



REDE DE AGENTES DE ROTEIROS TURÍSTICOS

MANUAL COM METODOLOGIA DE ATUAÇÃO

BRASÍLIA/DF

JULHO DE 2022

VERSÃO 1

SEBRAE

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

Roberto Tadros

Presidente do CDN

Carlos do Carmo Andrade Melles

Diretor Presidente

Bruno Quick Lourenço de Lima

Diretor Técnico

Eduardo Diogo

Diretor de Administração e Finanças

Cesar Reinaldo Rissete

Gerente Unidade de Competitividade

Carlos Eduardo Pinto Santiago

Karen Sitta

Gerentes Adjuntos Unidade de Competitividade

Ana Clévia Guerreiro Lima

Analuiza de Andrade Lopes

Germana Barros Magalhães

Núcleo de Turismo Sebrae Nacional

Lab Turismo - Consultoria Técnica Responsável pelo Manual da Metodologia

Marcela Saad do Nascimento

Richard Alves

Responsáveis Técnicos

Ana Gabriela Galante Garcia

Lucas Fernandes Diniz

Ronaldo Flaviano Souza Júnior

Consultores Técnicos

Sumário

1. O Papel da Rede de Agentes de Roteiros Turísticos	3
2. Orientações para atuação dos Agentes de Roteiros Turísticos	5
2.1 Fortalecimento da Governança	9
2.1.1 Definição da Abrangência da Atuação do Agente	10
2.1.2 Como Estamos (Avaliação da Situação Atual)	10
2.1.3 Fazendo Acontecer (Dinamização da Governança)	14
2.2 Desenvolvimento e Melhoria de Produtos Turísticos	16
2.2.1 Definição do tipo de produto	17
2.2.2 Sensibilização, adesão e seleção dos produtos e/ou roteiros	18
2.2.3 Aplicação da Matriz de Avaliação	19
2.2.4 Formatação dos produtos/roteiros	20
2.2.4.1 Modelagem	21
2.2.4.2 Testagem	24
2.2.4.3 Promoção e comercialização	25
2.2.5 Acompanhamento dos resultados	26
2.3 Avaliação de resultados e relatório final	27
Lista de Anexos	28

1. O Papel da Rede de Agentes de Roteiros Turísticos

A atuação dos Agentes de Roteiros Turísticos está inserida no contexto da Rede de Agentes Sebrae, uma iniciativa que tem como objetivo a atuação de profissionais qualificados para o atendimento às demandas e necessidades das pequenas empresas e parceiros institucionais nos diversos territórios brasileiros, apresentando aos mesmos soluções, conteúdos e conexões.

Conforme documento orientador "Estratégia da Rede de Agentes Sebrae", o Sebrae "conceitua agente como o profissional que atua de forma ativa na busca por cliente para ofertar a prestação de serviços ou estimular a inovação e apoiá-lo no acesso a ações de seu interesse ou em prol da inovação empresarial, fundamentado por um mapeamento estratégico que identifica as necessidades dos diferentes nichos de negócio".

O mesmo documento indica que o Agente de Roteiros Turísticos "atua nos territórios turísticos para estimular e apoiar na implementação e/ou no fortalecimento da estratégia de destinos turísticos inteligentes (governança, tecnologia, experiência e sustentabilidade) e nas ações contempladas nos projetos vinculados à estratégia, ou em iniciativas de atendimento lideradas pela equipe estadual de turismo convergentes com a estratégia de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI) e validadas pela coordenação nacional de turismo".

O que se pode compreender por um agente? O dicionário Aurélio define o termo como: "quem trabalha agenciando, intermediando ou atuando efetivamente em negócios, acordos, contratos". Como a definição retrata, pode-se compreender o agente como o profissional interlocutor entre diversos outros agentes, que age de forma conjunta a fim de que possa não somente garantir, mas também maximizar as potencialidades das atividades propostas.

Cada tipo de agente na estratégia global da Rede de Agentes atua com objetivos e ações específicas. Dessa forma, o Agente de Roteiros Turísticos deve considerar as características do setor estando atento às diretrizes e orientações estabelecidas para a atuação nesse contexto produtivo.

Isso ocorre porque o turismo configura-se como uma atividade complexa que envolve múltiplos segmentos empresariais, agentes institucionais dos setores público e privado, organizações sociais e diversos campos do conhecimento (economia, , meio ambiente, políticas públicas, empreendedorismo, dentre outros).

Sendo as pequenas empresas o público alvo do Sebrae, para que obtenham êxito na atividade turística, torna-se necessário que exista um ambiente de negócios favorável, o que é possibilitado quando ocorre uma gestão compartilhada, através de uma governança estruturada e ativa no território.

Por outro lado, mesmo havendo um ambiente externo positivo, as pequenas empresas necessitam ter a capacidade de contar com produtos e serviços que atendam e surpreendam os clientes, nesse caso os turistas ou viajantes. A constante inovação e aprimoramento dos produtos turísticos apresenta-se como desafio fundamental para os pequenos negócios nos diversos destinos turísticos do país.

O Sebrae considera a Governança e Inovação de Produtos como aspectos prioritários para a atuação da Rede de Agentes de Roteiros Turísticos, com a presença de profissionais especializados nas regiões e municípios, conhecendo a realidade local, identificando as necessidades e intervindo para contribuir com a melhoria da oferta turística, comercialização mais adequada dos produtos, bem como com o fortalecimento da gestão compartilhada no turismo.

2. Orientações para atuação dos Agentes de Roteiros Turísticos

Compreendido o papel da Rede de Agentes de Roteiros Turísticos, expõe-se a seguir os processos a serem percorridos para a execução dos trabalhos propostos para a iniciativa.

Nesta fase "piloto" os Agentes em todos os territórios possuem em comum duas principais "entregas" e por isso a metodologia está dividida também em duas partes. A primeira delas com informações a respeito do **fortalecimento da governança**, seguida pelo detalhamento acerca do **desenvolvimento e melhoria de produtos turísticos**.

Diante da diversidade de realidades nas dezenas de territórios contemplados de norte a sul do Brasil, mesmo existindo uma missão comum das unidades do Sistema Sebrae, este documento busca propor orientações consistentes e úteis aos trabalhos dos Agentes, mas de forma flexível para respeitar a experiência e capacidade dos profissionais, parceiros, empreendedores e lideranças em cada Unidade da Federação.

No eixo de **Fortalecimento da Governança**, as orientações estão associadas com as seguintes atividades:

- **Definição da Abrangência** - ratificando qual formato de governança será trabalhado, municipal, regional ou específica de um roteiro turístico;
- **Como Estamos** - identificando a situação atual da governança com relação a aspectos como propósito e modelo de funcionamento;
- **Fazendo Acontecer** - prestando suporte para dinamização da governança no período de atuação do Agente de Roteiros Turísticos.

Para o **Desenvolvimento e Melhoria dos Produtos e/ou Roteiros**, as diretrizes estão relacionadas com as seguintes etapas:

- **Definição do Tipo de Produto** - indicando se será trabalhado o produto turístico de um empreendimento específico ou fomentado um Roteiro Turístico com vários empreendimentos;
- **Sensibilização, Adesão e Seleção dos Produtos e/ou Roteiros** - com as atividades de apresentação e mobilização dos empreendedores relacionados com o trabalho;
- **Aplicação da Matriz de Avaliação** - para identificação da situação atual dos empreendimentos ou roteiros com base nos aspectos de sustentabilidade, inovação e mercado;
- **Formatação dos Novos Produtos e/ou Roteiros** - com ações práticas de modelagem, testagem e apoio à comercialização;
- **Acompanhamento dos Resultados** - considerando o que for possível para mensurar nas entregas e os impactos positivos no período de execução do projeto.

Os Agentes de Roteiros Turísticos deverão apresentar um relatório final com os principais resultados da sua atuação, proporcionando assim uma mensuração do trabalho realizado, bem como aprendizados para aperfeiçoamento nos próximos ciclos de operacionalização da Rede de Agentes.

Nas seções a seguir, serão detalhadas as atividades que compõem os dois eixos de atuação dos Agentes de Roteiros Turísticos.

Quadro Resumo da Atuação - Fortalecimento da Governança

Fortalecimento da Governança						
Definição da Abrangência	Como Estamos			Fazendo Acontecer		
Regional						
Rotas	Qual é o propósito da governança?	Qual é o atual modelo organizacional da governança?	Qual é a efetividade atual da governança?	Convivência	Foco	Protagonismo
Municipal	1. Preenchimento da Ficha de Análise da Governança 2. Realização de Escuta Individual 3. Realização de Escuta Coletiva Encontro "Juntos pelo Turismo: Como Estamos?"			4. Dinamização da Governança (três encontros mensais) Encontro 1 - Convivência Encontro 2 - Foco Encontro 3 - Protagonismo		

Imagen 01: Eixo de atuação dos Agentes de Roteiros Turísticos - Fortalecimento da Governança

Quadro Resumo da Atuação - Desenvolvimento e Melhoria de Produtos Turísticos

Desenvolvimento e Melhoria de Produtos Turísticos				
Definição	Sensibilização, Seleção e Adesão	Como estamos?	Fazendo Acontecer	Continuidade
Produtos	Ideia pré-existente	Inovação	Modelagem do produto ou roteiro	Definição de Metas
	Viabilidade de execução		Testagem do produto ou roteiro	
	Interesse da gestão ou coletivo	Sustentabilidade	Promoção e Comercialização do produto ou roteiro	Definição de Estratégias
Roteiros	Posicionamento do destino	Mercado	Promoção e Comercialização do produto ou roteiro	Definição de Estratégias
	Demanda de mercado			
	Práticas sustentáveis			
	1. Apresentação para o trade local 2. Formulário de interesse 3. Foco em desenvolvimento ou melhoria	4. Visita técnica Aplicação da Matriz de Avaliação	5. Reuniões quinzenais Fichas de Produto ou Roteiro Plano de Execução	

Imagen 02: Eixo de atuação dos Agentes de Roteiros Turísticos - Desenvolvimento e Melhoria de Produtos Turísticos

2.1 Fortalecimento da Governança

É notório que diante da diversidade e da complexidade da atividade turística, apresenta-se como primordial uma gestão colaborativa e compartilhada, a qual deve ser implementada por todos que, de alguma forma, estabelecem relações com o setor, envolvendo o público e o privado nas variadas esferas e níveis de atuação.

Tendo isto em vista, pode-se considerar que uma governança é uma organização social composta por representantes de distintos setores, como o poder público, sociedade civil, instituições de ensino, entidades empresariais vinculadas ao turismo, empreendedores, dentre outros, com a finalidade de apoiar o desenvolvimento turístico de um território (município, região, roteiro, estado, país).

As instâncias de governança - sejam elas locais, regionais, estaduais ou nacional - têm o papel de direcionar processos e ações que permitam a inovação, fortalecimento, direcionamento e desenvolvimento de competências múltiplas que visem a sustentabilidade do setor e atendam às demandas específicas de cada território turístico. Portanto, as alianças, harmonizações de prioridades e responsabilidades entre os atores envolvidos são fundamentais para garantir que as iniciativas aconteçam de modo adequado.

Se por um lado, a importância do efetivo funcionamento das instâncias de governança no turismo seja um entendimento praticamente unânime por parte das lideranças envolvidas, por outro lado, também é recorrente a visão do enorme desafio para que esses modelos colaborativos funcionem de fato nos destinos turísticos. Vale destacar que a estruturação da governança em qualquer que seja o destino turístico, revela-se como fundamental, uma vez que sua atuação pode contribuir significativamente para que seu território de abrangência se desenvolva de modo sustentável.

Assim, o Agente de Roteiros deve acreditar na importância da governança, de forma a mobilizar e estimular uma verdadeira "renovação dos ânimos" por parte dessas lideranças que devem desempenhar o papel de coordenar as ações necessárias para o desenvolvimento local.

2.1.1 Definição da Abrangência da Atuação do Agente

O primeiro passo a ser dado para atuação dos Agentes é a ratificação da abrangência da governança a ser trabalhada. Na orientação do Sebrae Nacional, preferencialmente, devem ser trabalhadas as governanças regionais ou de rotas. Entretanto, em alguns casos, esse alcance poderá ser municipal, desde que acordado com as instâncias decisórias internas da instituição.

Trata-se de uma definição a ser feita com a coordenação estadual do Sebrae, sendo importante logo no início das atividades, uma vez que irá orientar todo o processo a ser percorrido ao longo do trabalho.

Esse mesmo recorte da abrangência (municipal, regional ou de um roteiro específico) norteará o trabalho do Agente com vistas aos eixos de fortalecimento da governança e para melhoria de produtos turísticos.

2.1.2 Como Estamos (Avaliação da Situação Atual)

Para o fortalecimento da gestão colaborativa no turismo, torna-se importante o entendimento da situação atual da governança, que pode ainda ser inexistente no território, estar em estágio inicial, em momento de fragilidade ou estar em fase de consolidação e amadurecimento.

Assim, essa avaliação ocorrerá com a realização de um diagnóstico que possibilitará o desenvolvimento do trabalho do Agente, tendo claro quais são os principais elementos que interferem na gestão da governança do turismo local.

Sendo esse diagnóstico (Como Estamos) a base para planejar ações que possam fortalecer a governança, espera-se que o Agente, a partir da sistematização dos resultados obtidos, possa agir de forma mais assertiva nesse importante eixo do seu trabalho.

A avaliação deverá ocorrer através de entrevistas individuais com uma amostra em torno de seis lideranças do território, bem como através do encontro participativo previsto na sequência dos trabalhos, cujo roteiro está descrito neste manual.

Para conhecer o momento atual da governança, o Agente buscará entender os seguintes aspectos: *Qual é o propósito da governança do território? Qual é o modelo organizacional atual da governança? Qual é a efetividade atual da governança?*

A seguir, apresentam-se informações orientadoras para a avaliação desses três aspectos:

A) *Qual é o propósito da governança do território?*

Neste campo, busca-se compreender claramente o papel da governança. Para isso, é preciso considerar que a mesma deve ser um espaço de articulação entre os atores sociais e também de proposição, análise e monitoramento das iniciativas para o desenvolvimento sustentável da atividade turística.

Assim, deve-se observar se os propósitos estão bem definidos, assim como a consciência dos seus integrantes sobre tal situação.

Para guiar esta identificação, seguem três perguntas orientadoras a serem feitas para os integrantes:

- Existe um papel definido para a governança? Se sim, qual é ele?
- Existe clareza sobre o seu papel no processo de governança?
- Considera-se que as lideranças envolvidas têm consciência sobre o papel delas no processo de governança?

Detetadas estas questões, também será importante que o Agente procure fontes de informação secundárias que ajudem a compreender a atuação da governança, tais como registros de ata de reunião, planos de ação passados e/ou em andamento, projetos executados, relatórios, reportagens, dentre outros.

B) Qual é o atual modelo organizacional da governança?

Existem diversos modelos organizacionais possíveis para ação de uma governança, dependendo da sua abrangência e objetivos esperados, sendo importante entender qual o modelo organizacional no território ou roteiro.

Para isso, apresentam-se três perguntas chaves a serem contempladas no diagnóstico e preenchimento da matriz a ser elaborada posteriormente.

- Existe algum tipo de formalização da governança? Se sim, qual?
- Existe uma estrutura executiva ou de coordenação da governança? Se sim, qual?
- Existem instrumentos de planejamento de ações da governança elaborados/ atualizados nos últimos 12 meses? Se sim, quais e o que eles contemplam?

A partir das respostas dos questionamentos, torna-se possível ter uma melhor compreensão sobre as formas de organização da governança.

C) Qual é a efetividade atual da governança?

Destaca-se a importância do reconhecimento quanto à efetividade atual da governança, pois muitos são os benefícios possíveis com a sua atuação. Entretanto, quando a gestão não ocorre do modo esperado, pode-se não ter os resultados desejados da atividade turística.

Para que se possa identificar os elementos mencionados, destacam-se a seguir algumas perguntas norteadoras, que auxiliarão no preenchimento da matriz:

- A governança se reúne pelo menos uma vez ao mês?
- Considera-se que os atores envolvidos estão atuantes na governança?
- Caso exista, as lideranças consideram que o planejamento e gestão da governança está sendo executado?

As informações sobre as questões acima deverão ser registradas no **Anexo 01 - Ficha de Análise da Governança - Como Estamos**. Elas serão obtidas junto às principais lideranças e partes interessadas relacionadas com a governança do território a partir de duas abordagens:

- **Escuta Individual:** abordagem baseada na escuta de uma amostra das lideranças, cuja quantidade deve variar de acordo com o universo total existente naquela localidade (recomenda-se ouvir em torno de seis pessoas). Esses nomes devem ser deliberados em conjunto com a coordenação local do Sebrae e, se considerado pertinente, validado com a instância de governança, caso exista. No caso da inexistência de instância constituída, serão indicadas em torno de seis lideranças pertencentes ao território e/ou roteiro turístico objeto da atuação.
- **Escuta Coletiva:** abordagem a ser realizada durante o Encontro "Juntos pelo Turismo: Como Estamos?" com a finalidade de validar e revisar as informações obtidas durante a "Escuta Individual".

Informações sobre o Encontro "Juntos pelo Turismo: Como Estamos?"

Este encontro tem como objetivo proporcionar o engajamento das lideranças envolvidas no processo de governança do território, seja ele de abrangência municipal, regional ou um roteiro turístico.

Neste encontro, serão apresentadas as conclusões obtidas a partir da abordagem de "Escuta Individual" efetuada na etapa anterior, chegando a conclusões para possíveis ajustes da análise da situação atual da governança.

Além disso, serão realizadas reflexões estratégicas sobre o momento atual da governança, apontando os principais desafios para a gestão compartilhada do turismo no âmbito local e proposição de ações prioritárias que possam fortalecer a governança.

Após este encontro, o Agente precisa informar que será realizado um encontro por mês ao longo de três meses, objetivando o desenvolvimento e integração da governança local.

Diretrizes mais específicas sobre este encontro estão contidas no **Anexo 02 - Ficha de Orientação do Encontro "Juntos pelo Turismo: Como Estamos"**.

2.1.3 Fazendo Acontecer (Dinamização da Governança)

Ao longo dos meses subsequentes à análise "Como Estamos", o Agente continuará dando suporte ao grupo de governança nos aspectos que foram discutidos e nas ações prioritárias, sempre com uma abordagem que possibilite reflexão e ação contínua nos seguintes aspectos:

- **Convivência:** estimulando a integração e a convivência dos atores, estabelecendo relações de confiança/sinergia entre os envolvidos com base para uma atuação cooperada;
- **Foco:** abordando "o que" e "como" precisam ser feitos a partir do planejamento da governança. Deve-se destacar a relevância de serem priorizadas ações realmente essenciais para o desenvolvimento do território;
- **Protagonismo:** incentivando cada um a cumprir o seu papel, com as lideranças agindo de fato para que cada um colabore para um turismo mais competitivo e sustentável.

Esse processo ocorre através da interação do Agente com as lideranças, mas também com a realização de mais três encontros participativos mensais, os **Encontros "Juntos pelo Turismo: Fazendo Acontecer"**, conforme detalhado a seguir.

- **Encontro 1:** abordará os três pontos fundamentais para o êxito da governança, porém com maior ênfase no aspecto da "convivência". O mesmo será composto por uma exposição dialogada, filmes inspiradores e atividades práticas;

- **Encontro 2:** terá como tema principal o aspecto do “foco”. Contará com resgate do encontro anterior, exposição dialogada, filmes inspiradores com exemplos de sucesso e reflexões sobre as prioridades da governança;
- **Encontro 3:** terá como tema principal o aspecto do “protagonismo”. Na pauta, resgate das informações passadas nos encontros anteriores, exposição dialogada, exemplos de lideranças e diálogo sobre o fazer acontecer.

As instruções pormenorizadas sobre esses encontros estão contidas no **Anexo 03 - Ficha de Orientação do Encontro "Juntos pelo Turismo: Fazendo Acontecer"**.

Estima-se que o próprio Agente de Roteiros Turísticos detenha capacidade de coordenar e dinamizar as ações propostas e os encontros. Contudo, caso seja necessário e exista disponibilidade por parte do Sebrae, poderão ser contratadas consultorias específicas para essas atividades.

Ressalta-se que o Agente deverá atuar de forma dinâmica no intervalo entre os encontros participativos, promovendo uma verdadeira "animação" do processo de engajamento das lideranças em torno do fortalecimento da governança.

Isso ocorrerá através de contatos pessoais presenciais, online, reuniões sobre temas específicos que sejam pertinentes ao processo de gestão participativa do turismo, dentre outras iniciativas.

2.2 Desenvolvimento e Melhoria de Produtos Turísticos

Além de contribuir com o fortalecimento e efetividade da instância de governança que está sob o seu campo de atuação, os Agentes de Roteiros Turísticos do Sebrae têm entre suas atribuições fomentar a melhoria da oferta turística de sua localidade, ajudando a aprimorar ou criar produtos ou roteiros turísticos de acordo com a abrangência de território definida. Por exemplo, caso tenha sido estabelecido que o Agente ficará responsável por uma região, o mesmo deve avaliar os produtos/roteiros que possam ser trabalhados dentro desse território.

Como se sabe, a oferta turística de um negócio ou destino é composta pelo conjunto de produtos e serviços que atraem e são consumidos pelos turistas, suprem as suas necessidades e expectativas, e tornam a sua experiência única, sejam ofertas essencialmente turísticas (atrativos culturais, naturais e serviços especializados) de apoio (infraestrutura básica e serviços complementares).

Ao analisar a oferta turística de um território, existem produtos que estão em graus de maturidade diferentes, alguns potenciais e outros já consolidados. Um **produto potencial** é aquele que pode ser considerado um motivador de viagem, mas que ainda não foi estruturado para ser consumido pelos seus visitantes e oferecer uma experiência única, segura e memorável. Em contrapartida, um **produto consolidado** é aquele que possui os atributos imprescindíveis para a realização da atividade turística (infraestrutura, processos operacionais, equipe de receptivo, protocolos de visitação e segurança etc.) e que recebe (em maior ou menor quantidade) turistas e visitantes.

Desse modo, quanto mais consolidados estiverem os produtos e serviços de um destino turístico, melhor será a qualidade da sua oferta e, consequentemente, mais atrativo e seguro será aquele local.

No entanto, importante destacar que o nível de atratividade do destino não depende apenas da quantidade de atrativos, produtos e serviços existentes no local, mas sim da qualidade e autenticidade das experiências oferecidas; da complementaridade e diversidade da oferta; da adequação às necessidades e desejos do seu público alvo; das estratégias de

comercialização adotadas; e do compromisso com a valorização e preservação do meio ambiente, das pessoas e da cultura local.

Por isso, os Agentes de Roteiros Turísticos têm a responsabilidade de compreender se aquele destino precisa criar novos produtos, aperfeiçoar o que existe ou criar roteiros que permitam distribuir melhor o fluxo de visitantes; levantar as possibilidades de atuação; entender quanto cada produto ou roteiro irá contribuir com a melhoria da oferta turística do destino como um todo; definir qual produto ou roteiro será trabalhado, para então iniciar a formatação deste novo produto, tendo como base os princípios da inovação, sustentabilidade e mercado.

A fim de viabilizar essa atuação de forma estruturada, a metodologia que será apresentada a seguir guiará a atuação da Rede de Agentes de Roteiros Turísticos no que tange o Desenvolvimento e Melhoria de Produtos Turísticos.

2.2.1 Definição do tipo de produto

O primeiro passo para o Desenvolvimento e Melhoria de Produtos Turísticos será definir quais serão os tipos de produtos a serem trabalhados por cada Agente, ou seja, estabelecer se serão produtos individuais de empreendimentos específicos ou um roteiro que engloba as experiências oferecidas por um conjunto de empreendimentos do território.

Observa-se que esta é uma iniciativa voltada prioritariamente para o setor privado e que, caso opte-se por formatar um roteiro turístico coletivo, será essencial levar em consideração a distribuição territorial dos empreendimentos que serão contemplados, a complementaridade destes produtos, assim como as convergências existentes entre eles que justifiquem estarem dentro de um mesmo roteiro.

Essa definição deve ser realizada em conjunto entre o Agente, representante do Sebrae e/ou Instância de Governança Local, considerando o que será mais vantajoso para o destino como um todo naquele momento.

Para essa tomada de decisão, torna-se fundamental ter clareza sobre o perfil da oferta e da demanda turística da localidade, bem como as suas principais necessidades. Caso o destino ainda não tenha essas informações de forma organizada, durante a reunião o Agente poderá facilitar uma atividade em grupo para preencher o **Anexo 04 - Análise da Situação Atual do Destino**.

2.2.2 Sensibilização, adesão e seleção dos produtos e/ou roteiros

Uma vez determinado se a atuação do Agente será voltada para ações individuais ou coletivas, será preciso definir quais produtos ou roteiros serão trabalhados.

O primeiro passo a ser tomado refere-se a realização de um levantamento das empresas que têm potencial e interesse de participar deste projeto. Este processo deve ser registrado na planilha **Anexo 05 - Relação de Empresas Potenciais**. Recomenda-se que as empresas selecionadas tenham participação nos projetos e instâncias locais, porém este não é um pré-requisito.

Feito isso, a próxima etapa será apresentar o projeto às empresas relacionadas para identificar quais têm interesse em participar desta iniciativa. Recomenda-se que essa apresentação seja realizada presencialmente em um local de fácil acesso com infraestrutura adequada. O convite para o encontro pode ser feito presencialmente, via WhatsApp, telefone ou e-mail, da forma que for mais eficiente para cada contato.

No dia e hora marcados, o Agente deverá apresentar aos presentes o **Anexo 06 - Proposta para o Desenvolvimento e Melhoria de Produtos Turísticos** e disponibilizar o **Anexo 07 - Formulário de Interesse** para os responsáveis pelos empreendimentos que demonstrarem interesse pela iniciativa proposta.

O **Anexo 07 - Formulário de Interesse** deve ser preenchido pelos interessados, preferencialmente, em até sete dias após o encontro de apresentação do projeto ou de acordo com as agendas e cronogramas locais. Passado esse prazo, o Agente deve analisar as inscrições recebidas e selecionar os produtos/roteiros a serem trabalhados com base nos seguintes critérios:

-
- Pré-existência de uma ideia de produto a ser estruturada;
 - Viabilidade de execução operacional e financeira dentro de cinco meses;
 - Nível de interesse da gestão em desenvolver aquele novo produto;
 - Contribuição com a melhoria do posicionamento do destino como um todo;
 - Adequação às necessidades da demanda;
 - Empresa e produto comprometidos com a sustentabilidade.

Com base nas respostas dadas no formulário de inscrição, o Agente deverá entregar ao Sebrae uma proposta de produtos a serem trabalhados, de modo que a decisão final seja tomada em conjunto.

Feito isso, o último passo dessa etapa será comunicar o resultado da seleção aos gestores que se inscreveram para integrar o projeto. Algo que pode ser feito presencialmente, via WhatsApp, telefone ou e-mail, da forma que for mais eficiente para cada contato.

Como trata-se de um projeto piloto, é importante ressaltar para as empresas não selecionadas que elas poderão ser contempladas em outras ações do Sebrae.

2.2.3 Aplicação da Matriz de Avaliação

Uma vez escolhidos os produtos a serem trabalhados, é necessário entender a situação atual dos empreendimentos participantes do processo, para que as ações de melhoria ou desenvolvimento do novo produto estejam alinhadas ao perfil daquele empreendimento ou local.

Para isso, o Agente deverá realizar uma visita técnica aos empreendimentos para entender que tipo de experiência é oferecida no local, estreitar laços com a equipe de gestão, compreender mais a fundo qual é a ideia, os recursos e as necessidades existentes, bem como identificar como aquele empreendimento encontra-se em relação aos pilares de Inovação, Sustentabilidade e Mercado, levando em consideração os pontos existentes no **Anexo 08 - Matriz de Avaliação**.

Por mais que se programe como funcionarão as visitas, a experiência em cada empreendimento é única, por isso é essencial que o Agente domine muito bem o roteiro de perguntas, conduza a conversa de forma objetiva, pratique a escuta ativa e registre através de textos e imagens todas as informações que possam ser relevantes.

Destaca-se a importância de sempre se ter em mãos celular, caderno ou bloco de notas para registrar as informações e impressões coletadas durante a visitação; fotografar todos os espaços e experiências, contribuindo com o registro visual da visita; a habilidade de se praticar uma escuta ativa a fim de se conectar com o(a) empresário(a), entender o contexto do empreendimento e acessar informações preciosas para a continuidade do atendimento.

2.2.4 Formatação dos produtos/roteiros

Após compreender a situação atual de cada empreendimento, inicia-se a fase de formatação dos novos produtos e/ou roteiros. Essa é uma etapa que exige bastante comprometimento - tanto por parte do Agente de Roteiros Turísticos quanto dos empreendedores contemplados no projeto. Nesta fase piloto, tem um prazo de execução de quatro meses e engloba diversas atividades, sendo que cada Agente deve realizar pelo menos uma reunião quinzenal com os gestores dos empreendimentos para acompanhar o andamento das ações.

Esta etapa do projeto está subdividida em três momentos principais: modelagem, testagem, promoção e comercialização. Cada um deles será detalhado a seguir.

2.2.4.1 Modelagem

Como mencionado anteriormente, seja para formatar novos produtos ou aprimorar os existentes, o Agente de Roteiros Turísticos precisa se ater a três pilares fundamentais: inovação, sustentabilidade e mercado.

O conceito de **inovação** está diretamente associado ao que pode ser feito de forma diferente, visando sempre a melhoria da experiência turística ofertada e, para isso, será essencial entender quais são as necessidades e expectativas dos clientes.

A experiência vivida por um cliente está composta por diversos fatores que relacionam-se a sensações físicas, geram percepções, provocam emoções e criam memórias afetivas. Para que essas experiências sejam positivas, é primordial que elas estejam alinhadas ou superem as expectativas dos clientes, e, para que isso seja possível, é imprescindível ter bastante clareza sobre as necessidades e desejos dessas pessoas.

Certamente, cada indivíduo é único, porém, como vivemos em uma sociedade que está em constante transformação, algumas necessidades e desejos acabam sendo manifestados de forma coletiva e podem ser identificados como tendências de consumo globais. Estar atento a essas tendências é fundamental para que um ou vários negócios ofereçam experiências que, de fato, estejam alinhadas aos interesses da sua demanda.

De acordo com estudos da consultoria Lab Turismo, os principais comportamentos dos viajantes são:

- Busca por experiências autênticas;
- Cada vez mais informados e exigentes;
- Mais conscientes das causas ambientais e sociais;
- Mais conscientes do preço;
- Busca por momentos com a família e amigos;
- Busca por interação social;
- Valorização da saúde e segurança.

A partir disso, fica perceptível que inovação não depende exclusivamente de tecnologia, mas sim de criatividade e de um olhar crítico sobre o como fazemos e o que queremos fazer para promover a melhor experiência possível ao nosso cliente.

Com esse tipo de pensamento, torna-se possível inovar a partir da criação de uma nova experiência, melhoria de processos, atualização de práticas de gestão, mudanças na lógica de condução de determinada atividade, otimização de espaços e de recursos, dentre outros fatores que contribuem com a melhoria da experiência do cliente e da operação.

A **sustentabilidade** é outro pilar que precisa ser observado na formatação desses produtos, pois a atividade turística gera inúmeros impactos ambientais e sociais, afinal o meio ambiente, os territórios, as pessoas e a cultura são os principais recursos dessa atividade. Por tratar-se de recursos extremamente sensíveis, finitos e que estão diretamente relacionados ao bem-estar da humanidade, é essencial que os produtos turísticos sejam pensados de forma a otimizar os impactos positivos, reduzir os negativos e, sempre que possível, recuperar ou restaurar o que por algum motivo já foi degradado.

Por isso, importante também sempre analisar de que modo aquele produto está favorecendo a preservação da qualidade da água, do solo, do ar e da biodiversidade local; como ele incentiva a valorização da cultura local de forma genuína; como ele permite uma melhor qualidade de vida e distribuição de renda entre a população local; o que pode ser feito em parceria com o poder público e outras entidades para que seja um lugar cada vez melhor de se morar e visitar; quais estratégias serão adotadas para se promover a diversidade e inclusão de pessoas que geralmente não teriam acesso àquele produto seja por questões financeiras, de acessibilidade ou de preconceito.

A partir do momento em que se assume o compromisso de ser um produto que irá trazer resultados financeiros junto com o desenvolvimento social e a preservação ambiental, a sustentabilidade passa a ser natural e parte integrante do processo de gestão. Por isso, quanto antes ela for considerada, mais fácil será a sua implantação.

O terceiro pilar a ser trabalhado refere-se ao **mercado**, afinal, todo trabalho realizado só fará sentido quando tais produtos passarem a ser consumidos e usufruídos. Por isso, o Agente de Roteiros Turísticos também têm a missão de ajudar os empreendimentos a

avaliarem quais estratégias de comunicação e venda serão adotadas para que seus produtos cheguem até o seu público-alvo.

Para facilitar a modelagem dos produtos, o Agente de Roteiros Turísticos pode contar com três ferramentas de apoio: o **Anexo 09 - Ficha de Produto**, o **Anexo 10 - Ficha de Roteiro** e o **Anexo 11 - Plano de Execução**.

O **Anexo 09 - Ficha de Produto** ou o **Anexo 10 - Ficha de Roteiro** devem ser utilizados nas duas primeiras reuniões com as pessoas responsáveis pela gestão do produto e/ou roteiro, pois serão os grandes norteadores do produto ou roteiro a ser criado.

Ao preencher essa ficha, ficará claro quais ações terão que ser executadas para que o produto ou roteiro seja viabilizado - desde questões de estrutura, gestão, operação e comercialização. Para facilitar o estabelecimento de prioridades, responsabilidades e prazos de execução, o Agente de Roteiros Turísticos deve utilizar o **Anexo 11 - Plano de Execução**, ferramenta a ser atualizada a cada nova reunião com a equipe envolvida para fins de acompanhamento da execução das atividades em questão.

Quando o projeto contemplar a criação ou aprimoramento de um produto pré-existente, será muito importante que esse produto seja inovador para aquele empreendimento, mas que esteja alinhado ao perfil do negócio e às necessidades e expectativas da demanda real ou potencial, afinal, mesmo falando de novos produtos, é preciso manter a essência original do empreendimento para que haja harmonia com as demais experiências ofertadas no local.

No caso da formatação de roteiros, que se trata de um produto coletivo que engloba negócios diferentes, porém complementares, é fundamental que o mesmo seja criado visando fortalecer as características daquela região e tornar a experiência do viajante ainda mais interessante pela diversidade de atrações que ele poderá usufruir dentro de um mesmo território.

É importante enfatizar que, seja no caso de produtos individuais ou coletivos, quanto mais diverso for o grupo que estiver à frente deste projeto, mais viável será a sua implantação, pois todos se sentirão um pouco “donos” daquela experiência, facilitando a identificação de ações que precisam ser executadas e melhorando a distribuição de responsabilidades. Por

isso, é primordial que o Agente de Roteiros Turísticos estimule a participação ativa dos gestores, mas também das equipes operacionais e comerciais de cada negócio contemplado.

2.2.4.2 Testagem

Recomenda-se que o produto e/ou roteiro formatado esteja pronto um mês antes de finalizar o prazo do projeto para que seja possível testá-lo.

Para esse teste, deve ser convidado um grupo de pessoas focais - tanto técnicas quanto formadoras de opinião - para de fato vivenciar a experiência prática do produto, como clientes finais, e fornecer *feedbacks* reais relacionados à organização, qualidade das estruturas/equipamentos e qualidade do serviço.

O **Anexo 12 - Modelo de Pesquisa de Satisfação** pode ser utilizado como base para essa avaliação, porém será fundamental adaptar os pontos a serem analisados, conforme o que fizer mais sentido para o produto que tiver sido testado.

Por exemplo, caso o produto seja uma trilha, é necessário levar em conta questões relacionadas à segurança; caso seja uma experiência gastronômica, incluir pontos relacionados ao sabor da comida e tempo de atendimento; no caso de roteiros, avaliar se foi possível realizar toda a programação dentro do tempo previsto, se os produtos foram complementares, dentre outros fatores que podem influenciar a satisfação do cliente nestes contextos.

Com base nos *feedbacks* recebidos, cada Agente deve realizar uma sessão de trabalho com a equipe de gestão dos produtos e roteiros para alinhar eventuais ajustes que precisarão ser feitos até a data de lançamento oficial no mercado e atualizar o **Anexo 11 - Plano de Execução**, conforme necessário.

2.2.4.3 Promoção e comercialização

Em paralelo à modelagem e testagem do produto, tem que se estruturar as estratégias de promoção e comercialização que serão utilizadas para vendê-lo. O primeiro passo é compreender a fundo quem é o **público-alvo** do produto, pois essa informação será a base para definir os canais que serão utilizados para a promoção e venda.

Em seguida, apresenta-se como necessário estabelecer o **preço de venda** do produto considerando questões como: o custo operacional do produto, a margem de lucro desejada, o comportamento de consumo do público-alvo, os valores agregados que diferenciam o produto, bem como os preços praticados pelo mercado em produtos semelhantes.

É imprescindível fazer essa análise mais aprofundada da precificação, pois os produtos vendidos precisam suprir o seu custo operacional e dar lucro, mas também precisam ter um preço de venda alinhado à capacidade de compra do mercado, de modo que não seja percebido como algo muito caro ou muito barato, de acordo com o perfil do seu público alvo.

O terceiro passo será verificar a necessidade de atualização ou criação de uma **marca** para o produto ou roteiro. Como marca é a identidade pela qual algo é reconhecido no mercado, é de suma importância que o nome, as cores, a tipografia e os elementos visuais comuniqueem o que de fato aquele produto se propõe a entregar: luxo, contato com a natureza, ancestralidade etc. No caso de novos produtos e roteiros, recomenda-se fortemente a criação de uma marca para tal; no caso de melhoria de produtos que já tenham marcas, pode-se avaliar o quanto aquela identidade ainda está alinhada à nova proposta.

Uma vez definido o público e o preço de venda, é chegado o momento de determinar quais serão os **canais de promoção e venda** do produto. Para que essa estratégia tenha êxito, será preciso entender o comportamento de compra do público-alvo - ou seja, onde essas pessoas procuram informações sobre as suas viagens (redes sociais, sites, agências de viagem, revistas etc.) e por onde elas consolidam as suas compras (agências físicas, agências onlines, operadoras, direto com o empreendimento etc.). Uma vez compreendido isso, está na hora de criar um plano de ação para de fato divulgar tal produto em cada um dos canais escolhidos.

Para facilitar essa jornada, o Agente de Roteiros Turísticos deve preencher junto com a equipe de gestão dos empreendimentos o **Anexo 13 - Estratégias de Mercado**, que contém alguns formulários estruturados que ajudarão no aprofundamento desta análise.

2.2.5 Acompanhamento dos resultados

Um importante passo da metodologia refere-se ao alinhamento com a equipe de gestão como será feito o acompanhamento dos resultados e da satisfação dos clientes relacionados ao produto ou roteiro que foi criado/melhorado, afinal, para o sucesso prolongado desta ação será essencial assumir um compromisso com a melhoria contínua do produto.

Para isso, precisa se instituir quais serão as metas financeiras, comerciais e de satisfação do produto ou roteiro, bem como as respectivas métricas e canais de acompanhamento.

Por exemplo, ao se estabelecer uma meta de 60% de ocupação mensal, ao final de cada mês será preciso mensurar qual foi a ocupação obtida e entender o quanto próxima ela está dessa meta; se a meta for obter 90% de satisfação dos clientes, é preciso delinear quais critérios serão analisados através de qual plataforma ou ferramenta, por quem e com que frequência.

Esse tipo de gestão permitirá compreender na prática o resultado de todo o esforço dedicado e observar sistematicamente o que precisará ser ajustado de tempos em tempos a fim de preservar o êxito do produto ou roteiro.

2.3 Avaliação de resultados e relatório final

Para um adequado processo de monitoramento dos trabalhos, sugere-se que o Agente elabore um cronograma das principais atividades, visando proporcionar um melhor acompanhamento por parte do Sebrae ao longo da sua atuação. Isso pode ser feito em instrumento próprio do Sebrae estadual ou através do formulário constante no **Anexo 14 - Modelo de Cronograma**.

Ao finalizar os cinco meses da fase piloto do projeto, cada Agente de Roteiro Turístico deverá elaborar um relatório de conclusão, a ser entregue para a equipe do Sebrae, contendo resumidamente como foi a sua atuação naquele território, evidenciando os principais desafios enfrentados, as ações executadas e os resultados alcançados tanto no âmbito das estratégias de Governança quanto no Desenvolvimento e Melhoria de Produtos.

Lista de Anexos

[Anexo 01 - Ficha de Análise da Governança - Como Estamos](#)

[Anexo 02 - Ficha de Orientação do Encontro "Juntos pelo Turismo: Como Estamos"](#)

[Anexo 03 - Ficha de Orientação do Encontro "Juntos pelo Turismo: Fazendo Acontecer"](#)

[Anexo 04 - Análise da Situação Atual do Destino](#)

[Anexo 05 - Relação de Empresas Potenciais](#)

[Anexo 06 - Proposta para o Desenvolvimento e Melhoria de Produtos Turísticos](#)

[Anexo 07 - Formulário de Interesse](#)

[Anexo 08 - Matriz de Avaliação](#)

[Anexo 09 - Ficha de Produto](#)

[Anexo 10 - Ficha de Roteiro](#)

[Anexo 11 - Plano de Execução](#)

[Anexo 12 - Modelo de Pesquisa de Satisfação](#)

[Anexo 13 - Estratégias de Mercado](#)

[Anexo 14 - Modelo de Cronograma](#)

[Clique aqui](#) para acessar a pasta que contém todos os anexos mencionados neste manual.