizada. Além da linguagem didática, os Cadernos apresentam Fontes de Consulta e Glossário, cujas palavras que o compõem encontram-se, ao longo do texto, destacadas na mesma cor do Caderno.

Esta coleção é composta por treze cadernos, descritos abaixo, sendo um para cada Módulo Operacional do Programa e quatro relativos a assuntos que irão subsidiar a implementação desses Módulos:

- I – Introdução à Regionalização do Turismo;**
- II – Módulo Operacional 1 – Sensibilização;**
- III – Módulo Operacional 2 – Mobilização;**
- IV – Módulo Operacional 3 – Institucionalização da Instância de Governança Regional;**
- V – Módulo Operacional 4 – Elaboração do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional;**
- VI – Módulo Operacional 5 – Implementação do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional;**
- VII – Módulo Operacional 6 – Sistema de Informações Turísticas do Programa;**
- VIII – Módulo Operacional 7 – Roteirização Turística;**
- IX – Módulo Operacional 8 – Promoção e Apoio à Comercialização;**
- X – Módulo Operacional 9 – Sistema de Monitoria e Avaliação do Programa;**
- XI – Ação Municipal para a Regionalização do Turismo;**
- XII – Formação de Redes;**
- XIII – Turismo e Sustentabilidade.**





Os Cadernos de Turismo apresentam os passos para que os municípios das regiões turísticas brasileiras se organizem com base nos princípios da sustentabilidade ambiental, econômica, sociocultural e político-institucional e destaca os benefícios que a regionalização e a consolidação de roteiros turísticos oferecem ao turismo brasileiro.

As orientações contidas nesta coleção possibilitarão o alcance dos objetivos propostos pelo Programa de Regionalização do Turismo, tais como: a integração e cooperação entre os municípios, a ampliação e qualificação do mercado de trabalho, o aumento do tempo de permanência e do gasto médio do turista na região. A regionalização impulsiona uma melhor distribuição de renda, promove a inclusão social e possibilita a participação, no planejamento regional, dos municípios que não são dotados de potencial relevante para o turismo, fazendo com que eles busquem sua agregação no processo de desenvolvimento do turismo, por meio de suas potencialidades, peculiaridades e capacidade produtiva.

Este Caderno apresenta o Módulo Operacional 5: Implementação do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional descrevendo informações detalhadas e úteis para a implementação das ações e elaboração dos projetos específicos, apresentados na etapa de elaboração do Plano Estratégico.





# Sumário

<b>1.</b> Introdução.....	13
<b>2.</b> Implementação do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional .....	17
<b>3.</b> Elaboração dos projetos específicos .....	25
<b>4.</b> Implementação dos projetos específicos .....	53
<b>5.</b> Monitoria e Avaliação da Implementação do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional .....	59
<b>6.</b> Fontes de consulta .....	60
Glossário .....	61





## E vamos à luta

Eu acredito é na rapaziada  
Que segue em frente e segura o rojão  
Eu ponho fé é na fé da moçada  
Que não foge da fera e enfrenta o leão

Eu vou à luta com essa juventude  
Que não corre da raia a troco de nada

Eu vou no bloco dessa mocidade  
Que não tá na saudade e constrói  
A manhã desejada

Aquele que sabe que é negro o couro da gente  
E segura a batida da vida o ano inteiro  
Aquele que sabe o sufoco de um jogo tão duro  
E apesar dos pesares ainda se orgulha de ser brasileiro

Aquele que sai da batalha  
Entra no botequim, pede uma cervagem gelada  
E agita na mesa logo uma batucada

Aquele que manda o pagode  
E sacode a poeira suada da luta e faz a brincadeira  
Pois o resto é besteira

E nós estamos pelaí

*Gonzaguinha*





# 1 Introdução

**E**ste Caderno trata da implementação do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional, o Módulo Operacional 5 do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil. Ao longo do texto serão apresentadas as orientações gerais para a condução das ações necessárias à implementação do Plano Estratégico, que visam atingir as metas e objetivos do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil. Sabemos que o turismo, por ser amplamente disseminado e almejado em quase todas as partes do mundo, é freqüentemente considerado como uma área cuja atividade mostra-se uma das mais rentáveis entre aquelas destinadas a promover o desenvolvimento socioeconômico de uma região, de um local ou de um país.

Quando almejamos o desenvolvimento econômico e social por meio do turismo devemos ter em mente que, para contribuir com o fortalecimento de uma região, ele deve ser planejado, ordenado e bem conduzido. Lembramos que implementar requer responsabilidade, pois significa pôr em prática um projeto, programa ou plano, por meio da organização e planejamento das ações concretas a serem executadas.

O turismo, devido a sua própria natureza, estimula a integração e promove o encontro entre as pessoas possibilitando as trocas de bens simbólicos e materiais. O encontro entre os turistas e a sociedade local receptora, quando bem aproveitado, pode ser uma fonte valiosa de aprendizado.

O ideal é que a integração entre os turistas e a sociedade local receptora promova mais do que apenas crescimento econômico. Para se alcançar o desenvolvimento sustentável das **regiões turísticas**, é preciso que o crescimento econômico esteja acompanhado de conquistas sociais.

---

---

***Pela sua própria natureza, o turismo promove a circulação contínua de pessoas nos destinos turísticos, podendo resultar na geração de postos de trabalho e maior produção de riquezas, contribuindo para uma distribuição de renda mais justa, bem como para o compartilhamento de experiências e conhecimentos próprios entre visitantes e visitados.***

---

---



Quando lemos com atenção o *box* anterior, vale a pergunta: quanto maior o número de turistas circulando maior será a geração de postos de trabalho, o aumento da produção e da renda, e melhores serão as condições de vida das famílias de uma região?

A realidade nunca é tão simples assim, os processos de produção e distribuição de riquezas no âmbito da atividade turística são bastante complexos. São necessários comprometimento e cautela para que o aumento de renda atenda às necessidades da região receptora. É importante que, ao se discutir a introdução ou ampliação das atividades turísticas em uma região, seja feito um planejamento estratégico, abrangente e eficiente, que tenha como princípios fundamentais:

- a participação e a integração das comunidades locais;
- a proteção e a conservação do patrimônio histórico, cultural e natural.

Dar atenção a esses princípios significará trazer sustentabilidade para o setor e, ainda, garantir a adesão dos turistas e dos diversos agentes envolvidos com a atividade.

Sabemos que, quando um número muito grande de turistas passa a visitar uma determinada localidade, sem que tenha havido um planejamento anterior para ordenar esses deslocamentos e a estada desses visitantes, podem ocorrer grandes desastres e impactos negativos ao meio ambiente, assim como choques culturais e sociais.

Não é tão difícil encontrarmos exemplos dos efeitos negativos do turismo desordenado, desenvolvido sem planejamento, tanto em nosso território quanto em outros países. Alguns exemplos podem ser observados. Quando se constata a excessiva especulação imobiliária em locais de grande e comprovada fragilidade ambiental, ou naquelas localidades, muitas vezes paradisíacas, nas quais existem culturas tradicionais, e que passam a ser rapidamente descaracterizadas para dar lugar a uma cultura de consumo, que nada tem a ver com as populações receptivas.

---

---

***O turismo deve ser um campo do conhecimento submetido a estudos, com diretrizes claras, objeto de políticas públicas bem definidas que o promovam, sempre voltado a resguardar os valores sociais, culturais e ambientais das regiões onde se desenvolve.***

---

---

Por isso é que o turismo deve ser bem pensado e planejado para transformar-se em um forte motivador do desenvolvimento local e regional. As lições aprendidas de outros países e de centros brasileiros, em que o turismo bem organizado constitui-se como o maior gerador e distribuidor de trabalho e riqueza, mostram que esse é um bom exemplo a ser seguido no caminho do desenvolvimento regional com sustentabilidade. Não é sem razão que a Organização Mundial do Turismo (OMT) orienta os países com potencial turístico a adotar uma postura favorável à sustentabilidade nas atividades turísticas, como forma de inclusão social.



O processo de regionalização do turismo também busca a sustentabilidade e a inclusão social, por esse motivo cresce a necessidade da elaboração e implementação dos Planos Estratégicos, que contribuirão para o fomento das regiões vocacionadas para o turismo. Na verdade o processo começa com a sensibilização e a mobilização dos parceiros envolvidos com as ações de regionalização. Como todas as atividades socioeconômicas, o turismo necessita preliminarmente organizar e planejar os elementos, setores e agentes de seu processo produtivo, para que possa alcançar os objetivos propostos pelas políticas que disciplinam o setor.

Todas as regiões que se comprometam a participar do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil terão, necessariamente, que passar pela fase de elaboração e implementação de um Plano Estratégico.

Esclarecemos que essa nova visão do turismo regionalizado faz parte de uma política pública cuja proposta é promover mudanças sustentáveis nessas regiões, a partir de um planejamento sistematizado, integrado e participativo das suas atividades.

Lembramos que, no Módulo Operacional 4 dos Cadernos de Turismo, referente à Elaboração do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional, são apresentadas as fases de elaboração do Plano Estratégico.

Após esse processo, o Plano será implementado. A implementação é a fase de operacionalização das idéias que orientam o Plano Estratégico, ou seja, corresponde à execução do Plano.

O presente Caderno dá continuidade aos assuntos tratados no Módulo Operacional 4 e estabelece as diretrizes operacionais para a implementação dos Planos Estratégicos de Desenvolvimento do Turismo Regional.

---

***A fase de implementação dos Planos Estratégicos de Desenvolvimento do Turismo Regional trata da estruturação do processo operacional, na forma de definição de papéis, atribuições e interações, do provimento e da utilização de insumos definidos e da operacionalização coordenada das ações planejadas, para que os objetivos programados possam ser atingidos num espaço de tempo determinado, com a maior eficiência e o menor nível de dificuldades e conflitos.***

---



## 2 Implementação do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional

**T**odos estamos de acordo quanto à importância da implementação do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional. É nessa etapa do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil que se pode assegurar que nossos objetivos e metas, construídos com a participação de todos os atores sociais, de fato se concretizem.

É muito importante que a implementação do Plano Estratégico ocorra de maneira participativa e integrada, envolvendo poder público, empresários, sociedade civil e instituições de ensino. Dessa maneira, obtém-se o controle social e legitimam-se todas as conquistas, como ganho de todos.

Cabe atentar para o fato de que, freqüentemente, eventuais insucessos observados nessa etapa estão relacionados com a falta de compromisso ou com a resistência, por parte dos parceiros, sobre a estrutura do Plano e de suas exigências. Para se evitar essa situação e alcançar o sucesso desejado, a participação da sociedade e dos demais segmentos envolvidos, desde as fases iniciais do processo, torna-se elemento essencial. Por se tratar de um momento tão importante da gestão do Programa, e pela sua complexidade, a implementação do Plano Estratégico costuma ser, também, a etapa com o maior índice de conflitos e dificuldades. Porém, é também importante termos em mente que, quando há integração, compromisso e confiança entre os atores envolvidos, os problemas certamente serão mais facilmente superados.

É na fase da implementação que a execução coordenada e integrada das ações e dos projetos específicos e gerenciais contidos no Plano Estratégico irá se viabilizar.

Dessa forma, a equipe responsável pela implementação do Plano Estratégico coloca em prática as ações anteriormente planejadas e acompanha o desempenho geral dessas ações de forma a garantir que os objetivos do Plano sejam alcançados.

Para tanto, é importante a aplicação eficiente e eficaz dos recursos necessários e uma estratégia específica de implementação, com atenção aos aspectos prioritários ao bom desenvolvimento do processo.





Vejamos agora os objetivos da Implementação do Plano Estratégico.

## 2.1. Conceituação e objetivos da implementação

Uma das maiores dificuldades durante o processo de implementação de qualquer projeto ou plano é a distância que pode haver entre o que foi planejado e a prática. Colocar em prática o que está escrito no papel é sempre um grande desafio.

Vamos recordar o significado de implementação:

---

---

***A implementação consiste na execução de forma ordenada e coordenada, dentro de prazos estipulados, de um conjunto de ações e projetos específicos contidos no Plano Estratégico.***

---

---

No decorrer da implementação do Plano Estratégico, as intervenções projetadas, uma vez realizadas, certamente resultarão em mudanças na situação atual, que vão, por sua vez, influenciar e refletir no desenvolvimento do turismo regional.

Essa é a fase em que as “coisas acontecem” e, portanto, deve haver um preparo para que tudo transcorra da melhor maneira possível. Essa fase representa, de fato, a ligação entre as decisões estratégicas tomadas no momento da elaboração do Plano Estratégico e a execução real das suas ações realizadas na etapa operacional.

Não se pode esquecer que, para a implementação ter sucesso, todos os setores envolvidos, quer sejam públicos ou privados, tenham suas responsabilidades e papéis claramente estabelecidos, definidos, compreendidos e assumidos.

Para se evitar conflitos e desperdícios de tempo e recursos é fundamental que as ações necessárias à execução do Plano Estratégico sejam articuladas e coordenadas. Isso significa que deve haver um processo contínuo e permanente de articulação e circulação de informações entre todos os setores envolvidos com Plano Estratégico, com vistas à integração entre seus participantes e ao fortalecimento das interações entre diversas instituições. Daí a grande necessidade da formalização de parcerias entre todos os setores envolvidos: poder público, empresários, sociedade civil e instituições de ensino.

Podemos concluir, portanto, que:





---

***O objetivo principal da implementação do Plano Estratégico é criar uma situação diferente da atual. Quando essa nova situação despontar os objetivos do Plano Estratégico se tornarão realidade.***

---

A elaboração e a implementação dos projetos específicos, anteriormente previstas no Plano Estratégico, serão o que permitirá que uma nova realidade surja, fazendo com que o objetivo principal da implementação do Plano Estratégico seja alcançado.

Embora exista um objetivo principal, a implementação do Plano Estratégico tem também objetivos pontuais. Dentre os quais poderemos destacar:

- a ordenação e a estruturação da **oferta turística** de maneira regionalizada;
- a estruturação e a qualificação dos **equipamentos e serviços turísticos**, e da **infra-estrutura de apoio ao turismo**;
- a elaboração e a estruturação dos **produtos turísticos**;
- a promoção e a comercialização dos produtos, seguindo as estratégias estabelecidas pelo Programa.

Para que esses objetivos sejam alcançados estão previstas algumas estratégias a serem adotadas, dentre as quais se destacam:

- articulação e negociação, junto ao poder público, empresários, sociedade civil, instituições de ensino e demais parceiros incluídos no processo, para a elaboração e implementação dos projetos específicos previstos no Plano Estratégico;
- captação de recursos para que esses projetos possam ser orçados, elaborados e implementados.

Agora que já abordamos o conceito e os objetivos da Implementação do Plano Estratégico, vamos entender como colocá-los em prática.

## **2.2. Etapas da implementação do Plano Estratégico**

O Plano Estratégico contém as diretrizes que serão as linhas de orientação geral para sua implementação, por isso apresenta uma abordagem global e sistêmica. O Plano Estratégico é projetado para ser cumprido em longo prazo e apresenta alta complexidade.





Para que possa ser bem executado, o Plano Estratégico precisa ser desdobrado e detalhado em um nível intermediário do processo de administração, chamado tático, do qual fazem parte os projetos específicos.

Na etapa seguinte, chamada de etapa operacional, cada um desses projetos específicos será ainda mais detalhado em seus respectivos planos operacionais, representados pelos planos de recursos (humanos, materiais e financeiros), além do plano de trabalho que se refere à execução das atividades e tarefas propostas nos projetos específicos.

Assim, a implementação do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional, independentemente de sua abrangência, da categoria dos projetos ou do grau de complexidade, ao longo de sua execução terá, sempre, que respeitar a seqüência das etapas apresentadas a seguir:

- formação e capacitação de uma equipe gestora, multidisciplinar, que faz parte da **Instância de Governança Regional**, e que é composta por representantes dos setores interessados, como o poder público, empresários, sociedade civil e instituições de ensino;
- elaboração detalhada de cada um dos projetos específicos;
- elaboração detalhada de um plano operacional, constituído dos planos de recursos humanos e materiais, conforme as necessidades expressas em cada projeto específico;
- orçamentação detalhada dos demais planos de recursos referentes às aquisições e serviços necessários;
- contratação da execução dos projetos específicos, quando não realizados diretamente pelo proponente, de acordo com as prioridades estabelecidas, a necessidade e a programação físico-financeira;
- provimento de incentivos e recursos materiais necessários, quando possível, para que os agentes envolvidos, tanto do setor público como privado, possam arcar com os custos da implementação dos equipamentos e serviços programados;
- estabelecimento e formalização das parcerias necessárias e essenciais para dar início à implementação física e financeira dos projetos específicos.

Vamos nos fixar nessas etapas, pois os passos e o detalhamento de cada uma serão objeto dos capítulos seguintes.





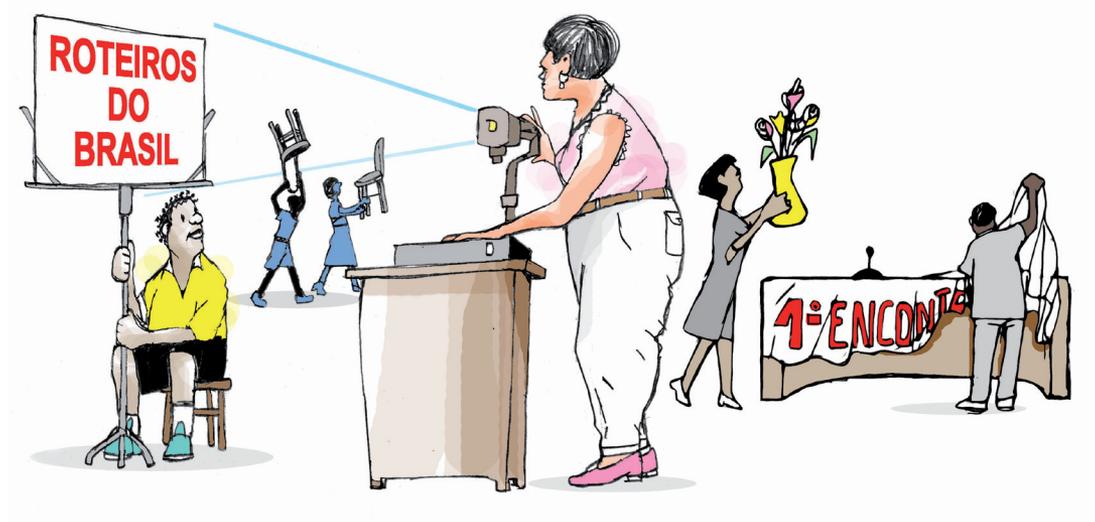
## 2.3. Instrumentos para a implementação do Plano Estratégico

Além deste Caderno, que contém orientações para a implementação do Plano Estratégico, outros instrumentos também poderão ser bastante úteis como apoio às ações de implementação, dentre os quais vale a pena citar:

- relatórios, registros de decisões e documentos resultantes de reuniões e oficinas de negociação, formais ou informais, com os atores envolvidos, principalmente do setor empresarial;
- acordos, contratos ou qualquer outro tipo de documento formalizados entre os parceiros para a implementação das ações.

Durante a implementação do Plano Estratégico a informação é uma grande aliada, por essa razão esses instrumentos são tão úteis e devem ser divulgados e postos à disposição dos interessados.

Uma boa maneira de divulgá-los será por meio de reuniões, palestras, oficinas ou seminários. Outra dica importante, caso seja adotada uma dessas modalidades, é que a utilização de material ilustrativo e de demonstração ajudará muito. O uso de multimídia, filme e outros tantos equipamentos que a criatividade permitir certamente tornará as reuniões mais empolgantes e didáticas.





Lembramos que todas essas ações fazem parte de um processo de sensibilização e mobilização dos agentes envolvidos, iniciado desde a primeira fase da elaboração do Plano Estratégico e que se estenderá por todos os momentos de implementação de suas ações.

## 2.4. Coordenação da implementação dos Planos Estratégicos

A quem caberá a coordenação do processo de implementação dos Planos Estratégicos?

A resposta é: à Instância de Governança Regional. A coordenação de todo o processo de implementação dos Planos Estratégicos e seus respectivos projetos específicos ficará sob a responsabilidade da equipe gestora da Instância de Governança Regional. Por isso, nessa etapa do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil, é essencial que a Instância de Governança Regional já esteja criada e atuante. Caso a Instância ainda não esteja funcionando a coordenação poderá ficar provisoriamente sob a responsabilidade do órgão oficial de turismo da Unidade da Federação.

Mais uma vez chamamos a atenção para a necessidade de uma equipe gestora qualificada, que terá a responsabilidade de coordenar e gerenciar o Plano Estratégico. A sugestão é que essa equipe seja tecnicamente qualificada e multidisciplinar, representativa de todos os setores envolvidos. O conhecimento técnico e a qualificação dessa equipe são essenciais, posto que será a responsável por conduzir todos os passos da implementação, além de promover e atuar como facilitadora do processo durante as articulações e negociações entre os diversos participantes envolvidos na execução do Plano Estratégico.

Vamos refrescar nossa memória e lembrar quem são os atores envolvidos:

- empresários e prestadores de serviço de todas as áreas da cadeia produtiva do turismo e de setores afins;
- comunidades locais com interesses voltados para o desenvolvimento do turismo;
- técnicos e outros especialistas das diversas áreas de conhecimento abordadas pelos projetos;
- parceiros estratégicos de cada projeto listado;
- técnicos e dirigentes dos órgãos oficiais de turismo das UFs, das Instâncias de Governança Regionais e dos órgãos municipais de turismo;



- representantes de outros setores da sociedade civil organizada que sejam influenciados ou influenciem o desenvolvimento regional do turismo;
- representantes do terceiro setor;
- instituições de ensino.

## 2.5. Competências dos atores envolvidos

Nas Diretrizes Operacionais do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil, encontramos as competências dos atores envolvidos. O quadro a seguir irá nos ajudar a fixar melhor essas competências, nos indicando as principais responsabilidades de cada um dos atores envolvidos:

Figura 1 – Quadro de Competências

<p><b>Ao Ministério do Turismo</b>, com o apoio do Conselho Nacional de Turismo, por meio da Câmara Temática de Regionalização, compete:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tornar disponíveis documentos técnicos que orientem e auxiliem a implementação do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional;</li> <li>• apoiar na capacitação dos gestores do Plano Estratégico;</li> <li>• colocar, à disposição das regiões, apoio técnico e financeiro para a implementação do Plano Estratégico, quando demandado, e dentro das disponibilidades de recursos existentes;</li> <li>• promover a articulação e a negociação entre as Instâncias de Governança em âmbito federal, estadual, regional e municipal.</li> </ul>
<p><b>Ao Órgão Oficial de Turismo das UFs</b>, com o apoio do Fórum Estadual de Turismo, por meio da Câmara Temática de Regionalização, quando esta existir, compete:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• apoiar a implementação do Plano Estratégico e dos projetos específicos em parceria com a Instância de Governança Regional;</li> <li>• articular ações e projetos convergentes de entidades governamentais e não governamentais, em âmbito estadual;</li> <li>• monitorar e avaliar a implementação do Plano Estratégico, com base nos modelos de indicadores colocados à disposição pelo Ministério do Turismo;</li> <li>• prestar apoio técnico e financeiro nas áreas de sua competência, quando demandado, e conforme disponibilidade de recursos.</li> </ul>
<p><b>À Instância de Governança Regional</b>, cabe:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• coordenar e elaborar os projetos específicos do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional;</li> <li>• articular e negociar com outras instâncias governamentais e com os demais protagonistas envolvidos, para a elaboração e implementação dos projetos específicos;</li> <li>• promover a integração e mobilização dos protagonistas envolvidos para a elaboração dos projetos específicos;</li> </ul>



<b>Ao Órgão Municipal de Turismo</b> , com o apoio do Colegiado Local de Turismo, compete:	<ul style="list-style-type: none"><li>• oferecer apoio técnico e financeiro, quando demandados, e de acordo com a disponibilidade de recursos;</li><li>• colaborar com todas as ações da Instância de Governança;</li><li>• participar da implementação do Plano e elaboração dos projetos específicos, quando solicitado pelos proponentes.</li></ul>
<b>À Iniciativa Privada</b> , compete:	<ul style="list-style-type: none"><li>• formatar os projetos de sua competência, entre os quais aqueles voltados à roteirização, qualificação de serviços turísticos, infra-estrutura turística, dentre outros;</li><li>• oferecer apoio técnico e financeiro, quando demandados, e de acordo com a disponibilidade de recursos;</li><li>• comprometer-se com a qualificação de seus produtos e/ou serviços;</li><li>• estabelecer rede de ações com outros empresários do setor e do poder público;</li><li>• promover e comercializar os produtos;</li><li>• comprometer-se com a sustentabilidade ambiental, econômica, sociocultural e político institucional do turismo.</li></ul>
<b>Aos Parceiros</b> , compete:	<ul style="list-style-type: none"><li>• realizar ações de cunho educacional para o turismo (cursos, palestras, seminários e outros), de acordo com os projetos específicos elaborados;</li><li>• promover a capacitação empresarial, segundo a demanda e de acordo com os projetos específicos;</li><li>• apoiar, quando for o caso, a formatação de projetos específicos, dentre os quais aqueles voltados à roteirização;</li><li>• requalificar a oferta, ajustando-a às exigências da demanda;</li><li>• desenvolver programas de qualificação e valorização de produtos e serviços ligados à cadeia produtiva do turismo;</li><li>• apoiar a implementação dos projetos em sua área de competência, quando demandadas, e conforme disponibilidade técnica e financeira.</li></ul>





## 3 Elaboração dos projetos específicos

**O** Plano Estratégico estará pronto para ser posto em execução depois que as etapas prévias, que são a criação de uma equipe gestora qualificada e a definição dos instrumentos, formas e estratégias de implementação, tenham sido cumpridas.

Relembramos que são as informações contidas nos objetivos específicos do Plano Estratégico que definem o conteúdo dos projetos específicos. Assim, podemos dizer que os projetos específicos representam um meio para se alcançar esses objetivos. A etapa seguinte do processo de implementação trata da elaboração dos projetos específicos, que podem ser tanto de tipo técnico como de tipo gerencial.

E o que são projetos específicos de tipo técnico e gerencial?

Os projetos técnicos são aqueles que têm uma especificidade definida e conteúdo mais técnico, incorporando as incertezas contidas no nível estratégico e transformando-as em planos concretos de mudanças e inovações.

Projetos gerenciais são instrumentos que orientam a implementação, o monitoramento, a avaliação e a revisão de cada programa, além de subsidiar os processos de tomada de decisão e estabelecer os compromissos entre os diversos atores que interagem para o alcance dos objetivos almejados.

### 3.1. Elaboração dos Projetos Específicos

A execução dos projetos específicos tem por finalidade criar as condições ideais para que os objetivos do Plano Estratégico sejam atingidos.

---

***São os objetivos específicos do Plano Estratégico que orientam a escolha e a prioridade dos projetos específicos.***

---

Como o nome já indica, os projetos específicos caracterizam-se por sua alta especificidade técnica, por isso são também denominados projetos de natureza



técnica. Neste Caderno, porém, adotamos o nome projeto específico para todos os projetos oriundos do Plano Estratégico, exceção feita aos projetos gerenciais, que têm como produto os planos gerenciais.

É altamente desejável e eficaz que os projetos específicos estejam alinhados com as políticas públicas para a região e que sejam complementados por elas, uma vez que as ações do Plano serão norteadas, a partir dessas políticas, para atingir o desenvolvimento desejado. Nesse sentido, o Plano Estratégico deverá estar em harmonia com os objetivos e metas propostos pelas políticas públicas. Quando há harmonia de interesses todos os envolvidos saem fortalecidos.

Como nem todas as regiões do Brasil se encontram no mesmo estágio de desenvolvimento turístico, podemos dizer que há uma grande variação em número, abrangência e complexidade dos projetos específicos. Com isso, não apenas as especificidades de cada região irão determinar os tipos de projetos escolhidos, mas, também, o estágio de desenvolvimento do turismo nelas praticado.

Como são muitos os tipos de projetos possíveis de compor o Plano Estratégico, cada projeto específico vai ter seu próprio plano de execução, e esse plano vai variar de acordo com a diversificação de conteúdo, a atuação no tempo, o número de beneficiários, o nível de detalhamento e o grau de especificidade, em conformidade com a categoria em que se enquadra o projeto específico proposto.

Por conta dessa variedade os projetos específicos e seus planos de execução poderão ser tanto de baixa como de alta complexidade.

Como exemplo de projetos de baixa complexidade podemos citar um projeto de sinalização turística. A equipe gestora terá condição de apresentar esse tipo de projeto totalmente detalhado, inclusive com seu orçamento especificado. Um detalhamento caprichado, além de favorecer a organização das idéias, facilita o controle da futura intervenção.

Como exemplo de projetos específicos de alta complexidade e de grande investimento financeiro podemos citar um projeto para ampliação ou duplicação de uma rodovia de interesse turístico, ou até mesmo um projeto para ampliação de um aeroporto. É bom lembrar que esses projetos fazem parte da categoria de apoio às atividades turísticas. A execução de projetos desse porte é da competência do governo, embora possam fazer parte das negociações das Parcerias Público-Privadas (PPPs)<sup>1</sup>. Como normalmente esses

---

<sup>1</sup> PPP - é um tipo de parceria estabelecida na qual o Estado assume a liderança e busca alianças com o setor privado, para que este participe em uma ou mais etapas ao longo de um processo de investimento.



projetos são executados por terceiros, deverão constar nos projetos específicos de alta complexidade os projetos executivos elaborados pelas empresas responsáveis por sua implementação.

Parece complicado mas não é, vejamos como isso ocorre na prática: um projeto para sinalização turística, quer dizer um projeto de baixa complexidade, poderá ter descritos, já no seu formulário de apresentação, todos os detalhes, custos, cronograma etc. Toda as etapas para sua operacionalização têm condições de estar detalhadas. Já no formulário de apresentação de um projeto de alta complexidade, como o da ampliação de uma estrada, só poderá constar a descrição daquilo que está sendo proposto fazer. Nesse caso, deverão estar detalhados os custos da contratação da empresa que vai realizar a obra e os cronogramas relativos à execução do trabalho, para seu acompanhamento, além de uma estimativa de custos da obra, com base no prognóstico da empresa executora.

Lembramos que alguns formulários apresentados no *CD-ROM* que acompanha o *Caderno de Introdução à Regionalização do Turismo*, são destinados à apresentação de propostas de projetos específicos ou de projetos gerenciais. As propostas de projetos executivos a serem realizados por empresas privadas deverão ser anexadas à proposta do projeto específico descrita no formulário.

Outro detalhe importante é: quando o projeto específico demandar ação de competência de uma Secretaria de Estado ou de qualquer outro órgão público, como, por exemplo, do Ministério dos Transportes ou da Secretaria Estadual de Obras Públicas, o formulário deverá se restringir à apresentação da proposta do plano, sem detalhamento e sem a apresentação do projeto executivo, porém com uma solicitação de previsão de dotação orçamentária e encaminhamento ao setor público competente.

O que se espera com os resultados da implementação dos projetos específicos e da integração de esforços dos referidos parceiros é o crescimento socioeconômico da região, por meio do aumento da **demanda** e da oferta turística. Na prática significará o aumento da produtividade das comunidades locais, da intensificação da conservação ambiental e da inclusão social, com o máximo aproveitamento das potencialidades locais.

Os projetos específicos podem ser elaborados a partir do modelo de apresentação e orientação de projeto específico, disponibilizado no *CD-ROM* anexo ao *Caderno de Introdução*. No *CD-ROM* podem ser encontradas, ainda, as planilhas da etapa de operacionalização representadas pelo plano de



trabalho, planos de recursos (materiais e humanos), planos orçamentários e respectivos cronogramas físico-financeiros.

### 3.1.1. Categorias de projetos específicos

Vamos relembra o Módulo Operacional 4 – no Caderno de Elaboração do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional, quando nos diz que: os projetos específicos podem ser agrupados em diferentes categorias, dependendo de seus objetivos.

A seguir, para melhor visualização, são apresentados exemplos de projetos específicos dentro dessas diferentes categorias:

#### **Projetos de elaboração de Roteiros Turísticos**

Referem-se àqueles projetos destinados a planejar, estruturar, formatar e implementar novos **roteiros turísticos**. Esses novos roteiros deverão tanto servir ao mercado nacional como ao mercado internacional; a idéia central é que sejam aproveitadas as facilidades, oportunidades e potencialidades da região.

Como sabemos, a criação de novos roteiros constitui uma das prioridades do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil e deve partir de algumas premissas básicas, que são:

- o protagonismo das comunidades locais, apresentando e defendendo sua cultura, seus hábitos, usos e costumes;
- a geração de postos de trabalho e renda;
- a inclusão social da população local;
- a agregação de valor aos produtos oferecidos, ou seja, a valorização dos produtos oferecidos.

Esses projetos serão desenvolvidos pelos empresários, com o apoio dos Órgãos Oficiais de Turismo e o envolvimento das comunidades locais. Dada a importância dessa categoria, elaborou-se um Caderno específico sobre esse assunto, o Módulo Operacional 7 – Roteirização Turística.

#### **Projetos de infra-estrutura turística**

São aqueles que têm como objetivo melhorar as condições locais de infra-estrutura para beneficiar o turismo, fazendo com que o produto turístico se torne mais atraente e adequado ao público.



Infra-estrutura turística é todo o conjunto formado por obras e instalações de estrutura física e de serviços, indispensáveis ao desenvolvimento do turismo e existentes em função dele.

Nessa categoria estão incluídos projetos cuja elaboração e implementação podem contar com o financiamento do Governo Federal e de outros órgãos públicos da esfera municipal e estadual ou, mesmo, da iniciativa privada, como no caso das PPPs. Entre os projetos incluídos nessa categoria, podem ser citados aqueles voltados à:

- criação de centros de apoio ao turista;
- criação de centros ou quiosques de informações turísticas;
- implantação de sinalização turística;
- adequação, ampliação ou melhoria de terminais de turismo;
- construção, ampliação ou recuperação de equipamentos e prédios históricos com potencialidades para uso turístico, de museus, centros culturais, centros de eventos e centros de comercialização de artesanato local e de áreas públicas, parques de exposição, parques de estâncias climáticas, termas ou hidrominerais com potencialidade turística;
- adequação, ampliação ou melhoria dos meios de hospedagem e alimentação, de agências de viagem e de locais de entretenimento e lazer;
- melhoria em edificações ou sítios históricos, ambientais, arqueológicos, religiosos, geológicos etc.

### **Projetos de melhoria e qualificação dos serviços turísticos**

Esses projetos visam à melhoria dos serviços de atendimento direto ao turista, em todas as suas formas. Lembramos que o bom atendimento ao turista é um diferencial que deve ser prezado, pois o turista bem tratado, além de manifestar o desejo de retornar, poderá recomendar o passeio aos amigos.

Dessa categoria fazem parte os projetos de capacitação continuada dos profissionais que atuam nas áreas de meios de hospedagem e de alimentação, nas agências de viagem e locadoras em geral, nas prestadoras de serviços especializados aos turistas, na organização de eventos, feiras e congressos, nos serviços de guias turísticos etc.

Também fazem parte dessa categoria os projetos de capacitação dos gestores públicos, de agentes de desenvolvimento para assistência técnica e apoio à formulação de projetos, além da capacitação de todos os agentes



responsáveis pela fiscalização da atividade turística e pelo cumprimento das normas legais por parte dos prestadores de serviços turísticos ou que afetem os turistas, cadastramento de empresas e de empreendimentos turísticos, assim como capacitação e cadastramento dos guias e demais profissionais de turismo etc.

### **Projetos de promoção e comercialização de produtos turísticos**

Um dos fatores essenciais para promover o crescimento do turismo nas regiões turísticas e no Brasil é o trabalho de promoção e *marketing* dos produtos turísticos oferecidos. Para atingir as metas de crescimento propostas pelo Governo até 2010 é necessário um forte investimento na promoção e na comercialização dos produtos já existentes no mercado e dos novos produtos resultantes da criação de novos roteiros.

A importância dos projetos dessa categoria é tão grande para o desenvolvimento do turismo que, de acordo com as Diretrizes Operacionais do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil, é o que possibilitará que o roteiro seja mais competitivo no mercado. Diante de sua importância, essa categoria constitui um Módulo Operacional do Programa, que será tratado em um Caderno próprio – o Módulo Operacional 8 – Promoção e Apoio à Comercialização.

### **Projetos de infra-estrutura básica e de apoio ao turismo**

Os projetos dessa categoria, embora não estejam diretamente ligados às atividades turísticas, formam a base que essas atividades necessitam. Nessa categoria se inserem o conjunto de obras, de estrutura física e serviços que proporcionam boas condições de vida para a comunidade e formam o fundamento para o desenvolvimento da atividade turística. Podemos elaborar projetos de sistema de transportes, energia elétrica, serviço de abastecimento de água, arruamento, sistema de comunicação, sistema educacional etc. Nessa categoria podem ainda ser incluídos projetos de adequação, ampliação ou melhoria dos serviços de transportes, além da construção, ampliação ou recuperação de:

- rodovias de acesso aos **atrativos turísticos** ou aos destinos turísticos;
- aeroportos, heliportos, marinas, *piers*, terminais rodoviários, ferroviários, marítimos e fluviais.

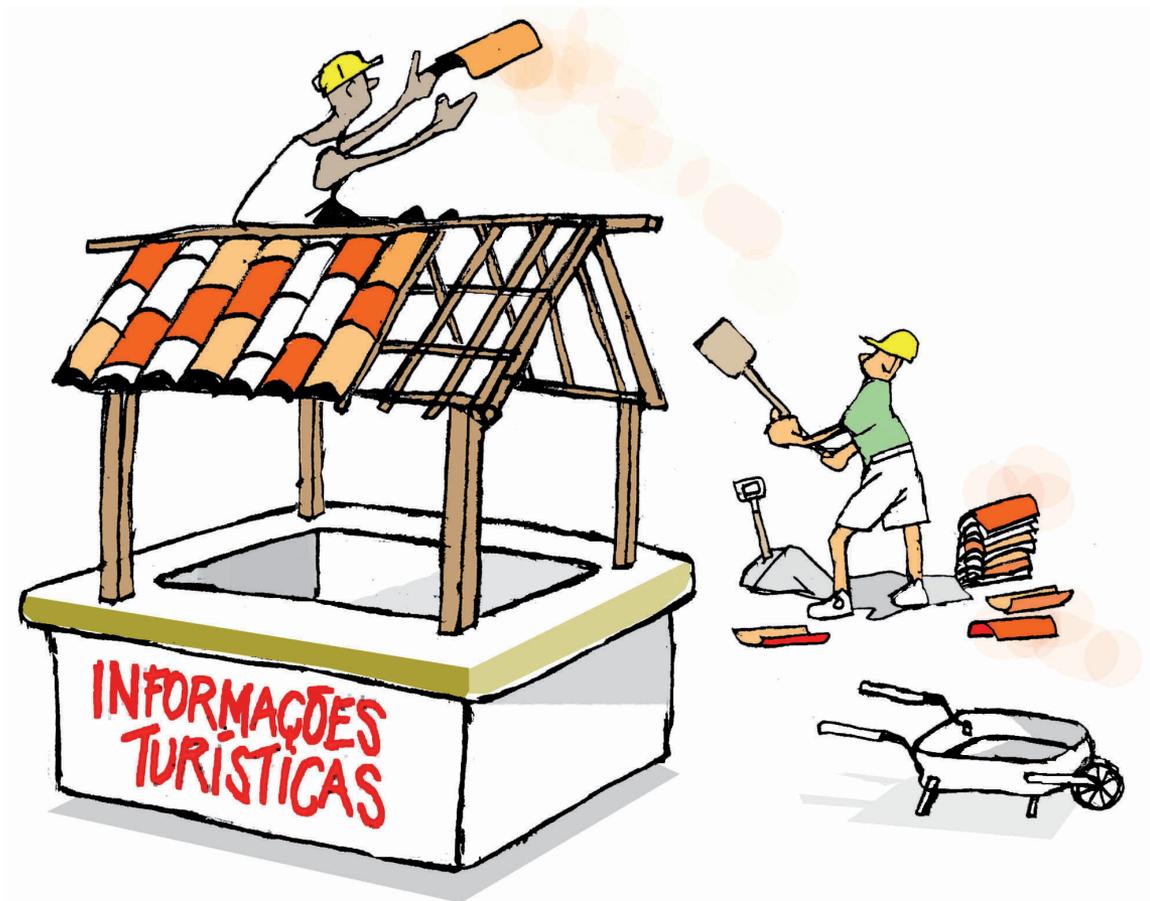
E mais os equipamentos e serviços de:

- saúde;



- comunicação;
- energia elétrica;
- segurança pública;
- redes de abastecimento de água;
- coleta, tratamento e destinação de esgoto;
- limpeza urbana, de coleta seletiva e reciclagem de resíduos sólidos.

Recordamos que, tanto a elaboração como a implementação de projetos dessa categoria são da inteira competência do poder público municipal, estadual ou federal, podendo contar com a parceria do setor privado, por meio das PPPs.



### **Projetos de gestão sustentável dos atrativos naturais e seu entorno**

Todos sabemos da importância do meio ambiente para o desenvolvimento de um turismo ordenado e sustentável. Tendo em vista seu grande valor para determinados segmentos do turismo, como o ecoturismo, o turismo rural e o turismo de aventura, é fundamental a elaboração de projetos que tenham como objetivos a proteção e a conservação do meio ambiente. Assim, nessa categoria se enquadram os projetos de:

- recuperação das áreas degradadas, no que se refere ao solo, à água e à vegetação;
- controle dos poluentes sólidos, líquidos e gasosos;
- gestão dos atrativos naturais, que engloba os planos de gestão e manejo, e os zoneamentos econômico-ecológicos, o estudo da capacidade de suporte, monitoramento dos impactos ambientais, interpretação ambiental etc.

Não devemos nos esquecer que os projetos dessa categoria devem, obrigatoriamente, ter o acompanhamento e a supervisão dos órgãos ambientais competentes.

### **Outros projetos afins**

São os projetos destinados a atender às necessidades específicas, segundo as características de cada região, dentre os quais podem ser citados os projetos de:

- normatização turístico-ambiental;
- criação de sistemas de informação turística;
- implementação de controle de visitação e de licenciamento;
- criação e capacitação de equipes de fiscalização regional e municipal etc.

Podem ser citados, ainda, como parte dos projetos afins, os projetos de Monitoria e Avaliação, necessários para acompanhar, monitorar, avaliar e ajustar o andamento das ações de operacionalização do Plano Estratégico e dos demais projetos específicos. Esse tema é abordado pelo Módulo Operacional 9 – Monitoria e Avaliação, dos Cadernos de Turismo.

## **3.2. Conteúdo dos projetos específicos**

Como já muitas vezes enfatizado ao longo deste Caderno, o conjunto dos projetos específicos segue o caminho adotado pelo Plano Estratégico



de Desenvolvimento do Turismo Regional para que seus objetivos sejam alcançados. Independentemente da categoria na qual esses projetos específicos se insiram, a elaboração de cada um resulta em um produto intermediário entre o Plano Estratégico e o plano operacional.

Esse produto intermediário, situado no nível tático do planejamento e que contém todas as informações e estratégias necessárias para sua implementação, é, para muitos autores, denominado simplesmente por plano do projeto. Porém, no caso dos projetos específicos, esses são tratados como plano do projeto específico, pois, obrigatoriamente, cada projeto específico tem seu próprio plano.

O plano do projeto específico pode também ser definido como um documento que procura responder a uma série de perguntas, cujas respostas são obtidas a partir de oficinas e/ou reuniões participativas. Por isso as oficinas e reuniões devem ocorrer antes que o projeto seja elaborado, pois são as respostas colhidas nessas reuniões que irão trazer as informações necessárias a sua formatação.

Para essas reuniões sugerimos as seguintes perguntas:

- O que se espera que seja feito?
- Por que deve ser feito o projeto?
- Onde será feito?
- Quando será feito?
- Por quem será feito?
- Para quem será feito?
- Como será feito?
- Quanto custará?
- Onde serão buscados os recursos?

O detalhamento do documento relativo ao plano do projeto específico deve ser realizado por meio dos formulários específicos, que podem ser encontrados no *CD-ROM* que acompanha o *Caderno de Introdução à Regionalização do Turismo*.

A formulação de um projeto específico, por mais complexo que seja, deve ser clara e concisa, em outras palavras, resumida, mas não a ponto de prejudicar o entendimento do seu conteúdo.



Vamos lá, cada projeto específico deve descrever, com clareza e objetividade, os seguintes itens:

### **Identificação das instituições proponentes e parceiras**

- dados da instituição proponente do projeto – informações gerais sobre o proponente, como nome, endereço completo com telefone e *fax*, CPF, representante legal da entidade com dados completos, qualificação do representante, natureza da entidade – se pública, privada ou do terceiro setor;
- dados gerais do coordenador responsável pelo projeto específico – com nome, endereço completo e CPF;
- relação das entidades parceiras – apenas a relação das entidades parceiras, o apoio técnico previsto e o apoio financeiro esperado;
- identificação das entidades parceiras – para cada entidade parceira, discriminar o tipo de instituição (se pública federal, estadual ou municipal, se privada ou ONG), o CPF ou CNPJ, endereço completo e natureza da participação no projeto (executora, doadora, financiadora, de consultoria etc).

### **Dados gerais do projeto**

O projeto específico deve apresentar os seguintes dados:

- informações iniciais sobre o projeto;
- título do projeto;
- apresentação do projeto;
- introdução ou resumo executivo do projeto;
- justificativa da proposição;
- metodologia empregada;
- objetivos do projeto;
- resultados e metas;
- atividades para atingir os resultados e suas metas;
- impactos positivos e seus indicadores de benefícios e fontes de comprovação;
- possíveis riscos e medidas mitigadoras.



### **Orçamentação do projeto**

- estimativa dos recursos necessários (materiais, humanos e financeiros) para a implementação do projeto;
- cronograma físico das atividades;
- cronograma físico-financeiro da utilização dos recursos;
- fontes de financiamento.

Como nas demais etapas do Plano Estratégico, a elaboração do projeto específico deve, também, ter caráter participativo. Portanto, deve-se estimular a integração das comunidades locais e das micro e pequenas empresas, que são os elos da cadeia produtiva do turismo local. Não podemos nos esquecer que cada projeto específico irá contribuir para que o objetivo geral do Plano Estratégico seja alcançado. Isso significa uma valiosa contribuição para o desenvolvimento local e regional e conseqüentemente melhores condições de vida para a população.

#### **3.2.1. Informações iniciais sobre o projeto**

As informações contidas neste item devem responder às seguintes perguntas:

- Quem são os beneficiários diretos do projeto?
- Quanto tempo o projeto levará para ser finalizado?
- Para quando é previsto seu início?
- Qual a previsão de custo do projeto?
- Sobre o que tratará o projeto? Qual sua área temática?

Essas são informações bastante pontuais, mas não podem faltar, porque o leitor do projeto precisará delas para formar uma primeira idéia sobre o seu conteúdo.

#### **3.2.2. Título do projeto**

O título do projeto deve resumir, de forma clara, a temática abordada e deve ser suficientemente instigante para despertar o interesse para a leitura de seu conteúdo. Portanto, vamos usar a criatividade.



### 3.2.3. Apresentação

Tem por objetivo apresentar, de maneira clara, resumida e objetiva, a proposta integral do projeto. Deve descrever apenas aquilo que é essencial para o entendimento da proposta do projeto, isto é, apenas as informações importantes.

A descrição deve conter resumidamente o histórico do projeto, sua contextualização no âmbito do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil, a metodologia que se pretende aplicar (as etapas, os resultados esperados e uma estimativa do valor do projeto ou do investimento solicitado). Deve enfatizar, ainda, o órgão ou instituição responsável pela sua execução. Sempre que possível é desejável traçar um paralelo quantitativo entre as metas esperadas e o panorama atual.

A apresentação deve limitar-se a, no máximo, duas laudas em papel A4, com espaçamento simples entre as linhas, e uso da fonte Arial, tamanho 10.

Dica: caprichem na apresentação, pois uma apresentação bem escrita é capaz de levar o leitor a ler o restante do documento com maior entusiasmo.

### 3.2.4. Introdução

Na introdução são descritos o escopo do projeto e o contexto no qual ele se insere. Deve-se esclarecer objetivamente a situação atual do tema abordado, situando historicamente sua evolução, as abordagens já investigadas, o estágio atual do conhecimento sobre o assunto e as tendências que se apresentam.

Também deve ser mencionada a relevância dos estudos ou ações do projeto para o contexto em que ele está inserido, além das oportunidades e potencialidades que embasaram as pesquisas iniciais para a elaboração do projeto em questão. Se for o caso, devem ser descritas as possíveis alternativas de solução, que representam as diferentes opções de caminhos a serem tomados para resolver a problemática apresentada e indicar, dentre elas, qual a escolhida para o projeto como estratégia de ação e o porquê dessa escolha.

No caso de já existirem outros projetos ou ações complementares ou interferentes com as ações do projeto específico em questão, eles deverão ser mencionados e descritos resumidamente. Ainda na introdução, deve ficar claro quem é o público-alvo do projeto, ou seja quem são os beneficiários diretos de suas ações.



### 3.2.5. Justificativa

Na justificativa deve-se, em primeiro lugar, informar os motivos que deram origem ao projeto. É importante, ainda, descrever objetivamente, ou seja, justificar os fatores que motivaram a escolha do tema e da estratégia adotada pelo projeto, assim como a importância de sua execução para o desenvolvimento esperado do turismo regional e sua repercussão no desenvolvimento da própria região e do país, nos contextos ambiental, social, cultural e econômico.

Na justificativa deve-se, ainda, descrever, mesmo que resumidamente, os benefícios e impactos positivos mais relevantes decorrentes das ações do projeto e dos bens, produtos e serviços oferecidos por ele.

Vamos prestar atenção: a justificativa, como a apresentação, não deve ultrapassar uma lauda, e sua narrativa deve ser clara, objetiva e bem fundamentada.

### 3.2.6. Metodologia empregada

A apresentação da metodologia consiste na descrição técnica de como será desenvolvido o projeto. Ela deve responder à pergunta “Como fazer?”. Nesta apresentação metodológica pode ser feita uma descrição das etapas que constituem o projeto.

Na metodologia são descritos, também, de forma clara, concisa e direta, todos os insumos, métodos, mecanismos, procedimentos, processos e técnicas especiais aplicáveis, que serão usados na execução do projeto para alcançar os objetivos propostos. É importante que sejam incorporadas as metodologias de pesquisa, assim como os mecanismos e instrumentos a serem utilizados para fazer medições, análises de dados e o monitoramento e avaliação dos avanços do projeto.

A descrição do método utilizado informa sobre todas as etapas do projeto, incluindo desde aquelas referentes à coleta e obtenção de dados, análise de pesquisas, estudo de variáveis, até as etapas relativas à sistematização das informações produzidas.



Ao mencionar a metodologia a ser empregada, é importante ficar claro quais os tipos de pesquisas que embasaram a elaboração do projeto, onde elas foram realizadas e que aspectos foram cobertos. Importante também é definir o objetivo da pesquisa – o “porquê da pesquisa”. Devem ser explicitadas tanto a origem dos dados primários como a dos secundários. No caso de dados primários é preciso esclarecer se foram obtidos, por exemplo, “a partir de entrevistas semi-estruturadas, com perguntas abertas e registradas em gravador”, indicando, ainda, “com quem e com que objetivos”. É preciso também identificar os documentos que, como referencial teórico, embasaram “as discussões sobre os resultados, tais como livros, teses, artigos, estudos teóricos, revistas científicas e publicações do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis – IBAMA, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, Secretaria de Estado de Desenvolvimento do Turismo – SEDTUR, Instituto Brasileiro de Turismo – EMBRATUR e Ministério do Meio Ambiente – MMA”.

Com relação aos dados secundários, as fontes das referências bibliográficas e documentais devem, também, ser fornecidas, como no caso anterior.

Mesmo sendo trabalhoso, é freqüente que, nesta etapa da descrição da metodologia, sejam feitas citações bibliográficas referentes às metodologias, técnicas e métodos adotados. Nestes casos, as citações devem seguir normas estabelecidas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT. Qualquer dúvida visitem o site: <http://www.abnt.org.br>.



### 3.2.7. Objetivo geral do projeto

O objetivo geral do projeto deve descrever, de forma resumida e clara, uma situação concreta e positiva que se espera alcançar com a sua implementação.

Dica: devemos ter em mente a seguinte pergunta: “Por que o projeto é realizado”?

O objetivo do projeto deve ser uma resposta direta a essa pergunta!

Vejamos agora um exemplo de objetivo geral:

- Melhoria da qualidade dos serviços oferecidos e da mão-de-obra local destinada às atividades ligadas ao turismo, do Circuito “Mar e Mata” no Litoral Norte (LN) do Estado X.

### 3.2.8. Objetivos específicos (ou resultados) e suas metas

#### Objetivos específicos

Tão importante quanto o objetivo geral são os objetivos específicos, então vamos conhecê-los agora.

Os objetivos específicos, também chamados de resultados, representam um detalhamento do objetivo geral e expressam os resultados concretos esperados com a implementação do projeto. Por isso, é importante que o conjunto dos objetivos específicos não ultrapasse a abrangência proposta no objetivo geral, pois o conjunto deles leva ao alcance do objetivo geral. Os objetivos específicos devem ser viáveis, hierarquizados, mensuráveis e cronologicamente definidos. Eles podem ser considerados como as soluções procuradas para problemas bem definidos.

Podemos falar que os objetivos específicos resultam na produção de bens, produtos ou serviços, que são colocados à disposição dos beneficiários, que deles fazem uso para satisfazer as necessidades inicialmente apontadas no planejamento. O resultado dessa apropriação, por parte dos beneficiários, dos bens, produtos e serviços disponibilizados, determina o surgimento de mudanças (sociais, econômicas, ambientais, institucionais ou comportamentais), que acabam por gerar os benefícios desejados no início do processo de planejamento.

O alcance dos objetivos específicos se dá a partir da utilização dos insumos (recursos materiais, humanos e financeiros), por meio da realização das ações identificadas como necessárias e suficientes para isso.

Dica: de maneira geral, os objetivos específicos devem responder a três perguntas:

- O que o projeto vai disponibilizar?
- Quando?
- Quanto?

Exemplo de objetivos específicos (resultados) para o objetivo geral:

- R1. Criado e implantado um programa de qualificação e de aperfeiçoamento de mão-de-obra para hotelaria, alimentação e atendimento a clientes em estabelecimentos comerciais;
- R2. Implantado um programa de valorização do artesanato regional, com qualificação de mão-de-obra para a produção de artesanato sustentável.



## Metas

As metas são a qualificação e quantificação dos objetivos, resultados e atividades a serem alcançados, dentro de um horizonte temporal definido e com recursos preestabelecidos. Em outras palavras, a meta indica ou demarca o ponto final de uma ação a ser alcançada dentro de um prazo definido.

Para cada meta devem ser explicitadas:

- a sua descrição, representando o que deve ser alcançado;

- a época ou data em que ela deve ser alcançada, considerando, para efeito de sua descrição, o mês em que é esperada em relação ao início do projeto (3º mês, 8º mês etc.).

Como estamos falando de metas, é oportuno esclarecer que a avaliação do grau de desenvolvimento do turismo deve ser feita não apenas por uma meta, e sim por um conjunto de indicadores sociais, econômicos e ambientais. O conjunto desses indicadores servirá tanto para medir e avaliar as políticas adotadas como para medir os benefícios alcançados e os impactos resultantes, sejam eles positivos ou negativos. O ideal é que seja criado um conjunto de indicadores para os diversos níveis, tanto para o Plano Estratégico como para os projetos específicos, para serem usados como metas de desenvolvimento do turismo regional.

A seguir encontramos um exemplo da relação meta e resultado.

Figura 2 - Exemplos de Meta para o Resultado R1

Resultado	Meta
R1. Criado e implantado programa de qualificação e aperfeiçoamento de mão-de-obra para hotelaria, alimentação e atendimento a clientes em estabelecimentos comerciais.	IR1. No mínimo, 10 cursos de capacitação para o setor de hotelaria, 10 para o setor de alimentação e 10 para o atendimento a clientes no comércio, até 12/2007.

### 3.2.9. Atividades

As atividades representam os meios segundo os quais os objetivos específicos e suas respectivas metas serão alcançados. Quando existem muitas atividades devemos organizá-las e, para isso, a melhor maneira será agrupá-las em linhas de ação. Caso sejam poucas poderemos mantê-las apenas como atividades.

As atividades, quando complexas, devem ser detalhadas em suas subatividades, lembrando que, a exemplo do que foi dito para os objetivos específicos em relação ao objetivo geral, aqui, também, o conjunto de subatividades não pode ultrapassar a abrangência da atividade que lhe deu origem.

As subatividades, por sua vez, podem ser, ainda, mais detalhadas em tarefas. O detalhamento das atividades em subatividades e destas em tarefas ocorre no momento da operacionalização do projeto, quando, também, são estabelecidas rotinas, normas e procedimentos necessários.

A seguir encontramos um exemplo da relação atividades, metas e resultado.

Figura 3 - Exemplos de atividades e metas para o Resultado R1

R1: Criado e implantado programa de qualificação e de aperfeiçoamento de mão-de-obra para hotelaria, alimentação e atendimento a clientes em estabelecimentos comerciais.

Atividades	Metas Para As Atividades
A1.1. Levantar as necessidades locais de qualificação e aperfeiçoamento de mão-de-obra em hotelaria, alimentação e atendimento à clientela no comércio.	Número efetivo de levantamentos realizados junto aos diferentes setores da hotelaria, alimentação e atendimento no comércio.
A1.2. Elaborar programa de acordo com o diagnóstico das necessidades locais e discuti-lo com os protagonistas interessados.	Número efetivo de programas elaborados de acordo com as necessidades de cada setor e discutidos com a sociedade e demais interessados.
A1.3. Realizar cursos, segundo a programação e assuntos acordados anteriormente.	Número efetivo de cursos de qualificação e aperfeiçoamento profissional realizados segundo os programas acordados.
A1.4. Monitorar os resultados da capacitação, em termos de efeitos e benefícios, nos prazos médio e longo.	Número efetivo de avaliações de desempenho dos agentes capacitados, a cada seis meses após o término do programa.

### 3.2.10. Impactos e indicadores de impacto/benefícios

A palavra impacto parece ter carga negativa, mas não é bem assim.

Embora o termo impacto seja, freqüentemente, associado ao resultado negativo causado por um acontecimento qualquer, ou por uma mudança ou alteração comportamental, organizacional, institucional ou operacional, o termo é também usado para especificar mudanças positivas. O significado positivo ou negativo varia muito de acordo com a área de atuação do projeto.

Podemos dizer que impactos positivos ou benéficos são aqueles cujas ações resultam na melhoria da qualidade de um dado fator ou parâmetro escolhido para as avaliações decorrentes.

Em projetos ambientais, o impacto ambiental é muitas vezes associado à idéia de degradação, comprometimento, destruição etc. Outros exemplos,



porém, associam o impacto a um caráter positivo, como pode ser observado, por exemplo, na agricultura, quando se associa o impacto econômico à introdução de novas práticas e técnicas agrícolas, como a adoção da agroecologia.

Na implementação de um projeto, qualquer que seja sua temática, é sempre bom estar atento, tanto aos impactos positivos gerados por suas ações, como aos impactos negativos. Recomendamos que tanto um como outro sejam acompanhados e monitorados ao longo do projeto.

Entretanto, quando se elabora um projeto, os impactos descritos para serem avaliados são do tipo “impactos positivos”. Mesmo quando há impactos negativos como, por exemplo, a degradação ambiental causada pela abertura de novas frentes de agricultura em meio a uma mata nativa, ou a construção de uma marina numa região de manguezal ou, ainda, a especulação imobiliária em local de fragilidade ambiental comprovada, o que se pretende medir, ao longo do tempo, é a redução da degradação ocasionada ou o aumento da taxa de recuperação dessas áreas afetadas. Então, a partir de um impacto negativo vai-se avaliar o seu reflexo positivo.

Para isso, devem ser criados indicadores, que são instrumentos qualitativos e quantitativos usados para avaliar até que ponto os objetivos e resultados de um projeto estão sendo alcançados, conforme o esperado. E o que são indicadores?

---

---

***De maneira geral, indicadores são parâmetros qualificados e/ou quantificados que servem para concretizar e detalhar em que grau os objetivos de um projeto foram alcançados, dentro de um prazo delimitado de tempo, numa localidade específica e com os recursos previamente alocados.***

---

---

Vamos entender melhor: a elaboração de indicadores tem por base a identificação de uma ou mais variáveis, representadas por algum aspecto que varia de estado ou situação, e que pode expressar um determinado fenômeno que interessa medir.

Por exemplo, na avaliação do clima de uma dada região turística, o índice de chuvas ao longo do ano pode determinar os meses mais propícios para a visita de turistas. A variável é a precipitação (chuva), que pode ser medida por meio de uma escala que representa o indicador, capaz de ser medido em função das variações que ocorrem no ano. A partir dessas medidas, é possível



traçar uma curva de variação que, comparada aos valores médios, vai mostrar se a incidência de chuvas está ou não dentro do esperado naquela época do ano e o quanto essas variações podem afetar a visitação turística. O estado ou situação que se pretende avaliar é o clima, a variável é o índice de precipitação, a escala desse índice define o que é normal para a época, em termos de quantidade de chuva que cai, e o que é anormal. O instrumento de medida ou meio de verificação, neste caso, é o pluviômetro.

A construção de indicadores para um projeto pode ser uma tarefa bastante complexa e, por conta disso, deve ser realizada de maneira muito cuidadosa. Eles podem servir para avaliar os insumos do projeto ou os produtos e os processos envolvidos em suas etapas. Neste caso, eles são chamados de indicadores de acompanhamento, de processo ou metas.

Mas eles podem servir também para avaliar os impactos positivos ou negativos do projeto, assim como os benefícios e efeitos causados pelas ações realizadas. Neste caso, eles são chamados de indicadores de impacto, de efeito ou de benefícios.

Tanto os indicadores de acompanhamento como os indicadores de impacto são indicadores de desempenho.

Vamos ler com atenção essa boa dica: ao construir os indicadores devemos sempre levar em conta a diferença e a coerência que guardam entre si – a variável a se observar, o indicador utilizado e o meio ou fonte de verificação. Como acontece em qualquer percepção, dependendo do ponto de vista de quem está avaliando, a visão do que está acontecendo pode mudar consideravelmente. Assim, além de ter cuidado em construir indicadores precisos e adequados àquilo que se quer medir, eles devem ser capazes de mostrar mudanças efetivamente atribuídas às ações do projeto, independente de quem as avalie.

Entre os indicadores mais importantes a serem criados para os projetos específicos podemos destacar os indicadores de impacto, também denominados indicadores de benefícios.

---

***Os indicadores de impacto, também chamados de indicadores de benefícios, representam um conjunto de informações objetivamente comprováveis, tanto qualitativa como quantitativamente, que servirá para medir os benefícios e impactos positivos gerados a partir da implementação do Plano Estratégico.***

---



Nem sempre esses indicadores de benefícios estão diretamente relacionados ao objetivo que está sob avaliação, mas podem se relacionar indiretamente a ele como uma resposta positiva às mudanças geradas. Os indicadores de impacto vão permitir as avaliações futuras do Plano, assim como a de todos os projetos específicos a ele relacionados. O aprofundamento da questão dos indicadores será tratado em separado, no Módulo Operacional 9 que trata o Caderno de Monitoria e Avaliação.

Porém, vamos conhecer alguns exemplos de indicadores de impacto para o R1.

- porcentagem de famílias com incremento de renda média familiar;
- diversificação dos produtos ofertados aos turistas;
- aumento do **fluxo turístico** na região;
- aumento na satisfação dos turistas em relação à qualidade dos serviços ofertados.

É necessário associar metas a esses indicadores, ou seja, a quantificação no tempo e no espaço, em relação a um padrão-base inicial tomado como parâmetro de comparação.

Vamos checar o que nos diz o exemplo: tomando como referência os parâmetros a seguir, o primeiro indicador citado seria descrito como:

- No Circuito “Mar e Mata”, do Litoral Norte do Estado X, 50% das famílias beneficiárias do projeto tiveram a renda média familiar aumentada em 40% após 12 meses, e em 80% após 24 meses, quando comparada à renda média familiar dos últimos dois anos desse mesmo grupo e de um outro grupo formado por uma amostra de 5%, aleatoriamente retirada da população não beneficiária do projeto.

Normalmente os parâmetros usados são:

- variável: renda familiar mensal;
- o que: porcentagem das famílias beneficiárias do projeto cujo aumento de renda foi superior à média da renda das famílias não atendidas pelo projeto;
- quem: 50% formados pelas famílias que têm participado das atividades do projeto, e amostra aleatória com 5% das demais famílias da comunidade;
- variação esperada (da quantidade ou qualidade): 10% na situação atual (linha-base conhecida por levantamentos iniciais), 40% ao final de 12 meses e 80% após 24 meses;



- horizonte temporal: 24 meses, mês a mês;
- lugar: circuito “Mar e Mata no Litoral Norte (LN) do Estado X;
- relação com o projeto: a variação encontrada na renda, comparando o incremento observado para os beneficiários e os demais não atendidos pelo projeto, pode justificar tal relação;
- meio ou fonte de verificação: planilhas mensais sistematizadas por voluntários que trabalham no projeto, a partir de questionários aplicados às famílias selecionadas para acompanhamento;
- viabilidade: bastante viável, pois não exige a mobilização de recursos do projeto.

### 3.2.11. Parceiros envolvidos

Nessa etapa são apenas listados os possíveis parceiros das ações do projeto. Eles terão, mais tarde, sua participação analisada quanto à viabilidade e pertinência.

É importante que as parcerias sejam escolhidas de acordo com as necessidades apresentadas no projeto e devem ser suficientes para a realização plena das ações propostas juntamente com a equipe original do projeto.

## 3.3. Orçamentação do projeto

A orçamentação do projeto, nesta etapa do planejamento, tem caráter ainda preliminar, e os dados representam apenas uma estimativa dos custos gerais previstos. Mesmo em se tratando de valores estimativos é necessário que seja calculado o valor total do investimento. Esse cálculo com o valor total permitirá saber qual o valor que cabe a cada parte assumir. Por essa razão, o orçamento do projeto é dividido entre o que é solicitado aos parceiros, sejam eles quem forem, os valores correspondentes à contrapartida da organização executora e os recursos provenientes de outras fontes (se houver).

A contrapartida é caracterizada, por exemplo, pelos valores estimados das instalações físicas, materiais e equipamentos da própria organização, cedidos ou utilizados na implementação do projeto, assim como o valor correspondente ao trabalho da equipe técnica, desde que esses itens não estejam incluídos no investimento solicitado ao programa.

Dentro do orçamento estão relacionados todos os recursos financeiros



necessários para que as atividades sejam realizadas. Basicamente, fazem parte dessa orçamentação os equipamentos e material permanente, o material de consumo, os serviços de terceiros e despesas com recursos humanos, as diárias e despesas de viagens, os custos administrativos do projeto e as despesas bancárias.

A relação das fontes de financiamento – quer sejam internas ao projeto ou externas a ele – na forma de doações a fundo perdido, empréstimos, patrocínio privado, agências de fomento – é fundamental para a orçamentação. A elaboração dos cronogramas físico-financeiro e de desembolso também faz parte do orçamento. Esses instrumentos possibilitam maior transparência no uso de recursos financeiros, inibindo possíveis conflitos de interesse.

Dica: o orçamento é uma das partes mais importantes do projeto, portanto caprichem, pois um orçamento bem estimado e realista permitirá com maior facilidade que os objetivos do projeto sejam alcançados.

### 3.3.1. Planejamento dos recursos

O planejamento dos recursos significa o planejamento dos insumos (também chamados de ingressos, entradas ou *inputs*). Os insumos representam o conjunto de recursos humanos, materiais, financeiros ou de informação, necessários para os processos executados. Os insumos são essenciais para que o sistema seja operacionalizado e devem ser considerados tanto os já existentes como aqueles a serem captados.

Em outras palavras: o planejamento dos recursos refere-se ao levantamento, planejamento e disponibilização dos itens necessários, em termos de recursos humanos, recursos materiais e recursos financeiros, para que as ações do projeto possam ser executadas.

O planejamento dos recursos deve estar em perfeita concordância com as atividades estabelecidas para cada objetivo específico, e deve refletir a necessidade e suficiência de cada um para a atividade à qual se destina.

Juntamente com o planejamento dos recursos materiais – equipamentos, material permanente, material de consumo, serviços de terceiros, outros materiais diversos – e dos recursos humanos (permanentes e contratados), deve ser elaborado o orçamento do projeto. Este, como os demais recursos, deve estar em consonância com as atividades programadas e definido no tempo, com relação ao seu ingresso no projeto.

Na elaboração do orçamento devem ser creditados, também, os valores



referentes às contrapartidas, se houver mais de uma, além dos recursos provenientes de outras fontes, quando for o caso. Como contrapartida podem ser considerados os valores estimados das instalações, equipamentos e materiais usados no projeto, horas de trabalho de pessoal cedido ao projeto etc. Ainda sobre este tema, as diferentes fontes de financiamento – sejam internas ou externas – devem ser caracterizadas (doações, agências de fomento, patrocínio privado, parcerias etc) e as dotações devem ficar claramente explicitadas no âmbito do orçamento.

### 3.3.2. Fontes de financiamento

Como anteriormente citado, o projeto pode solicitar financiamento a diferentes fontes do país e do exterior, desde que devidamente caracterizadas e formalizadas.

Entre as fontes mais comuns como contrapartida do projeto estão as parcerias privadas, entre si ou com o Estado. Tanto os órgãos oficiais de turismo da esfera estadual como municipal poderão financiar alguns tipos de projetos específicos, inclusive o próprio Plano Estratégico, desde que haja demanda e recursos disponíveis para isso.

O conhecimento e a identificação das fontes de financiamento são essenciais para a elaboração dos planos de recursos e orçamentos.

### 3.3.3. Cronograma físico-financeiro

O cronograma físico-financeiro é um componente importante na elaboração dos projetos específicos. Então, agora, vamos entendê-lo melhor.

O cronograma físico-financeiro é uma representação gráfica do que se prevê em termos de realização das atividades de um plano de projeto, com as respectivas datas ou prazos em que elas serão executadas e com a valoração dos gastos que serão realizados ao longo do projeto. Ele é um documento de acompanhamento das realizações, tanto físicas como financeiras, e é, também, um dos documentos que acompanham o plano de projeto como demonstrativo dos gastos previstos para o projeto.

A elaboração do cronograma físico-financeiro baseia-se em outros documentos que fazem parte dos planos operacionais do projeto. São eles:

- plano de trabalho, no qual são discriminados detalhadamente as atividades do projeto, os prazos previstos de sua execução, os responsáveis pela execução e as metas qualificadas e quantificadas das ações;



- Os planos de recursos humanos, materiais e financeiros (planos orçamentários ou orçamentos), que descrevem os insumos necessários (qualitativos e quantitativos) e os prazos para o seu ingresso no plano de trabalho.

Apenas depois que esses dados são planejados, mesmo que de forma aproximada, é possível estabelecer a relação entre o que vai ser feito, quando será feito e quanto custará, que é exatamente o objeto do cronograma físico-financeiro. Em alguns casos, esse cronograma associa um quarto fator, que é a origem do recurso. Este fator se refere a quem é o doador/financiador daquele recurso específico.

### 3.4. Responsáveis pela gestão e implementação dos projetos específicos

Conforme já mencionado anteriormente a responsabilidade pelo acompanhamento da implementação dos planos dos projetos específicos cabe à equipe gestora, especialmente qualificada para tal tarefa. Uma vez que o projeto específico tenha sido elaborado e entregue à equipe gestora, esta se encarregará de dar prosseguimento à sua tramitação, encaminhando a proposta aos órgãos competentes para sua avaliação e tomada de decisão.

Se o projeto for aceito, a implementação de suas ações será realizada pela entidade proponente, seja ela pública, privada, do terceiro setor ou em parceria, com o acompanhamento da equipe gestora.

### 3.5. Formação de parcerias e articulação político-administrativa

Para que os projetos específicos possam ser executados com eficiência e eficácia, três fatores são fundamentais e indispensáveis:

- a formação de parcerias com a iniciativa privada e/ou terceiro setor;
- apoio e envolvimento das próprias comunidades locais;
- a articulação político-administrativa com os diferentes órgãos governamentais, nas três esferas de poder – federal, estadual e municipal.



Para que os projetos específicos possam ser planejados e executados necessita-se da formação de parcerias entres os diferentes segmentos da cadeia produtiva do turismo. As parcerias criam sólidas oportunidades de contato entre poder público, empresários, sociedade civil e instituições de ensino. O contato propicia as trocas e a integração entre as múltiplas ações de cada um, reduzindo custos, facilitando a gestão e promovendo a transferência de conhecimento e tecnologias.

Podemos afirmar que a formação de parcerias estimula e traz novos investimentos para a região, contribuindo de maneira bastante positiva para o desenvolvimento do turismo regional.

O envolvimento de parceiros na implementação dos projetos específicos é determinado no momento em que são planejadas as atividades do projeto. As parcerias são formalizadas para somar esforços sem, entretanto, permitir que as partes percam suas respectivas identidades.



As parcerias se tornam cada vez mais necessárias principalmente quando a participação da sociedade civil é pretendida para ampliar as possibilidades de ação. Portanto, é importante considerar que:

---

***Fazer uma parceria significa construir uma aliança com outro grupo, instituição ou organização capaz de somar esforços, recursos, conhecimentos e habilidades, a fim de realizar uma dada ação de interesse mútuo.***

---

Na formação de uma parceria é preciso verificar se ela será apenas para uma ação específica ou se ela terá continuidade durante todo o projeto. A parceria se dá com relação a questões pontuais, de curto prazo, ou com projetos definidos. Quando a associação tem caráter permanente ou deve ser estabelecida por prazos muito longos, deixa de ser uma parceria para constituir uma aliança estratégica entre as partes.

Vamos conhecer algumas das competências que podem ser atribuídas aos parceiros:

- realizar ações educacionais para os turistas, como cursos, aulas, seminários e palestras, de acordo com os projetos específicos elaborados;
- promover a capacitação empresarial, de acordo com a demanda e em concordância com os projetos específicos;
- apoiar, se necessário, a formatação dos projetos específicos, como aqueles voltados para a roteirização;
- requalificar a oferta, ajustando-a à demanda;
- desenvolver e aplicar programas de qualificação e valorização de produtos e serviços ligados à cadeia produtiva do turismo;
- apoiar a implementação dos projetos em suas áreas de competência, quando demandadas e de acordo com a disponibilidade técnica e financeira.

Vamos ler com atenção mais uma boa dica: ao se estabelecer uma parceria, os parceiros devem ser analisados quanto a sua potencialidade para realizar as atividades previstas e o seu interesse em participar delas. Podemos acreditar que parceiros com alto interesse e alta potencialidade são indícios de uma parceria com certeza de sucesso; parceiros com alta potencialidade e baixo interesse devem passar por um processo de motivação e mobilização, para que





comecem a se interessar em participar; parceiros com baixa potencialidade e alto interesse podem ser considerados como bons parceiros, porém quase sempre necessitam de apoio, como recursos materiais ou financeiros, para realizar as ações; já parceiros com baixa potencialidade e baixo interesse devem ser completamente descartados, sob o risco de fracasso total se a parceria for efetivada.

Vamos usar nossa intuição e senso de responsabilidade, pois, além dessa avaliação, outras podem e devem ser feitas, como uma avaliação da intencionalidade ética, da capacidade de investimento, da experiência prévia com outros projetos, da estabilidade e saúde financeira etc.

Para finalizarmos este importante assunto lembramos mais uma vez que a formação das parcerias entre os vários setores atuantes no turismo é primordial para que haja otimização de recursos aplicados, serviços, abrangência geográfica de ações, entre outros. Entretanto, não podemos nos esquecer da necessidade de uma seleção apropriada e cuidadosa dos parceiros, com a realização de uma avaliação dos riscos envolvidos e uma clara identificação dos fatores que possam justificar o estabelecimento dessas parcerias ou de alianças de longo prazo.





## 4 Implementação dos projetos específicos

### Como definir a implementação dos projetos específicos?

De acordo com tudo o que foi apresentado ao longo deste Caderno, podemos dizer que :

A implementação do projeto específico é a etapa na qual todas as atividades planejadas são colocadas em execução, com o objetivo de cumprir os objetivos fixados, de acordo com os prazos previstos, os custos descritos, a qualidade esperada etc.

Essa etapa da implementação é da competência da instituição proponente.

Antes que possa aparecer qualquer dúvida, vamos saber o que se entende por instituição proponente.

Instituição proponente é a pessoa jurídica que apresenta o projeto e responde legalmente por ele. O proponente é necessariamente uma pessoa jurídica, com um responsável legal que assinará o convênio e todos os demais documentos, além de ser o responsável pela administração dos recursos, pelo comprometimento da contrapartida e a comunicação com o coordenador do projeto.

O coordenador do projeto é a pessoa escolhida dentre os membros da equipe gestora, pela própria equipe, e é o responsável por estabelecer a ponte entre as Instâncias de Governança e o representante legal da instituição proponente.

No caso de a instituição proponente ser um órgão público, ficará, também, a cargo dela executar as ações propostas, sempre com o controle da equipe gestora. Se a proponente for uma entidade privada ou do terceiro setor, o mesmo princípio se aplicará.

Nessa etapa de implementação do projeto específico estão contidas as ações referentes à:

- administração integral do projeto, que envolve o planejamento e as decisões tomadas, por exemplo, sobre as questões financeiras do projeto, os recursos humanos e o patrimônio;



- gerência do projeto, que envolve o planejamento e a tomada de decisões relativas ao próprio projeto, como, por exemplo, a definição do orçamento e o cronograma de ações e desembolsos do projeto;
- gestão do projeto, que envolve, também, a função de planejamento e tomada de decisões, porém com relação a determinadas especificidades do projeto como, por exemplo, gestão da qualidade dos produtos, gestão da comunicação e divulgação dos produtos e resultados.

## 4.1. Plano operacional: conceito e etapas

Antes de estabelecermos qualquer conceito sobre planos operacionais chamamos a atenção para o fato de que qualquer tipo de projeto, independentemente do porte, da área de atuação, da abrangência ou de sua complexidade, precisa ser detalhado e organizado para ser implantado. Essa é a única maneira para que sua execução ocorra com eficiência e eficácia.

No caso dos projetos específicos, como cada um tem seu próprio plano de projeto, essa fase de operacionalização deve ocorrer quando as atividades constantes do plano de projeto específico são detalhadas em suas subatividades e tarefas, e também quando são especificados os recursos (humanos, materiais e financeiros) necessários para a execução das atividades programadas. Dessa forma, os resultados previstos serão alcançados de acordo com o cronograma definido, dentro do tempo calculado. Esse detalhamento terá como produto resultante os planos operacionais, que vão constituir toda a base do gerenciamento do projeto, ao lado das tarefas relativas à sua monitoria e avaliação.

### 4.1.1. Etapas da operacionalização

Podemos também chamar a etapa de operacionalização de um projeto de fase operacional. Essa etapa começa quando a equipe de execução inicia a implementação das atividades programadas para alcançar os resultados esperados. O planejamento desta fase pode ocorrer imediatamente ou algum tempo após o início da implementação do projeto.

Já sabemos que no caso dos projetos específicos de baixa ou média complexidade, que serão implementados pela própria entidade proponente, é possível planejar de maneira bastante detalhada toda a sua operacionalização. Porém, já nos casos dos projetos de alta complexidade técnica, em que será necessário terceirizar a execução ou fazer parcerias específicas para a sua execução, os planos operacionais apenas apresentarão um resumo dos insumos necessários e cronogramas previstos, para efeito de acompanhamento.



O planejamento operacional engloba as etapas a seguir, que serão documentadas na forma de planos apresentados em formulários ou planilhas especiais, como:

- Plano de trabalho – detalhamento das atividades, subatividades, tarefas e rotinas, metas, cronograma de ação, executor;
- Plano de pessoal – planejamento dos recursos humanos necessários;
- Plano de materiais – planejamento dos equipamentos, material de consumo, obras e instalações e serviços de terceiros;
- Orçamento – planejamento do orçamento dos planos de pessoal e de materiais (insumos).

A idéia é que o conjunto de planos da etapa de operacionalização se torne o documento central para a execução do projeto, devendo, para tal:

- descrever as atividades, subatividades e tarefas essenciais;
- descrever as rotinas e procedimentos essenciais;
- fixar os períodos nos quais as atividades e subatividades devem ser executadas, por meio de um cronograma mensal;
- indicar, de forma clara e resumida, os recursos necessários para a sua execução;
- indicar as metas a serem alcançadas pelas atividades e subatividades.

Podemos entender o plano operacional como uma estrutura mínima para:

- executar cada passo do trabalho individual;
- definir a ocasião oportuna para utilização dos recursos;
- estabelecer as bases para a monitoria e avaliação da implementação do projeto;
- detalhar os pressupostos importantes, necessários para o êxito da implementação do projeto.

#### **4.1.2. Como montar o plano operacional para a implementação do projeto**

Como já discutimos anteriormente, os projetos específicos respondem aos objetivos específicos do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional. Esses projetos têm um objetivo geral que orienta todo o Plano Estratégico e que expressa os benefícios e as mudanças que vão ocorrer no longo prazo, contribuindo para o desenvolvimento regional.



Ainda lembrando: é a partir dos objetivos específicos que é dada a partida para a identificação das atividades e demais ações necessárias que vão levar à produção dos resultados esperados e às mudanças desejadas pelos beneficiários do Plano.

É extremamente necessário a cada passo da elaboração do Plano Estratégico e, principalmente, na identificação dos objetivos específicos, sabermos se esses objetivos são claros, precisos, mensuráveis e possíveis de serem realizados dentro do prazo previsto e com os recursos disponíveis. Muitos projetos acabam fracassando justamente por almejam objetivos impossíveis de serem realizados.

---

---

***Uma vez determinados os objetivos específicos, no nível estratégico, são identificados os projetos específicos possíveis de serem implementados. Na fase de implementação do Plano Estratégico, os projetos específicos identificados são detalhados, cada um em seus objetivos, resultados e atividades, constituindo os planos de projetos específicos. A partir deles, é feito o planejamento operacional, que tem como documentos os planos operacionais – plano de trabalho, planos de recursos e planos orçamentários, bases para a implantação do Plano Estratégico a partir da concretização das ações planejadas.***

---

---

O plano de trabalho representa o primeiro detalhamento do plano do projeto. A existência de um plano de trabalho é essencial para o gerenciamento do projeto, além de ser a base para a elaboração dos demais planos operacionais, como os planos de recursos (materiais e humanos) e os respectivos planos orçamentários. Nessa etapa do planejamento é imprescindível que o detalhamento das ações seja o mais exato e minucioso possível, tanto em termos da descrição de cada subproduto das atividades (subatividades, tarefas), como em termos de suas metas, responsáveis e cronograma.

O plano de trabalho é o responsável pela concretização dos meios necessários para o alcance dos resultados programados no plano do projeto específico.

A gestão do escopo do projeto, no qual se enquadra o plano de trabalho, ficará a cargo do coordenador do projeto, uma vez que o coordenador deve ser hierarquicamente superior aos executores das atividades previstas. Porém, a elaboração do plano de trabalho acontece de forma participativa, com a presença de representantes de todos os envolvidos nessa fase, como executores, parceiros, doadores e representantes dos beneficiários.

Vamos entender melhor a elaboração de um plano de trabalho com a ajuda do quadro a seguir.

Figura 4 - Exemplo da elaboração de plano de trabalho para o Resultado 1, do plano de projeto apresentado anteriormente.

Atividades	Indicadores de Progresso (Metas)	Executores	Prazos	Premissas
1- Levantar as necessidades locais de qualificação e aperfeiçoamento de mão-de-obra em hotelaria, alimentação e atendimento à clientela no comércio;	Número efetivo de levantamentos realizados nos diferentes setores;	Equipe do projeto	Até o 3º mês após a implementação	Disponibilidade das comunidades locais e demais atores para participar;
2- Elaborar programa de acordo com o diagnóstico das necessidades locais e discuti-lo com os agentes interessados;	Número efetivo de programas elaborados de acordo com as necessidades de cada setor e discutidos com a sociedade e demais interessados;	Equipe do projeto	Entre o 3º e 6º mês	Instrutores qualificados e comprometidos com o projeto
3- Realizar cursos, segundo a programação de assuntos acordada anteriormente;	Número efetivo de cursos realizados	Equipe do projeto	Entre o 6º e o 12º mês	
4- Monitorar os resultados da capacitação, em termos de efeitos e benefícios, no médio e longo prazo;	Aumento do número efetivo de empregados no setor de turismo com qualidade comprovada dos serviços prestados	Equipe do projeto	Após 12 meses e 24 meses	

Ainda dentro dos planos operacionais, o passo seguinte é a elaboração do plano de recursos no qual são detalhados os recursos humanos necessários ao desenvolvimento das ações do projeto, os recursos materiais e os recursos financeiros indispensáveis para que todas as ações previstas possam ser executadas. Este é um passo crítico do planejamento, pois representa o momento em que se determina a possibilidade de execução das ações propostas dentro do horizonte temporal considerado.

A impossibilidade de realizar todas as ações previstas, às vezes, fica evidente quando definimos os planos de recursos, principalmente os planos orçamentários. Tal situação pode ser contornada com a alocação de novos recursos da mesma

ou de outras fontes possíveis, ou a reavaliação do plano de trabalho com a conseqüente redução de atividades ou priorização daquelas realmente essenciais, desde que isso não altere o alcance dos resultados propostos.

No planejamento dos recursos materiais são especificados e dimensionados os equipamentos, os materiais de consumo e permanentes, as obras, as instalações, os serviços e outros encargos. Para cada uma dessas categorias, os recursos devem ser qualificados e quantificados, fazendo com que eles atendam às necessidades do projeto, a fim de que as atividades previstas possam ser realizadas. Da mesma maneira ocorre com o planejamento dos recursos financeiros, que envolve a qualificação e a quantificação de todos os custos relativos a pessoal e material.

No caso dos projetos específicos, o plano de recursos só deve ser detalhado se o executor for o próprio proponente. No caso de o projeto ser executado por terceiros, será apresentada apenas a consolidação dos recursos materiais, humanos e financeiros, sem maiores detalhamentos. A instituição ou empresa responsável pela execução terá por obrigação fornecer os dados e valores necessários para compor o plano do projeto.

No caso de se ter que detalhar o plano de recursos materiais deve ser antes elaborada uma memória de cálculo detalhada, que pode ser feita em forma de atividades e posteriormente reunida como resultados.

Essa etapa de operacionalização, correspondente ao planejamento operacional, deve ser seguida pela fase de execução das ações concretas, a partir daquilo que foi planejado na etapa de elaboração do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional.





# 5

## Monitoria e Avaliação da Implementação do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional

**P**ara mantermos a viabilidade do projeto insistimos que, entre as atividades de gestão da implementação de projetos, estão a elaboração e a implantação de um Plano de Monitoria e Avaliação, por meio do qual são propostas ações imediatas de caráter preventivo ou corretivo.

---

*Monitoria é um conjunto de instrumentos que buscam assegurar a interação entre o que foi planejado e o que está sendo executado, por meio de ações corretivas que promovem os ajustes necessários, corrigindo os diferentes tipos de desvios ocorridos.*

---

A monitoria é um instrumento sumamente importante para a tomada de decisão nesse processo de ajuste, pois vai alimentar todo o processo de execução do plano. Podemos falar que é uma excelente maneira de se evitar futuros fracassos e frustrações.

Durante o processo de Monitoria e Avaliação, além do monitoramento do andamento e do desempenho das ações do projeto, são também analisados e avaliados os benefícios resultantes do projeto, os riscos futuros das ações atuais a partir dos quais são tiradas lições a serem aplicadas em projetos e situações similares. Especificamente, no caso dos projetos que integram os Planos Estratégicos do Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil, as lições aprendidas têm um papel fundamental para o desenvolvimento do turismo em regiões de perfis semelhantes ou com vocações próximas.

Como todo o processo de Monitoria e Avaliação depende do conjunto de indicadores elaborados na etapa anterior, eles devem permitir a verificação do alcance dos resultados e objetivos do projeto, conforme os diferentes pontos de vista dos atores envolvidos.

Pela importância que a Monitoria representa para o sucesso do projeto, vamos nos aprofundar no tema com a ajuda do Caderno de Monitoria e Avaliação, referente ao Módulo Operacional 9.





## Fontes de consulta

ACKOFF, Russel L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1992.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

\_\_\_\_\_. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1993.

BRASIL, Ministério do Turismo. **Plano Nacional do Turismo: Diretrizes, Metas e Programas 2003-2007**. 2ª ed. Brasília, 2003.

\_\_\_\_\_. **Plano Nacional do Turismo 2007/2010: Uma Viagem de Inclusão**. Brasília, 2007

\_\_\_\_\_. **Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil: Diretrizes Políticas**. Brasília, 2004.

CERTO, Samuel et al. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo: McGraw-Hill, 1985.

\_\_\_\_\_. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PETROCCHII, Mário. **Turismo: planejamento e gestão**. São Paulo: Futura, 1998.

RUSCHMANN, Dores Van de Meene. In: LAGE, Beatriz Helena Gelas; MILONE, Paulo César (org.). **Turismo: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

Páginas da Web:

<http://www.ecolnews.com.br/dicionarioambiental/conceitos-a.htm>

[http://www.tesouro.fazenda.gov.br/servicos/glossario/glossario\\_p.asp](http://www.tesouro.fazenda.gov.br/servicos/glossario/glossario_p.asp)

[http://www.mpprio.com.br/glossario/frameset\\_glossario.htm](http://www.mpprio.com.br/glossario/frameset_glossario.htm)

[http://www.macroplan.com.br/produtos/produto\\_geor.asp](http://www.macroplan.com.br/produtos/produto_geor.asp)





## Glossário

**Atrativos turísticos** – locais, objetos, equipamentos, pessoas, fenômenos, eventos ou manifestações capazes de motivar o deslocamento de pessoas para conhecê-los. Os atrativos turísticos podem ser naturais; culturais; atividades econômicas; eventos programados e realizações técnicas, científicas e artísticas.

**Demanda turística** – quantidade de bens e serviços consumidos em um dado período, em determinado local, e por um determinado número de turistas.

**Destino turístico** – local, cidade, região ou país para onde se movimentam os fluxos turísticos.

**Equipamentos e serviços turísticos** – conjunto de serviços, edificações e instalações indispensáveis ao desenvolvimento da atividade turística e que existem em função desta. Compreendem os serviços e os equipamentos de hospedagem, alimentação, agenciamento, transporte, eventos, lazer etc.

**Fluxo turístico** – todo e qualquer deslocamento de um conjunto de turistas que se movimenta de uma direção a outra, unidirecionalmente, num contexto spatiotemporal delimitado, com um ponto comum de emissão e um ou vários pontos de recepção.

**Infra-estrutura de apoio ao turismo** – infra-estrutura turística é todo o conjunto formado por obras e instalações de estrutura física e de serviços, indispensáveis ao desenvolvimento do turismo e existentes em função dele.

**Instância de Governança Regional** – organização representativa dos poderes público e privado, da sociedade e dos municípios componentes das regiões turísticas, com o papel de coordenar, acompanhar e gerir o processo de regionalização do turismo na região turística. Pode ser um Conselho, um Fórum, uma Associação, um Comitê etc.

**Oferta turística** – conjunto de atrativos turísticos, serviços e equipamentos e toda a infra-estrutura de apoio ao turismo de um determinado destino turístico, utilizado em atividades designadas turísticas.



**Produtos turísticos** – são o conjunto de atrativos, equipamentos e serviços turísticos, acrescidos de facilidades, ofertados de forma organizada por um determinado preço. Rotas, roteiros e destinos podem se constituir em produtos turísticos, por exemplo.

**Região turística** – é o espaço geográfico que apresenta características e potencialidades similares e complementares, capazes de serem articuladas e que definem um território delimitado para fins de planejamento e gestão. Assim, a integração de municípios de um ou mais estados, ou de um ou mais países, pode constituir uma região turística.

**Roteiro turístico** – é o itinerário caracterizado por um ou mais elementos que lhe conferem identidade, definido e estruturado para fins de planejamento, gestão, promoção e comercialização turística.



