



**POR UM TURISMO MAIS
RESILIENTE NO ESTADO
DE SÃO PAULO:** resultados da
Cooperação Técnica BR-T1455

ÍNDICE

CAPÍTULO 1

Consolidando estratégias para acelerar a recuperação no pós-pandemia: caminho inicial para a busca por maior resiliência **07**

CAPÍTULO 2

Um Estado, muitas possibilidades: garantindo maior eficiência na gestão e fortalecimento das singularidades locais por meio da estratégia de regionalização **13**

CAPÍTULO 3

Melhorando a comunicação e promoção da diversidade de possibilidades do estado de São Paulo: um olhar sobre o comportamento do mercado e da demanda turística **27**

CAPÍTULO 4

É possível monitorar a sustentabilidade e criar melhores estratégias para fortalecer a resiliência dos destinos? Estudo-piloto de um sistema de monitoramento no Litoral Norte **47**

CAPÍTULO 5

Aperfeiçoamento da sistemática de concessão de crédito a empresas do setor de turismo no estado de São Paulo **61**

CAPÍTULO 6

Hub de Inovação: catalisador do processo de inovação do ecossistema do turismo paulista **71**

CAPÍTULO 7

Olhando para o futuro: Programa Mais Turismo **77**

INTRODUÇÃO



A crise gerada pela pandemia da Covid-19 trouxe, sem dúvida, grandes desafios para o setor do turismo. Os impactos ultrapassaram qualquer precedente histórico, não só localmente, como mundialmente. Mas, como se diz: “onde há crise, há oportunidade”. Assim também o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e a Secretaria de Turismo e Viagens do Estado de São Paulo (Setur/SP) entenderam e uniram esforços para desenvolver uma estratégia robusta para a recuperação e reativação do setor de turismo no estado. Ainda que a crise estivesse no seu auge, havia a certeza de que um bom planejamento traria bons resultados.

Assim, em maio de 2020, BID e Setur/SP iniciaram uma Cooperação Técnica (BR-T1455) visando apoiar estudos e instrumentos para delimitar ações de recuperação do setor em médio e longo prazos, identificar atividades complementares que pudessem acelerar o desenho de soluções para a recuperação pós-crise e, ainda, encontrar maneiras para transformar de forma pragmática e eficiente alguns dos modelos e práticas em uso no estado.

Desse trabalho nasceu um plano de recuperação do setor de turismo no estado de São Paulo, que incluiu o desenho de estratégias integradas para guiar a atuação da Setur e delimitou um plano operacional de ações críticas para apoiar a recuperação do setor, além de apontar indicadores para demonstrar seus resultados; um estudo de mercado e demanda turística, que vai, em grande parte, apoiar ações de comunicação e promoção; um plano para aprimorar o processo de regionalização do turismo; uma análise com recomendações objetivas e práticas para fortalecer os instrumentos financeiros mais adequados e inovadores para responder às problemáticas de acesso a crédito enfrentadas pelos pequenos e médios empresários do setor; um modelo para o fortalecimento do monitoramento da sustentabilidade do setor; uma proposta de hub digital para fortalecer o ecossistema de inovação do turismo; e, por fim, a proposta de um programa estruturante para o turismo no estado para os próximos anos.

Esta publicação reúne os resultados dessas produções, com o objetivo de ampliar sua disseminação e utilização, ao trazer importantes subsídios para a tomada de decisões estratégicas com foco na resiliência, sustentabilidade e responsabilidade da prática do turismo nos próximos anos por parte do setor público, setor privado e terceiro setor ligados ao segmento.

CAPÍTULO 1



Consolidando estratégias para acelerar a recuperação no pós-pandemia: caminho inicial para a busca por maior resiliência

O primeiro trabalho realizado no âmbito da cooperação técnica teve como objetivo consolidar, de modo pragmático, estratégias setoriais de aceleração da retomada, por meio da estruturação de um plano executivo que indicasse ações prioritárias, considerando a possibilidade de reconversão para dinâmicas mais sustentáveis de desenvolvimento turístico no estado e adotando uma matriz de tomada de decisão que favorecesse priorizar ações.

■ METODOLOGIA

O referencial para a leitura da situação atual e a recomendação de ações foram guiados pelo modelo estrutural de gestão de crises no turismo, proposto por Faulkner (2001)¹, e aliados aos referenciais de recomendações estabelecidas em nível internacional para a gestão específica da crise causada pela pandemia da Covid-19, por parte da Organização Mundial do Turismo (2021)² e do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (2021)³.

Por fim, o plano de ações foi organizado a partir da análise de problemas e definição de estratégias e projetos (PEP), contando com o apoio da matriz de priorização Gravidade-Urgência-Tendência (GUT), procurando otimizar esforços já empreendidos pela Setur/SP, o capital social e de conhecimento acumulados, bem como o aporte disponível no próprio âmbito da cooperação técnica, em seus demais componentes previstos.

¹ Faulkner, Bill. *Towards a framework for tourism disaster management*. *Tourism Management*, Vol. 22, 2001, páginas 135 – 147. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(00\)00048-0](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00048-0).

² *Global Guidelines to Restart Tourism: estabelece recomendações para governos, setor privado e por grandes temáticas. Para fins desta análise, foram consideradas as 10 (dez) estratégias definidas no item “8. Planejamento e gestão de destinos”. Estas estratégias estão mais relacionadas com curto e médio prazo. Disponível em: <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-05/UNWTO-Global-Guidelines-to-Restart-Tourism.pdf>.*

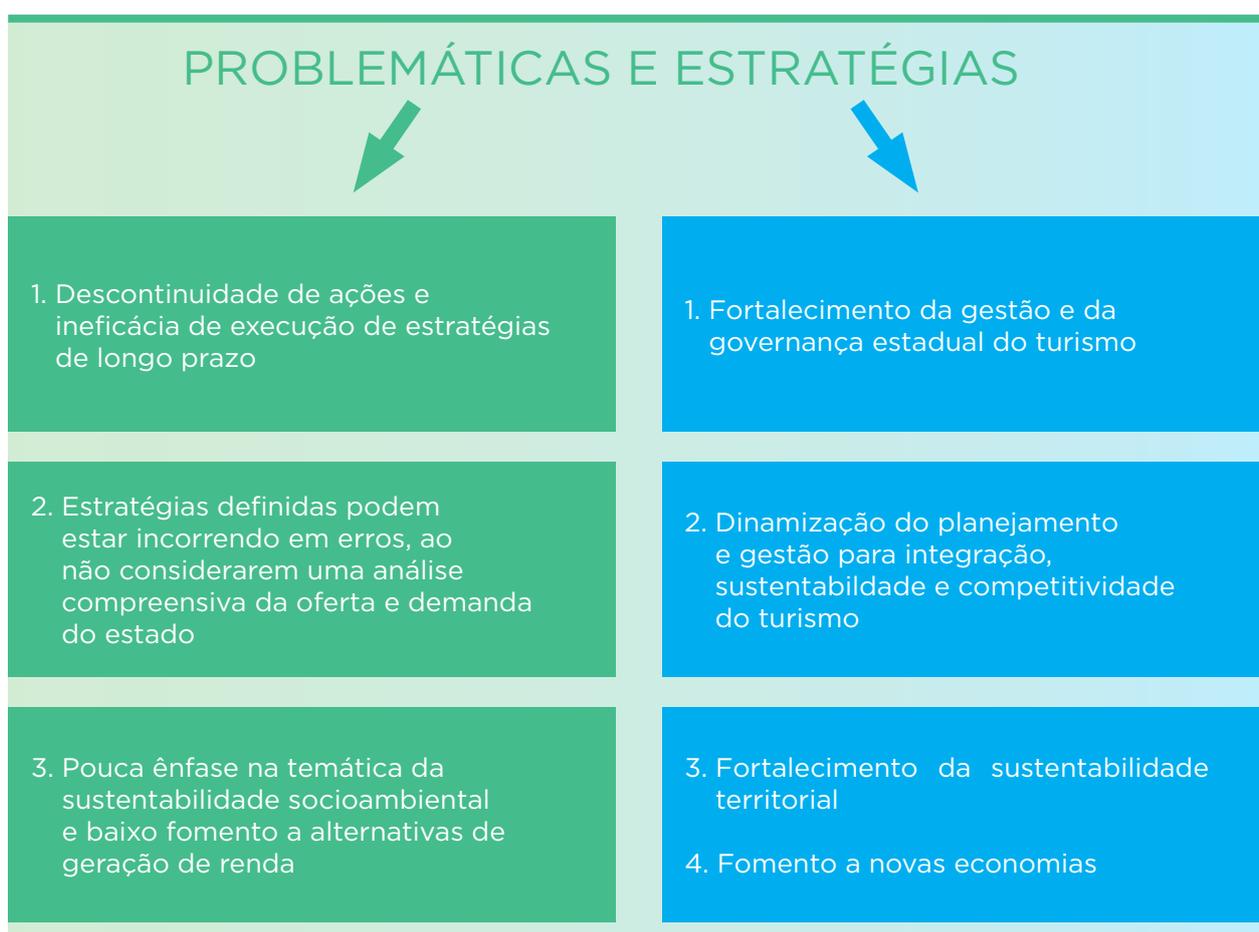
³ *One Planet Vision for Responsible Recovery of Tourism Sector: reforça a importância de atuar em bases que fortaleçam a resiliência e a sustentabilidade do turismo, estabelecendo 18 (dezoito) estratégias dentro de 6 linhas diretivas. Estas estratégias estão mais relacionadas com o longo prazo. Disponível em: <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-06/one-planet-vision-responsible-recovery-of-the-tourism-sector.pdf>.*

■ RESULTADOS

Na fase emergencial, o governo do estado de São Paulo adotou medidas significativas com as recomendações internacionais, tais como: a garantia da biossegurança dos profissionais do setor e dos turistas; o monitoramento do desempenho do turismo para apoiar a tomada de decisões em curto e médio prazos; a adequação de ações de comunicação e promoção de destinos, considerando a reconfiguração de fluxos de viajantes; e, o suporte à manutenção do emprego e renda, por meio da ampliação do crédito e da identificação dos segmentos empresariais e profissionais mais afetados.

Ao mesmo tempo, iniciou um processo de desenho de incentivos à estruturação de novos produtos e consolidação das bases de desenvolvimento de territórios-chave para o turismo, de modo regional. E, antes de a pandemia se instalar, elaborou o Plano Estratégico de Turismo SP 20-30, que estabeleceu recomendações de longo prazo, e que, dentro do possível, abarcou uma visão pós-pandemia.

Não obstante essas medidas, a análise elaborada no âmbito da CT identificou três principais desafios, para os quais foram indicadas quatro estratégias, de modo a buscar o desenvolvimento em bases mais sustentáveis, responsáveis e resilientes em médio e longo prazos, conforme a seguir.



■ RECOMENDAÇÕES

Com base nas quatro estratégias, foram estabelecidas 12 ações, todas correlacionadas com o Plano Estratégico SP 20-30, sendo quatro prioritárias (marcadas em azul mais escuro no quadro a seguir), as quais, em parte, são a base (predecessoras) para outras ações relevantes.

PROJETOS	Prioridade com base na matriz GUT
1. Elaboração de legislação relativa à elaboração, revisão e monitoramento do Plano Estadual de Turismo do Estado de São Paulo	MUITO ALTA PRIORIDADE
2. Aprimoramento do Dadetur - critérios COC	ALTA PRIORIDADE
3. Fortalecimento do Conselho Estadual de Turismo	BAIXA PRIORIDADE
4. Plano de Regionalização Estadual do Turismo	MUITO ALTA PRIORIDADE
5. Estudo-base de perfil, comportamento e percepção da demanda atual e potencial	MUITO ALTA PRIORIDADE
6. Incentivo ao desenvolvimento de áreas prioritárias para investimentos – elaboração de Master Plans	ALTA PRIORIDADE
7. Projeto-piloto de monitoramento de indicadores de gestão sustentável do turismo - Litoral Norte	ALTA PRIORIDADE
8. Incentivo à adoção de práticas sustentáveis - planejamento	MÉDIA PRIORIDADE
9. Incentivo à adoção de práticas sustentáveis - implantação	MÉDIA PRIORIDADE
10. Projeto-piloto de economia circular em áreas ambientalmente frágeis - planejamento	BAIXA PRIORIDADE
11. Projeto-piloto de economia circular em áreas ambientalmente frágeis - implantação	BAIXA PRIORIDADE
12. Aprimoramento do programa de crédito	MUITO ALTA PRIORIDADE

Das quatro ações, definidas como “muito alta prioridade”, três foram executadas no âmbito da CT BR-T1455, em seu componente 2, entre 2021 e 2022, gerando importantes subsídios para fortalecer a resiliência do turismo em São Paulo no longo prazo, conforme será possível conhecer nos demais capítulos deste documento.

Por fim, embora a cooperação técnica tenha um enfoque mais pragmático na aceleração da retomada do turismo pós-pandemia em São Paulo, ainda há um grande desafio em estabelecer uma gestão permanente focada no aprendizado contínuo, em que gestão de riscos, vulnerabilidades, crises e desastres sejam aspectos efetivamente incorporados.

Alertas sobre a importância de lidar com a teoria da complexidade e do caos vêm sendo incentivados no âmbito da gestão de destinos desde as primeiras discussões sobre sustentabilidade no turismo na década de 1990. Acontecimentos críticos dos anos 2000 como tsunamis, doenças, terrorismo e, especialmente, a crise econômica da bolha imobiliária vivida em 2008 – considerada uma das piores crises do século XXI e que afetou o setor de modo global, sem precedentes – impulsionaram em grande parte a discussão sobre gestão de crises e desastres no turismo.

A partir dos anos 2018, a Organização Mundial do Turismo passou a sugerir que fossem incorporadas reflexões sobre padrões de produção e consumo responsáveis em políticas públicas, e, a instituição Travel Foundation, em parceria com o Centro para a Sustentabilidade Global de Empresas da Universidade Cornell⁴ e a empresa EplerWood International, publicou um estudo sobre a “carga invisível do turismo”, destacando os inúmeros riscos em função de custos não contabilizados ou geridos em decorrência da atividade turística nos destinos.

A pandemia causada pela Covid-19, que teve início em 2020, um evento extremo e imprevisível, e a pauta mais do que urgente relacionada às mudanças climáticas, reforçada na COP26 de 2021, expandiram as preocupações: estamos encarando o turismo como um sistema complexo, que deve se adaptar de modo constante? Estamos cientes das vulnerabilidades e riscos que afetam a atividade, sejam elas causadas por crises ou desastres de diversas ordens? Temos conhecimento técnico e emocional para reconhecer que vivemos em um mundo de rápidas mudanças, que podem mudar completamente a forma como nos conectamos e fazemos turismo? Estamos preparados para gerir isso?

Fica evidente para os governos e para a governança de destinos que não basta ter resposta imediata, mas é preciso saber lidar com este tipo de situação de modo sistêmico, em função dos impactos negativos sem precedentes e o potencial de novas crises, riscos e desastres de todas as ordens serem cada vez mais constantes no mundo.

⁴Publicação “Destinations at Risk: The Invisible Burden of Tourism”. Disponível para download em <https://www.thetravelfoundation.org.uk>

As recomendações aqui apresentadas e os estudos que foram realizados ao longo da CT, em especial a proposta do programa estruturante “Programa Mais Turismo”, são importantes medidas que focam em construir um caminho rumo à resiliência do turismo no estado de São Paulo por trazerem justamente estratégias que abordam o olhar sistêmico e baseado na gestão do aprendizado.

CAPÍTULO 2



Um Estado, muitas possibilidades: garantindo maior eficiência na gestão e fortalecimento das singularidades locais por meio da estratégia de regionalização

O estudo e recomendações sobre a regionalização do turismo no estado de São Paulo teve como objetivo orientar o processo de desenvolvimento turístico de base territorial regional, contribuindo para potencializar a oferta turística e aumentar a competitividade, além de promover melhorias em processos de gestão compartilhada e ampliar a representatividade do setor na esfera estadual, buscando institucionalizar a política de regionalização, fortalecendo o processo de governança regional e estabelecendo diretrizes para a organização territorial do turismo no estado.

■ METODOLOGIA

O processo de elaboração do Plano de Regionalização do Turismo (PRT) envolveu três etapas: 1) a compreensão da dinâmica do turismo no estado e da regionalização atual; 2) o entendimento da gestão regional e governança turística atual; e, 3) estudos complementares buscando inspirações em cases-referência e megatendências globais para o turismo.

Destaque também para o enfoque participativo, com reuniões periódicas com a equipe técnica da Setur/SP e a constituição do Grupo de Inteligência Colaborativa (GIC), formado por profissionais do trade e iniciativa privada, que apoiou na busca de caminhos adequados à realidade de São Paulo. Foram ainda realizados encontros e oficinas com os interlocutores das regiões turísticas, abordando desde a socialização das atividades até a reflexão sobre inovação e futuro do turismo.

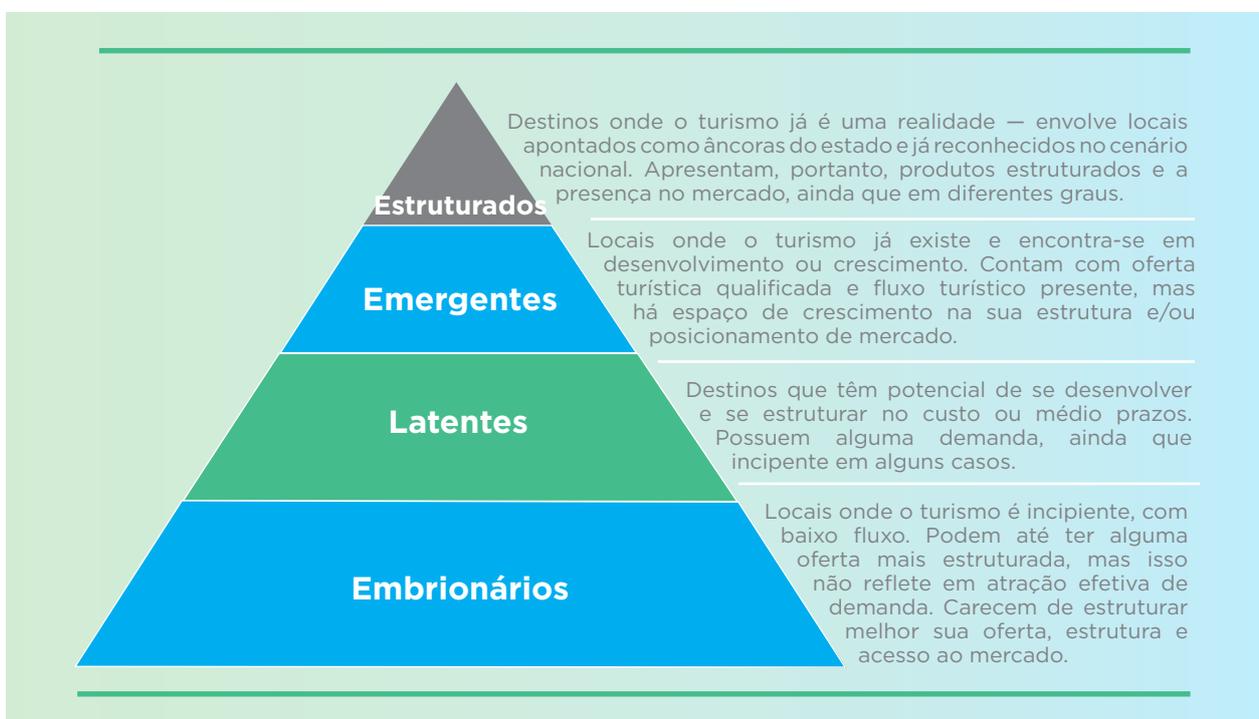
■ RESULTADOS

A DINÂMICA ATUAL DO TURISMO NO ESTADO DE SÃO PAULO

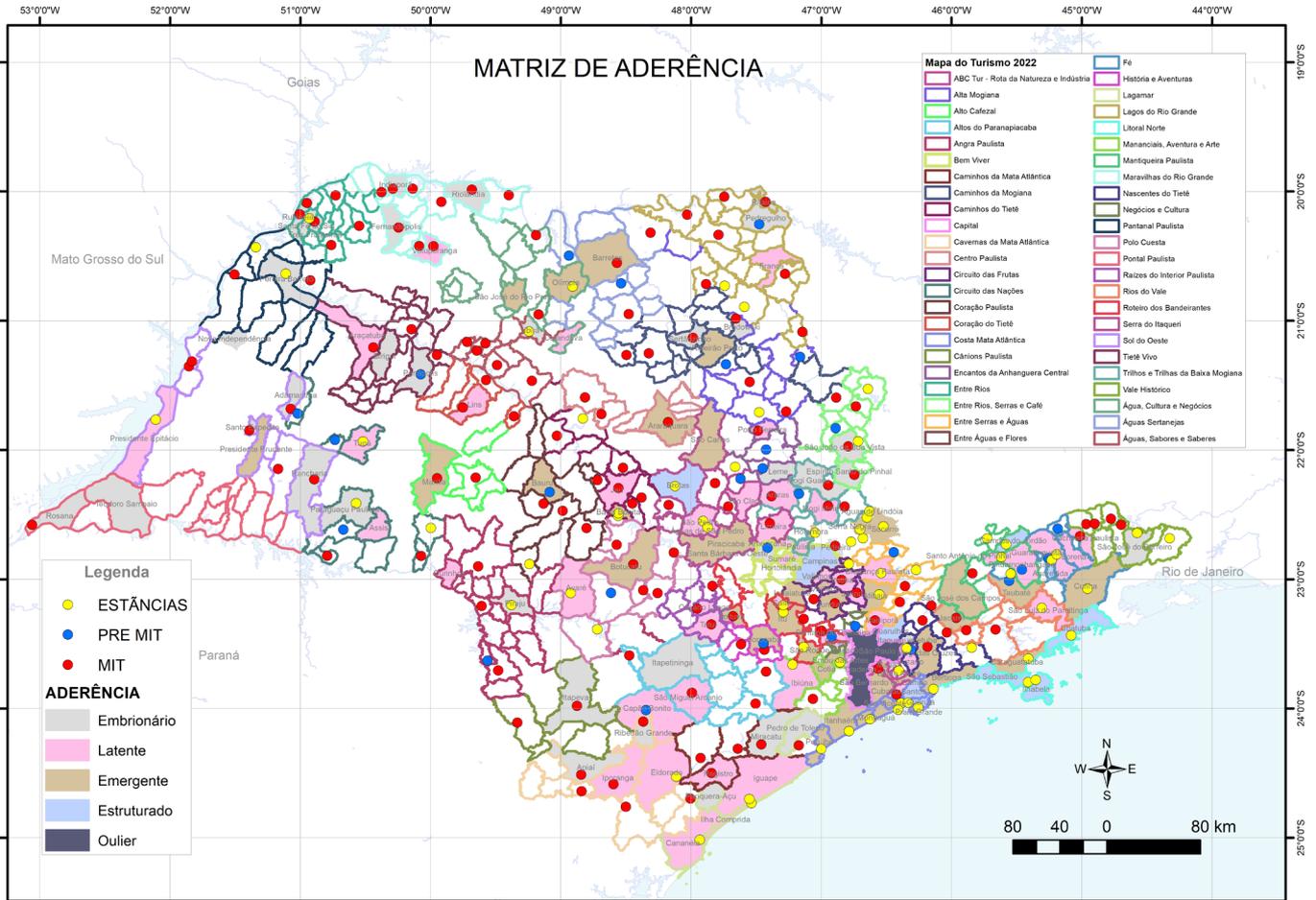
A compreensão da dinâmica do turismo resultou na construção de três índices: a) atratividade - analisada a partir dos atrativos turísticos e sua representatividade; b) classificação da oferta - que considerou o índice de atratividade como um dos componentes e avaliou aspectos diretos e indiretos que impactam no desenvolvimento da atividade; e, c) avaliação da demanda a partir de dados oficiais de fluxo turístico doméstico e internacional, além da presença no mercado intermediário.

Tais índices permitiram algumas inferências sobre o desenvolvimento atual da atividade turística nas diferentes regiões do estado, resultando em oito pontos críticos, conforme a seguir:

1 CONCENTRAÇÃO: o turismo estruturado de São Paulo é concentrado no litoral e nos arredores da região metropolitana - Buscando um olhar mais amplo e integrado que contemplasse o desempenho em relação à oferta e demanda, foi estruturada uma matriz de cruzamento que observou o grau de desenvolvimento do turismo, agrupando os destinos em quatro categorias.



Conforme mapa ao lado, a análise aponta concentrações das quatro categorias de destinos turísticos em regiões específicas. Ainda que existam destinos emergentes no centro-norte, centro e oeste, a grande recorrência de destinos estruturados e latentes está na faixa litorânea e áreas próximas à região metropolitana.



	Destinos do grupo “estruturados”	Região Turística
	São Paulo	Capital
	Aparecida	RT Fé
	Brotas	RT Serra da Itaqueri
	Campinas	RT Bem Viver
	Campos do Jordão	RT Mantiqueira Paulista
	Guarujá	RT Costa da Mata Atlântica
	Santos	RT Costa da Mata Atlântica
	Ilhabela	RT Litoral Norte
	São Sebastião	RT Litoral Norte
	Ubatuba	RT Litoral Norte

Além das regiões com destinos estruturados, há outras 12 com destinos emergentes:

Região Turística	Município
ABCTUR - Rota da Natureza e da Indústria	Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul
Águas, Cultura e Negócios	Olímpia e São José do Rio Preto
Águas, e Flores Paulista	Águas de Lindóia, Holambra, Serra Negra e Socorro
Águas Sertanejas	Barretos
Alto Cafezal	Marília
Caminhos da Mogiana	Ribeirão Preto
Caminhos do Tietê	Barra Bonita
Centro Paulista	Araraquara
Circuito das Frutas	Atibaia, Indaiatuba, Jundiá, Vinhedo
Coração Paulista	Bauru
Histórias e Aventuras	Sorocaba
Mananciais, Aventura e Arte	Cotia
Polo Cuesta	Botucatu
Rios do Vale	Jacaré e Taubaté
Roteiro dos Bandeirantes	Itu e São Roque

Por outro lado, identificou-se regiões que possuem apenas municípios no grupo embrionários, ou seja, que possuem um turismo incipiente e sem demanda consistente. Nesse sentido, é possível inferir que tais regiões, hoje carentes de municípios que contribuam efetivamente para o desenvolvimento turístico regional, precisam elaborar melhor sua oferta, estrutura e acesso ao mercado.

2. PRODUTOS E MERCADO: há carência de produtos turísticos e condições de acesso ao mercado em grande parte das RTs - Notou-se baixo grau de engajamento da iniciativa privada na criação de roteiros e produtos turísticos aderentes a demandas do mercado. Em pesquisa realizada com agências e operadoras de São Paulo em 2021, verificou-se que, mais do que referência às regiões, o mercado intermediário destacou municípios específicos dentre os mais comercializados, localizados nas regiões: Litoral Norte, Mantiqueira Paulista, Costa da Mata Atlântica, Águas e Flores Paulistas - Circuito das Águas. Regiões inteiras como o Vale do Ribeira, Lagamar, Circuito das Frutas, Circuito do Turismo Religioso (RT Fé), Caminho dos Bandeirantes, Serra do Itaqueri e Vale Histórico também demonstraram algum posicionamento de mercado.

3. MONITORAMENTO: o monitoramento de resultados da regionalização é praticamente inexistente - O monitoramento do Programa de Regionalização do Turismo de São Paulo segue apenas os preceitos do MTur, se atendo a fatores burocráticos de comprovação de adesão ao programa pelos municípios. Nesse sentido, falta um monitoramento que transcenda estas questões e se baseie em resultados ligados ao desenvolvimento territorial por meio do turismo, como indicadores econômicos, sociais e ambientais que apontem a evolução da atividade nos municípios.

4. CONEXÃO E IDENTIDADE: poucas RTs possuem elementos de conexão, diferenciação e identidade claros - Entre os aspectos relevantes para a formação de uma RT estão as características geográficas e culturais e as distâncias e tempo de deslocamento. Além disso, a conexão e proximidade geográfica entre os municípios é um dos pressupostos.

No caso das 46 regiões turísticas do estado, ao observar-se os elementos de diferenciação e identidade, verificou-se que apenas algumas delas apresentam elementos claros, estampados em seu posicionamento de mercado. É o caso de regiões como a Cavernas da Mata Atlântica, Circuito das Frutas, Fé, Lagamar, Mantiqueira Paulista, Polo Cuesta, Serra do Itaqueri. Há outras que, ainda que tenham elementos de identidade, pecam no que se refere à diferenciação, por se valerem de fatores compartilhados com outros territórios, como o Rio Tietê e a Ferrovia Mogiana, por exemplo.

Paralelamente, 14 regiões apresentam um ou mais municípios desconectados geograficamente da RT a qual pertencem. E também há uma grande variação no número de municípios em cada RT, sendo a menor composta por cinco municípios, e a maior com 24 municípios.

5. INTELIGÊNCIA COLETIVA E GOVERNANÇA: pouca efetividade das estruturas de governança turística regional na maioria das RTs - As regiões turísticas do estado de São Paulo possuem Instâncias de Governança Regionais (IGR) com formatos jurídicos que buscam atender às exigências do Ministério do Turismo e adotam várias estratégias para garantir a participação pública e privada em diferentes contornos, especialmente grupos de trabalho, associações e consórcios intermunicipais multifinalitários.

Apesar das particularidades regionais e da demanda pelo reconhecimento de modelos mais abrangentes de governança turística, essa multiplicidade de formatos reflete, em parte, a carência de orientações objetivas do Programa de Regionalização do estado.

A maior parte das IGRs são informais (39%) e, dentre as formalizadas, o consórcio é adotado por 30% das regiões, estimulado também pela política de incentivo à formação de consórcios no estado. A carência de recursos humanos e equipe qualificada é outra dificuldade apontada pelas IGRs. Quase metade das regiões (47,8%) não possui nenhum profissional responsável pela condução dos trabalhos. A maior parte das governanças que mantêm pelo menos um gestor depende da parceria com os gestores públicos municipais que atuam com dedicação parcial e cumulativa na governança (41%).

6. DIRETRIZES E PAPÉIS: ausência de diretrizes e indefinição de papéis na condução da estratégia de desenvolvimento turístico regional - Não há direcionamento estratégico, tampouco clareza dos papéis das diferentes esferas (estadual - regional - local) e ações para aprimoramento do Programa de Regionalização vigente no estado de São Paulo; e isso se reflete nas dificuldades das regiões turísticas e de suas IGRs avançarem e conquistarem resultados mais efetivos.

7. DESCONEXÃO COM POLÍTICAS: a política de regionalização é desconectada das demais iniciativas da política estadual - Identificou-se a necessidade de conectar melhor estratégias de regionalização do turismo com outras políticas estaduais, em especial a classificação de municípios como estância e município de interesse turístico (MIT). A categorização, apesar de duradoura, a partir de 2015, passou a observar o ranqueamento dos municípios, que avalia sua participação em um circuito ou região turística. Porém, este fator tem peso quase insignificante na análise.

Além das estâncias e MITs, mais recentemente o estado de São Paulo lançou nova iniciativa que tem relação com a categorização de municípios: os Distritos Turísticos. O objetivo é estimular a atração e a implantação de empreendimentos turísticos em territórios específicos. Tais distritos turísticos poderão envolver áreas territoriais situadas em um ou mais municípios paulistas.

Verifica-se, assim, o potencial de conexão dessas iniciativas para melhor direcionamento de esforços e recursos públicos.

8. SUSTENTABILIDADE: não há estratégia e direcionamento relacionado a práticas sustentáveis na regionalização - O estado de São Paulo abriga diversidade ambiental e um conjunto significativo de unidades de conservação (UCs). Em 10 regiões turísticas há forte presença de UCs e, em outras 16, há áreas protegidas. Ou seja, em mais de 50% das regiões turísticas do estado a natureza tem potencial para ser utilizada como ativo para a prática do turismo.

Para além disso, está ainda a adoção de práticas sustentáveis pelos atores vinculados ao turismo, especialmente as empresas prestadoras de serviços. Nesse sentido, faltam iniciativas por parte do governo estadual de fomento a tais práticas no âmbito da regionalização do turismo.

■ RECOMENDAÇÕES

PLANO DE REGIONALIZAÇÃO PROPOSTO

A estratégia proposta para a implantação de um Plano de Regionalização no estado de São Paulo tem três grandes linhas de ação como ferramenta de implementação: 1) Política de Regionalização; 2) Governança Regional; e, 3) Competitividade e Mercado.



O mapa estratégico ao lado apresenta, de forma esquemática, o resumo os elementos da estratégia:

OBJETIVOS					
GERAL	Orientar o processo de desenvolvimento turístico de base territorial regional, contribuindo para potencializar a oferta turística e aumentar a competitividade, bem como promover melhorias em processos de gestão compartilhada e ampliar a representatividade do setor na esfera estadual				
ESPECÍFICOS	1- Institucionalizar a política de regionalização e fortalecer a gestão do PRT	2- Estabelecer diretrizes para a organização territorial do turismo no estado	3- Fortalecer o processo de governança regional do turismo	4- Estimular a produção turística nas RTs	5- Desenvolver a promoção turística das regiões
DIRETRIZES					
Gerir a política de regionalização com visão ecossistêmica do turismo	Ofertar suporte e orientação de forma customizada respeitando e valorizando as realidades regionais	Promover processo de gestão compartilhada do turismo nas regiões voltado ao alcance dos resultados	Alinhar e conectar as estratégias de desenvolvimento da RT à dinâmica do mercado	Promover processo sistemático de monitoramento, avaliação e ajustes do PRT	Impulsionar a sustentabilidade como conceito norteador
LINHAS DE AÇÃO					
Política de Regionalização		Governança Regional		Competitividade e Mercado	
FOCO					
Criar condições técnicas e legais para a institucionalização, condução e gestão da política de regionalização do turismo de São Paulo		Fomentar a profissionalização da gestão regional do turismo e consolidação da governança		Impulsionar a estruturação de produtos turísticos de qualidade e com identidade regional, alinhados aos princípios da sustentabilidade e aprimorar as estratégias de promoção e apoio à comercialização das regiões turísticas	

Dentro de cada linha foram definidas 44 ações que estão priorizadas para facilitar a tomada de decisão, de acordo com a seguinte classificação:

PRIORIDADE 1: aquelas que devem ser foco imediato de ação.

PRIORIDADE 2: iniciativas relevantes, que devem ser observadas no curto prazo.

PRIORIDADE 3: iniciativas a serem desenvolvidas no médio prazo.

PRIORIDADE 4: iniciativas relevantes, porém de menor impacto frente as demais ações.

As ações de prioridade 1 e 2 são apresentadas a seguir.

LINHA DE AÇÃO	Nº	INICIATIVA-CHAVE	GRAU DE PRIORIDADE
Política de Regionalização	1	Criar um núcleo técnico para atender exclusivamente o PRT na Setur/SP, com equipe dedicada	Prioridade 1
Política de Regionalização	2	Formalizar o Programa de Regionalização do Turismo do Estado de São Paulo por meio de lei e normativas, que estabeleçam objetivo, diretrizes gerais, competências e critérios para participação	Prioridade 1
Política de Regionalização	3	Estabelecer normativa para certificação das IGRs junto a Setur/SP, que leve em consideração o momento atual do PRT, mas considere seu processo de evolução futura (sugerido no Modelo de Gestão)	Prioridade 1
Política de Regionalização	4	Atualizar normativas existentes relacionadas à política pública de turismo voltadas à Estâncias e MITs do estado de São Paulo, com fins de conectar tais políticas ao PRT	Prioridade 1
Governança regional	5	Elaborar/atualizar planos regionais de turismo que foquem na identificação e fortalecimento de elementos de diferenciação e identidade	Prioridade 2
Governança regional	6	Estabelecer o direcionamento estratégico da IGR, prioridades de atuação e parcerias no processo de Planejamento do Turismo do Território	Prioridade 2
Competitividade e Mercado	7	Criar e implementar programa de desenho de experiências turísticas com capacitação e assistência técnica, considerando identidade, alto valor intrínseco, inovação e protagonismo de empreendedores locais e alinhado às megatendências globais do turismo	Prioridade 2
Competitividade e Mercado	8	Realizar coalizão entre turismo e diversos outros projetos que reforçam elementos de identidade do território como estratégia de fortalecimento da marca territorial e do posicionamento turístico, a exemplo de iniciativas de indicação de origem (IO) e indicação de procedência (IP), como o Café da Alta Mogiana em São Paulo	Prioridade 2

LINHA DE AÇÃO	Nº	INICIATIVA-CHAVE	GRAU DE PRIORIDADE
Competitividade e Mercado	9	Formatar programa relacionado a boas práticas ambientais e sociais (a exemplo de como carbono zero e economia circular no turismo) direcionado a empreendimentos turísticos em parceria com polos tecnológicos de São Paulo	Prioridade 2
Competitividade e Mercado	10	Elaborar Programa de Capacitação e Apoio à Comercialização de Produtos Turísticos voltado à iniciativa privada (operadores turísticos ou de atividades)	Prioridade 2
Governança regional	11	Criar e implementar Programa de Descentralização de Recursos por meio de editais e/ou outros mecanismos, considerando o grau de evolução das IGRs e respectivas necessidades de investimento	Prioridade 2
Política de Regionalização	12	Efetivar o fundo para Fortalecimento do Ecossistema do Turismo de São Paulo (FETSP), proposto no âmbito da cooperação técnica entre BID e Setur/SP, para apoio e participação financeira em projetos e empreendimentos de interesse e potencial turístico, bem como planos e matrizes de investimentos públicos no desenvolvimento do turismo paulista. Tal fundo poderia atuar tanto considerando o grau de maturidade das IGRs ou o grau de desenvolvimento turístico das RTs, conforme metodologias desenvolvidas neste plano	Prioridade 2
Competitividade e Mercado	13	Criar/atualizar o portal promocional das regiões turísticas de São Paulo, levando em consideração a estratégia de promoção do estado e as identidades das RTs	Prioridade 2
Competitividade e Mercado	14	Criar e gerenciar redes sociais promocionais das regiões turísticas como vitrines de produtos e serviço e da identidade regional	Prioridade 2
Política de Regionalização	15	Estabelecer métodos customizados de abordagem e orientações para os diferentes graus de maturidade das IGRs, segundo os parâmetros definidos na Matriz de Avaliação das Governanças Regionais.	Prioridade 2
Competitividade e Mercado	16	Elaborar planos de marketing das RTs	Prioridade 2

MODELO DE GESTÃO PROPOSTO

A partir do momento em que o governo de São Paulo entende ser necessário organizar a política estadual de regionalização e dá o importante passo de construção deste Plano de Regionalização do Turismo, este assume a liderança na condução da estratégia de desenvolvimento turístico regional.

O modelo de gestão proposto envolve os seguintes atores com as principais responsabilidades estabelecidas a seguir.

SETUR/SP	INSTÂNCIA DE GOVERNANÇA REGIONAL - IGR	ÓRGÃOS MUNICIPAIS DE TURISMO E SEUS CONSELHOS
Promover e institucionalizar a política de regionalização e fomentar o desenvolvimento turístico regional paulista	Organizar, desenvolver e promover o desenvolvimento do turismo sustentável nas RTs em articulação com setores, empresariais, governamentais e sociedade civil	Apoiar a implementação de ações voltadas ao desenvolvimento regional do turismo em seus territórios, em cooperação com os demais municípios da RT

Outro aspecto relevante para a organização do PRT em São Paulo é o estabelecimento de critérios para o reconhecimento de RTs e IGRs pela Setur/SP, enquanto liderança e indutora do processo de desenvolvimento turístico regional. Assim, propõe-se um modelo que vai adquirindo novas exigências à medida que o programa for avançando:

ANO 1	ANO 3	ANO 5
<p>Ser certificada pela Setur/SP como integrante da política de regionalização do estado, como critério:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser constituída por, no mínimo, 5 municípios de uma mesma região (limitrófes ou próximos), com afinidades históricas, culturais, econômicas e/ou geográficas • Constituir uma IGR específica para a região turística, em formato de conselho, fórum ou entidade sem fins lucrativos, com a finalidade de promover o desenvolvimento sustentável do turismo, com sede social no Estado (apresentação de atas de constituição ou formalização via CNPJ) • Indicar um responsável técnico, cujo papel será de interlocução junto à Setur/SP <p>*os municípios poderão integrar apenas uma região turística (apesar de poderem integrar produtos turísticos em parceria com outras regiões e municípios). **casos excepcionais poderão ser avaliados pela equipe da Setur/SP</p>	<p>Incluir como critérios da certificação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estar legalmente constituída há um ano a contar da data de registro do Estatuto Social, como entidade sem fins lucrativos, com a finalidade de promover o desenvolvimento sustentável do turismo, com sede social no estado (apresentação de ata constituição, etc.) • Possuir um profissional graduado ou especializado em turismo como responsável técnico pelas ações desenvolvidas pelas IGRs • Apresentar plano estratégico do turismo regional aprovado formalmente pela entidade • Apresentar lista das entidades e contribuintes da IGR, com suas respectivas funções • Comprovar regularidade jurídica • Comprovar gestão financeira sustentável que garanta a atividade de entidade e a continuidade das ações planejadas 	<p>Incluir como critérios da certificação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inserir dados de oferta e gestão pública municipal em sistema do Estado de São Paulo • Ter portal promocional da região constituída, que contemple atrativos e serviços, focado na promoção regional, alinhado com a estratégia promocional do Estado de São Paulo • Comprovação de captação de recursos para implementação de projetos voltados ao desenvolvimento turístico da RT • Monitoramento de dados relacionados à oferta de demanda turística da RT sob orientação da Setur/SP

CRITÉRIOS PARA MUNICÍPIOS PAULISTAS INTEGRAREM AS RTs

- Existência de órgão ou entidade municipal responsável pela pasta de turismo.
- Existência de dotação orçamentária destinada ao turismo, por meio da apresentação da LOA e do Quadro de Detalhamento de Despesa (QDD).
- Possuir no mínimo, um prestador de serviço turísticos com cadastro-obrigatório no Mtur (Cadastur).
- Comprovar a existência de Conselho ou Fórum de Turismo Ativo (com ato normativo da criação, ata de posse e ata das duas últimas reuniões realizadas). Apresentar termo de adesão, de forma espontânea e formal, ao PRT.

CAPÍTULO 3



Melhorando a comunicação e promoção da diversidade de possibilidades do estado de São Paulo: um olhar sobre o comportamento do mercado e da demanda turística

O objetivo deste estudo foi analisar o perfil e comportamento da demanda real e potencial, as tendências de mercado das distintas regiões e produtos, e os cenários do turismo no estado de São Paulo no período pós-pandemia. Procurou-se conhecer o perfil do público-alvo, considerando os novos hábitos de consumo e de viagens, além de identificar as questões culturais vinculadas ao local de residência. Foram feitas recomendações estratégicas de comunicação a partir da definição de personas, mercados-alvo, segmentos e produtos prioritários alinhados ao perfil das diversas regiões turísticas do estado.

As personas são personagens fictícios, criados com base em dados reais sobre o comportamento e características demográficas do cliente. No caso deste estudo, as personas criadas são uma síntese do que seria o turista ideal para o estado de São Paulo, alinhado à vocação/oferta e posicionamento de mercado. Desta forma, tornou-se possível criar estratégias mais focadas em resultados, direcionando os esforços operacionais, técnicos e financeiros das campanhas de comunicação e promoção do turismo no estado.

■ METODOLOGIA

O projeto foi realizado em seis etapas contemplando: pesquisas em fontes secundárias, análise do perfil da demanda real de 11 municípios estratégicos para o turismo do estado, pesquisa quantitativa online da demanda potencial em 10 estados brasileiros, com turistas que nunca haviam visitado São Paulo, pesquisa qualitativa por meio da técnica Focus Group, com o objetivo de compreender os hábitos de consumo de um grupo pré-selecionado para a criação das personas, e, recomendação estratégica sobre produtos, mercados e canais.

Os 11 destinos estratégicos indutores do turismo paulista, definidos a partir da estimativa do fluxo de turistas realizada pelo Centro de Inteligência da Economia do Turismo (CIET), foram: Aparecida, Araçatuba, Brotas, Campinas, Campos do Jordão, Eldorado, Ilhabela, Olímpia, Ribeirão Preto, Santos e São Paulo.

A sistematização dos dados considerou os dados gerais de cada um dos municípios estudados, além de dados sobre o turismo local, matriz das pesquisas de demanda turística realizadas anteriormente e outros dados relevantes que não se enquadravam na matriz das perguntas.

De posse das principais informações dos municípios, partiu-se para a elaboração com resultado das análises e recomendações.

■ RESULTADOS

ANÁLISE DE DEMANDA REAL

A análise concluiu que há carências no que diz respeito às informações do perfil da demanda real dos visitantes do estado, haja vista a dificuldade em se encontrar dados e/ou séries históricas sobre o perfil da demanda nos destinos selecionados. Por isso, apesar de impactar a maioria das regiões turísticas, este não pode ser considerado um estudo completo do perfil da demanda turística do estado de São Paulo, mas sim um recorte temporal e amostral que traz uma fotografia desse perfil em um período específico.

No geral, a sistematização e cruzamento dos dados encontrados na análise da demanda real indicou similaridades nas preferências do turista, seja ele pertencente ao turismo de lazer ou de negócios. Os resultados apontaram que, independentemente da segmentação de mercado, há certa homogeneidade nos hábitos de consumir viagens, com algumas nuances e características individuais que devem ser levadas em conta, no caso de uma análise mais profunda com foco no desenvolvimento de estratégias de promoção. Entre as principais características dos turistas, predominantemente, estão:

- 1 FAIXA ETÁRIA | entre 30 a 45 anos
- 2 GRAU DE INSTRUÇÃO | superior completo
- 3 RENDA MÉDIA | classes B e C
- 4 LOCAL DE RESIDÊNCIA | estado de São Paulo
- 5 TEMPO DE PERMANÊNCIA | curto, até 3 dias
- 6 MOTIVAÇÃO DA VIAGEM | descansar e relaxar
- 7 MEIO DE TRANSPORTE | (antes, durante ou 'pós' pandemia): automóvel
- 8 COM QUEM VIAJA | destinos com foco em negócios e eventos, sozinho; turismo de lazer, com a família, em casal com e sem filhos
- 9 COMO FICOU SABENDO | indicação de amigos e parentes

ANÁLISE DA DEMANDA POTENCIAL

A partir dos resultados obtidos na análise da demanda real foram estabelecidos os critérios para a realização da pesquisa de demanda potencial, que foi dividida em: pesquisa quantitativa online e pesquisa qualitativa por meio da técnica Focus Group.

E, ainda, complementarmente, foram utilizados estudos de fontes secundárias sobre os hábitos de consumidores de viagens antes e durante a pandemia, e no pós-vacinação, inclusive apontando cenários e tendências para curto prazo a partir da retomada do turismo e planejamento futuro de realização de viagens 2021-2022.

PESQUISA QUANTITATIVA ONLINE

A pesquisa foi realizada pela Opinionbox, empresa especializada que utiliza o ambiente virtual e banco de dados próprio para coletar dados, considerando a amostra total de 1014 respondentes.

Como critérios de seleção para análise do perfil e hábitos de consumo de viagens pré e pós-pandemia (pós-vacina) foram considerados turistas que nunca tivessem viajado para o estado de São Paulo, a lazer ou trabalho, e que tivessem o hábito de viajar ao menos uma vez no ano (independentemente de destino e/ou meio de transporte), considerando o período pré-pandemia.

O público-alvo compreendeu homens e mulheres, de 25 anos ou mais, pertencentes a todas as classes sociais, e os mercados-alvo contemplaram os estados do Amazonas, Bahia, Distrito Federal, Espírito Santo, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Paraná, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul.

Importante dizer que nos estados do Amazonas, Espírito Santo, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Paraná, a amostra ficou abaixo de 90 respostas, o que não é considerado ideal para uma pesquisa quantitativa, mesmo que por conveniência. Dessa forma, as análises apresentadas que incluem uma estratificação nesses estados não refletem a realidade, mas sim, identificam uma tendência qualitativa de hábitos de consumo.



RESULTADOS SISTEMATIZADOS DA PESQUISA DE DEMANDA POTENCIAL POR REGIÕES

Análise de Demanda Potencial (lazer) 1014 respondentes	Perfil sociodemográfico	Hábitos de viagem (pré-pandemia)
Demanda Potencial Região Norte (Amazonas) Amostra: 59	<ul style="list-style-type: none"> Faixa etária: 30 a 39 anos; Superior completo; Classe Social - CDE. 	<ul style="list-style-type: none"> Companhia de viagem: família; Transporte mais utilizado: avião; Meio de hospedagem: casa de amigos e parentes; Motivação da viagem: visitar praias.
Demanda Potencial Região Nordeste (Bahia) Amostra: 120	<ul style="list-style-type: none"> Faixa etária: 30 a 39 anos; Ensino médio completo; Classe Social - CDE. 	<ul style="list-style-type: none"> Companhia de viagem: família; Transporte mais utilizado: carro próprio; Meio de hospedagem: hotel/pousada; Motivação da viagem: visitar praias.
Demanda Potencial Região Centro-Oeste (Distrito Federal, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul) Amostra: 204	<ul style="list-style-type: none"> Faixa etária: 30 a 39 anos; Superior completo; Classe Social - AB. 	<ul style="list-style-type: none"> Companhia de viagem: família; Transporte mais utilizado: avião (DF e MT)/carro próprio (MS); Meio de hospedagem: hotel/pousada; Motivação da viagem: descansar e relaxar.
Demanda Potencial Região Sudeste (Espírito Santo, Minas Gerais e Rio de Janeiro) Amostra: 422	<ul style="list-style-type: none"> Faixa etária: 30 a 39 anos; Ensino médio completo (ES e RJ); Superior completo (RJ); Classe Social - CDE (ES e RJ); Classe Social - AB e CDE (amostra igual em MG). 	<ul style="list-style-type: none"> Companhia de viagem: família; Transporte mais utilizado: carro próprio; Meio de hospedagem: hotel/pousada; Motivação da viagem: descansar e relaxar.
Demanda Potencial Região Sul (Paraná e Rio Grande do Sul) Amostra: 209	<ul style="list-style-type: none"> Faixa etária: 30 a 39 anos; Ensino médio completo e superior completo (amostra igual nos dois estados); Classe Social - AB (RS) e CDE (PR). 	<ul style="list-style-type: none"> Companhia de viagem: família; Transporte mais utilizado: carro próprio; Meio de hospedagem: hotel/pousada; Motivação da viagem: descansar e relaxar (PR) e visitar praias (RS).

Hábitos de consumo de viagens (pré-pandemia)	Hábitos de Consumo de viagens (pós-vacina 2021)	Intenção de Viagem (2022)
<ul style="list-style-type: none"> • Informações sobre viagens: Buscadores de viagens e buscadores Google; • Reserva/compra de viagem: diretamente com a companhia aérea. 	<ul style="list-style-type: none"> • Viajou para: 1ª praia e 2º turismo rural; • Informações sobre viagens: Amigos e/ou parentes; • Reservas/compras de viagens: buscadores de viagem. 	<ul style="list-style-type: none"> • Intenção de viagem (segmento): 1ª Praia /2º Cultural; • Meio de transporte: Avião • Tempo de permanência: mais de 7 dias. • Meio de Hospedagem: Hotel/Pousada.
<ul style="list-style-type: none"> • Informações sobre viagens: Amigos e/ou parentes; • Reserva/compra de viagem: Buscadores de viagem. 	<ul style="list-style-type: none"> • Viajou para: 1ª praia e 2º natureza (ecoturismo e turismo de aventura); • Informações sobre viagens: Buscadores de viagem; • Reservas/compras de viagens: Buscadores de viagem. 	<ul style="list-style-type: none"> • Intenção de viagem (segmento): 1ª Praia /2º Natureza; • Meio de transporte: Avião • Tempo de permanência: 2 a 4 dias. • Meio de Hospedagem: Hotel/Pousada.
<ul style="list-style-type: none"> • Informações sobre viagens: Buscadores de viagens (DF e MS)/ Buscadores Google (MT); • Reserva/compra de viagem: Buscadores de viagem. 	<ul style="list-style-type: none"> • Viajou para: 1ª praia (DF, MT e MS) e 2º natureza (ecoturismo e turismo de aventura) - DF e MT; e, 2º empatados Natureza e Cultural - MS; • Informações sobre viagens: Amigos e/ou parentes (DF e MS) e buscadores de viagem (MT); • Reservas/compras de viagens: Buscadores de viagem (MS e MT) e diretamente com os meios de hospedagem (DF). 	<ul style="list-style-type: none"> • Intenção de viagem (segmento): 1ª Praia /2º Natureza; • Meio de transporte: Avião • Tempo de permanência: 5 a 7 dias (DF e MS) e mais de 7 dias (MT); • Meio de Hospedagem: Hotel/Pousada.
<ul style="list-style-type: none"> • Informações sobre viagens: Amigos e/ou parentes (ES)/ Buscadores Google (MG e RJ); • Reserva/compra de viagem: diretamente nos sites de meio de hospedagem (ES)/ Buscadores de viagem (MG e RJ). 	<ul style="list-style-type: none"> • Viajou para: 1ª praia e 2º natureza (ecoturismo e turismo de aventura); • Informações sobre viagens: Amigos e/ou parentes (MG), buscadores de viagem (RJ) e buscadores Google (ES); • Reservas/compras de viagens: Buscadores de viagem (MG e RJ) e outra pessoa comprou (ES). 	<ul style="list-style-type: none"> • Intenção de viagem (segmento): 1ª Praia (ES, MG e RJ) /2º Natureza e Cultural (ES), Natureza (RJ) e Cultural (MG); • Meio de transporte: Avião (MG e RJ) e carro (ES); • Tempo de permanência: 5 a 7 dias; • Meio de Hospedagem: Hotel/Pousada.
<ul style="list-style-type: none"> • Informações sobre viagens: Google; • Reserva/compra de viagem: Buscadores de viagem. 	<ul style="list-style-type: none"> • Viajou para: 1ª praia (PR e RS) e 2º natureza (ecoturismo e turismo de aventura) - RS; e, outro casa de parente/saúde; • Informações sobre viagens: Amigos e/ou parentes; • Reservas/compras de viagens: Buscadores de viagem (RS) e outra pessoa comprou (PR). 	<ul style="list-style-type: none"> • Intenção de viagem (segmento): 1ª Praia (PR e RS) /2º Natureza (RS) e Turismo Rural (PR); • Meio de transporte: Carro; • Tempo de permanência: 5 a 7 dias ; • Meio de Hospedagem: Hotel/Pousada (RS) e casa do amigo e/ou parente (PR).

PESQUISA QUALITATIVA - FOCUS GROUP

A pesquisa qualitativa com a técnica Focus Group possibilitou o conhecimento mais profundo sobre hábitos do turista, com a criação de personas vinculadas a três segmentos prioritários (Sol e Praia, Ecoturismo e Cultura), a partir do recorte de três estados: Minas Gerais, Paraná e Rio de Janeiro, principais destinos emissores para o estado de São Paulo.

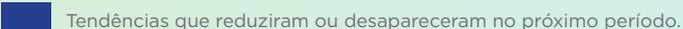
O público-alvo contemplou homens e mulheres das classes sociais AB, residentes nestes estados, e que, antes da pandemia, costumavam viajar pelo menos duas vezes por ano.

Como resultado foram definidos cinco perfis de personas que serviram de base para a construção das recomendações estratégicas desse projeto: Aventureiros, Ecopraianos, Família relax, Curioso relax e Explorador. Suas características são apresentadas no subcapítulo “Recomendações”, com a definição das estratégias para cada um deles.

TENDÊNCIAS DE MERCADO

Seguindo as estratégias de desenvolvimento previstas para o estado, a análise de cenários compreendeu a coleta de dados e informações de estudos e pesquisas de entidades de reconhecimento nacional e/ou internacional, além de análise de dados em ambientes digitais, como redes sociais, blogs e metabuscadores, identificando tendências de comportamento que afetam a decisão do viajante, principalmente nos mercados prioritários que têm fluxo de turistas para os destinos paulistas.

Como resultado, revelou-se que as megatendências que já existiam antes da pandemia foram aceleradas a partir de 2020, mas, as tendências de viagens sofreram alterações nos três períodos considerados para análise: pré-pandemia, pandemia e pós-vacina, conforme ao apresentado a seguir.

RESUMO DAS TENDÊNCIAS GERAIS E COM FOCO EM VIAGENS		
Pré- pandemia	“Pandemia”	Pós-vacina
até março/2020 no Brasil	março a dezembro/2020	janeiro/2021 - atualmente
TENDÊNCIAS GERAIS		
<ul style="list-style-type: none"> • Valores sociais, éticos e ambientais; • Vida saudável e bem-estar; • Globalização; • Tecnologia e Inovação (Cursos EAD, E-commerce, Games, Streaming); • Novas economias (economia circular, economia criativa); • Movimento <i>slow</i> (<i>slow food</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> • Valores sociais, éticos e ambientais; • Vida saudável e bem-estar; • Consumo consciente e responsável (priorização do essencial e local); • Tecnologia e Inovação (Cursos EAD, E-commerce, Games, Streaming, realidade aumentada, inteligência artificial, <i>untouchless</i>, internet das coisas - IoT e Metaverso); • Novas economias (economia circular, economia criativa e economias locais); • Empreendedorismo; • <i>Working from Anywhere</i> (trabalho de qualquer lugar) - Nômades digitais; • Movimento <i>slow</i> (<i>slow food</i>, <i>slow travel</i>, <i>slow living</i>). 	
TENDÊNCIAS COM FOCO EM TURISMO		
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Overtourism</i>; • <i>Staycation</i> (EUA 2007-2010 e UK 2009); • Turismo de experiência e responsável; • Turismo de luxo e alto padrão; • Viagens multigeracionais; • Uso de tecnologia; • Economia compartilhada (Airbnb/Uber). 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Workcation</i> ou <i>Bleisure</i>; • Turismo de proximidade; • Viagens para destinos com atividades ao ar livre; • Priorização de viagens nacionais; • <i>Staycation</i>; • Turismo de experiência e responsável; • Turismo de luxo e alto padrão; • Viagens multigeracionais; • Uso de tecnologia; • Economia compartilhada (Airbnb/Uber). 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Workcation</i> ou <i>Bleisure</i>; • Viagens para destinos com atividades ao ar livre; • Priorização de viagens nacionais; • <i>Staycation</i>; • Turismo de experiência e responsável; • Turismo de luxo e alto padrão; • Viagens multigeracionais; • Uso de tecnologia; • Economia compartilhada (Airbnb/Uber).
<p></p>		

POSICIONAMENTO DE MERCADO

Apesar da grande variedade de concorrentes nacionais, São Paulo é um destino atrativo, diverso e seguro aos turistas, características determinantes para ser bem sucedido. Entretanto, o posicionamento atual do estado de São Paulo, apontado no Plano Turismo SP 20-30 — de ser um destino do turismo do futuro — ainda está longe de ser alcançado, porque, além da demanda e do trade turístico não reconhecerem suas vantagens competitivas, o próprio estado não vem trabalhando a inovação e o uso da tecnologia nas experiências do turista ou na geração de inteligência competitiva.

Além disso, é preciso deixar clara a real vantagem competitiva do estado a partir de seu posicionamento, e realizar um trabalho intenso de construção de imagem

positiva com base em seus atributos diferenciais.

Para isso, como parte da definição do posicionamento de mercado foi apresentada a análise SWOT, que trouxe o seguinte diagnóstico:

- São Paulo apresenta estrutura e qualidade na oferta turística, mas ela é conhecida prioritariamente pelos próprios turistas paulistas. E o que é oferecido pelos destinos não é conhecido por meio de campanhas de promoção e comunicação, mas, sim pela publicidade do boca a boca, amigos e parentes e indicações na internet.
- Em pesquisa realizada para o Plano de Regionalização, foi citado pelo mercado intermediário que os motivos para não comercializar ou operar destinos em São Paulo são: ausência de demanda, falta de integração ou mesmo dificuldade em encontrar parceiros, falta de atratividade dos roteiros, baixa qualificação dos produtos, preços altos ou mesmo baixo entendimento da cadeia de comissionamento.
- A inovação e a tecnologia, tanto para melhorar a experiência do turista, como para coletar dados sobre a demanda e os serviços/equipamentos turísticos, não são utilizadas como deveriam.
- Poucos municípios possuem dados atualizados da demanda real e são quase inexistentes dados da demanda potencial.
- Há uma complexidade conceitual, ampliada para os âmbitos político e estratégico, em função das várias classificações e categorizações de destinos turísticos (regiões, distritos, estâncias, MITs, rotas), que dificulta o entendimento sobre o que é prioritário dentro da estruturação e comercialização dos destinos paulistas.

Apesar dessa complexidade, a partir do levantamento e cruzamento de dados, alguns destinos e segmentos se destacam e foram priorizados para a elaboração das estratégias de comunicação. Os segmentos Sol e Praia/Náutico, Aventura/Ecoturismo e Rural e Cultural e os destinos atualmente mais estruturados e com maior visibilidade para o mercado, considerados destinos-estrela são: Brotas, Campinas, Campos do Jordão, Guarujá, Ilhabela, Olímpia, Santos e São Paulo (capital) e Ubatuba.

MERCADOS-ALVO

O estudo apontou que a maioria dos turistas que viaja por São Paulo reside no próprio estado, com pequena participação de visitantes de estados limítrofes e próximos, como Paraná, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, portanto, um fluxo turístico predominante regional.

Considerando ainda outros estados estratégicos e potenciais em função de boa conectividade aérea, público aderente ao perfil de turistas de interesse e tendências de mercado, os mercados-alvo a serem usados para as estratégias de comunicação propostas são: Amazonas, Bahia, Distrito Federal, Espírito Santo, Minas Gerais, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e o próprio estado de São Paulo.

■ RECOMENDAÇÕES

As recomendações estratégicas estão divididas em (i) macroestratégias, que abrangem estratégias por subtemas, como produtos, mercado e canais de comunicação; e, (ii) estratégias focadas no perfil das personas identificadas.

Apresenta-se a seguir o resumo das recomendações para cada um dos subtemas:

MACROESTRATÉGIAS DE MERCADO, COMUNICAÇÃO E PRODUTO

MACROESTRATÉGIA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E MERCADOLÓGICA	RECOMENDAÇÕES
	<ul style="list-style-type: none"> • Apoiar os destinos turísticos paulistas na realização de pesquisa de demanda real, no mínimo duas vezes ao ano, sempre no mesmo período, para criar parâmetro de análise com metodologia unificada em todos os destinos. • Apoiar os destinos turísticos paulistas na realização de pesquisa de demanda potencial, no mínimo uma vez ao ano nos mercados-alvos prioritários, sempre no mesmo período, para criar parâmetro de análise com metodologia unificada em todos os destinos. • Implantar projetos de inovação e tecnologia que, além de melhorar a qualidade de experiência do turista, possa coletar dados relevantes sobre o perfil da demanda e seus hábitos de consumo nos destinos turísticos que irão ajudar nas estratégias de comunicação. • É necessária a capacitação continua tanto dos gestores públicos como dos técnicos da pasta do turismo nos municípios considerados destinos turísticos sobre pesquisas, estudos, metodologias e marketing turístico para a geração de dados e informações que apoiem as decisões estratégicas a curto, médio a longo prazo. • Promover a utilização desses dados e informações de maneira recorrente para o monitoramento do plano estratégico de Marketing e Comunicação não somente na Setur/SP, mas em cada um dos destinos paulistas.

**MACROESTRATÉGIA
ESTRUTURAÇÃO DA
OFERTA TURÍSTICA
E APOIO À
COMERCIALIZAÇÃO**

RECOMENDAÇÕES

- Para gerar ainda mais valor agregado à oferta turística é importante que os **destinos estejam aderentes ao plano de regionalização do turismo**. Esse **engajamento pode gerar um aumento de fluxo, visto que o acesso, tanto por rodovia como aéreo, é uma vantagem competitiva do estado**. Mas, para que gere resultados é preciso **unidade na promoção dessa oferta integrada**.
- O desconhecimento sobre a oferta turística do estado de SP não se restringe apenas à demanda, ele existe também no mercado intermediário. Por isso é **necessário ampliar a comunicação com o mercado intermediário, promovendo capacitações contínuas sobre os destinos-estrela definidos para a comunicação a partir de cursos (online e/ou presenciais), roadshows, workshops e famtrips como ferramenta de apoio à comercialização**.
- **Ampliar as oportunidades de ações de apoio à comercialização**, onde o **trade turístico** possa participar com o objetivo de divulgar seus produtos turísticos e gerar vendas.
- Criar **programas de sensibilização e engajamento dos meios de hospedagem da cidade de São Paulo e das companhias aéreas participantes do Programa SP PRA TODOS — STOPOVER** para ampliar a divulgação da oferta turística do estado com campanhas dirigidas tanto aos funcionários desses serviços como aos turistas que visitam a cidade de SP ou aproveitam o StopOver.

MACRO-ESTRATÉGIA MÍDIAS DIGITAIS — INOVAÇÃO E CONTEÚDO

RECOMENDAÇÕES

- **Definir objetivos estratégicos para cada mídia social**, que podem ser: gerar mais engajamento, ter mais seguidores, aumentar a conversão, entre outros.
- **Implantar a estratégia do funil de vendas (*Inbound Marketing*) para a gestão de conteúdo** quando se sabe que tipo de público se quer atingir. O **conteúdo de topo** é o de descoberta, aquele que é mais fácil de produzir e que abre o caminho da assimilação, onde o ainda potencial turista tem à disposição vários conteúdos de destinos, sem definir o que ele quer. O **conteúdo de meio** é aquele que começa a agregar valor, com recomendações sobre os destinos, textos mais longos, demanda mais trabalho, mas provoca a intenção da ação. E, por último, na ponta do funil temos o **conteúdo de fundo**, que tem foco na conversão, muito utilizado por OTAs porque utiliza a estratégia de preço.
- **Criar estratégia de distribuição e comunicação através de mídia paga**: a partir de anúncios pagos é possível determinar o público-alvo adequado e ser mais efetivo em gerar conversão de vendas. O conteúdo produzido pode ser excelente, mas se você não sabe para quem está sendo entregue não é eficiente. Normalmente a **distribuição orgânica pode funcionar como conteúdo de topo** — para gerar **imagem positiva do destino**, mas se o objetivo for conversão, não é a melhor opção. É preciso investir em anúncios.
- **Humanizar a estratégia de conteúdo, utilizando a identidade do destino turístico** no conteúdo a partir de pessoas reais, sejam elas da comunidade local ou turistas. O **uso de *storytelling*** auxilia o engajamento e cria identificação com os atributos do destino.
- **Fortalecer os canais das mídias digitais que dão mais retorno segundo os objetivos estratégicos previamente definidos.**
- **Criar canais das mídias digitais segmentados em: Ecoturismo e Turismo de Aventura, Sol e Praia e Cultural, definidos como prioritários para a comunicação a partir do diagnóstico, e para cada segmento trabalhar os conteúdos específicos segundo as personas.**
- Verificar a necessidade de manter **dois perfis no Facebook e no Instagram**, devido à dispersão que pode estar ocorrendo, visto que o conteúdo não é diferenciado.
- **Utilizar o YouTube como canal permanente de informação dos destinos turísticos paulistas** a partir da publicação de conteúdos com foco na segmentação e divulgando em outros canais para gerar inscrições e compartilhamentos. Os conteúdo têm que ser mais curtos usando a humanização e as vantagens competitivas como recursos estratégicos.
- As **Lives são uma ótima estratégia de conteúdo** desde que utilizem o YouTube como canal para acesso permanente.
- Utilizar o **TikTok para promoção dos destinos turísticos objetivando o incentivo ao compartilhamento de experiências pelos turistas**, com leveza e bom humor.
- Criar programa com foco em **influenciadores digitais com objetivo de geração de conteúdo de valor e consolidação de imagem dos destinos** para divulgação nas mídias sociais.

ESTRATÉGIAS COM FOCO NAS PERSONAS

Por fim, a partir do cruzamento de informações dos cinco tipos de personas identificados nas pesquisas de demanda: Aventureiros, Ecopraianos, Família relax, Curioso relax e Explorador, foram estabelecidas estratégias de promoção, cujas recomendações compreendem a indicação de destinos-alvo e destinos-estrela para cada tipo de público, tipos de conteúdo e melhores plataformas de comunicação e imagens-referência para a promoção, conforme apresentado nos quadros a seguir:

Persona	Perfil	Segmento Prioritário	Destinos-estrela	Mercados-alvo (Estados)
AVENTUREIROS	<ul style="list-style-type: none"> • Homens/Mulheres; • Jovens: 25-35 anos; • Sem filhos; • Classe B; • São pessoas livres e que gostam de aventuras, sair da rotina é essencial; • Viver em contato com a natureza é muito importante e eles não se importam com conforto; • Gostam e praticam atividades mais avançadas além de trilha como rapel, rafting, escalada, tirolesa e mergulho; • Viajam com amigos e organizam a viagem por conta própria. • Gostam de ouvir podcasts sobre os temas: viagens, aventura, natureza. • Assistem séries em plataformas de streaming, assistem raramente TV aberta. • Normalmente viajam com carro próprio, mas não veem problema em viajar de ônibus. 	Ecoturismo/Aventura	<ul style="list-style-type: none"> • Brotas; • Ilhabela • Ubatuba • Socorro • Rotas Turísticas: <ul style="list-style-type: none"> › Vale do Ribeira › Litoral Norte e Baixada Santista. 	Bahia, Distrito Federal, Espírito Santo, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo.
Recomendações Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Por ser um público jovem são indicadas as campanhas nas mídias sociais, priorizando Facebook e Instagram que são as mais consumidas por esse perfil. • Usar TikTok como forma de incentivar esse perfil a compartilhar experiências e informações com a demanda potencial. Como exemplo #TikTokTravel que foi um desafio criado em mais de 100 países, que gerou um banco de imagens muito rico a partir das experiências compartilhadas na mídia. • Criar conteúdo para Podcasts sobre os destinos-estrela, visto que é uma ferramenta de comunicação utilizada por esse público. • Importante ter um canal segmentado nas mídias sociais, sugestão: @EcoturismoestadoSP e trabalhar conteúdos contendo informações sobre acesso, melhor época do ano para visitar, turismo seguro e responsável, boas práticas sustentáveis. • Como esse perfil organiza por conta própria a viagem, é necessário capacitar os guias de turismo locais nos destinos-estrela para atender a esse público que busca liberdade. • Promover <i>lives</i> com guias de turismo locais especializados em ecoturismo e turismo de aventura e colocar no canal da Setur/SP no YouTube. • Anúncios em canais de streaming são interessantes porque esse perfil raramente assiste TV aberta. 			

Persona	Perfil	Segmento Prioritário	Destinos-estrela	Mercados-alvo (Estados)
ECOPRAIANOS	<ul style="list-style-type: none"> • Homens/Mulheres; • 25-50 anos; • Sem filhos pequenos; • Classe AB; • Perfeccionistas, questionadores e românticos; • Gostam de conhecer novos lugares, viajam para sair da rotina, desestressar e esquecer dos problemas; • Valorizam o contato com a natureza, novas aventuras e experiências, mas com um certo nível de conforto; • Se hospedam preferencialmente em pousadas e viajam de carro; • Mesclam atividades mais intensas e cansativas como trilhas e esportes de aventura com idas à praia para relaxar; • Gostam de conhecer os restaurantes e/ou barzinhos no destino; • Utilizam bastante Instagram, grupos de Facebook e escutam podcast às vezes. 	Ecoturismo/Aventura e Sol/Praia	<ul style="list-style-type: none"> • Ilhabela • Ubatuba • Rotas Turísticas: <ul style="list-style-type: none"> › Vale do Ribeira › Litoral Norte e Baixada Santista. 	Distrito Federal, Espírito Santo, Mato Grosso, Minas Gerais, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo.
Recomendações Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Esse perfil abrange três tipos de público: os mais jovens — geração Z, os millennials e a geração X. Todas são gerações que lidam bem com a internet, principalmente a geração Z que são nativos digitais. Por isso, as mídias digitais são uma ótima ferramenta para atingir esses públicos, mas devem receber conteúdos segmentados. Os millennials prezam pelo preço, a geração X pelo conforto e a geração Z pelo status que o destino irá trazer para suas redes sociais. • A participação desse público nos grupos de Facebook indica que eles buscam recomendações no meio social, representando uma maior abertura para plataformas como Tripadvisor. Desta forma são indicados anúncios pagos e segmentados nessas mídias. • Priorizar anúncios nas mídias sociais — Instagram e Facebook para atender esse público de forma segmentada. • Criar conteúdo para Podcasts sobre os destinos que ofereçam praia e ecoturismo, visto que é uma ferramenta de comunicação utilizada por esse público. • Usar TikTok como forma de incentivar a compartilhar experiências e informações com a demanda potencial. Como exemplo o #TikTokTravel que foi um desafio criado em mais de 100 países, que gerou um banco de imagens muito rico a partir das experiências compartilhadas na mídia. • Importante ter um canal segmentado nas mídias sociais, sugestão: @EcopraianoestadoSP e trabalhar com conteúdos contendo informações sobre acesso, melhor época do ano para visitar, turismo seguro e responsável, boas práticas sustentáveis e principalmente roteiros integrados que ampliam os destinos no entorno dos destinos-estrela. • Anunciar em canais fechados que falem sobre gastronomia, visto que durante a viagem valorizam a visita a bares e restaurantes. Divulgar imagens sobre gastronomia local nas postagens e vídeos. • Realizar ações de Live Marketing em espaços como shoppings ou parques nas principais capitais, mostrando a oferta turística com brincadeiras lúdicas, jogos, experiências sensoriais, gastronomia e artesanato. • Imagem referência para promoção: O que chama a atenção nas redes sociais são praias paradisíacas e paisagens que misturam natureza e conforto. 			

Persona	Perfil	Segmento Prioritário	Destinos-estrela	Mercados-alvo (Estados)
FAMÍLIA RELAX	<ul style="list-style-type: none"> • Famílias com filhos pequenos; • 30-35 anos; • Classe AB1; • São pessoas que priorizam o conforto e a praticidade — e pagam muito mais por isso; • Compram pacotes de viagem, hotel com refeições inclusas e <i>transfers</i>; • Fazem roteiros com passeios pré-definidos; • Viajam para relaxar, descansar, fugir da rotina e esquecer problemas; • Valorizam passar um tempo de qualidade com a família, principalmente com os filhos; • Buscam lugares que tenham atividades para os pequenos; • Gostam de atividades mais tranquilas, ficar na praia relaxando, ver o pôr do sol, brincar com as crianças; • Sempre gostaram desse tipo de destino, mas passaram a valorizar mais depois que tiveram filhos e buscam maior praticidade; • Se informam sobre os destinos por meio de redes sociais e TV. 	Sol/Praia e Parques Temáticos/Aquáticos	<ul style="list-style-type: none"> • Guarujá • Ilhabela • Olímpia • Rotas Turísticas: <ul style="list-style-type: none"> › Litoral Norte e Baixada Santista. 	Amazonas, Bahia, Distrito Federal, Espírito Santo, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo.
Recomendações Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • A utilização do Google e dos buscadores de viagens para informações sobre destinos é relevante, desta forma, é sugerido anúncios ou links patrocinados com objetivo de se posicionar o site, blog oficial do turismo do estado. • A participação desse público nos grupos de Facebook indica que eles buscam recomendações no meio social, representando uma maior abertura para plataformas como Tripadvisor. Desta forma são indicados anúncios pagos e segmentados nessas mídias. • Por efetuar a compra da viagem a partir do mercado intermediário, normalmente do pacote completo, sem se importar com o preço, é importante priorizar conteúdos informativos que despertem visualmente o desejo da visita e que mostrem a infraestrutura dos serviços e equipamentos turísticos. • O Instagram pode ser uma mídia social interessante e anunciar em mídia tradicional além da digital pode também atingir esse perfil. • Importante realizar parcerias com os operadores, agentes e OTAs para divulgar conteúdo sobre os destinos-estrela em suas mídias, como sugestão a realização de Lives que ficam disponíveis no canal do YouTube da Setur/SP. • Realizar ações de Live Marketing em espaços como shoppings ou parques nas principais capitais, mostrando a oferta turística com brincadeiras lúdicas, jogos, experiências sensoriais, gastronomia e artesanato. • Apelo de comunicação: imagens que mostrem o conforto dos meios de hospedagem, praticidade, destino propício para relaxar e esquecer dos problemas. • Imagem referência para promoção: hotéis pé na areia, com atividades e recreação para as crianças. 			

Persona	Perfil	Segmento Prioritário	Destinos-estrela	Mercados-alvo (Estados)
CURIOSO RELAX	<ul style="list-style-type: none"> • 40-50 anos; • Classe B; • Abrange as diferentes composições, familiares. (casado/solteiro. com/sem filhos) • São pessoas que gostam de conhecer lugares novos e passar tempo de qualidade em família. • Mesclam atividades relacionadas à natureza com culturais. • Gostam de visitar pontos turísticos, saber informações históricas, experimentar comidas típicas, mas também gostam de ir para a praia e aproveitar a vida noturna da cidade, conhecer as feirinhas de artesanato local. • É um tipo de viagem que fazem acompanhados, de família, amigos ou mesmo sozinhos. • A companhia define o tipo de hospedagem. • Gostam de contratar guias locais para saber mais sobre o destino. • Utilizam tanto as redes sociais quanto jornais na TV para se informar. 	Sol/Praia e Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Ilhabela • Santos • Rotas • Gastronômicas: <ul style="list-style-type: none"> › Vale do Ribeira › Litoral Norte e Baixada Santista. 	Amazonas, Espírito Santo, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul e São Paulo.
Recomendações Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • As mídias podem ser utilizadas com esse público, mas não seriam as prioritárias. O conteúdo tem que ser informativo porque são curiosos e querem obter o máximo de informação antes de viajar. • Divulgar para esse público os vídeos no YouTube que são tour virtual. • Criar um canal segmentado nas mídias sociais que apresente conteúdos dos destinos-estrela que envolvam curiosidade, lendas e história sobre o destino, com a apresentação da oferta de atrativos naturais como praias pode funcionar. • A indicação de destinos por amigos/parentes é como buscam informação, porque são confiáveis. • Compram a viagem de várias maneiras: organizam diretamente, compram pacotes ou só serviços como hospedagem e passagem aérea. A produção de Lives com os operadores, agentes e OTAs pode gerar impacto. • Estão abertos a novas experiências vinculadas a atrativos culturais, sejam eles patrimônios ou gastronomias e artesanato. • Realizar ações de Live Marketing em espaços como shoppings ou parques nas principais capitais mostrando a oferta turística com brincadeiras lúdicas, jogos, experiências sensoriais, gastronomia e artesanato. • Mote de comunicação assertivo para esse perfil é uma mistura entre o que a natureza e a cidade trazem de melhor. • Imagem referência para a promoção: feiras de artesanato na beira da praia, comidas típicas encontradas em restaurantes pé na areia. 			

Persona	Perfil	Segmento Prioritário	Destinos-estrela	Mercados-alvo (Estados)
EXPLORADOR	<ul style="list-style-type: none"> • Homens e Mulheres; • 30-45 anos; • Classe B; • Abrange as diferentes composições familiares (casados/ solteiros com/sem filhos). • Buscam expandir o conhecimento, gostam de conhecer a fundo os lugares, pessoas, culturas, aprender coisas novas. • Valorizam inclusive, poder proporcionar essa imersão cultural aos filhos e é uma forma de passar tempo de qualidade em família. • Gostam de visitar pontos turísticos, aprender sobre a história e arquitetura da cidade, se sentir como morador local, sair para comer e experimentar comidas típicas. • A companhia da viagem —se vão sozinhos ou acompanhados — influencia na decisão de tipo de hospedagem. • Têm o costume de viajar por conta própria, mas gostam de contratar guias locais e não deixam de comprar pacotes de viagem caso surja uma boa oportunidade. • Nem sempre viajavam com o foco em cultura, foram criando gosto com o tempo, conforme foram amadurecendo. • As redes sociais e TV são as principais ferramentas de comunicação, onde buscam informações para viagens. 	Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • SP Capital • Campos do Jordão • Rotas gastronômicas: <ul style="list-style-type: none"> › Vale do Ribeira. › Vale do Paraíba & Mantiqueira › Litoral Norte e Baixada Santista › Circuito das Frutas, das Águas e Flores Paulista, Bem Viver e Rotas dos Bandeirantes. 	Amazonas, Distrito Federal, Espírito Santo, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul e São Paulo.
Recomendações Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • As mídias sociais e TV (aberta e fechada) são as principais opções de mídia para esse perfil que busca informação nesses canais para definir o destino. Trazer conteúdo humanizado com storytelling pode impactar na decisão de compra. • Criar canal segmentado nas mídias sociais — sugestão @CulturaestadoSP • Compram a viagem de várias maneiras: prioritariamente organizam diretamente, compram pacotes apenas quando tem boas promoções e gostam de contratar guias locais. A produção de Lives com os guias locais pode gerar impacto, deixando como conteúdo permanente no YouTube. • Estão abertos a novas experiências vinculadas a atrativos culturais, sejam eles a comunidade local, patrimônios ou gastronomia e artesanato, mesmo que a motivação principal não seja cultura, a programação envolve muitas atividades com esse foco. • Fazer promoção em espaços interativos em shoppings ou parques, mostrando a oferta turística com brincadeiras lúdicas, jogos, gastronomia e artesanato. • Anunciar em canais fechados que falem sobre gastronomia, museus, artes, músicas, visto que, durante a viagem valorizam esses atrativos culturais. • Imagens referência para promoção: monumentos históricos, museus e comidas típicas. 			

CAPÍTULO 4



É possível monitorar a sustentabilidade e criar melhores estratégias para fortalecer a resiliência dos destinos?

Estudo-piloto de um sistema de monitoramento no Litoral Norte

Esse estudo teve como objetivo propor um piloto de sistema de monitoramento de indicadores de gestão sustentável do turismo no Litoral Norte do estado de São Paulo, que possa servir de base para a implantação efetiva de sistemática de monitoramento da sustentabilidade de destinos turísticos paulistas.

A escolha do litoral norte do estado – composto pelos municípios de Bertioga, Caraguatatuba, Ilhabela, São Sebastião e Ubatuba – se deu em função de a região possuir um dos maiores remanescentes de Mata Atlântica do país, diversos territórios de comunidades tradicionais, muitos ativos turísticos frágeis, unidades de conservação, grandes projetos estruturantes e intenso fluxo turístico. Além disso, a região tem um longo histórico de trabalho conjunto, por meio do Consórcio Litoral Norte.

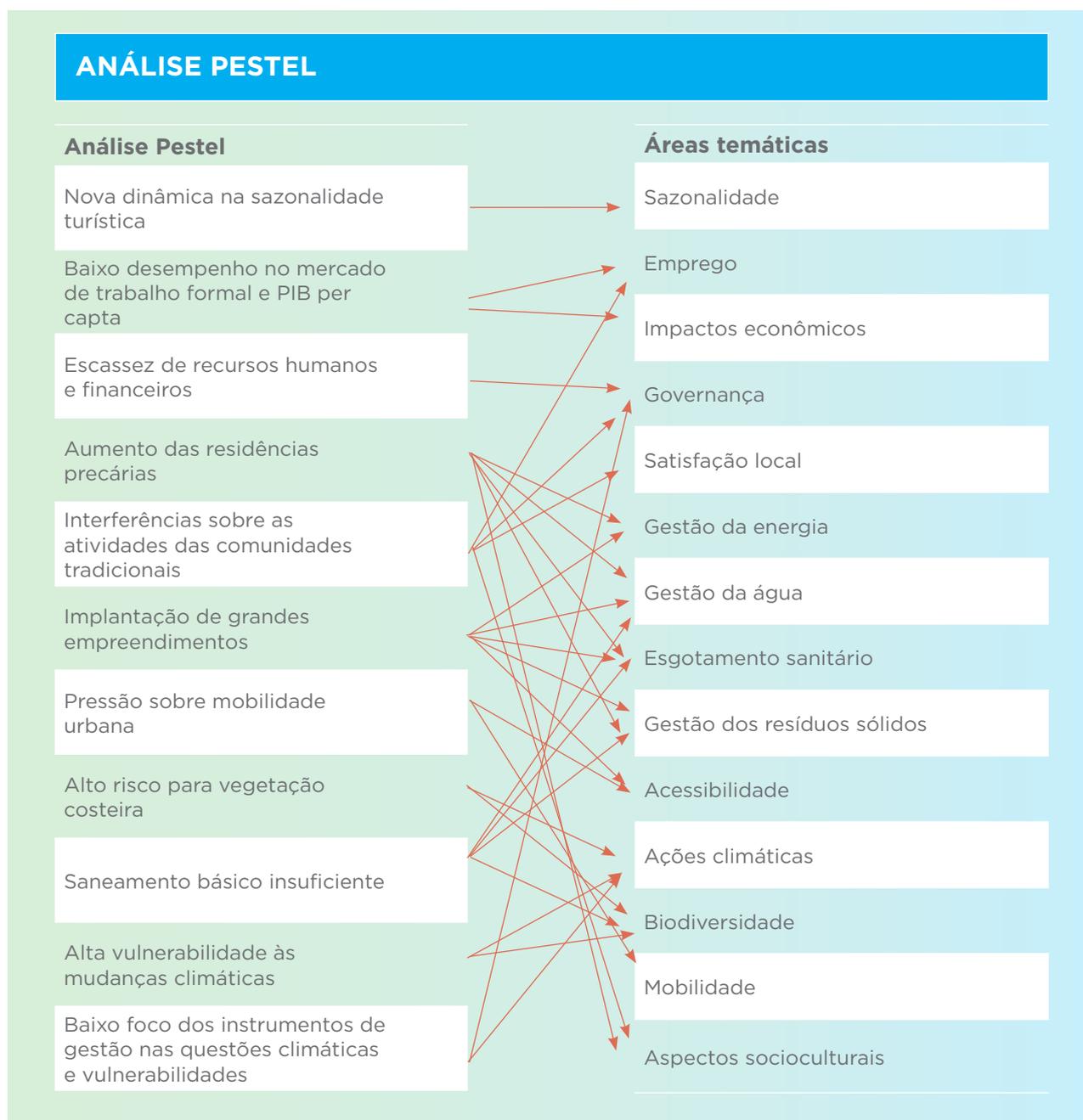
Tendo em vista o objetivo de escalamento do projeto-piloto para todo o estado, o guia metodológico é norteado pelos princípios de transformação digital e replicabilidade, e contém o fruto do estudo de todos os seus elementos, desde a coleta até a comunicação, num total de 78 indicadores, que devem servir de apoio à tomada de decisões estratégicas para políticas públicas de turismo, bem como para identificar arranjos e procedimentos para a operação de um sistema de monitoramento deste tipo.

■ METODOLOGIA

O processo de elaboração do projeto-piloto se deu a partir de uma análise PESTEL (Políticos, Econômicos, Sociais, Tecnológicos, Ecológicos e Legais) que identificou os principais gargalos, vetores de pressão e riscos para a sustentabilidade na região; e teve como inspiração metodologias nacionais e internacionais, como o Invisible Burden, que considera os custos geralmente não contabilizados da atividade turística, o Tourism Resilience Index, que se aprofunda no nível de preparação das organizações para lidar com desastres, o programa Município VerdeAzul e as diretrizes da Rede Brasileira de Observatórios de Turismo.

Pautado por premissas que visavam maximizar os recursos humanos e financeiros, o piloto buscou ainda propor indicadores SMART com base na análise da sua relevância, viabilidade, confiabilidade, clareza e comparabilidade. A lista inicial foi composta por mais de 120 variáveis, das quais foram selecionados 78 indicadores, divididos entre 14 critérios.

A correlação entre os vetores de pressão para a sustentabilidade do turismo e as áreas temáticas está representada no esquema a seguir.



O sistema piloto foi testado com sucesso no litoral norte e resultou em um diagnóstico completo da sustentabilidade do turismo na região, incorporando aspectos como governança, satisfação local, gestão de água e energia, saneamento básico, ações climáticas, entre outros.

Paralelamente, pesquisas em fontes secundárias forneceram subsídios técnicos importantes para o entendimento das questões que afetam a sustentabilidade na região. Porém, importante ressaltar que a participação dos atores locais foi fundamental em todas as fases do projeto, especialmente para melhor compreensão das questões políticas que dificilmente são formalizadas em documentos.

■ RESULTADOS

LISTA DE INDICADORES

Seguindo o modelo adotado pela Comissão Europeia (ETIS, 2016), a lista apresenta indicadores principais, que sejam factíveis no curto prazo, e indicadores opcionais que possam ser incluídos gradualmente, e que possibilitarão um diagnóstico mais completo das diferentes dimensões de sustentabilidade.

Conforme dito, foram selecionados 78 indicadores, divididos entre os 14 critérios a serem monitorados. Dentre eles, 56 são indicadores principais e 22 classificados com indicadores opcionais, tendo em vista em especial, o critério de viabilidade.

Diversos desses indicadores já são coletados pelo Centro de Inteligência da Economia do Turismo (CIET) ou por outros órgãos governamentais. Entretanto, a maior parte dos indicadores de gestão será construída por meio de questionário submetido periodicamente pelos interlocutores locais. É importante reforçar também a importância de coleta de indicadores primários em nível local, especialmente para a manutenção de pesquisas de percepção, volume de visitantes, sazonalidade, entre outros.

O quadro a seguir apresenta a lista dos 78 indicadores definidos e os que estão marcados em branco são os 22 indicadores opcionais.

Área	Indicador
A. Sazonalidade	A.1 Ocupação hoteleira mensal A.2 Quantidade de produtos comercializados por agências de receptivo A.3 Tráfego de veículos A.4 Gestão do volume e atividades dos visitantes (GSTC - A8) A.5 <i>Número de turistas por mês</i> A.6 <i>Número de excursionistas por mês</i>
B. Emprego	B.1 Fluxo de empregos formais no turismo B.2 Porcentagem de empregos no turismo frente ao total de empregos no município B.3 Oportunidades de trabalho e carreira dignos (GSTC - B2 e B3) B.4 <i>Emprego por gênero</i>
C. Impactos econômicos	C.1 Número de Meios de Hospedagem C.2 Valor da Cesta Básica C.3 Valor da Terra Nua C.4 Despesas municipais C.5 Apoio às empresas locais e comércio justo (GSTC -B1 e B3) C.6 <i>Faturamento do setor de turismo</i> C.7 <i>Gasto médio do turista</i> C.8 <i>Arrecadação de ISS sobre Turismo</i>
D. Governança	D.1 Existência de COMTUR D.2 Existência de fundo ou recursos financeiros geridos pelo COMTUR D.3 Assento para comunidades tradicionais no COMTUR D.4 Participação e feedback dos residentes (GSTC - A2, A4 e A5) D.5 <i>Porcentagem de hotéis incluídos em sistemas de certificação (ou boas práticas)</i>
E. Satisfação local	E.1 O turismo é bom para o município (pesquisa de percepção do turismo) E.2 O turismo é bom para a população (pesquisa de percepção do turismo) E.3 Participação e feedback dos residentes (GSTC - A5) E.4 <i>Número de turistas por 100 residentes</i> E.5 <i>Número de segundas residências por 100 residências</i>
F. Gestão da energia	F.1 Consumo Anual de Energia Elétrica F.2 Consumo Anual de derivados de petróleo e etanol F.3 Conservação de energia (GSTC - D5) F.4 <i>Consumo Mensal de Energia Elétrica Residencial</i> F.5 <i>Porcentagem de estabelecimentos turísticos com programas para redução do consumo de energia</i>
G. Gestão da água	G.1 Índice de Abastecimento de Água (IAA) G.2 Índice de Qualidade das Águas Brutas para fins de Abastecimento Público (IAP) G.3 Índice de Qualidade de Águas Costeiras (IQAC) G.4 Balneabilidade de Praias G.5 Índice de Qualidade da Água (IQA) G.6 Consumo Mensal de Água G.7 Gestão da Água (GSTC - D6) G.8 <i>Porcentagem de estabelecimentos turísticos com programas para redução do consumo de água</i>
H. Esgotamento Sanitário	H.1 Porcentagem de coleta de esgoto H.2 Porcentagem de tratamento de esgoto H.3 Indicador de Coleta e Tratabilidade de Esgoto da População Urbana de Município (ICTEM) H.4 Águas residuais (GSTC - D8) H.5 <i>Porcentagem de esgoto coletado e tratado por meio de sistema particular (fossa séptica e outros sistemas sustentáveis)</i>

Área	Indicador
I. Gestão dos resíduos sólidos	<p>I.1 Coleta de Resíduos Sólidos (em toneladas) I.2 Índice de Qualidade de Aterro de Resíduos (IQR) I.3 Índice de Gestão de Resíduos Sólidos (IGR) I.4 Índice da Qualidade de Estações de Transbordo (IQT) I.5 Número de entidades de catadores cadastradas (SIGOR) I.6 Resíduos (GSTC - D9) I.7 <i>Porcentagem de estabelecimentos turísticos com programas para redução da geração de resíduos sólidos</i></p>
J. Acessibilidade	<p>J.1 Aplicação consistente das normas de acessibilidade em equipamentos públicos J.2 Evidências de programas para melhoria de acessibilidade para pessoas com vários tipos de necessidades J.3 Dados sobre a abrangência/proporção de sítios e equipamentos de visitação acessíveis</p>
K. Ações climáticas	<p>K.1 Consumo Anual de Energéticos e emissões de CO2 K.2 Frota veicular K.3 Índice de Qualidade do Ar K.4 Perigo de Escorregamento K.5 Perigo de Inundação K.6 Emissões de gases com efeito de estufa e mitigação de alterações climáticas (GSTC - D10 e A10) K.7 <i>Porcentagem de estabelecimentos e atrativos localizados em áreas vulneráveis</i> K.8 <i>Existência de ações para gestão de riscos de desastres e eventos extremos e adaptação a alterações climáticas</i></p>
L. Biodiversidade	<p>L.1 Porcentagem do território municipal, com cobertura vegetal nativa, de acordo com o último Inventário Florestal do Instituto Florestal L.2 Autos de infração ambiental L.3 Existência de Conselho de Meio Ambiente L.4 Proteção de ambientes / ecossistemas Sensíveis (GSTC - D1) L.5 <i>Porcentagem do território protegido por Ucs</i> L.6 <i>Porcentagem de UCs com plano de manejo aprovado</i> L.7 <i>Porcentagem da área em processo de restauração ecológica</i></p>
M. Mobilidade	<p>M.1 Transportes de baixo impacto (GSTC - D11) M.2 <i>Extensão total da rede de transporte de média e alta capacidade</i> M.3 <i>Porcentagem de turistas que utilizam rede de transporte de média e alta capacidade ou transportes alternativos</i></p>
N. Aspectos Socioculturais	<p>N.1 Número de boletins de ocorrência resgistrados por município N.2 Existência de legislação de apoio a cultura N.3 Aglomerados subnormais (residências precárias) N.4 <i>Número de associação de artesãos ou outras produções culturais locais</i></p>

ÍNDICES DE SUSTENTABILIDADE

A avaliação dos indicadores permite também a elaboração de índices compostos, resultado da combinação de indicadores relevantes que podem fornecer senso de direção geral sobre a sustentabilidade do destino, além de permitir comparação e promover competição positiva entre municípios. Por outro lado, podem diluir a percepção de impactos-chave no destino, além de serem subjetivos com relação a escolha dos indicadores que irão compô-lo e principalmente os pesos de cada um deles. Nesse sentido, a avaliação dos indicadores individuais é fundamental para a real análise da sustentabilidade no destino e o embasamento da tomada de decisão.

Os índices apresentados neste projeto-piloto servem apenas para subsidiar a discussão, que deve envolver os demais atores do turismo na região e no estado a fim de amenizar o caráter subjetivo da escolha dos indicadores e seus respectivos pesos. Três opções de índice são sugeridas:

- **Índice de gestão da sustentabilidade** - apresenta o percentual de atendimento dos indicadores selecionados com base no Global Sustainable Tourism Council (GSTC).
- **Índice finalístico de sustentabilidade** - leva em consideração os indicadores que apontam para a qualidade social, cultural, ambiental e econômica dos destinos, baseado nos 14 critérios selecionados.
- **Índice geral de sustentabilidade (gestão + finalístico)** - é o produto simples dos dois índices apresentados anteriormente, combinando a análise dos impactos finalísticos sobre os 14 critérios de sustentabilidade com a capacidade de gestão do município.

■ RECOMENDAÇÕES

DESAFIOS E LIÇÕES APRENDIDAS

A documentação dos desafios e lições aprendidas teve atenção especial durante todo o processo de elaboração do sistema de monitoramento de indicadores de gestão sustentável do turismo no litoral norte paulista.

Na primeira fase do projeto, baseada na pesquisa de fontes secundárias para a identificação de boas práticas nacionais e internacionais de sistemas de monitoramento e análise dos desafios e vetores de pressão, detectou-se:

1. Ausência de uma metodologia única adotada no Brasil e no mundo - Foram identificadas diversas metodologias para o monitoramento de indicadores do turismo sustentável, tanto no Brasil quanto no mundo. Porém, até o momento não

existe um padrão internacional que seja reconhecido e adotado, apesar dos esforços de entidades e OMT em suprir esta lacuna;

2. Disponibilidade de dados e estudos sobre o turismo - Tornou possível a elaboração de diversas fases do projeto, em especial a identificação das áreas turísticas, vetores de pressão e riscos, o que apoiou na seleção de indicadores mais adequados para análise. A recomendação é que a disponibilidade dos dados e estudos sobre o turismo seja um dos critérios para a priorização das regiões turísticas para replicação do sistema;

3. Cooperação interestadual para geração e compartilhamento de dados e indicadores - Apesar da parceria com a Secretaria de Infraestrutura e Meio Ambiente do Estado de São Paulo (SIMA), incluindo Cetesb, Sabesp, Fundação Florestal e Instituto de Pesquisas Ambientais, as participações poderiam ser ampliadas, por meio da realização de eventos e troca de experiências entre instituições de todas as esferas governamentais, inclusive com o compartilhamento de dados, alimentação e comunicação conjunta do sistema de monitoramento dos indicadores do turismo sustentável no estado;

4. Impactos da pandemia de Covid-19 na execução do projeto - Recomenda-se avaliar a efetividade do sistema de monitoramento para mensuração da atividade turística durante e após a retomada pós-Covid 19.

Na fase de identificação dos indicadores e elaboração do sistema de monitoramento em si, as informações foram coletadas por meio de entrevistas realizadas com atores locais, complementarmente às fontes secundárias. As lições aprendidas foram:

5. Descontinuidade das políticas públicas e cultura organizacional desconectada da gestão baseada no conhecimento - A constante troca das prefeituras municipais, a escassez de recursos humanos, o encerramento de projetos sem uma clara estratégia de continuidade e a falta de benefícios diretos no curto prazo são algumas das principais razões identificadas no processo. Além da descontinuidade, a falta de comunicação e interação entre os diversos órgãos locais contribuem para o desconhecimento de ações e/ou informações relevantes que poderiam potencializar a gestão municipal e evitar o retrabalho. Entre as recomendações é possível destacar o fortalecimento do Comtur com garantia de participação das comunidades tradicionais, para que possam se apropriar das decisões e contribuir para tomada de decisões, garantindo, assim, a continuidade das políticas públicas. Além disso, é importante desenvolver um canal de comunicação e demandas claras de informações necessárias de cada secretaria, bem como a identificação e comunicação dos benefícios diretos e no curto prazo para os envolvidos;

6. Coordenação do Consórcio Litoral Norte - Responsável por promover a gestão integrada dos cinco municípios, do ponto de vista regional, o

consórcio já desenvolve diversas ações de comunicação e promoção do destino e possui um observatório regional que publica dados sobre a atividade turística na região. Nesse sentido, a recomendação é o fortalecimento do Consórcio Litoral Norte e de seu Observatório Regional para a coordenação da coleta, análise e comunicação do sistema de monitoramento, além do fomento à implantação de observatórios do gênero em outras áreas do estado, a partir do compartilhamento e troca de experiências com o referido consórcio;

7. Existência de interesse prévio em sustentabilidade entre as organizações ligadas ao turismo no litoral norte - A existência de áreas protegidas e projetos anteriores realizados na região refletem a preocupação dos municípios com a sustentabilidade e a consequente disponibilidade de dados em informações sobre o turismo são processos garantidores da efetiva implantação do sistema na região. Assim, o interesse e conhecimento sobre gestão sustentável e a utilização de projetos anteriores como um dos critérios para a priorização das regiões turísticas está entre as recomendações para replicação do sistema de monitoramento em outras regiões do estado, bem como direcionar a comunicação para as secretarias municipais de turismo, promovendo a troca de experiências com esses casos de sucesso, em eventos e conferências que destaquem a importância do turismo sustentável;

8. A importância do planejamento participativo e do engajamento dos atores em todas as etapas do projeto - A participação dos atores locais e de diversos segmentos da sociedade, com o uso de instrumentos variados para engajar os interessados, tais como entrevistas e oficinas, por exemplo, foi fundamental em todas as fases do projeto e serviu para balancear o debate, geralmente focado nas questões econômicas. Por isso, recomenda-se o fomento ao planejamento participativo com a utilização de instrumentos diferentes de participação, avaliando, inclusive, o melhor formato para a realização de oficinas participativas de acordo com as realidades locais. Como complemento, ainda sugere-se envolver instituições de ensino locais e estaduais em todas as etapas do projeto;

9. Escassez de recursos humanos e conhecimento técnico limitado - O principal gargalo identificado no processo, ressaltado em todos os momentos de coleta de informações, foi a escassez de recursos financeiros e, principalmente, a escassez de recursos humanos, mesmo o turismo sendo uma das principais atividades econômicas dos municípios pesquisados. Nesse sentido, é esperado que outras regiões turísticas do estado apresentem desafios semelhantes ou ainda mais acentuados, incluindo lacunas de conhecimento técnico e disponibilidade de equipamentos. Por isso, recomenda-se a capacitação e troca de experiências de forma a fornecer subsídios técnicos e tecnológicos às demais regiões turísticas, além de parcerias com instituições de ensino e organizações não governamentais para lidar com a escassez de recursos humanos. Recomenda-se, ainda, envolver o setor privado no apoio à coleta, análise e comunicação dos indicadores de gestão sustentável do turismo.

Dando prosseguimento às fases do projeto, durante o teste de coleta e as oficinas de treinamento dos usuários foi possível verificar desafios práticos para a implantação do sistema, bem como questões relacionadas à sua operação.

10. Limitações dos dados secundários - Como mencionado anteriormente, a metodologia levou em consideração o escalamento para o restante do estado, porém, a disponibilidade de dados e informações tão abundante nos municípios do litoral norte pode não existir em outras regiões. Por isso, se faz necessária a constante avaliação das fontes de dados secundários para verificar alterações e ajustes na metodologia com relação à coleta, tratamento e disponibilização dos dados, bem como a avaliação de novos indicadores que possam ser incluídos no sistema;

11. Necessidade de coleta de dados primários - Apesar do sistema ser baseado em dados secundários, é necessário também o planejamento para a inclusão de dados primários no médio e longo prazos. O número total de chegadas de turistas e excursionistas, a permanência média, o gasto médio, o tipo de transporte utilizado, são exemplos de dados fundamentais para a avaliação dos impactos da atividade nos destinos e da sua sustentabilidade. É sabido, no entanto, que os custos e a necessidade de recursos humanos para a gestão de pesquisas de demanda e de percepção da população, entre outras, dificultam a implantação desses instrumentos no curto prazo. Dessa forma, se faz necessário desenvolver alternativas e realizar um planejamento conjunto e previsão orçamentária de médio e longo prazos, além da avaliação e replicação das experiências alternativas regionais, nacionais e internacionais para que a coleta de dados primários seja realizada nos destinos;

12. Oportunidades para a transferência de conhecimento - Tendo em vista a importância da atividade turística na região analisada, com atualização periódica dos seus instrumentos de gestão, recomenda-se a transferência de conhecimento e apresentação do sistema para os conselhos de turismo municipais de forma a garantir a apropriação das informações e assegurar a continuidade das políticas públicas e sua incorporação na revisão dos seus respectivos planos de turismo.

RECOMENDAÇÕES PARA AMPLIAÇÃO E REPLICAÇÃO PARA OUTRAS REGIÕES

Neste estudo, são apresentadas duas opções para o escalamento do sistema de monitoramento de indicadores de gestão sustentável do turismo: 1) escalamento simples, que possibilita a replicação dos indicadores principais propostos no projeto-piloto, a partir de dados do CIET; e, 2) escalamento completo, seguindo a metodologia da OMT.

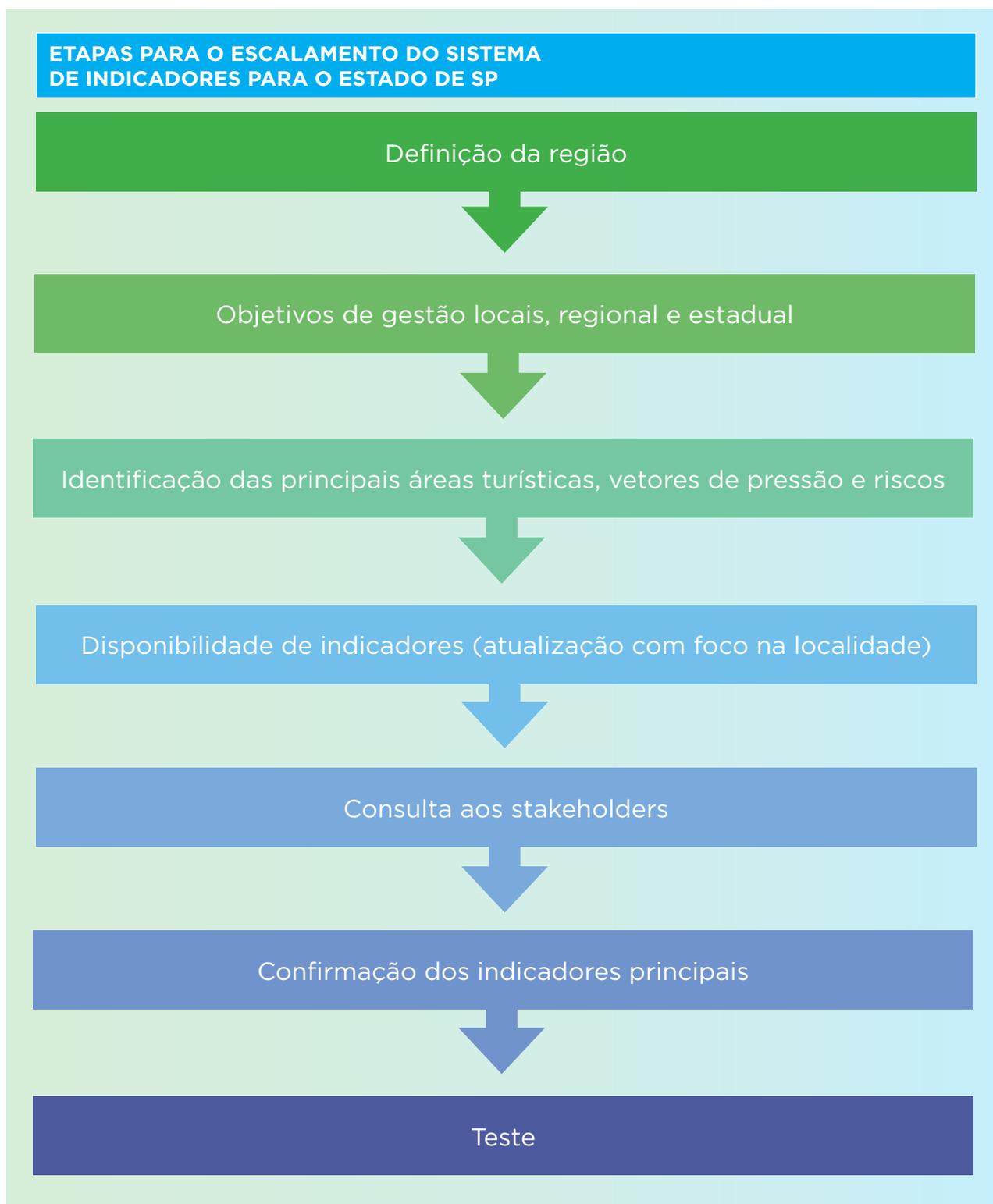
Por fim, são apresentadas também recomendações para a realização de parcerias para a implantação do sistema e para a comunicação dos resultados.

1. Escalamento simples - Neste modelo, o sistema de monitoramento se limita à replicação dos 56 indicadores principais identificados no projeto-piloto, onde o CIET, diretamente ou através do apoio de uma instituição parceira, ficaria responsável pela coleta e alimentação do sistema com base nas fontes secundárias já identificadas.

Vale ressaltar que seis destes indicadores não estão disponíveis para todas as regiões, o que não significa dizer que a inexistência desses dados inviabiliza a avaliação da sustentabilidade do turismo nos municípios, já que a implantação dos 50 indicadores restantes pode ser um importante primeiro passo para a internalização do processo em todas as regiões.

Ainda entre os pontos positivos dessa abordagem, destaca-se a fácil alimentação do sistema, a padronização da coleta e análise de dados qualitativos e a celeridade para construção de panorama geral da sustentabilidade do turismo no estado. Por outro lado, o sistema de monitoramento terá uma contribuição reduzida para o engajamento dos atores locais na promoção da gestão sustentável da atividade, já que eles não estarão diretamente envolvidos com a implantação do sistema. Além disso, uma replicação simples dos indicadores pode deixar de considerar aspectos locais importantes para a sustentabilidade de cada região ou município, fazendo apenas uma avaliação parcial da sua situação atual. A centralização do sistema no CIET pode também sobrecarregar a estrutura da organização que também enfrenta desafios com relação aos recursos humanos.

2. Escalamento completo - Este modelo prevê o desenvolvimento de todas as etapas do projeto-piloto seguindo as recomendações da OMT. A figura abaixo apresenta uma versão ajustada das atividades sugeridas para o escalamento do sistema de indicadores da gestão sustentável do turismo para o estado de São Paulo.



A sugestão de gestão do sistema de indicadores do turismo sustentável segue o modelo já utilizado pelo CIET, em sua parceria com o Consórcio Litoral Norte, e incorpora instituições (SIMA, instituições de ensino) que podem contribuir para a implantação e continuidade dessa política, conforme apresentado a seguir.

GESTÃO DO SISTEMA DE INDICADORES DO TURISMO SUSTENTÁVEL

Cordenação geral do sistema

Setur

Instituições parceiras

SIMA

DER

Instituições financeiras

Coordenação executiva

CIET

Instituições financeiras

Interlocutores regionais

Consórcio Litoral Norte

Regiões turísticas

Interlocutores locais

Secretarias municipais de turismo

Observatórios municipais de turismo

Secretarias municipais de turismo

Secretarias municipais de turismo

A parceria com a Secretaria de Infraestrutura e Meio Ambiente (SIMA) sugere a criação de um canal efetivo de comunicação entre as partes, pois, dos 56 indicadores principais estabelecidos neste projeto-piloto, 21 são coletados pela secretaria ou por organizações associadas. Além disso, a SIMA é responsável pelo Programa Município VerdeAzul – que tem mais de 10 anos de atividades e pode trazer contribuições com lições aprendidas, desafios superados e até inclusão de outros indicadores –, e pelo gerenciamento costeiro do estado, duas iniciativas que podem contribuir diretamente para o sistema.

A parceria com instituições de ensino, por sua vez, é uma estratégia recomendada para superar o principal gargalo encontrado para a implantação do sistema de monitoramento no projeto-piloto: a escassez de recursos humanos, que pode ser ainda mais acentuada em municípios onde a atividade turística é menos desenvolvida.

Nesse sentido, a parceria com organizações locais (Etecs, Senac, institutos etc.) pode contribuir para a continuidade das políticas públicas, gerar engajamento

da sociedade, colaborar para a capacitação da força de trabalho local, melhorar a gestão sustentável da atividade, entre outros benefícios. É possível também promover a parceria com organizações estaduais (núcleos de pesquisa da USP, observatórios de turismo de universidades etc.) que podem promover a padronização da coleta e análise de dados e reduzir a carga de trabalho para o gerenciamento de termos de parcerias ou cooperação.

Sugere-se para o escalamento priorizar regiões turísticas que já estejam organizadas como a RT Águas e Flores Paulistas; RT Circuito das Frutas; RT Mantiqueira Paulista; e, RT Polo Turístico da Cuesta.

Tendo em vista o cenário macro e contemporâneo do turismo na pós-pandemia, as questões climáticas passaram a ser foco dos destinos turísticos e vários estados e municípios já caminham para desenhar suas estratégias para adaptação e mitigação às mudanças climáticas, inclusive neste projeto-piloto, onde o item Ações Climáticas é uma das áreas temáticas estabelecidas para o sistema de monitoramento de indicadores de gestão sustentável do turismo. Nesse sentido, os dados produzidos por observatórios municipais e regionais de turismo podem contribuir diretamente para a elaboração dessas estratégias.

CAPÍTULO 5



Aperfeiçoamento da sistemática de concessão de crédito a empresas do setor de turismo no estado de São Paulo

Este trabalho teve o objetivo de fazer um levantamento e análise das principais linhas de crédito, mecanismos de mercado de capitais e de mitigação de risco disponíveis, bem como sugerir pontos de atenção e recomendações para o aprimoramento na sistemática de concessão de crédito às empresas do setor de turismo de São Paulo.

Para tal, foi desmembrado em três estudos:

- 1) Caracterização da demanda por crédito no setor do turismo em São Paulo;
- 2) Levantamento da oferta de crédito para o setor de turismo em São Paulo; e,
- 3) Recomendações para melhoria na sistemática e framework para oferta de crédito.

■ METODOLOGIA

Durante o processo de caracterização da demanda por crédito no setor, a abordagem foi exploratória e qualitativa, baseada em entrevistas com representantes de 15 organizações relacionadas aos principais segmentos do turismo paulista - Hotelaria, Turismo Rural, Alimentação, Organizadores de Eventos, Operadoras de Turismo, Agências de Viagens e Startups Tecnológicas -, assim como documentos secundários.

Já no levantamento da oferta de crédito, os dados primários foram coletados por meio de entrevistas com interlocutores dos principais agentes relacionados à oferta de crédito ao turismo, com o objetivo de identificar programas, linhas e mecanismos de mitigação de riscos potencialmente acessáveis pelas empresas do setor.

E, para orientar as recomendações, foram realizadas entrevistas com representantes da Desenvolve SP, a fim de se identificar os pontos críticos na concessão de crédito ao setor, além de buscar entender o processo completo de oferecimento e análise de crédito, em nível operacional, incluindo sistemas de informação utilizados e formas de disseminação, e feedback da informação aos tomadores. Também foram utilizadas fontes de dados secundários, incluindo leis que subsidiam a criação de fundos especiais de investimento em nível federal e estadual.

Os resultados e recomendações são apresentados a seguir.

■ RESULTADOS

CARACTERIZAÇÃO DA DEMANDA POR CRÉDITO NO SETOR DE TURISMO EM SÃO PAULO E ELEMENTOS MITIGADORES

Foram identificados os principais segmentos empresariais demandantes de crédito do setor de turismo de São Paulo, caracterizando suas necessidades para a retomada do crescimento pós-pandemia, mapeando gargalos na obtenção de crédito, especialmente pelos micro, pequenos e médios empreendimentos, além de identificar potenciais elementos mitigadores de tais gargalos.

Considerando que no momento de realização da pesquisa – segundo semestre de 2021 – havia a perspectiva de retomada do crescimento pós-pandemia, os empreendimentos demonstraram de forma geral incerteza excessiva quanto ao plano operacional para o médio e longo prazo, já que, em sua maioria, ainda estavam focados na busca de recursos para sobreviver à segunda onda da pandemia. À retração de receita, somava-se o início dos vencimentos dos créditos tomados na fase inicial da pandemia e os benefícios adquiridos pelos funcionários que aderiram à suspensão do contrato de trabalho.

Ainda de acordo com a visão dos demandantes, as linhas de capital de giro com taxas subsidiadas seriam as mais adequadas para levar à retomada do crescimento do setor, sendo destacadas como principal demanda em 2021 e 2022. No entanto, dadas as suas peculiaridades, alguns segmentos apresentaram detalhes da linha de interesse, enquanto outros apenas indicaram o tipo de crédito necessário.

Entre os fatores que poderiam restringir a obtenção de crédito para a retomada foi possível identificar uma série de gargalos, ao mesmo tempo em que foram apresentadas soluções para superá-los no que tange à tomada de crédito pelos diversos segmentos do turismo, conforme apresentado no quadro a seguir.

SUMÁRIO DOS GARGALOS E ELEMENTOS MITIGADORES NA OBTENÇÃO DE CRÉDITO PELO SETOR DE TURISMO EM SÃO PAULO

Categorias	Gargalos	Elementos Mitigadores
Restrições Cadastrais	Muitas empresas não terão como apresentar certidões negativas de débitos e estarão com restrições cadastrais	Análises econômico-financeiras considerando-se o período de 2017 a 2019, e não restrições obtidas a partir de 2020
Garantias	Nível de garantias reais e pessoais exigidas não condizente com o contexto de emergência e recuperação financeira do setor	Adequação do nível de garantias exigidas. Acesso a fundos garantidores de crédito
Escore e critérios de avaliação de crédito	Propostas dos vários segmentos do turismo avaliados por meio dos mesmos requisitos aplicáveis a empresas de outros setores empresariais. Escore de crédito de alguns segmentos é baixo , dificultando o acesso ao crédito	Utilização de indicadores específicos para cada segmento do turismo (ex.: características ambientais, de segurança na prestação dos serviços e de gestão dos negócios, ponto de equilíbrio em função da ocupação, etc.) Desenvolvimento de escore para os diversos segmentos turísticos, de forma a refletir as características operacionais, econômicas e financeiras dos mesmos
Disponibilidade de informação sobre crédito	Empreendimentos desconhecem as alternativas mais adequadas de crédito para seu segmento , assim como o processo e requisitos para obtenção do mesmo	Disseminação da informação das linhas de créditos em plataforma inteligente . Eventos de divulgação
Burocracia do processo	Nível de burocracia acima do esperado para programas de fomento emergencial e de retomada do setor	Análise automatizada do crédito, ou com o mínimo de processos que requeiram intervenção de técnicos
Informação sobre status da proposta de crédito	Canal online de acesso ao andamento de avaliação da proposta não permite verificar status da análise, solicitação de informações complementares, ou mesmo o seu resultado	Sistema automatizado que vincule a análise ao feedback ao cliente em plataforma online
Projetos de Inovação e atualização	Falta de linhas apropriadas e framework de avaliação	Desenvolvimento de framework específico para avaliação de projetos de inovação e atualização tecnológica, considerando as particularidades de cada segmento

LEVANTAMENTO DA OFERTA DE CRÉDITO PARA O SETOR DE TURISMO EM SÃO PAULO E ELEMENTOS MITIGADORES

Nessa atividade foram identificados os principais agentes envolvidos na oferta de crédito às empresas do setor de turismo de São Paulo, caracterizando os programas, linhas, instrumentos e mecanismos ofertados pelos distintos agentes, mapeando gargalos na oferta de crédito, especialmente com atenção às questões ligadas aos micro, pequenos e médios empreendimentos, além de identificar potenciais elementos mitigadores de tais gargalos.

A partir de uma visão geral da oferta de crédito para as empresas do setor, onde foram considerados os programas, linhas e mecanismos de mitigação de riscos específicos, buscou-se identificar aqueles que facilitaram o acesso ao crédito durante a crise sanitária da Covid-19, destinados a todas as etapas do ciclo de vida de negócios.

Ainda assim, foram identificados gargalos que podem limitar a oferta de crédito para a retomada: (i) deficiência e qualidade de dados para análise de risco; (ii) garantia das operações; (iii) restrições financeiras das empresas; (iv) baixa qualificação da demanda; (v) custos de transação e projetos de inovação; e (vi) ausência de estratégia e framework de análise específicos.

O quadro a seguir sintetiza os gargalos e os elementos mitigadores sugeridos.

SUMÁRIO DOS GARGALOS E ELEMENTOS MITIGADORES NA CONCESSÃO DE CRÉDITO PELO SETOR DE TURISMO EM SÃO PAULO

Categorias	Gargalos	Elementos Mitigadores
Deficiência de dados históricos para análise de risco	MPMEs possuem grande dificuldade de fornecimento de dados histórico e de qualidade Falta de documentação comprobatória e a informalidade da movimentação financeira	Certificação ou Selos de Qualidade por órgãos independentes. Modelos de análise de crédito automatizados que considerem indicadores que complementam as informações fornecidas pelos tomadores
Garantias das operações	Dificuldade no oferecimento de garantias robustas (especialmente MEIs, MEs e EPPs).	Fundos Garantidores de Crédito. Alinhamento das diretrizes e regras do Fundo Garantidor com as das instituições financeiras
Restrições financeiras	Restrições dos tomadores, PF e PJ, registradas em órgãos como as sociedades de proteção de crédito (SPCs), Cadin e Serasa (quadro agravado com a crise)	Flexibilização nas regras para a renegociação de dívidas durante o período de retomada. Construção de escore de crédito adequado ao setor e programa. Esteira de crédito automatizada e com possibilidade de customização
Baixa qualificação de demanda	Falta clareza no entendimento sobre a real necessidade de crédito. Desbalanceamento entre fontes e aplicações de recursos. Dificuldades na elaboração de projetos de captação de recursos	Utilização do mecanismo de crédito orientado ou assistido (escalável por meio de parcerias com universidades/empresas juniores)
Custos de transação e projetos de inovação	Volume de créditos de valor baixo possui alto custo de transação. Não possuem um framework específico para avaliação de projetos de inovação	Certificações ou selos de qualidade emitidos por órgãos independentes. Adoção de esteiras de crédito automatizadas e facilmente customizáveis. Framework específico e piloto de programa de modernização e atualização para o setor (parceria com a FINEP)
Ausência de estratégia e framework de análise	Ausência de esteira de crédito específica para as propostas do setor de turismo. Ausência de estratégia regionalizada de apoio ao setor de turismo	Concessão de crédito ao setor de turismo segundo uma perspectiva regionalizada. Estudo complementar para o desenvolvimento de processo de análise de crédito de forma customizada

■ RECOMENDAÇÕES

Sempre visando o fortalecimento de todo o ecossistema do turismo paulista, especialmente no que tange ao atendimento de demandas de micro, pequenos e médios empreendimentos, a partir desta análise, tornou-se possível apresentar recomendações para a adequação do programa de crédito turístico estadual na retomada do crescimento pós-pandemia, que podem ser consideradas inovadoras na forma de estruturação de concessão de crédito.

CRIAÇÃO DE FUNDO ESPECIAL DE INVESTIMENTO E FINANCIAMENTO

O fundo especial para o Fortalecimento do Ecossistema do Turismo de São Paulo (FETSP) terá como objeto o financiamento, apoio e participação financeira em projetos e empreendimentos de interesse e potencial turístico, e também em planos e matrizes de investimentos públicos no desenvolvimento do turismo paulista. Os recursos deverão observar alinhamento com as políticas públicas de desenvolvimento do turismo no estado, mas que, hoje – ressalte-se –, encontram-se distribuídas em documentos que carecem de regulamentação formal. Assim, de modo a garantir a efetiva vinculação do crédito a ser oferecido por meio da Desenvolve SP com as diretrizes da estratégia estadual sob a responsabilidade da Setur, sugere-se sua

LEI DE CRIAÇÃO DO FUNDO: ELEMENTOS INICIAIS E DEFINIÇÕES PRELIMINARES

Elemento	Definição preliminar
Público-alvo	Empresas do Setor Turismo, de acordo com os CNAEs relacionados no regulamento operativo e no Plano de Regionalização do Turismo Paulista. Municípios das regiões constantes do referido Plano de Regionalização.
Escopo	O Fundo Especial de Financiamento do Ecosistema do Turismo Paulista tem por objeto o financiamento, o apoio e a participação financeira em projetos e empreendimentos de interesse e potencial turístico, bem como planos e matrizes de investimentos públicos no desenvolvimento do turismo paulista. Os recursos aplicados deverão observar alinhamento com as Políticas Públicas de Turismo do Estado de São Paulo, definidas em (incluir referência a legislação que regulamentam a estratégia de desenvolvimento do turismo paulista), em especial o Plano Estratégico do Turismo 2030 (respectiva regulamentação) e a Regionalização do Turismo (respectiva regulamentação). Os recursos a serem aplicados serão objeto de normas, definições e condições a serem definidas pela Secretaria de Turismo e Viagens do estado de São Paulo e observação às normas e legislações vigentes.
Origem dos recursos	I - Dotações ou créditos específicos consignados nos orçamentos do Estado; II - O produto de operações realizadas com Bancos de Desenvolvimentos e instituições financeiras nacionais ou internacionais; III - Aplicações de demais Fundos Especiais de Financiamento e Investimento; IV - Aportes e doações de pessoas físicas e jurídicas, públicas ou privadas, nacionais ou internacionais; V - Aportes advindos de convênios com o Sistema S; VI - Juros e quaisquer outros rendimentos eventuais oriundos das operações de crédito; VII - Amortizações dos empréstimos concedidos; VIII - Aportes de demais fontes que visem do desenvolvimento do turismo paulista.
Destinação dos recursos	I - Subvenção econômica para projetos privados e Ambientes de Inovação em Turismo, seguindo as normas estabelecidas na Lei de Inovação Estadual 1.049/2008 e Decreto 62.87/2017, que a regulamenta; II - Concessão de empréstimos a microempreendedores urbanos e rurais, e demais portes empresariais; III - Prestação de assistência financeira aos projetos de capacitação e qualificação profissional para empregados do setor e ao treinamento técnico-gerencial dos empreendedores de MPMEs, classificados de acordo com a Lei Geral das MPMEs; IV - Financiamento da implantação, expansão, modernização e/ou recuperação de empreendimentos privados e resultantes de parceiras público-privadas, incluindo estudos, projetos, obras, civis, instalações, aquisição de bens novos (inclusive veículos utilitários, ônibus, caminhões e aeronaves) softwares, treinamento e demais serviços necessários à efetiva implementação do projeto; V - Financiamento da implementação de projetos e práticas que visam contribuir com a sustentabilidade social e/ou ambiental de empreendimentos privados; VI - Assistência técnica a empresas e negócios turísticos; VII - Planos de Investimentos públicos que contemplem projetos voltados à estruturação e valorização dos produtos turísticos, incluindo melhoria de infraestrutura de acesso a atrativos e equipamentos turísticos, projetos e ações de marketing e posicionamento de mercado, inovação e governança do turismo, e projetos de sustentabilidade.

formalização por meio de lei de criação do fundo, cujo escopo já foi estruturado neste documento, conforme quadro a seguir.

DESENVOLVIMENTO DE NOVO MOTOR DE ANÁLISE DE CRÉDITO EM PARCERIA COM FINTECH(S)

De forma a permitir maior rapidez, flexibilidade e customização da análise de crédito, recomenda-se o estudo de novo motor automatizado, com variações específicas para cada segmento turístico, que seja realizado em parceria com Fintech(s) que tenha(m) experiência comprovada na atuação como intermediadora(s) de operações de escopo e público-alvo semelhantes aos definidos pela Setur.

Apesar de tal mecanismo poder ser internalizado pela Desenvolve SP, entende-se que a parceria pode garantir uma estrutura mais eficiente, de menor custo e com mais flexibilidade em relação à sazonalidade de demanda.

NOVO FORMATO DE DISPONIBILIZAÇÃO DE CRÉDITO

Para assegurar o apoio a projetos envolvendo capital de giro e investimento que tenham correspondência à estratégia estadual de desenvolvimento do turismo, recomenda-se a adoção de chamadas públicas de financiamento. Trata-se de um mecanismo já utilizado por órgãos de fomento, entretanto, é novidade quando aplicado a agências de desenvolvimento e com foco em turismo.

Cada chamamento possui escopo e objetivos que correspondem a diferentes variáveis e, independentemente do formato adotado, a análise acontece por lotes, com datas pré-determinadas de publicação de resultados, o que permite o ranqueamento das propostas e minimiza a assimetria de informações entre ofertante e demandantes de crédito.

CAPÍTULO 6



Hub de Inovação: catalisador do processo de inovação do ecossistema do turismo paulista

O objetivo deste trabalho foi apoiar a catalisação do processo de inovação do ecossistema do turismo paulista por meio de programas de empreendedorismo, educação e pesquisa, inteligência e conexão, tendo como base de entrega um hub digital. Tem como proposta de valor ser o nó central de uma rede virtual de suporte à transformação digital para os diversos atores do ecossistema de turismo (empresas, governo, educação e pesquisa, e sociedade em geral).

Para subsidiar a implementação da plataforma tomou-se como base benchmarkings de experiências internacionais consolidadas, bem como programas já existentes da Setur/SP - em alguns casos, reformulados - além da recomendação de incorporação de novos programas.

■ METODOLOGIA

Para a elaboração da proposta do Hub Digital, o trabalho se dividiu em duas grandes áreas: (a) o aprimoramento do objetivo, proposta de valor e definição de projetos macro; e, (b) a definição de aspectos operacionais, como a estrutura de governança e coordenação e a proposta técnica da plataforma digital.

Durante o processo de aprimoramento dos objetivos e da criação da proposta de valor foram selecionados dois benchmarkings internacionais que possuem plataforma virtual de apoio a ecossistemas de inovação em turismo e pudessem servir de inspiração: o NEST Portugal⁵ e o Observatório Turístico de Buenos Aires⁶. Ambos os casos foram apresentados à equipe da Setur ao longo de diversos workshops que também identificaram os potenciais beneficiários e acabaram por delinear o desenho da proposta de valor e a definição das macro dimensões do programa, de modo que estivesse alinhado às tendências nacionais e internacionais de apoio ao empreendedorismo inovador e possa refletir as demandas de soluções inovadoras do ecossistema de turismo paulista.

⁵<https://www.nestportugal.pt/>

⁶<https://turismo.buenosaires.gob.ar/br/observatorio>

Uma vez criada a proposta de valor, seguiu-se para a definição de aspectos operacionais tais como a estrutura de governança e coordenação dos programas macro, além da proposta técnica da plataforma digital.

■ RESULTADOS

PRINCIPAIS BENEFICIÁRIOS

Os beneficiários cujos perfis devem ser tratados de forma explícita para acesso ao respectivo suporte na plataforma digital são:



PRINCIPAIS DIMENSÕES

Em função dos objetivos e proposta de valor foram definidas as seguintes dimensões:

- 1. Empreendedorismo inovador:** ações de estímulo à geração e rápido crescimento das startups em turismo (turistechs);
- 2. Educação e pesquisa:** ações que fortaleçam competências e habilidades dos recursos humanos demandados para a aceleração da inovação no ecossistema do turismo, incluindo a formação empreendedora;
- 3. Inteligência:** disponibilização de dados e relatórios detalhados sobre os diversos segmentos turísticos que permitam análise e previsões mais robustas para o planejamento de ações e/ou atividades, seja pelo poder público ou pela iniciativa privada;

4. **Conexão:** ações que facilitem o encontro entre as demandas e ofertas dos diversos atores do ecossistema em turismo.

PROJETOS MACRO EM CADA DIMENSÃO

A construção de uma matriz que cruzou informações dos beneficiários do programa com as macro dimensões permitiu a identificação e posicionamento de programas já existentes (Programa de Crédito Turístico, CIET, Desafio São Paulo, Melhores Práticas, Portal de Investimentos) e possibilitou a proposição de novos projetos (Academia do Turismo, Programa de Inovação Aberta, Plataforma de Matchmaking).

Tais programas foram submetidos à apreciação de representantes da quintupla hélice da inovação, incluindo membros de ambientes de inovação nacionais e internacionais, associações do trade turístico, associações de apoio a empresas de TI e de startups, e da academia, de onde surgiram sugestões de aprimoramento, bem como programas e metodologias adicionais a serem incorporados de forma direta ou por meio de parcerias: programa de inovação aberta da ACATE (Link Lab), metodologia de pré-incubação (Cocreation Lab), Academia de Excelência Braztoa, plataforma de educação da The Global Travel & Tourism Partnership, e a Go Tourism, plataforma de matchmaking de ofertantes e demandantes de recursos humanos em turismo, conforme abaixo.

		BENEFICIÁRIOS				
		Empresas	Governo	Academia	Investidores	Sociedade em geral
DIMENSÕES	Empreendedorismo inovador	LinkLab ACATE Destino São Paulo Programa de Crédito Turístico	Academia de Excelência - Braztoa	Cocreation by TXM	Programa de Inovação Aberta GTTP - The Global Travel & Tourism Partnership	Wakalua
	Educação e Pesquisa		Academia de Excelência - Braztoa Turismo SP - Melhores Práticas	CIET - Centro de Inteligência da Economia do Turismo	GTTP - The Global Travel & Tourism Partnership	Turismo SP - Melhores Práticas
	Inteligência			CIET - Centro de Inteligência da Economia do Turismo		
	Conexão			Matchmaking	Go Tourism	

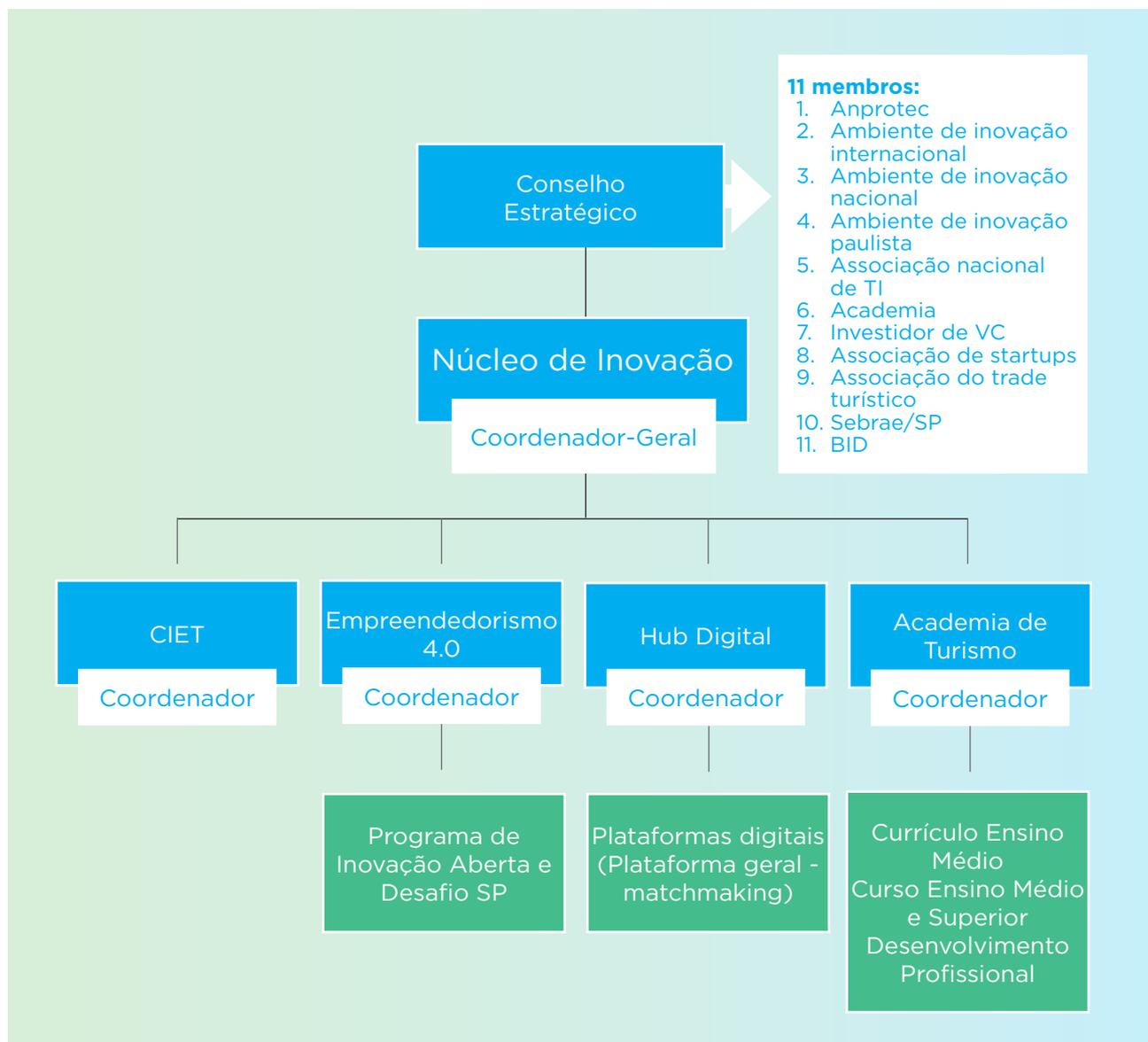
Assim, a proposta da plataforma online contempla os diferentes usuários do ecossistema do turismo, seja como fonte primária de acesso aos programas ofertados ou como filtro que facilita a busca por programas mais adequados a cada beneficiário.

OPERACIONALIZAÇÃO DOS PROJETOS MACRO

A instituição da plataforma online deve se dar por meio de decreto governamental e alternativamente pela instituição de um programa guarda-chuva que contemple, além da plataforma, também o CIET, a Academia de Turismo e as coordenações vinculadas aos projetos. Ainda como opção, pode-se instituir a plataforma e vincular a ele ações de inteligência, educação e empreendedorismo voltados ao turismo.

Em qualquer das situações será fundamental garantir a governança com representantes da tripla hélice e incluir no texto do decreto a possibilidade de gestão por meio de organização terceira por meio de convênio, contrato de gestão ou compra direta de serviços, desde que sejam cumpridos todos os processos necessários para sua atuação, inclusive com manutenção da operacionalização com receitas de comercialização de serviços, quando for o caso.

A estrutura de governança e coordenação da plataforma, assim como de cada projeto macro seguirá o seguinte organograma:



Por meio da plataforma e como complemento à proposta, ainda será possível fortalecer a governança de projetos regionais por meio de um pacto pelo turismo, promover eventos de inovação em turismo com atividades alinhadas aos interesses dos seus beneficiários, mapear startups e o ecossistema de inovação do turismo paulista, criar editais de subvenção a projetos inovadores para o setor, entre outras sugestões.

■ RECOMENDAÇÕES

Como próximos passos prioritários para implementação do programa, sugere-se o desenvolvimento do site eletrônico principal e back office da plataforma digital, com a criação de layout e inclusão de links com páginas de interesse, além de criação de canal dedicado no YouTube e o desenvolvimento da funcionalidade de matchmaking. No médio prazo recomenda-se o estabelecimento da estrutura de governança e coordenação do programa.

CAPÍTULO 7



Olhando para o futuro: Programa Mais Turismo

Ao longo da Cooperação Técnica identificou-se a necessidade de estabelecer recomendações mais focadas na reconversão do modelo atual de turismo do estado de São Paulo para um modelo mais resiliente e sustentável. Compreender em maior profundidade os desafios da competitividade e sustentabilidade da oferta turística em distintas regiões, as tendências de mercado e do turista 4.0, o acesso ao crédito, o ambiente favorável à inovação e sistemas capazes de monitorar a sustentabilidade, foram análises específicas conduzidas na CT que, por fim, indicaram a necessidade de ações estruturantes no estado em médio e longo prazo.

Assim, foi desenhada proposta de um programa chamado “Mais Turismo”, focado em ações estaduais e em realidades regionais distintas, com foco no Vale do Ribeira, Litoral Norte e Serra da Mantiqueira.

Além da abrangência estadual e dos benefícios para o aprimoramento da gestão em níveis geográficos distintos, o programa pode beneficiar toda a cadeia produtiva e associada do turismo, principalmente as comunidades locais e populações tradicionais do Vale do Ribeira (quilombolas, caiçaras e ribeirinhos) e do Litoral Norte (caiçaras).

PREMISSAS PARA INVESTIMENTOS FUTUROS NO TURISMO

Em síntese, os seguintes pontos-chave nortearam a elaboração desse proposta:

- 1. É necessário garantir a continuidade de ações e eficácia de execução de estratégias de longo prazo**, por meio de normativa/lei acerca da criação, atualização e monitoramento de um Plano Estratégico de Turismo; ampliar a equipe permanente; fortalecer o Conselho Estadual; e, aprimorar o Dadetur.
- 2. Investimentos estruturantes e promoção regional devem considerar os diferentes níveis de desenvolvimento local** de cada região turística, considerando sua oferta e dinâmica de mercado atual e potencial. Ainda é necessário investir em estruturação de algumas regiões, enquanto outras demandam mais investimentos promocionais, para conversão em modelos mais sustentáveis e competitivos do turismo. O Litoral Norte, a Serra da Mantiqueira e o Vale do Ribeira são áreas prioritárias por combinarem alto fluxo turístico e/ou ações intensas promocionais e estruturantes para atração de demanda, fragilidade socioambiental e impacto e/ou recuperação acelerada pós-pandemia.

3. **Sustentabilidade ambiental e social deve ser fortalecida** e incorporada no monitoramento do turismo, assim como as estratégias devem focar em valorizar os ativos naturais e culturais, a gestão territorial de modo a garantir melhor qualidade de vida e ambiental, bem como experiências transformadoras.
4. **O crédito e oportunidades de desenvolvimento de novas economias, com o apoio da inovação devem ser a base** para o pequeno empreendedor e microempreendedor individual, assim como novas economias, como a economia circular e economia criativa, que podem ser fomentadas com o apoio da inovação.

COMPONENTES E AÇÕES PROPOSTAS

O Programa Mais Turismo tem como objetivo geral fortalecer o turismo sustentável e o apoio à resiliência do setor, pós-pandemia, no estado e em regiões turísticas mais afetadas, mediante um conjunto de ações estruturantes, de incentivo à inovação, sustentabilidade e governança, de promoção do turismo e de apoio e financiamento à cadeia produtiva do setor.

Seus objetivos específicos são:

- Fortalecer processos inovativos, sustentáveis e formas de governança que busquem equilibrar o desenvolvimento da atividade turística no território, de modo a buscar maiores impactos positivos e mitigar impactos negativos.
- Melhoria de acesso às regiões turísticas alvo, incentivando o deslocamento a ser um processo experiencial, que valorize a paisagem turística.
- Implantar infraestrutura que garanta condições estruturação de produtos turísticos que gerem oportunidades de renda, emprego, valorizem os saberes e cultura locais e contribuam para a conservação e educação ambiental.
- Promover a atividade turística, garantindo qualidade de informação e contribuindo para a distribuição de fluxos turísticos no estado e para a tomada de decisão dos viajantes.
- Ampliar o acesso ao crédito à cadeia produtiva do turismo, em especial aquela mais afetada pela pandemia.
- Valorizar os ativos culturais e naturais do estado de São Paulo, contribuindo para sua preservação e conservação.
- Contribuir para a recuperação econômica da atividade turística, pós pandemia e incentivar a ampliação de oportunidades de emprego e renda advindas da atividade.

O Programa Mais Turismo foi dividido em cinco componentes: Estruturação de Produtos Turísticos e Aprimoramento da Experiência; Marketing e Posicionamento de Mercado; Fomento à Inovação, Sustentabilidade e Fortalecimento da Governança Turística; Gestão Socioambiental do Programa; e, Apoio.

Dentro de cada componente, um conjunto de ações está sendo proposto, totalizando 50 ações, conforme a seguir.

A estimativa financeira para a execução do programa é de US\$ 300 milhões, com duração estimada de implantação de 5 anos.

C	1. ESTRUTURAÇÃO DE PRODUTOS TURÍSTICOS E APRIMORAMENTO DA EXPERIÊNCIA
S	1.1 Elaboração de projetos executivos
P	1.1.1 Elaboração de projetos executivos de requalificação e implantação de novos atrativos e equipamentos turísticos da região do Vale do Ribeira
P	1.1.2 Elaboração de projetos executivos de requalificação e implantação de novos atrativos e equipamentos turísticos do Litoral Norte
P	1.1.3 Elaboração de projetos executivos de requalificação e implantação de novos atrativos e equipamentos turísticos da Mantiqueira Paulista
P	1.1.4 Elaboração de projetos executivos das intervenções nas Rotas Cênicas do Vale do Ribeira
P	1.1.5 Elaboração de projetos executivos das intervenções nas Rotas Cênicas do Litoral Norte
P	1.1.6 Elaboração de projetos executivos das intervenções nas Rotas Cênicas da Mantiqueira Paulista
P	1.1.7 Melhorias das vias de acesso aos destinos e atrativos do Vale do Ribeira
P	1.1.8 Melhorias das vias de acesso aos destinos e atrativos do Litoral Norte
P	1.1.9 Melhorias das vias de acesso aos destinos da Mantiqueira Paulista
S	1.2. Requalificação e implantação de novos atrativos e equipamentos turísticos das Regiões do Vale do Ribeira, Litoral Norte e Mantiqueira Paulista
P	1.2.1 Intervenções de melhorias e implantação de novos atrativos e equipamentos turísticos no Vale do Ribeira: marinas, decks, centros interpretativos, mercados e áreas de feiras e eventos
P	1.2.2 Intervenções de melhorias e implantação de novos atrativos e equipamentos turísticos no Litoral Norte: marinas, decks, centros interpretativos, mercados e áreas de feiras e eventos
P	1.2.3 Intervenções de melhorias e implantação de novos atrativos e equipamentos turísticos na Mantiqueira Paulista: marinas, decks, centros interpretativos, mercados e áreas de feiras e eventos
S	1.3. Implantação das intervenções nas Rotas Cênicas no Vale do Ribeira, Litoral Norte e Mantiqueira Paulista
P	1.3.1 Intervenções nas Rotas Cênicas do Vale do Ribeira: implantação de estruturas como sinalização, paradores, mirantes e outros
P	1.3.2 Intervenções nas Rotas Cênicas do Litoral Norte: implantação de estruturas como sinalização, paradores, mirantes e outros
P	1.3.3 Intervenções nas Rotas Cênicas da Mantiqueira: implantação de estruturas como sinalização, paradores, mirantes e outros
S	1.4 Melhoria das vias de acessos aos destinos e atrativos do Vale do Ribeira, Litoral Norte e Mantiqueira Paulista
P	1.4.1 Melhorias das vias de acesso aos destinos e atrativos do Vale do Ribeira
P	1.4.2 Melhorias das vias de acesso aos destinos e atrativos do Litoral Norte
P	1.4.3 Melhorias das vias de acesso aos destinos da Mantiqueira Paulista
S	1.5 Incentivo às parcerias, novos negócios e aprimoramento das experiências turísticas no entorno de áreas protegidas do Vale do Ribeira, Litoral Norte e Mantiqueira Paulista
P	1.5.1 Sensibilização e assessorias ao trade e prestadores de serviços locais do Vale do Ribeira, de modo a impulsionar parcerias, novos negócios e aprimorar experiências no entorno de áreas protegidas, por 3 anos

P	1.5.2 Sensibilização e assessorias ao trade e prestadores de serviços locais do Litoral Norte, de modo a impulsionar parcerias, novos negócios e aprimorar experiências no entorno de áreas protegidas, por 3 anos
P	1.5.3 Sensibilização e assessorias ao trade e prestadores de serviços locais do Mantiqueira Paulista, de modo a impulsionar parcerias, novos negócios e aprimorar experiências no entorno de áreas protegidas, por 3 anos
C	2. MARKETING E POSICIONAMENTO DE MERCADO
S	2.1. Desenvolvimento de estratégia de Place Branding no turismo para o estado de São Paulo
P	2.1.1 Elaboração do Plano
P	2.1.2 Monitoramento do Plano por 4 anos
S	2.2. Desenvolvimento de Planos de Marketing do Vale do Ribeira, Litoral Norte e Mantiqueira Paulista
P	2.2.1 Elaboração do Plano de Marketing do Vale do Ribeira
P	2.2.2 Elaboração do Plano de Marketing do Circuito do Litoral Norte Paulista
P	2.2.3 Elaboração do Plano de Marketing da Mantiqueira Paulista
S	2.3. Execução dos Planos de Marketing do Vale do Ribeira, Litoral Norte e Mantiqueira Paulista
P	2.3.1 Implantação do Plano de Marketing do Vale do Ribeira por 4 anos
P	2.3.2 Implantação do Plano de Marketing do Circuito do Litoral Norte Paulista por 4 anos
P	2.3.3 Implantação do Plano de Marketing da Mantiqueira Paulista por 4 anos
C	3. FOMENTO À INOVAÇÃO, SUSTENTABILIDADE E FORTALECIMENTO DA GOVERNANÇA TURÍSTICA
S	3.1. Modernização da Secretaria de Turismo e da governança do turismo do estado de São Paulo
P	3.1.1 Aprimoramento do Dadetur
P	3.1.2 Fortalecimento sistemático do Conturesp
P	3.1.3 Atualizar o Plano Estadual de Turismo
S	3.2. Estruturação do Centro de Inteligência da Economia do Turismo
P	3.2.1 Realizar pesquisa de demanda turística do estado de São Paulo: duas ondas semestrais, por 4 anos
P	3.2.2 Implantação do sistema de monitoramento de indicadores de turismo sustentável do estado de São Paulo, incluindo aquisição de equipamentos, bancos de dados e licenças de aplicativos e elaboração de guia metodológico
P	3.2.3 Implantação da rede de inteligência em turismo do estado de São Paulo: criação de 5 bases regionais de monitoramento, incluindo aquisição de equipamentos, bancos de dados e licenças de aplicativos
S	3.3. Fortalecimento da governança regional do Vale do Ribeira, Litoral Norte e Mantiqueira Paulista
P	3.3.1 Assessoria para o fortalecimento da governança regional do Vale do Ribeira: suporte técnico focado em transferência de conhecimentos relacionados à gestão territorial do turismo/gestão de projetos, treinamento em temáticas relacionadas à destinos inteligentes, ações integrativas territoriais e apoio executivo na construção coletiva do Plano Regional de Desenvolvimento Turístico por 5 anos

P	3.3.2 Assessoria para o fortalecimento da governança regional do Litoral Norte: suporte técnico focado em transferência de conhecimentos relacionados à gestão territorial do turismo/gestão de projetos, treinamento em temáticas relacionadas à destinos inteligentes, ações integrativas territoriais e apoio executivo na construção coletiva do Plano Regional de Desenvolvimento Turístico por 5 anos
P	3.3.3 Assessoria para o fortalecimento da governança regional do Vale do Ribeira: suporte técnico focado em transferência de conhecimentos relacionados à gestão territorial do turismo/gestão de projetos, treinamento em temáticas relacionadas à destinos inteligentes, ações integrativas territoriais e apoio executivo na construção coletiva do Plano Regional de Desenvolvimento Turístico por 5 anos
S	3.4 Incentivo e monitoramento da adoção de práticas sustentáveis no Vale do Ribeira, Litoral Norte e Mantiqueira Paulista
P	3.4.1 Incentivo e monitoramento da adoção de práticas sustentáveis no Vale do Ribeira: sensibilizar e capacitar o setor privado sobre a adoção de prática sustentáveis e criar um painel de monitoramento; realizar eventos e campanhas em prol da sustentabilidade em destinos turísticos
P	3.4.1 Incentivo e monitoramento da adoção de práticas sustentáveis no Litoral Norte: sensibilizar e capacitar o setor privado sobre a adoção de prática sustentáveis e criar um painel de monitoramento; realizar eventos e campanhas em prol da sustentabilidade em destinos turísticos
P	3.4.1 Incentivo e monitoramento da adoção de práticas sustentáveis na Mantiqueira Paulista: sensibilizar e capacitar o setor privado sobre a adoção de prática sustentáveis e criar um painel de monitoramento; realizar eventos e campanhas em prol da sustentabilidade em destinos turísticos
S	3.5 Hub de inovação
P	3.5.1 Implantação do hub de inovação e sua manutenção
C	4. GESTÃO SOCIOAMBIENTAL DO PROGRAMA
S	4.1. Estudos de Avaliação de Impacto em Ecossistemas Diversos para Implantação de Projetos de Infraestrutura, Serviços e Equipamentos Turísticos
P	4.1.1 Estudos de avaliação de impacto em ecossistemas diversos para implantação de projetos de infraestrutura, serviços e equipamentos turísticos
S	4.2. Governança, sensibilização e mobilização local nas regiões
P	4.2.1 Estratégia de sensibilização e mobilização local do programa
P	4.2.2 Ações de sensibilização e mobilização local sobre o programa, por 4 anos
P	4.2.3 Monitoramento dos impactos socioambientais dos projetos, por 3 anos
P	4.2.4 Plano de mitigação de efetivos climáticos do turismo
C	5. APOIO E FINANCIAMENTO À CADEIA PRODUTIVA DO TURISMO, POR MEIO DO FUNDO DE TURISMO
S	5.1. Crédito ao setor, através do fundo de turismo
P	5.1.1 Disponibilizar recursos, de acordo com as regras do fundo de turismo
C	6. GESTÃO DO PROGRAMA
S	6.1 Realizar o gerenciamento do programa
P	6.1.1 Relatórios de gerenciamento elaborados e aprovados

LEGENDA:

C	Componente	S	Subcomponente	P	Produto
----------	------------	----------	---------------	----------	---------

ARRANJO INSTITUCIONAL PROPOSTO

A estrutura institucional proposta para a execução do programa envolve os seguintes entes e funções:

Coordenação Geral	Secretaria de Turismo do Estado de São Paulo
Arranjo Operacional	Contratação de uma gerenciadora para coordenar a execução dos projetos e ações do Programa
Obras Cíveis e Projetos Ambientais	Executadas pela Secretaria de Infraestrutura e Meio Ambiente
Projetos de Acessos e Mobilidade	Executados pela Secretaria de Logística e Transportes
Projetos de Cultura (Revitalização de Museus, Centros Históricos)	Poderão ter o apoio da Secretaria de Cultura e Economia Criativa
Desenvolve SP	Responsável por executar o Componente 5 (Funding Turístico - Programa de Crédito Turístico)
Demais Projetos e Ações	Executados diretamente pela Secretaria de Turismo
Financiador	Cooperação técnica e doação de recursos, para planejamento prévio e desenho de projetos

RESULTADOS ESPERADOS

Por fim, projeta-se que a execução do Programa Mais Turismo possa trazer os seguintes benefícios e resultados:

1.	Fortalecer processos inovativos, sustentáveis e formas de governança que busquem equilibrar o desenvolvimento da atividade turística no território, de modo a buscar maiores impactos positivos e mitigar impactos negativos
2.	Melhorar o acesso às regiões turísticas-alvo, incentivando o deslocamento a ser um processo experiencial, que valorize a paisagem turística
3.	Implantar infraestrutura que garanta condições de estruturação de produtos turísticos que gerem oportunidades de renda, emprego, valorizem os saberes e cultura locais e contribuam para a conservação e educação ambiental
4.	Promover a atividade turística, garantindo qualidade de informação e contribuindo para a distribuição de fluxos turísticos no estado e para a tomada de decisão dos viajantes
5.	Ampliar o acesso ao crédito à cadeia produtiva do turismo, em especial aquela mais afetada pela pandemia
6.	Valorizar os ativos culturais e naturais do estado de São Paulo, contribuindo para sua preservação e conservação
7.	Contribuir para a recuperação econômica da atividade turística, pós-pandemia e incentivar a ampliação de oportunidades de emprego e renda advindas da atividade

Reconhecimentos

Esta publicação é resultado da Cooperação Técnica BR-T1455 firmada entre o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e a Secretaria de Turismo e Viagens do Estado de São Paulo (Setur/SP) em 2020, e finalizada em 2022. Teve como objetivo apoiar estudos e instrumentos para delimitar ações de recuperação do setor em médio e longo prazos, identificar atividades complementares que poderiam acelerar o desenho de soluções para a recuperação pós-crise, e, ainda, encontrar maneiras para transformar, de forma pragmática e eficiente, alguns dos modelos e práticas em uso no Estado.

Os textos são resumos de estudos elaborados por consultores individuais e empresas de consultoria, a saber:

- Consolidação das estratégias de aceleração da retomada da atividade turística no estado de São Paulo em resposta aos impactos observados após a pandemia de Covid-19 – elaborado por Luciana Sagi.
- Plano de regionalização do turismo para o estado de São Paulo – elaborado pela Turismo 360 Consultoria.
- Análise sobre perfil, comportamento, percepção, tendências e cenários da demanda turística atual e potencial para o estado de São Paulo – elaborado por Fernanda Hümmel.
- Projeto-piloto de monitoramento de indicadores de gestão sustentável do turismo no Litoral Norte do estado de São Paulo – elaborado por Fabrício Scarpeta Matheus.
- Análise e aperfeiçoamento da sistemática de concessão de crédito a empresas do setor de turismo no estado de São Paulo – elaborado por Aline Figlioli.
- Hub digital do ecossistema do turismo paulista – elaborado por Aline Figlioli.
- Programa mais turismo – elaborado por Luciana Sagi.

Agradecemos especialmente aos consultores e empresas consultoras, todas as instituições e atores-chave que contribuíram para a elaboração dos estudos e projetos desenvolvidos ao longo da cooperação e o empenho da equipe técnica da Setur/SP na construção colaborativa dos resultados.

COMO CITAR ESSE DOCUMENTO

Sagi, L.C. (org.) (2022). Por um Turismo Mais Resiliente.

Divisão de Meio Ambiente, Desenvolvimento Rural e Gestão de Riscos por Desastres do Banco Interamericano de Desenvolvimento.

Copyright © [2022] Banco Interamericano de Desenvolvimento.

Esta obra está licenciada sob uma licença Creative Commons IGO 3.0 Atribuição-Não Comercial-Sem Derivações (CC BY-NC-ND 3.0 IGO)

(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) e pode ser reproduzida com atribuição ao BID e para qualquer finalidade não comercial. Nenhum trabalho derivado é permitido.

Qualquer controvérsia relativa à utilização de obras do BID que não possa ser resolvida amigavelmente será submetida à arbitragem em conformidade com as regras da UNCITRAL. O uso do nome do BID para qualquer outra finalidade que não a atribuição, bem como a utilização do logotipo do BID serão objetos de um contrato por escrito de licença separado entre o BID e o usuário e não está autorizado como parte desta licença CC-IGO.

Note-se que o link fornecido acima inclui termos e condições adicionais da licença.

As opiniões expressas nesta publicação são de responsabilidade dos autores e não refletem necessariamente a posição do Banco Interamericano de Desenvolvimento, de sua Diretoria Executiva, ou dos países que eles representam.



ELABORAÇÃO DA PUBLICAÇÃO

Luciana Sagi – Organização

Denise de Almeida – Resumos e revisão textual

Paula Correa Clemente – Diagramação

