



TURISMO COMUNITÁRIO: INTERCÂMBIO AMAZÔNICO

Relatório Final 2022



Apoiado por



Coordenação técnica

Leandro Pinheiro
Raquel Luna

Produção de conteúdo

Leandro Pinheiro
Raquel Luna
Bruno Mangolini
Mônica de Nazaré Ferreira de Araújo
Lorena San Roman
Karina Pinasco

Fotos

Caio Palazzo

Diagramação e Design

Brenda Cordeiro

Equipe do Programa de Paisagens Sustentáveis da Amazônia (ASL)

Este relatório foi engrandecido pelas importantes contribuições, através de comentários, revisões e recomendações da equipe do Programa ASL. Agradecemos a Ana María González Velosa, Sandra Berman, Berenice Sanchez e Rafael Gómez Rodríguez por suas contribuições e disponibilidade.

O conteúdo deste trabalho está sujeito a direitos autorais. Este material pode ser reproduzido, no todo ou em parte, para fins não comerciais, desde que feita referência à publicação original. Qualquer dúvida sobre direitos e licenças, incluindo direitos subsidiários, deve ser dirigida à equipe ASL pelo e-mail: asl-info@worldbank.org

Sumário

Prefácio	04
Sobre	05

1 Contexto _____ **06**

O Turismo Sustentável de Base Comunitária (TSBC)	07
A recuperação verde representa uma ótima oportunidade para o TSBC	10
O contexto Amazônico condiciona as iniciativas de TSBC	12
Pontos de alavancagem para o TSBC	14

2 A jornada do Intercâmbio Amazônico _____ **16**

Objetivos do intercâmbio	17
Estratégia do intercâmbio	19
Participantes do intercâmbio	22
Percurso do intercâmbio	24
Legado do intercâmbio: a comunidade de práticas	29

3 Reflexões sobre o TSBC que levamos desta jornada _____ **38**

O impacto das políticas públicas no ambiente de negócios do TSBC	40
--	----

O desenvolvimento do TSBC deve ser planejado e monitorado	44
---	----

A governança das iniciativas é determinante para o sucesso do TSBC	48
--	----

O delicado equilíbrio dos modelos de repartição justa de benefícios para o TSBC	52
---	----

A base do TSBC: identificar atrativos, planejar e desenvolver produtos turísticos	56
---	----

Empreendimentos locais de TSBC são os blocos fundamentais do desenvolvimento deste setor em um território	60
---	----

O TSBC precisa de clientes: a importância da promoção do destino e marketing dos negócios para construir um fluxo turístico.	64
--	----

4 Recomendações para seguir contribuindo com o TSBC _____ **68**

Evidenciar o potencial e dar visibilidade ao TSBC	70
---	----

Criar oportunidades de capacitações específicas e aprofundadas	71
--	----

Seguir apoiando a comunidade de práticas	73
--	----

Estruturar mecanismos assertivos de assistência técnica	74
---	----

Prefácio

O Turismo Sustentável de Base Comunitária (TSBC) é a denominação de uma variedade de produtos turísticos oferecidos por comunidades e empreendedores locais ao crescente grupo de turistas que busca uma forma mais sustentável e autêntica de viajar.

Na Amazônia possibilita experiências turísticas imersivas construídas a partir da conexão secular dos povos da floresta com a natureza, seus bens culturais, tradições e modo de vida.

O TSBC é uma atividade econômica que permite o desenvolvimento territorial sustentável, pois se bem planejado e executado, articula os componentes social, ambiental, econômico, conciliando assim a conservação da floresta e melhoria de vida das comunidades.

Em 2021, um grupo de 24 empreendedores locais, líderes comunitários e autoridades governamentais do Brasil, Colômbia e Peru participaram de uma jornada de aprendizado na qual refletiram e trocaram suas experiências sobre o TSBC. O objetivo foi prepará-los para desenvolver e consolidar suas iniciativas de TSBC, como parte do caminho para a recuperação verde no pós-pandemia.

O incentivo à conservação tem muito mais sucesso quando apoiado em alternativas que garantam meios de subsistência e melhorem a qualidade de vida das comunidades locais. O TSBC é uma dessas alternativas, permitindo que as comunidades locais melhorem seus meios de subsistência como resultado da proteção e valorização das florestas em pé, sua biodiversidade e o conhecimento ancestral que possuem sobre ela.

O Turismo Comunitário: Intercâmbio Amazônico foi uma jornada de troca de conhecimentos promovida pelo Programa Paisagens Sustentáveis da Amazônia (ASL), um Programa liderado pelo Banco Mundial e financiada pelo

Global Environment Facility (GEF) para proteger a biodiversidade globalmente significativa e implementar políticas para promover o uso sustentável da terra e a restauração da cobertura vegetal nativa.

Este relatório apresenta uma síntese desta jornada e está organizado em quatro seções:

- 1.** A primeira traz um contexto sobre o turismo sustentável de base comunitária, seus princípios, oportunidades, condicionantes específicas do contexto amazônico e pontos de alavancagem para criar um ambiente de negócios favorável.
- 2.** A segunda apresenta a jornada e processo de trabalho do Turismo Comunitário: Intercâmbio Amazônico, seus objetivos de aprendizagem, estratégia, etapas até a constituição de uma comunidade de aprendizagem em TSBC na Amazônia.
- 3.** A terceira busca sistematizar os desafios e reflexões coletados ao longo desta jornada, organizados pelos pontos de alavancagem e indicar possibilidades de atuação sobre os mesmos.
- 4.** A quarta seção é reservada para trazer recomendações de mecanismos que possam apoiar as comunidades a superar estes desafios e, assim, promover o TSBC na Amazônia.

Caso tenha interesse em obter mais informações e se aprofundar em relação aos conteúdos abordados neste relatório, recomendamos que acesse o [guia](#) elaborado no âmbito desta iniciativa.

Boa leitura.

Sobre



TSBC

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



ASL

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

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

O projeto regional, liderado pelo Banco Mundial, é financiado com fundos reservados pelo GEF para apoiar a capacitação, gestão do conhecimento e apoio aos processos regionais que fortalecem programas, planos ou estratégias que contribuem para a conservação e o desenvolvimento sustentável da Amazônia.

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

Para conhecer melhor as organizações envolvidas nesta iniciativa acesse:



www.mariepaua.com



fas-amazonia.org



www.poranduba-amazonia.com



sdsn-amazonia.org

1

Contexto



O Turismo Sustentável de Base Comunitária (TSBC)

O Turismo Sustentável de Base Comunitária (TSBC) é um modelo de turismo que tem como protagonistas as comunidades locais, que gerenciam e empreendem para obter renda e ao mesmo tempo alcançar objetivos comuns em termos de sustentabilidade ambiental, social e econômica.

É uma forma de desenvolver localmente o turismo baseando-se em segmentos ou nichos de mercado, como turismo de aventura, cultural, rural, ecoturismo, entre outros, em contraposição ao modelo de turismo de massa.

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

Como diferencial, tem o potencial de fortalecer as comunidades para que possam determinar seus futuros socioeconômicos por meio de uma ampla gama de atividades relacionadas ao turismo – hospedagem, gastronomia/cultura alimentar, artesanato, passeios, interpretação do patrimônio e transportes – e, assim, contribuir para o desenvolvimento local, bem-estar social e sustentabilidade.

Um ambiente favorável ao TSBC deve ser fundamentalmente sensível ao contexto local, à organização social e ao patrimônio cultural. Baseado em um planejamento integrado e articulado para que um conjunto de empreendimentos locais – individuais e coletivos - possam desenvolver produtos turísticos a partir de uma visão comum do uso sustentável da paisagem natural e de um profundo senso de pertencimento local.

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



Participantes conhecem empreendimento de TSBC na região do Rio Negro.

Princípios norteadores do TSBC

1

Conservação da sociobiodiversidade

Todas as pessoas envolvidas no TSBC, incluindo os turistas, devem pautar suas ações pela conservação e uso sustentável dos recursos, além de serem conscientes dos potenciais impactos socioambientais destas e atuarem de modo responsável e contínuo para evitar, reduzir e compensá-los.

2

Geração de trabalho e renda às comunidades locais

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

3

Sentimento de pertencimento e protagonismo comunitário

Os comunitários devem participar ativamente da tomada de decisões em todos os espaços. O protagonismo comunitário se integraliza quando estes assumem seu papel de liderança na gestão do território e da atividade turística em todos os aspectos e níveis.

4

Reconhecimento e valorização da cultura local

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

5 Fortalecimento da governança comunitária

A participação dos comunitários no processo da governança local, com especial atenção à inclusão e equidade, é fundamental tanto para a preservação da natureza quanto para a gestão territorial e para a própria dinâmica do turismo.

7 Valorização da cooperação e da solidariedade

Tendo por base o respeito à autonomia dos empreendimentos, a autogestão, o cooperativismo e a organização dos comunitários, o movimento do TSBC busca se apoiar em princípios semelhantes aos da economia solidária.

6 Repartição justa de benefícios

O TSBC deve estabelecer regras claras e consensuadas de repartição dos benefícios gerados a partir das atividades turísticas.

8 Hospitalidade comunitária

A interação e troca de conhecimentos entre turistas e comunitários é um diferencial do TSBC e constitui-se em uma experiência enriquecedora para ambos, desde que respeitadas suas culturas.

9 Promoção do bem-estar social

O TSBC deve ser um vetor de desenvolvimento local que promova a inclusão e a melhoria da qualidade de vida das comunidades envolvidas.

A recuperação verde representa uma ótima oportunidade para o TSBC

Múltiplos setores têm defendido que a interrupção forçada decorrente da pandemia deve ser encarada também como uma oportunidade de recomeço a partir de premissas mais atuais de sustentabilidade.

No contexto em que nos encontramos - crise climática, crise sanitária e crise econômica - a natureza e principalmente os ecossistemas amazônicos, bem como as comunidades locais, assumem maior relevância dado que tanto a conservação quanto o manejo sustentável das florestas em pé poderão ser o caminho para nos tirar dessas três crises.

Pacotes de estímulo econômico lançados por governos mundo afora têm buscado privilegiar a energia limpa, a transição digital, negócios de baixa pegada ecológica, transição verde de indústrias, economia circular, cidades sustentáveis, entre outros referenciais mais atuais de desenvolvimento.

Assim, é o momento de incentivar iniciativas de TSBC e oportunizar estes estímulos de retomada para fortalecer e consolidar a modalidade e criar condições para ampliar sua fatia do mercado.

A crise forçou múltiplos setores a repensarem suas práticas e sistemas. Órgãos internacionais (inclusive o Banco Mundial), governamentais e a sociedade civil vêm defendendo que a recuperação econômica deve vir integrada à oportunidade de “construir melhor” e alinhar os diversos setores econômicos a um modelo sustentável. Este esforço de recuperação econômica pautado por estes princípios tem sido chamado de recuperação verde, ou em inglês “green recovery”.

Com o setor do turismo não será diferente. Este setor não sairá da crise da COVID-19 sem sequelas, mas pode desempenhar um papel fundamental na recuperação da economia global, no pós pandemia.

Mesmo após a fase pandêmica do COVID, seu impacto será percebido neste setor. A percepção é que parte do mercado passará a buscar outros atributos nos produtos de turismo, mais conectados à natureza e em destinos e meios de acomodação com menor densidade, por exemplo. O modelo de turismo do TSBC reúne muitos desses predicados tendo condições de atender as expectativas desses clientes potenciais.

Estes clientes potenciais – mais conscientes e sensíveis – buscarão destinos capazes de atestar suas práticas sustentáveis e padrões sanitários e ambientais através do cumprimento de padrões e certificações. A gestão da pegada de carbono, por exemplo, tem se tornado uma tendência no turismo e será crítica nos próximos anos.

Passada a crise, destinos que estejam melhor preparados ou estruturados, passarão a ser preferenciais para esta demanda. Ignorar estas tendências implica em perder competitividade.

Há que se considerar, entretanto, que basta uma leitura dos princípios que norteiam o TSBC para constatar que se trata de uma modalidade que já está bem posicionada diante deste movimento de recuperação verde em comparação com outros segmentos mais tradicionais da área de turismo.



Participantes conhecem empreendimento de TSBC na região do Rio Negro.

O contexto Amazônico condiciona as iniciativas de TSBC

Considerar adequadamente as condições da Amazônia aumentam as chances de sucesso do TSBC, mas exigem soluções específicas, investimentos adicionais e uma expectativa adequada em relação ao horizonte de tempo necessário para o desenvolvimento das iniciativas e dos negócios. A Amazônia não é uniforme e, os gargalos para negócios de TSBC são diferentes em cada país e região.

A dinâmica do bioma amazônico determina que muitas das atrações sejam sazonais. Em alguns casos, apesar da atração em si não ser sazonal, o acesso fica inviabilizado em momentos ao longo do ano. Portanto, operar o TSBC na Amazônia requer conhecimento, técnica e experiência na criação e comercialização de produtos atrativos para as diferentes épocas do ano.

No contexto amazônico, muitos dos potenciais atrativos turísticos estão por se desenvolver e exigem adaptações para se tornarem viáveis. Não são raras as situações em que para se chegar a uma determinada atração seja necessário um tempo considerável de deslocamento, sem acesso a sanitários ou áreas de descanso, por exemplo.

Em geral, o perfil de clientes do TSBC na Amazônia é composto por pessoas de outras regiões e em proporção significativa de outros países. Considerando este perfil de clientes, o esforço de deslocamento tende a ser bastante significativo (aéreo, terrestre ou fluvial) o que

gera uma expectativa de que seja compensado por um volume e diversidade de atrativos nos produtos que justifiquem este investimento no deslocamento.

Existe um desafio de comunicar e comercializar múltiplos destinos na Amazônia e suas especificidades. A percepção do mercado sobre destinos e produtos Amazônicos tende a ser de algo homogêneo, sendo necessário evidenciar as “múltiplas” Amazonas e diferenciar os produtos. Existem receios e preocupações (i.e., doenças tropicais, segurança) que restringem o mercado potencial, decorrentes em certa medida da falta de informação.

A maioria das comunidades rurais amazônicas não tem acesso a (i) água tratada, (ii) saneamento básico, (iii) energia confiável, (iv) gestão de resíduos sólidos e (v) conectividade em especial internet. Estas infraestruturas e serviços básicos são normalmente precários e deficitários e o fluxo de pessoas decorrentes da atividade turística pode agravar os impactos negativos, se constituindo em um gargalo importante ao TSBC na Amazônia.

Em algumas regiões, o TSBC é inviabilizado em função da presença de atividades ilegais como garimpo e narcotráfico. Em outros casos o TSBC compete por áreas, trabalhadores e outros recursos com atividades ilegais que vão da grilagem de terras até acesso predatório a recursos naturais diversos (i.e., madeira, pescado).

O TSBC na Amazônia exige, na maior parte dos casos, um nível de compromisso coletivo de uma ou mais comunidades. O associativismo e cooperativismo não são modelos com aderência a todos os contextos e dinâmicas sociais na região.

O tempo de desenvolvimento e maturação de iniciativas e empreendimentos na Amazônia é distinto de outros biomas, e com o TSBC não é diferente. De modo geral, as ações tendem a levar mais tempo. O processo de sensibilização, informação e engajamento da população local por si só tende a ser subdimensionado no planejamento das iniciativas.

O TSBC na Amazônia demanda, portanto, uma abordagem mais abrangente da que seria necessária em outras realidades regionais.

Nestas outras regiões, soluções para alguns desses gargalos já estão estabelecidas ou existem alternativas postas e atores capazes de implantá-las, permitindo ao empreendedor ou organização de fomento focar no negócio principal, ou seja, o TSBC. Estas especificidades precisam ser consideradas adequadamente pelos programas de fomento, sob pena de não alcançarem os resultados esperados.



Comunidade amazônica de várzea na época da seca

Pontos de alavancagem para o TSBC

O turismo é um setor extremamente dinâmico e interconectado. É influenciado por inúmeros fatores. Assim, é natural que iniciativas de TSBC tendam a ser mais bem-sucedidas em territórios onde certas condições, ou pontos de alavancagem, a exemplo dos indicados a seguir, estão postos.

- **Política pública adequada que promova atividades turísticas** e, ao mesmo tempo, desestimule práticas turísticas insustentáveis, permitindo que o tipo de negócio desejado prospere. Deve envolver mecanismos para desenvolvimento de capacidade e local, melhoria da infraestrutura turística, criar condições para que negócios se formalizem, entre outros como mecanismos de respostas em situação de crises.
- O desenvolvimento do TSBC adequadamente previsto em **planos regionais** que definam os parâmetros do que será considerado turismo sustentável naquela região, e estabeleça mecanismos de **monitoramento** desses parâmetros que viabilizem em gerenciamento da atividade no território, mitigando potenciais conflitos com outras atividades produtivas e impactos de diversas naturezas.
- **Estruturas de governança multi-stakeholder** são fundamentais, influenciando diretamente o engajamento da comunidade e seu nível de autonomia. Os arranjos desejados devem ser capazes de fomentar a participação da comunidade, sem perder eficiência na tomada e operacionalização das decisões.
- **Modelos bem definidos para compartilhar benefícios** entre os envolvidos em diversos níveis, considerando que a paisagem, o meio ambiente e o patrimônio cultural são bens públicos. Demanda um desenho que direcione parte dos recursos para desenvolver continuamente o turismo e mitigar seus impactos. Por benefícios, deve-se considerar não apenas os ganhos financeiros, mas melhorias na infraestrutura, conservação, entre outros.

- Processos estruturados e consistentes de **mapeamento de atrativos, planejamento, desenho e desenvolvimento de produtos turísticos**. Os potenciais atrativos do TSBC na Amazônia precisam ser desenvolvidos e adequados para se tornarem produtos turísticos sustentáveis e viáveis.
- **Programas de fomento do empreendedorismo local**. Incentivar, apoiar e financiar o desenvolvimento de negócios locais – individuais e coletivos - relacionados aos produtos turísticos.
- Ações contínuas e consistentes de **promoção do destino e marketing dos produtos** com informações de fácil acesso sobre os destinos e produtos em múltiplos idiomas, em diversas plataformas e geridas profissionalmente de forma dinâmica e responsiva.

Pela sua relevância para o desenvolvimento do TSBC, estes **pontos de alavancagem** foram os selecionados para serem trabalhados ao longo desta jornada de aprendizado cuja estrutura e processo de trabalho apresentamos na seção 2, a seguir.

Ao longo do percurso do intercâmbio, buscou-se fornecer conteúdo oportuno e ferramentas práticas de apoio à análise e reflexão sobre como estes pontos estão presentes no cotidiano das suas iniciativas de TSBC e possibilidades de atuação em relação aos mesmos.

A abordagem metodológica buscou que cada participante pudesse compreender a importância destes pontos de alavancagem, fizesse a ponte com o seu contexto e trocasse experiências e reflexões com os demais.

Estas **reflexões** sobre cada um dos pontos de alavancagem foram sistematizadas e são apresentadas na seção 3 deste relatório juntamente com **indicativos de possibilidades de atuação** tanto para os projetos nacionais do ASL quanto para as comunidades e iniciativas de TSBC.



Foi um curso oportuno que trouxe uma ampla gama de questões que devem ser consideradas pelos envolvidos no TSBC. A estrutura proposta facilitará a aplicação das ferramentas e soluções aprendidas nos diferentes empreendimentos de TSBC que estamos desenvolvendo no Peru. O modelo de análise nos ajuda a trabalhar com as iniciativas de forma estruturada e orientada para a solução.

Kiara Giuliana Julca Castaneda, especialista em turismo do Serviço Nacional de Áreas Naturais Protegidas (SERNANP), Peru



2

A jornada do Intercâmbio Amazônico

Objetivos do intercâmbio

O curso Turismo Comunitário: Intercâmbio Amazônico foi concebido com o propósito de:

- 1** Compartilhar conhecimentos e ferramentas com diferentes atores envolvidos no TSBC na Amazônia como forma de contribuir com o desenvolvimento de suas iniciativas;
- 2** Incentivar que esses atores multipliquem esse conhecimento e ferramentas em suas comunidades e organizações;
- 3** Fomentar uma rede de trocas, apoio e incentivo mútuo entre esses atores do TSBC.



Objetivos de aprendizagem

1. Compreender e aplicar princípios da TSBC, incluindo seus vínculos com a conservação ambiental e o patrimônio cultural;
2. Estar ciente das possíveis abordagens de políticas públicas e como fazer a ponte com os projetos locais.
3. Entender como o contexto amazônico impacta as iniciativas da TSBC em diferentes territórios e o que fazer sobre isso.
4. Entender os desafios comuns para colocar a TSBC em funcionamento e as melhores estratégias para superá-los.
5. Entender a importância da participação e engajamento da comunidade desde o início e como fazer isso acontecer.
6. Considerar os modelos democráticos de participação para fomentar a inclusão e a equidade (como gênero, etnia ou outros tipos de exclusão).
7. Estar familiarizado com as diretrizes para planejar e implementar negócios TSBC.
8. Ser capaz de aplicar ferramentas para apoiar e facilitar o planejamento e a gestão do turismo.
9. Considerar adequadamente o TSBC como parte de um complexo plano de desenvolvimento territorial que leve em conta múltiplos atores e forças.
10. Ser capaz de liderar e gerenciar o desenvolvimento de produtos turísticos que considerem o potencial da região e sejam viáveis e atraentes.
11. Compreender seu mercado-alvo e pensar em formas de se comunicar e anunciar ao público certo.

Como é possível constatar pelos objetivos de aprendizagem, o intercâmbio adotou uma abordagem ampla sobre o tema, com conteúdo que vai desde o impacto das políticas públicas e do planejamento regional no TSBC, até questões mais específicas relacionadas aos empreendimentos de turismo.

A abordagem considerou que os participantes estavam em momentos distintos em relação às suas iniciativas de TSBC. Assim, as disposições específicas sobre cada um dos temas abordados seriam de maior ou menor interesse de cada participante, em função do seu papel nas iniciativas de TSBC e do estágio em que elas se encontram.





A estratégia para buscar os objetivos do intercâmbio foi baseada nestes elementos:

- Organizar uma base comum de conhecimentos sobre o TSBC que apoiasse interações e trocas relevantes e significativas entre o grupo de participantes.
- Incentivar a análise de múltiplos estudos de casos de TSBC no contexto Amazônico com diferentes características e contextos, incluindo, em parte deles, visitas *in loco* de iniciativas de TSBC.
- Compartilhar ferramentas práticas de análise que facilitassem fazer a ponte entre os conhecimentos, os casos e as realidades dos participantes.
- Criar um ambiente de abertura que estimulasse trocas relevantes e significativas entre os participantes, experts e equipe.
- Incentivar uma rede de práticas entre os participantes para que sigam compartilhando ideias, soluções, experiências, se incentivem e se apoiem mutuamente após a conclusão desta jornada.



Guia sobre TSBC

Para apoiar a organização de uma base comum de conhecimentos, foi elaborado um guia em dois idiomas ([espanhol](#) e [português](#)) que abordou os principais pontos de alavancagem (vide seção 1) trazendo referenciais, informações e ferramentas para serem aplicadas nos diferentes contextos institucionais e socioterritoriais dos participantes.

A ênfase dada à produção deste conteúdo resultou em um material rico e extenso, que pode servir de fonte de informação aos participantes e a outros atores interessados nessa temática na Amazônia que pode ser divulgado e utilizado em ações futuras do Programa ASL.

Este guia sobre TSBC foi bem avaliado pelos participantes que destacaram a qualidade das informações e a abordagem prática. A expectativa é que o conteúdo sistematizado neste guia, siga sendo útil aos participantes no futuro, na medida em que situações relacionadas aos temas abordados no mesmo surjam em suas iniciativas de TSBC.

Estudos de casos de iniciativas de TSBC

Os participantes também tiveram a oportunidade de identificar ideias e soluções a partir dos estudos de caso trazidos pelos especialistas, iniciativas de colegas e visitas de campo e compará-las com suas próprias experiências.

Mais de 15 casos foram estudados durante o intercâmbio. Essa abordagem empírica contribuiu para identificar exemplos de como superar desafios e antecipar problemas, auxiliando os participantes a definir um caminho a seguir para desenvolver suas iniciativas de TSBC.

Este processo de análise e reflexão sobre os casos, foi apoiado inicialmente por perguntas norteadoras que incentivaram os participantes a comparar os casos com suas realidades, e avançou gradualmente para um modelo de análise de negócios de TSBC organizado pelos pontos de alavancagem.

O modelo de análise de negócios de TSBC foi uma das ferramentas que os participantes puderam conhecer e praticar durante o intercâmbio e que podem adaptar e replicar posteriormente em seu contexto.





O modelo de análise de negócios oferecido no curso está nos apoiando a fazer um amplo diagnóstico e identificar fraquezas, para saber quais próximos passos dar e para que precisamos buscar novas parcerias.



Belix Royer Phocco Gutierrez, especialista em turismo do Serviço Nacional de Áreas Naturais Protegidas (SERNANP) do Parque Nacional do Estado do Manu (Peru)

Ambiente de abertura, trocas e formação de vínculos

Intercalaram-se momentos para a reflexão coletiva sobre desafios comuns para, a partir de múltiplas perspectivas, encontrar soluções e caminhos possíveis.

Neste sentido, buscou-se criar um processo de trabalho em que as experiências pessoais e relações entre os participantes eram tão relevantes para inspirar as trocas relevantes quanto o conteúdo e as ferramentas em si.

Isto incluiu ações com intuito de incentivar a formação de vínculos, empatia e reconhecimento entre os participantes e um ambiente de abertura, diálogo e escuta ativa.

A ideia foi estreitar os laços entre os participantes, oportunizando momentos para que eles pudessem se expressar de forma espontânea sobre todos os temas e conteúdo da jornada, assim como suas propostas para desenvolver as iniciativas de TSBC em que estão envolvidos.



Participantes do intercâmbio

O grupo de participantes foi composto originalmente por 24 pessoas.

A partir das candidaturas enviadas pelos projetos nacionais do ASL foi realizado um processo seletivo, buscando formar um grupo diversificado com boa representatividade de todos perfis de atores do TSBC privilegiando-se os representantes de iniciativas comunitárias e grupos sub-representados.

O grupo teve uma representação equilibrada de cada país de atuação da ASL (Colômbia, Peru, Brasil), sendo de oito de cada um. Também se buscou ativamente o equilíbrio de gênero (paridade de participação de mulheres e homens) e de papéis (decisores, gerentes, operadores).

Alcançou-se uma representação consistente de mulheres (58%), refletindo a correspondente taxa de candidaturas recebidas.

Mais de 50% dos participantes eram de grupos sub-representados – comunidades indígenas e ribeirinhas (a combinação de membros de associações comunitárias e empresários locais) que participaram lado a lado com representantes de órgãos governamentais, organizações multilaterais, organizações não governamentais e empreendedores do setor privado. Ao todo 24 organizações foram representadas no grupo, todas de diferentes regiões da Amazônia.

Metade dos participantes exercia funções gerenciais – eram responsáveis por equipes – nas respectivas iniciativas de TSBC. Isto inclui gerentes e quadros técnicos gerenciais, mas também lideranças comunitárias com essa atribuição.

A imersão contou com 22 participantes, 7 do Brasil, 8 da Colômbia e 7 do Peru. Três dos participantes originalmente selecionados não puderam comparecer a esta etapa por motivos pessoais. Um representante da comunidade que acolheu a imersão foi convidado a preencher uma das vagas disponíveis.





turma do intercâmbio durante imersão

Percurso do intercâmbio

O percurso de intercâmbio foi organizado em quatro fases: aquecimento, encontros virtuais, imersão que incluíram as visitas de campo e, ativação da comunidade de práticas, que apresentamos a seguir:

1. Aquecimento (via grupo do WhatsApp)

Esta etapa foi baseada em um processo de interação assíncrono via WhatsApp durante 6 semanas. Foram compartilhados cards, criados a partir do conteúdo do guia, entre 2 e 3 vezes por semana. Os cards foram organizados em séries temáticas:

- Apresentação dos participantes e da equipe
- Definição e Princípios do TSBC
- Perguntas frequentes sobre TSBC (FAQ)
- Desafios comuns do TSBC
- Os primeiros (3) estudos de caso

O processo envolvia também cards com perguntas e tarefas para os participantes, com sugestões para compartilharem materiais, ideias e opiniões com os demais com intuito de promover a interação entre os participantes. O grupo foi facilitado pela equipe de coordenação.

Os primeiros estudos de caso foram compartilhados no grupo de WhatsApp ao final dessa etapa e fizeram a ponte com a seguinte etapa de encontros virtuais, onde os estudos de caso foram então discutidos em grupos.



2. Encontros online

Foram cinco encontros virtuais que permitiram ao grupo construir uma base comum de conhecimentos acerca de conceitos, princípios, critérios do TSBC, sua articulação com as políticas públicas e planejamento regional e como as comunidades podem se organizar melhor para desenvolver iniciativas de TSBC.

- Encontro Online nº 1: Conceito, princípios, dúvidas e desafios comuns do TSBC
- Encontro Online nº 2: TSBC e Políticas Públicas, Planejamento Territorial e Regional de Turismo
- Encontro Online nº 3: Envolvimento da comunidade e como criar um ambiente de suporte para TSBC
- Encontro Online nº 4: Promoção, marketing e vendas da TBC
- Encontro Online nº 5: Gestão de riscos, adaptação, resiliência e recuperação verde

Estes momentos virtuais focaram nos objetivos de aprendizagem com temas mais estratégicos, para privilegiar no momento presencial seguinte a vivência prática e o fortalecimento dos vínculos do grupo, como vistas à comunidade de práticas.

“ **A interação começou com um espaço virtual, onde aprendemos com colegas de outros países os princípios para desenvolver o TSBC e fortalecer as comunidades para liderar suas próprias iniciativas.** ”

María Cristina Velásquez, assessora em turismo de natureza do Escritório de Negócios Verdes e Sustentabilidade do Ministério do Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável da Colômbia

Vale registrar que uma parte dos participantes de perfil comunitário relatou dificuldades no acesso às aulas online devido às limitações da internet na região amazônica. Ainda assim, a frequência e participação foi bastante expressiva.

Entre os encontros virtuais, os participantes tinham leituras e exercícios para fazer, possibilitando um contato contínuo com a temática. As leituras eram preparatórias para o tema no encontro subsequente de modo a privilegiar a interação e não a exposição.

Tabela 1: Pontuação média das avaliações dos encontros online

Encontros Online	N	Média da pontuação (máximo = 5)
Aula 1: Conceito e princípios do TSBC por Mônica Araújo	20	4.45
Aula 2: Políticas públicas e planejamento territorial por Lorena San Román e Ana Gabriela Fontoura	17	4.59
Aula 3: Engajamento da comunidade e ambiente propício por Karina Pinasco	20	4.35
Aula 4: Marketing e comercialização no turismo por Bruno Mangolini e Carolina Paiva	19	4.79
Aula 5: Resiliência, adaptação e recuperação verde por Raquel Luna e Bruno Mangolini	19	4.26

O último encontro virtual reservou um espaço para orientações e esclarecimentos acerca da etapa seguinte de imersão que incluiu a visita aos empreendimentos de TSBC. Foram convidados alguns dos participantes para prepararem apresentações de casos relativos a suas iniciativas como parte de uma das oficinas previstas nesta próxima etapa.

3. Imersão presencial com visita aos empreendimentos da TSBC

Como parte deste percurso, os participantes vivenciaram uma imersão de três dias na Reserva de Desenvolvimento Sustentável (RDS) do Rio Negro, no Amazonas (Brasil), visitando iniciativas do TSBC lideradas por comunidades tradicionais e empreendedores locais.

A cidade de Manaus foi o ponto de chegada e partida dos participantes. A base desta etapa foi a Comunidade do Tumbira, localizada no interior da Reserva de Desenvolvimento Sustentável (RDS) do Rio Negro, a aproximadamente 1h30 de Manaus. A comunidade abriga o Centro de Conservação e Sustentabilidade - estrutura construída pela Fundação Amazônia Sustentável (FAS) - onde foram realizadas as oficinas desta terceira fase.

A região do baixo rio Negro, selecionada para as visitas de campo, é um hotspot para o turismo, com uma gama crescente de opções. Na região existe um mosaico de unidades de conservação que inclui a RDS Rio Negro, a RDS Puranga-Conquista e o Parque Nacional de Anavilhanas.

A RDS Rio Negro, criada em 2008, é composta por 19 comunidades tradicionais e fica na margem oposta de Manaus. A RDS Puranga-Conquista, criada em 2014, é composta por 8 comunidades tradicionais. Entre as duas reservas, o Parque Nacional de Anavilhanas é um complexo de ilhas fluviais.

Os participantes foram divididos em 4 grupos para visitar e analisar diferentes iniciativas de TSBC. A proposta foi exercitar o processo de análise crítica utilizando uma abordagem estruturada e ampliar o repertório a partir de casos reais de negócios de TSBC. No retorno das visitas, cada grupo refletiu e sistematizou as informações obtidas com o modelo de análise de negócios de TSBC proposto e compartilhou com os demais participantes as percepções e principais destaques.

Os empreendimentos turísticos visitados tinham diferentes modelos de negócios, desde familiares (Caboclo's House Ecolodge e Pousada do Garrido) até associações comunitárias (Pousada Vista do Rio Negro e Nova Esperança), onde os participantes puderam observar em primeira mão como comunidades e empreendedores locais estão fazendo o TSBC acontecer naquela região.

A agenda desta etapa também incluiu uma série de oficinas em que foram trabalhadas, entre outros temas, a modelagem de negócios e criação de conteúdo de comunicação para destinos e produtos de TSBC.

Tabela 2: Pontuação média das avaliações da imersão

Oficinas	N	Média da pontuação (máximo = 5)
Dia 2: Dinâmica de boas-vindas	22	4.77
Dia 2: Dinâmica da Árvore de Desafios TSBC - Causas e Soluções	22	4.73
Dia 2: Dinâmica das 4 apresentações de casos de negócios do TSBC pelos participantes do curso	22	4.59
Dia 3: Visita de campo e discussão dos casos visitados	22	4.77
Dia 3: Comunicação TSBC e dinâmica de marketing na prática	22	4.64
Dia 4: Dinâmica de modelagem de negócios (exercício Canvas)	22	4.64
Dia 4: Mentoria com especialistas	22	4.45
Dia 4: Multiplicação e plano de ação	22	4.32
Como você classificaria em termos gerais a fase de imersão do Curso de Turismo Comunitário: intercâmbio amazônico	22	4.82



“ O formato e o conteúdo do curso, a carga horária, o desenho da experiência de imersão e o equilíbrio entre os aspectos técnicos e práticos do TSBC foram diferenciais desta iniciativa. ”

Diana Yurley Mejía González, assessora de cadeias de valor no Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) (Colômbia)

4. Ativação da comunidade de práticas

Concluída a etapa de imersão, o grupo de participantes - que durante seis meses trabalhou como uma comunidade de aprendizado - passou a se organizar como comunidade de práticas com objetivo de seguir se apoiando e trocando informações para avançar em suas iniciativas de TSBC.

O que diferencia esses dois momentos do grupo é que a comunidade de aprendizado tinha um percurso claro a percorrer - com começo, meio e fim - sendo intensivamente apoiada pela equipe de coordenação do intercâmbio. A comunidade de práticas, por sua vez, não tem prazo, percurso definido e apoio intensivo. Para contribuir com a organização desta comunidade de práticas foram realizados dois encontros virtuais.

O primeiro encontro virtual desta comunidade foi realizado um mês após a imersão, nele os participantes compartilharam os avanços em seus planos e formaram grupos de trabalho para apoiar uns aos outros. A ideia foi reunir participantes com desafios comuns e projetos semelhantes para avançar juntos.

O segundo encontro virtual foi realizado em janeiro de 2022, e teve como objetivo compartilhar avanços e dificuldades na implementação das propostas de ação e multiplicação e estabelecer as bases para a continuidade da interação do grupo após o fim do intercâmbio. Foi definido com os participantes que a comunidade de práticas continuará tendo como base o grupo de WhatsApp e terá como animadores do grupo os próprios participantes, em regime de revezamento.

“ A experiência do intercâmbio e as trocas entre o grupo fortaleceram minha vontade de atuar e ofereceram ferramentas para qualificar o empreendimento da minha comunidade. ”

Yuri Alexandra Palma Zambrano, líder comunitário do Conselho de Ação Comunitária Vereda El Libano Orito Putumayo (Colômbia)



Adaptações necessárias devido à Pandemia COVID-19

Era impossível prever a evolução da pandemia do COVID-19 e os ajustes que seriam necessários para viabilizar a execução desta ação em um contexto tão incerto. A equipe de coordenação em estreito diálogo com o Banco Mundial foi adotando medidas para minimizar os riscos e o impacto da pandemia à iniciativa Turismo Comunitário: Intercâmbio Amazônico.

Devido à pandemia do COVID-19, o cronograma inicial das etapas virtuais (1 e 2) teve que ser ampliado e a fase presencial foi adiada em relação ao planejamento original. Assim, a fase virtual teve o desafio adicional de manter os participantes engajados na jornada durante o significativo período entre a finalização da seleção e a imersão presencial.

Originalmente estavam previstas duas semanas de aquecimento, seguidas de dois encontros virtuais. Com o ajuste foram seis semanas de aquecimento, seguidos de cinco encontros virtuais.

A pandemia moveu muitas iniciativas de capacitação integral ou parcialmente para o ambiente virtual. No entanto, é importante reconhecer que o ambiente virtual tem suas limitações, não se constituindo em uma alternativa com o mesmo nível de eficácia, principalmente quando o público-alvo (ou parte importante dele) tem perfil comunitário.

Para a etapa 3 (presencial) um amplo conjunto de adequações foi realizado:

As comunidades e empreendimentos de turismo utilizados como base tiveram a oportunidade de fazer um curso sobre protocolos de segurança e práticas de biossegurança relacionadas ao COVID-19.

Foi realizado um diálogo com todas as comunidades e empreendimentos sobre a disponibilidade de receber os participantes no contexto da pandemia e solicitado que, caso estivessem de acordo, formalizassem esta disponibilidade.

Dois meses antes da etapa de imersão a população com mais de 18 anos das comunidades visitadas já tinha recebido as duas doses de vacina, estando a grande parte com esquema vacinal completo. Toda a equipe presente também estava vacinada.

A participação na etapa de imersão não foi obrigatória. Foi solicitado aos participantes interessados em participar uma declaração livre de consentimento indicando ciência dos riscos, situação de cobertura vacinal, disponibilidade para fazer os testes necessários e para cumprir os protocolos indicados pelas autoridades de saúde.

Só puderam estar na imersão participantes com esquema vacinal completo e um teste realizado antes do deslocamento para reserva.

Aos seguros de viagem emitidos para cada participante para emergências médicas foram adicionadas coberturas de despesas relacionadas ao COVID-19.

O planejamento logístico buscou reduzir ao mínimo o tempo dos participantes em Manaus. O transporte para as visitas de campo também foi realizado em lanchas rápidas com bastante ventilação.

Durante a imersão as oficinas e as refeições decorreram em espaços abertos e arejados. Foi disponibilizado a todos os participantes máscaras e álcool gel durante o curso. Uma lancha rápida esteve disponível 24h para transportar os participantes até Manaus em caso de emergência médica.

Ao final da imersão, parte dos participantes teve que fazer novamente o teste de COVID para poderem embarcar nos voos de retorno. Não houve nenhum caso positivo registrado.

Foi realizado acompanhamento do grupo e demais contatos nos 15 dias imediatamente posteriores à imersão para verificar se algum dos comunitários, participantes ou equipe apresentou algum sintoma ou testou positivo. Caso positivo, a equipe estava preparada para comunicar ao grupo de modo que os demais pudessem proceder testes e tomar medidas de isolamento profilático. Felizmente não houve nenhum caso a registrar.

A abordagem para a etapa de imersão foi bem-sucedida em termos de saúde e segurança, demonstrando a viabilidade de ações semelhantes quando as medidas adequadas são consideradas. Ainda assim, há de se considerar que exigem esforços adicionais de planejamento, adicionando complexidade e custos à operação.

Legado do intercâmbio: a comunidade de práticas

A comunidade de práticas composta pelos participantes do intercâmbio é um dos legados desta iniciativa. Esta rede de trocas e apoio mútuo tem o potencial de incentivar os participantes a seguir multiplicando os aprendizados em seus territórios e apoiar o desenvolvimento das iniciativas de forma horizontal.

A formação da comunidade de práticas, já tem possibilitado aos seus integrantes se apoiarem mutuamente e se encorajem no avanço de suas iniciativas. Em relação às dificuldades trazidas pelos integrantes, o próprio grupo já buscou dar ideias, orientações e sugestões de medidas para lidar com situações que vão se apresentando. A seguir reproduzimos alguns exemplos de ideias e sugestões compartilhadas entre os integrantes da comunidade de práticas:



- Não se paralise caso não encontre os parceiros logo de início. Às vezes é melhor começar sozinha ou com poucas pessoas que acreditam, e os parceiros aparecem à medida que o projeto vai se desenvolvendo
- Pode-se ter como objetivo futuro chegar em um modelo de negócio completo, com todos os itens trabalhados, mas deve-se começar aos poucos, um passo de cada vez, para não se sentir sobrecarregado ou insuficiente.
- Ao compartilhar o conteúdo com parceiros nas ações de multiplicação, trabalhar um tema por vez, em reuniões mais curtas, para não ser assunto demais e ficar muito cansativo e desestimulante.
- Ao invés de apenas compartilhar conceitos, planejar ações tangíveis que promovam a incorporação dos conceitos.
- Para os que estão em fase de planejamento de negócios: reler integralmente a seção 5 do guia e seguir o passo a passo proposto. Para os que trabalham em organizações de apoio: usar o Modelo de Análise de Negócios - anexo ao guia como ferramenta para o diagnóstico dos projetos apoiados e identificar os pontos que devem ser trabalhados e fortalecidos
- Buscar apoio dos projetos do ASL apoiados pelo GEF em sua região. Esses projetos têm bastante sinergia com o tema do Turismo comunitário e podem ser um bom parceiro para apoio às ações.

“**As trocas foram um marco de conhecimento e experiências sobre turismo na Amazônia, pois vimos diversos casos tanto na Colômbia, quanto no Brasil e outras regiões do Peru. Essa troca de informações faz a diferença e estabelece uma união entre toda a Amazônia e tudo o que foi aprendido. Bem, podemos replicá-lo em nossas áreas de trabalho e, assim, fortalecer o turismo comunitário sustentável**”

Susan Huaccanqui Flores, especialista em turismo do Serviço Nacional de Áreas Naturais Protegidas (SERNANP), Peru





Da reflexão para a ação: as propostas iniciais dos integrantes da comunidade de práticas

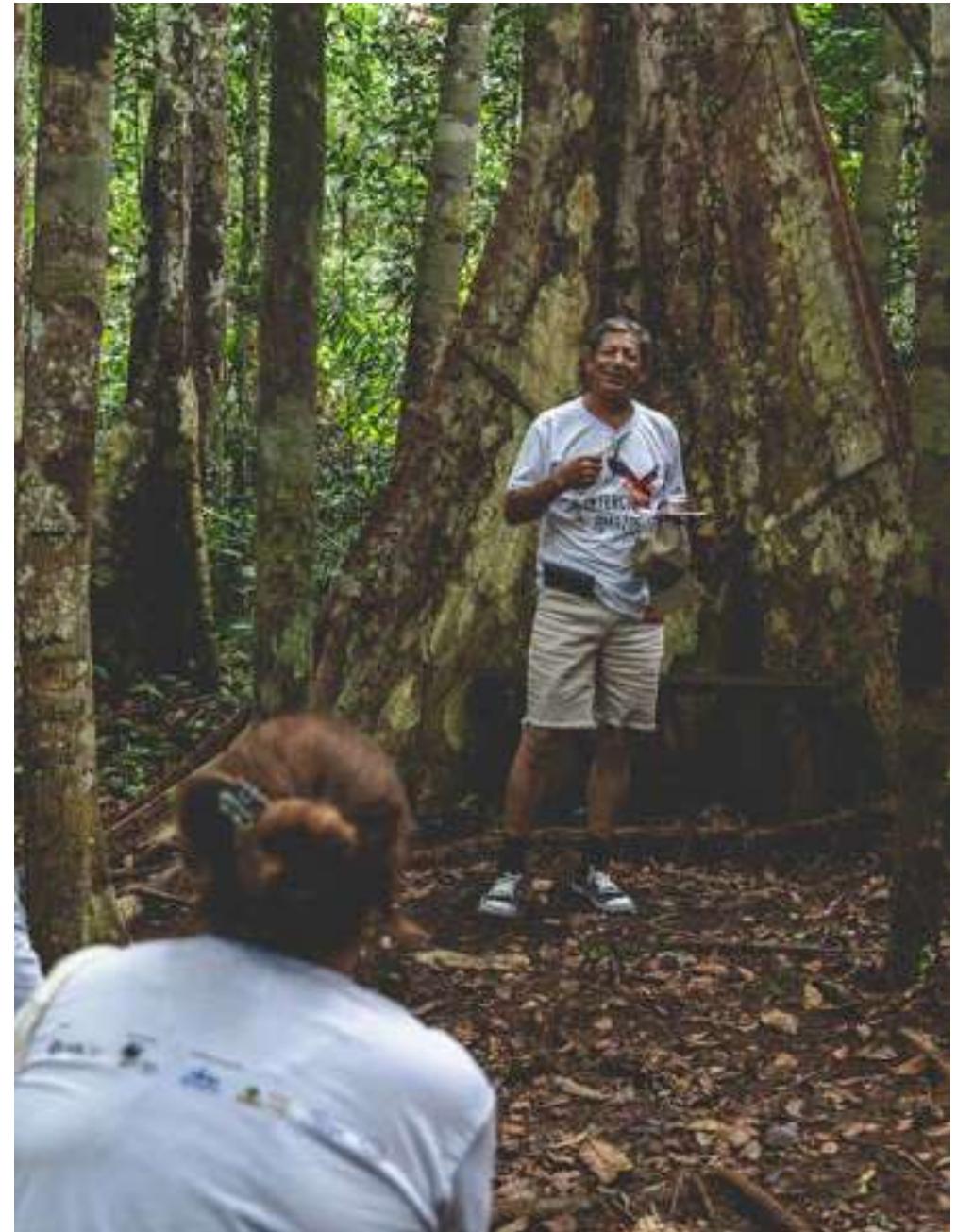
O início das atividades na comunidade de práticas foi marcado pelo compartilhamento das propostas dos participantes tanto para multiplicar os aprendizados com seus pares quanto para colocá-los em prática em seus territórios, comunidades e iniciativas de TSBC.

Este exercício, realizado no final da imersão, procurou incentivar os participantes a refletirem sobre os próximos passos no retorno aos seus territórios após a etapa de imersão e reforçar a importância de compartilhar os aprendizados obtidos.

Este compromisso dos participantes com seus pares serve de matéria prima inicial para as trocas continuadas na comunidade de práticas, na medida em que os progressos em relação aos mesmos vão sendo compartilhados criando oportunidades para os integrantes interagirem.



Participante reflete sobre seus compromissos com o TSBC após a imersão



Propostas de ação

Participantes	País	Ideia de plano de ação
Alieth Maria Gabriel Gadelha	Brasil	Criar a base para a implementação de um plano de TSBC para a região da APA do Lago do Amapá
Maíria de Sousa Lopes	Brasil	Discutir formas de inserir e fortalecer o tema TSBC nas ações institucionais da Conservação Internacional (CI).
Marília Falcone Guerra	Brasil	Realizar duas reuniões de trabalho para identificar possibilidades e estruturar possibilidades de expansão e fortalecimento do tema TSBC de forma articulada na agenda institucional do MMA.
Mirna Pinheiro Caniso	Brasil	Envolver a equipe técnica dos Departamentos de Turismo e Empreendedorismo na discussão de possíveis estratégias da TSBC nas 3 UC apoiadas pelo Projeto Paisagens Sustentáveis da Amazônia; Inserir no planejamento 2022 do DPPBIO/SEMAPI a articulação com o Conselho de Turismo, e aproximação com a Federação do Comércio (Junta de Turismo) para fortalecer as ações da TSBC.
Ricardo Santos de Abreu	Brasil	Propor a formação de uma comissão de uso público para discutir e definir uma estratégia territorial para fortalecer as iniciativas da TSBC.
Wilson Sena (convidado local)	Brasil	Começar a planejar e estruturar o projeto em si.
Anggy Paola Gómez Rodríguez	Colômbia	Fortalecer a associação, a participação e o envolvimento das mulheres nos negócios da cadeia turística da região.
Carlos Andrés Morales Ruiz	Colômbia	Promover melhorias na gestão das redes sociais para comunicar produtos turísticos de forma mais eficaz Pensar em maneiras de melhorar as margens dos serviços / pacotes / produtos.
Diana Yurley Mejía González	Colômbia	Promover a articulação com projetos do PNUD e aplicar algumas das ferramentas com empresas e organizações que trabalham no tema turismo, articular com o projeto Green Business e com autoridades ambientais locais.

Participantes	País	Ideia de plano de ação
Lilia Isolina Java Tapayuri	Colômbia	Apoiar a organização nas áreas de maior necessidade: identificar clientes, melhorar os custos de serviço e fortalecer parcerias
Maria Cristina Velásquez Bernal	Colômbia	Discutir com a equipe técnica do Departamento de Negócios Verdes e Sustentáveis (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible) formas de conectar os princípios da TSBC com os objetivos do programa Green Business para incluir os negócios da TSBC na Colômbia no programa.
Meili Sirley Parra Calderon	Colômbia	Incentivar a participação de jovens e mulheres em negócios turísticos.
William Alexander Rojas Melendez	Colômbia	Articular com gestores e autoridades das Áreas Arqueológicas Protegidas - AAP, e discutir possibilidades e oportunidades para melhorar os serviços oferecidos e cooperação técnica.
Yuri Alexandra Palma Zambrano	Colômbia	Revisar o plano de trabalho comunitário incorporando melhorias de negócios com ferramentas aprendidas no curso; Buscar parcerias com agências para promover e fortalecer o negócio em termos de vendas; Identificar/buscar parceiros para realizar treinamento especializado em turismo (gestão, receptivo)
Belix Royer Phocco Gutierrez	Peru	Aplicar a ferramenta de análise de negócios, refletir e apontar etapas práticas para resolver problemas/desafios mapeados.
Nancy Yuliana Manqueriapa Ramos	Peru	Mapear atrações ancestrais, lendas e canções. Buscar parceiros técnicos para fortalecer e desenvolver aspectos de ancestralidade no turismo.
Sixto Mercedes Cruz Astudillo	Peru	Compartilhar com os parceiros do projeto as oportunidades de melhoria no negócio identificado a partir do curso (melhorias na gestão e no valor do negócio), e estabelecer etapas práticas para corrigir as fragilidades.

Propostas de multiplicação

Participantes	País	Ideia de plano de ação
Alieth Maria Gabriel Gadelha	Brasil	Planejar e realizar treinamentos na TSBC para membros da Associação de Moradores e Produtores Rurais do Estado do Amapá - AMPREA.
Maíria de Sousa Lopes	Brasil	Compartilhar experiências e materiais com técnicos da UC e Coordenação de Gestão da Biodiversidade da Secretaria de Meio Ambiente do Amapá e discutir formas de inserir/fortalecer o tema TSBC em ações institucionais.
Marília Falcone Guerra	Brasil	Compartilhar experiência e material com a coordenação de Populações Tradicionais do ICMBio e com o grupo TBC Conservation Collaborative
Mirna Pinheiro Caniso	Brasil	Multiplicar com a equipe da Divisão de Áreas Naturais Protegidas e Biodiversidade da Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Políticas Indígenas (DPPBIO/SEMAPI).
Ricardo Santos de Abreu	Brasil	Compartilhar o aprendizado com a equipe técnica da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Ambiental de Rondônia-SEDAM/RO
Wilson Sena	Brasil	Compartilhar aprendizado com a comunidade
Anggy Paola Gómez Rodríguez	Colômbia	Produzir um vídeo sobre a experiência, e divulgá-la para grupos de atores-chave da região. Compartilhar com a comunidade a experiência de intercâmbio, impressões sobre o trabalho desenvolvido na Amazônia brasileira e avaliar como esses modelos poderiam funcionar na Amazônia colombiana.
Carlos Andrés Morales Ruiz	Colômbia	Socializar o aprendizado com os membros do CORTCA.
Diana Yurley Mejía González	Colômbia	Compartilhar o material do curso com a coordenação da área de Desenvolvimento Sustentável do PNUD. Projeto Green Business - Incorporar elementos do curso na formação que está sendo desenvolvida pela Universidad Externado de Colombia; Acordo Comercial e Projeto Ministério do Turismo – destacar os materiais do curso como uma ferramenta de base conceitual para os atores.

Participantes	País	Ideia de plano de ação
Lilia Isolina Java Tapayuri	Colômbia	Socializar o aprendizado com lideranças indígenas.
Meili Sirley Parra Calderon	Colômbia	Compartilhar os princípios da TSBC com a comunidade.
William Alexander Rojas Melendez	Colômbia	Encontrar-se com membros da Associação de Fantasia de Cerro Azul para compartilhar experiências e lições aprendidas.
Yuri Alexandra Palma Zambrano	Colômbia	Socializar os aprendizados com a comunidade.
Belix Royer Phocco Gutierrez	Peru	Realizar reuniões presenciais e/ou virtuais com líderes da empresa EMCM.
Fredy Quertehuari Dariquebe	Peru	Compartilhar a experiência de negócios visitados na Amazônia brasileira, e os materiais conceituais do curso com líderes e empreendedores de pelo menos 6 comunidades.
Josué Vincent Coshante	Peru	Realizar uma reunião para compartilhar a experiência de aprendizagem com liderança e comunidade em geral.
Kiara Giuliana Julca Castaneda	Peru	Criar um programa de treinamento (curta duração), especializado em TSBC para áreas protegidas nacionais.
Nancy Yuliana Manqueriapa Ramos	Peru	Compartilhar aprendizado e experiência com líderes comunitários e conhecedores tradicionais (sábios).
Sixto Mercedes Cruz Astudillo	Peru	Realizar workshops com parceiros aliados, formadores de opinião e líderes empresariais da região para compartilhar experiência e identificar formas de melhorar os negócios na região (ETH).
Susan Huaccanqui Flores	Peru	Promover um workshop para socializar os princípios da TSBC em Yanayacu Pucate, na Reserva Nacional Pacaya Samiria.

Desdobramentos do intercâmbio: ações já realizadas pelos integrantes da comunidade de práticas.

Um dos objetivos da iniciativa é que os participantes se tornem multiplicadores dos conteúdos dentro de suas organizações e territórios. Apesar de o período ter sido curto até este momento, e considerando aspectos como a pandemia, as festividades de fim de ano e a alta temporada para algumas das iniciativas, muitos conseguiram avançar com as ações planejadas.

Royer Phocco, técnico em turismo do SERNANP, no Peru, tem usado o modelo de análise de negócios proposto no curso para fazer um diagnóstico completo do projeto que acompanha, a Casa Matsiguenka, como uma forma de identificar os pontos de intervenção necessários para fazer o negócio avançar. As ações serão desenvolvidas e aplicadas assim que a região for reaberta para visitação pós-COVID. Futuramente, esse modelo também servirá para identificar novas comunidades com potencial (cultural e natural) para se tornarem novos focos de trabalho de TSBC na Amazônia. Além disso, ele e suas duas colegas da SERNANP, Susan e Kiara, que participaram do curso, realizaram um Fórum virtual para replicar o conhecimento dentro do órgão (SERNANP).

William Rojas, da Empresa Ecoturística familiar e comunitária Pinturas Rupestres de Cerro Azul-Guaviare, na Colômbia, concentrou seu trabalho em marketing digital, um dos temas específicos do curso. Sua comunidade foi recentemente conectada à internet, então o

curso chega em bom momento para desenvolver uma estratégia de marketing. Outra área de trabalho fundamental para ele e sua associação será fortalecer a apropriação social em sua comunidade, em particular a construção de confiança e compromisso com valores sociais e ambientais comuns. William também está trazendo o conteúdo do TSBC para as reuniões da comunidade e da escola - alcançou 58 pessoas.

As ações realizadas mostram que os participantes têm se esforçado e conseguido difundir as ideias e alcançar outras pessoas, além de usar o conhecimento para melhorar o TSBC na sua região. Os resultados dessas ações não são de curto prazo, esses aprendizados estão sendo levados como sementes que ao encontrar terreno fértil poderão germinar.

Sixto Cruz, empreendedor do Excelsea Tree House, tem se reunido com cerca de 50 comunitários das comunidades vizinhas do seu empreendimento de TSBC. Após o intercâmbio indicou que está usando os princípios de TSBC aprendidos como base para este processo de diálogo e parceria.

Carlos Morales, da Reserva Arroyo, San José de Fragua, Colômbia, está usando o material do curso para promover práticas de gestão

ambiental e social entre os participantes da CORTCA - Corporación Turística Comunitaria Andino Amazónica. Seu foco é chamar a atenção para os princípios do TSBC no Fórum de turismo em que participa, complementando a visão unicamente econômica do trabalho com turismo na região. Novos atores locais aderiram à sua associação em parte como consequência das suas ações; o foco atual é engajar jovens, que não têm muitas oportunidades na região. Com mais tempo, a intenção é fortalecer a visão coletiva do grupo, construindo confiança e princípios associativistas.

Lilia Java, líder na Associação indígena Aticoya, realizou três diferentes ações para compartilhamento das informações: com prestadores de serviços de turismo, com integrantes do programa "Vigias do lago Tarapoto", que realizam monitoramento e vigilância em regiões onde se realizam atividades de pesca artesanal e turismo, e com autoridades indígenas responsáveis pela gestão do território. Com essas três ações, alcançou 55 pessoas.

Maíria Lopes, Gestora de Unidade de Conservação pela SEMA Amapá, no Brasil, organizou uma atividade para os gestores de Unidades de Conservação da Secretaria Estadual de Meio Ambiente do Estado do Amapá para apresentar os conceitos do TSBC e as metodologias do curso. A ideia é que agora eles possam identificar potenciais áreas de interesse para desenvolver a atividade na região. Participaram 12 gestores.



Evento de multiplicação do conteúdo, realizado por participantes do curso

WEBINAR

**Turismo sostenible de base comunitaria:
Intercambio Amazónico**

Miércoles
26 de enero

9:00 a.m.

Via Zoom

Expositores:

Kiana Juka, Susan Huacónqui, Royer Phocco

Ingreso aquí

PERU Ministerio del Ambiente, SERNANP, Siempre con el pueblo

Como esperado, já foram compartilhados na comunidade dificuldades encontradas para colocar em prática as propostas:

- Limitações para realizar atividades presenciais, devido à falta de recurso para deslocamento, uma vez que as comunidades são, muitas vezes, distantes entre si
- Falta de equipamento e conexão suficiente para reuniões virtuais
- Por ser um processo novo, exige um grande esforço para convencer as pessoas de que é possível iniciar esse trabalho - tanto para os que ainda não trabalham com turismo, quanto para os que trabalham com um turismo mais tradicional, para que mudem para um modelo comunitário e sustentável.
- Dificuldade para encontrar financiamento e recursos para realizar a atividade de engajar parceiros.
- Desafio de encontrar parceiros, tanto para financiamento quanto para parceiros técnicos para áreas específicas, como por exemplo, a parte de marketing.
- Ter indicadores para monitorar as ações realizadas, incluindo estruturar sistemas simples de monitoramento da atividade turística conforme abordado no curso.
- O compartilhamento de conceitos é interessante, mas por serem conceitos novos e elaborados, isso não garante que vão ser assimilados ou incorporados por empreendedores e parceiros no curto prazo.

3

**Reflexões sobre o
TSBC que levamos
desta jornada**

Como organizamos esta seção

Nesta seção revisita-se os pontos de alavancagem, previamente mencionados, e para cada um deles buscamos trazer algum contexto, indicar como foi trabalhado no intercâmbio, quais os desafios e reflexões do grupo a respeito, e indicar, de forma sucinta, oportunidades de atuação dos projetos nacionais e comunidades.

É importante enfatizar que estes pontos de alavancagem têm contornos distintos em cada país ou região da Amazônia, assim sendo, não existe ambição de trazer respostas, soluções ou mecanismos definidos para endereçar os mesmos, mas apenas colocá-los no radar.

Finalmente, não é necessário que uma determinada organização, projeto, comunidade ou iniciativa de TSBC passe a atuar em todos estes aspectos de todos os pontos de alavancagem simultaneamente, devendo definir prioridades e frentes de atuação em função da capacidade operacional e recursos disponíveis.

O impacto das políticas públicas no ambiente de negócios do TSBC

Os envolvidos com o TSBC precisam monitorar e analisar continuamente as políticas públicas que os afetam. Isso envolve o desenvolvimento e a manutenção de canais de diálogo com os formuladores de políticas e a apresentação de propostas objetivas e construtivas sobre como melhorar os mecanismos existentes e evitar a burocracia desnecessária. É fundamental estar ciente da importância das políticas públicas e de seu impacto nas iniciativas de TSBC.

O turismo é um setor extremamente dinâmico sendo influenciado por inúmeros fatores, que à primeira vista, não parecem relacionados ao turismo (i.e., infraestrutura e transporte, saneamento, segurança pública, estruturas de saúde, comunicação e conectividade), além de aspectos normativos e burocráticos, muitas vezes complexos, sob alçada de diversas instâncias.

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

No decorrer do intercâmbio foram discutidos os principais fatores a serem considerados para que as políticas públicas contribuam para o desenvolvimento do TSBC, riscos e obstáculos que devem ser evitados na formulação de políticas públicas de turismo e como as políticas de outros setores se relacionam e impactam o TSBC.

Os participantes tiveram a oportunidade de praticar a utilização de uma matriz de análise de políticas públicas de turismo a partir de 10 fatores-chave para que as mesmas incentivem o TSBC:

- Garantir os princípios da sustentabilidade e do turismo sustentável;
- Desencorajar práticas de turismo insustentáveis;
- Promover a competitividade das empresas turísticas locais e de pequena escala;
- Incentivar a formalização de negócios e iniciativas;
- Ser culturalmente sensível e inclusiva;
- Abordar os principais aspectos do desenvolvimento humano e da equidade;
- Promover a capacitação para que gradualmente atinjam os padrões internacionais exigidos pelo turismo;
- Melhorar a infraestrutura de suporte;
- Estruturar a promoção e administração de informações turísticas;
- Promover e comunicar os destinos da comunidade.

Este exercício possibilitou identificar como cada um desses fatores é abordado na política analisada, assim como identificar pontos não considerados nestas políticas. Esta análise objetiva, permite maior apropriação dos atores do TSBC dessas políticas e orienta o debate público para questões específicas e propositivas de aprimoramento.

Nas discussões constatou-se que embora as atuais legislações nacionais sobre turismo nos três países amazônicos em questão (Brasil, Colômbia e Peru) referem-se ao turismo sustentável e à necessidade do uso sustentável do patrimônio natural e cultural (Lei do Turismo do Brasil / N°11.771-2008; Nova Lei do Turismo da Colômbia / N°2068-2020; Turismo Geral Lei do Peru / N°29408-2009), a modalidade de turismo comunitário ainda é tratada sem grande detalhamento e profundidade. Em consequência, são limitadas as estratégias para promover essa modalidade especificamente.

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

Os participantes reconhecem que as comunidades normalmente desconhecem os aspectos políticos e legais do negócio (TSBC), sendo esta questão circunscrita a poucos comunitários. Ainda assim, sentem no cotidiano de suas iniciativas os impactos das mesmas e foram enfáticos em indicar que as políticas existentes não são integradas e precisam ser aprimoradas para atender às especificidades do negócio da TSBC, principalmente na Amazônia.

Um impacto bastante perceptível do arcabouço legal das políticas públicas nas iniciativas locais de TSBC, indicado pelos participantes, é a dificuldade de se legalizar, custos e burocracias associados, além da dificuldade de acessar financiamentos e recursos de fomento por não estar legalizados. Os processos de obtenção de apoio são muito burocráticos e os requisitos relacionados são incompatíveis com a realidade da maioria das iniciativas de TSBC.

A ferramenta de análise proposta contribuiu para incentivar e orientar a reflexão e debate sobre o impacto das políticas públicas para um ambiente favorável ao TSBC. A expectativa é que seja reaplicada pelos participantes nos seus territórios incentivando diálogos propositivos nesse sentido.

Finalmente, deve ser reconhecido que múltiplos setores da economia só se tornam viáveis mediante incentivos governamentais. Esses incentivos partem do princípio que existem ganhos estratégicos para uma região ou país em se estimular uma determinada atividade que extrapolam os retornos diretos da atividade em si.

Políticas públicas de incentivos têm sido particularmente frequentes no contexto amazônico (e não só) para viabilizar diversos setores. O ambiente de negócios do TSBC na Amazônia certamente se beneficiaria de incentivos dessa natureza.



Apesar de o tema de políticas públicas ter sido bastante relevante e apresentado caminhos para seguir com o trabalho, dependemos de um ambiente institucional favorável. Infelizmente o trabalho que estava em marcha foi interrompido.



Anônimo – Brasil



Participantes trocando experiências durante a imersão

Como os projetos nacionais podem contribuir para melhores políticas públicas para o TSBC?

1. Mapear as políticas públicas de turismo e as que afetam o ambiente de negócios do TSBC.
2. Incentivar e viabilizar (com meios) o debate público sobre as políticas públicas (ou propostas de políticas públicas).
3. Ter uma estratégia de comunicação eficaz sobre os principais aspectos das políticas públicas e sua implementação.
4. Incentivar mecanismos associados à prestação de contas e controle social de políticas públicas.
5. Apoiar e fortalecer organizações locais e de base que atuem dialogando com o poder público para desenvolver ou aprimorar as políticas públicas e realizem o controle social das mesmas.
6. Apoiar a criação de enquadramentos que simplifiquem o processo de legalização e formalização das iniciativas de TSBC.
7. No caso das políticas multisetoriais, buscar mecanismos de governança com liderança, responsabilidades definidas e apropriação por múltiplos atores, buscando garantir voz e mandato para representantes do setor do turismo e do TSBC.
8. Buscar que as políticas públicas tenham planos operacionais objetivos com ações e metas a serem cumpridas.
9. Considerar nas políticas e planos a atuação e os meios para o suporte e apoio técnico continuado ao TSBC.
10. Buscar garantir o orçamento necessário aos planos operacionais de cada elemento da política pública.
11. Priorizar a implementação descentralizada (e regionalizada).
12. Propor objetivos de implementação relacionados a incentivos aos órgãos e técnicos.

Como as comunidades e iniciativas locais podem contribuir para melhores políticas públicas para o TSBC?

1. Participar do debate público sobre propostas de políticas públicas.
2. Evidenciar e chamar atenção para como o TSBC pode ser afetado por aspectos de políticas públicas em outros setores, trazendo relações que podem passar despercebidas.
3. Refletir sobre as políticas públicas e buscar levar propostas de como podem ser aprimoradas.
4. Contribuir para um quadro coerente de políticas públicas (sem elementos conflitantes entre elas).
5. Fazer o controle social das políticas públicas buscando transparência e prestação de contas.

“ Se as políticas públicas não forem constituídas na perspectiva das comunidades e territórios, não serão úteis como forma de governança ambiental. ”

Kiara Giuliana Julca Castaneda, especialista em turismo do Serviço Nacional de Áreas Naturais Protegidas (SERNANP), Peru



O desenvolvimento do TSBC deve ser planejado e monitorado

Para se efetivarem, muitos elementos previstos nas políticas públicas precisam ser desdobrados em planos. A previsão do turismo, em especial do TSBC, em planos de desenvolvimento territorial contribui para criar um ambiente de negócios favorável às iniciativas. Tem o potencial de facilitar aspectos de legalização, aumentar a competitividade, direcionar investimentos estruturais necessários, endereçar gargalos diversos em especial de infraestrutura e viabilizar o acesso a mecanismos de fomento para os empreendimentos do setor.

O planejamento territorial também tem o importante papel de identificar componentes conflitantes entre as atividades produtivas que coexistem no território e criar mecanismos para mitigar estes conflitos e conciliar seu desenvolvimento.

“ Aqui, uma atividade em conflito com o TSBC é a pesca praticada pelos pescadores da sede do município. Eles sobem o rio em busca de novos locais de pesca e fazem pesca predatória e isso tem gerado conflitos com as comunidades. ”

Máiria de Sousa Lopes, Chefe de Unidade de Conservação pela Secretaria de Estado de Meio Ambiente do Amapá (SEMA), Brasil

O guia desenvolvido para o intercâmbio traz uma proposta de checklist de itens a serem considerados em planos regionais de desenvolvimento na perspectiva das partes interessadas no desenvolvimento do TSBC em um dado território.

“ Aqui no nosso território, considero que uma atividade de conflito é a queima de savanas, pois aqui os camponeses têm uma cultura de queima de savanas porque isso os ajuda a poupar dinheiro, pois quando os queimam brotam savanas tenras para o gado, e é algo que tem sido muito difícil para nós. ”

Anggy Paola Gómez Rodríguez, Enlace comunicación y educación, Corpoayari - Yari Travel, Colômbia

O desenvolvimento incentivado por planos territoriais tem consequências sociais, ambientais e culturais, tanto positivas quanto negativas, que precisam ser consideradas e acompanhadas. Assim, estes planos devem ser entendidos como instrumentos gerenciais que precisam ser monitorados e atualizados periodicamente e ter a previsão de correção de rumo, ajustes de prioridades e incorporação de lições aprendidas para aumentar as chances de alcançar seus objetivos.

“ Também concordo com os colegas nas questões de pressão sobre o uso do solo e a poluição, que afetam a conservação de atrativos naturais como produtos turísticos. ”

María Cristina Velásquez, assessora em turismo de natureza do Escritório de Negócios Verdes e Sustentabilidade do Ministério do Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável da Colômbia

Isto implica colocar em prática um sistema de monitoramento das atividades, incluindo da atividade turística. Os indicadores são parte fundamental do planejamento e da gestão do turismo em um destino ou território. Os indicadores, quando utilizados de forma regular, permitem acompanhar as mudanças ao longo do tempo na atividade turística, auxiliando os gestores a se antecipar, avaliar a efetividade dos planos e tomar decisões.

No caso do turismo a informação consolidada para que informa a decisão dos gestores, parte de um sistema que possibilite aos mais diversos operadores reportarem, com qualidade, suas informações individualizadas.

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

Durante o intercâmbio foram discutidos os componentes que compõem um sistema mínimo de monitoramento do turismo em uma região, destino, reserva ou comunidade.

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

Somente parte das iniciativas de TSBC discutidas e trazidas pelo grupo de participantes estava amparada por um estudo de capacidade de carga (turística), o que dificulta o estabelecimento de limites para o número máximo de turistas no local.

Nas experiências compartilhadas pelos participantes o fluxo de turistas é registrado e monitorado de alguma forma, mas não de forma consistente, havendo espaço para melhorá-lo. Os participantes, por exemplo, apontaram que na maior parte dos casos o cadastro de visitantes não é consistente, devido a processos de gestão deficientes e falta de treinamento, o que limita a capacidade de avaliar os resultados alcançados ao longo do tempo. Na maioria dos casos, apenas os hóspedes da pousada são cadastrados e, mesmo neste caso, não são coletadas muitas informações.

Nenhum dos casos compartilhados monitora efetivamente outras atividades turísticas ou participa – enviando informações de forma sistemática – para um sistema de monitoramento da atividade turística. Em parte, isso se deve à informalidade de parte das iniciativas de TSBC, mas isto implica em uma invisibilidade da sua operação para os tomadores de decisão.

Estes componentes devem ser utilizados de forma complementar e efetiva para informar a tomada de decisão.

Os participantes também reforçaram a importância de melhor prever estratégias que viabilizem a participação qualificada dos moradores locais e lideranças comunitárias na elaboração ou revisão de planos regionais que incluam o TSBC.



Como os projetos nacionais podem contribuir para melhores processos de planejamento e monitoramento do turismo?

1. Atuar para que o TSBC esteja incluído explicitamente nos planos de desenvolvimento territorial com mecanismos específicos para o seu fomento.
2. Mapear atividades que são incompatíveis com o TSBC e atuar para criar mecanismos de mitigação desses potenciais conflitos de interesse.
3. Apoiar a realização de estudos de capacidade de carga.
4. Apoiar a participação de lideranças das comunidades e iniciativas de TSBC em espaços de discussão e controle social dos planos de desenvolvimento territorial.
5. Apoiar as comunidades e iniciativas de TSBC a formularem propostas e questionamentos em relação aos planos vigentes.
6. Incentivar, realizar ou contratar avaliações periódicas dos planos de desenvolvimento territorial em andamento.
7. Estruturar mecanismos de monitoramento de indicadores do turismo nas regiões e nos territórios, em especial com foco na escuta e impacto de comunidades com pouca voz nos espaços de decisão.
8. Oferecer instrumentos que possam apoiar as iniciativas locais a realizar o monitoramento das atividades e fluxo turístico.

Como as comunidades e iniciativas locais podem contribuir para melhores processos de planejamento e monitoramento do turismo?

1. Buscar conhecer melhor os planos regionais
2. Buscar que a realidade das comunidades e territórios estejam adequadamente consideradas nos planos de desenvolvimento territorial
3. Participar de reuniões em que se discutem ou apresentam resultados dos planos de desenvolvimento
4. Reivindicar que o turismo seja inserido nos planos de desenvolvimento territoriais



A governança das iniciativas é determinante para o sucesso do TSBC

O desenvolvimento do TSBC em comunidades depende de decisões e ações coletivas. Ao contrário do senso comum, muitas questões nas comunidades como a posse da terra, acesso aos recursos naturais e organização das atividades produtivas não são necessariamente organizadas coletivamente. Mas, independente da forma como a comunidade se organiza nestes múltiplos aspectos de seu cotidiano, as condições para o desenvolvimento do TSBC dependem em grande medida da capacidade de atuação conjunta.

Em muitos casos o desafio também está em comunicar com clareza para as pessoas (e comunidades) que não estão diretamente envolvidas com a iniciativa, mas que sentem que suas atividades de subsistência e outros aspectos sociais e culturais podem ser impactados em decorrência do TSBC.

“ Um empreendimento que envolve a todos de uma comunidade é muito complexo. Precisamos trabalhar no fortalecimento da base comunitária, e isso vem com uma boa governança. ”

William Alexander Rojas Melendez, Diretor na empresa ecoturística familiar y comunitaria Pinturas Ruprestres de Cerro Azul, Colômbia

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

“ A questão da governança é o que determina o sucesso de uma iniciativa, pois tem a ver com componentes tão delicados como a transparência, laços de confiança, boa comunicação entre os membros da comunidade e os responsáveis pelo negócio, distribuição justa de benefícios, mudança geracional, entre outros, que a longo prazo farão a experiência do visitante boa ou não, porque são sutilezas que, em última análise, determinam a sustentabilidade da experiência. ”

Karina Pinasco, Diretora da ONG Amazónicos por Amazonía (AMPA), Peru

Desenhar uma estrutura de governança por si só não é garantia de um processo consistente de articulação, representatividade e tomada de decisão assertiva, mas é um bom caminho nesse sentido. A forma como as comunidades e suas lideranças participam nas diversas instâncias da estrutura de governança definem o atendimento ao princípio do protagonismo comunitário.

No nível operacional a estrutura de governança precisa estar ajustada ao modelo de negócios. Os casos analisados ao longo do intercâmbio indicam uma diversidade de formatos distintos de negócios de TSBC, que em função disso demandam estruturas de governança distintas.

Complementarmente, é necessário considerar que as iniciativas de TSBC são normalmente influenciadas por instâncias que extrapolam os limites da iniciativa em si, envolvendo instâncias biorregionais (i.e., gestão das unidades de conservação) e setoriais do turismo em muitos casos.

O curso abordou a estrutura de governança como um facilitador dessa atuação conjunta, na medida que organiza os diversos atores envolvidos em torno de uma iniciativa, deixando claros os papéis e responsabilidades de cada um e definindo quem é envolvido na criação de normas, regras e na tomada de decisões. Foram trabalhados dois mapas como ferramentas de análise sobre as estruturas de governança.

O mapa com as estruturas de governança buscava apoiar uma reflexão sobre aspectos dessas estruturas e sua contribuição - ou ausência de - para o desenvolvimento do TSBC, identificando necessidades de ajustes na forma como funcionam, como são definidos os participantes, mandato, escopo entre outros aspectos.

O segundo mapa, buscava identificar os diversos atores envolvidos nas iniciativas de TSBC, com seus distintos papéis e naturezas jurídicas, e entender em quais estruturas participavam e em quais deveriam participar, considerando a relevância das opiniões e decisões no escopo de decisão de cada estrutura.

“ O capítulo sobre governança oferece ferramentas que esclarecem e facilitam o planejamento do negócio, permitindo a organização dos processos e maior segurança para a tomada de decisões. ”

Máiria de Sousa Lopes, Chefe de Unidade de Conservação pela Secretaria de Estado de Meio Ambiente do Amapá (SEMA), Brasil

Nos casos trazidos pelos participantes constatou-se que os papéis internos e funções nas iniciativas são minimamente definidos, existindo espaço para aprimoramento neste aspecto.

A interação do grupo evidenciou a importância de manter o desenho o mais simples possível e prever uma quantidade de representantes nas instâncias (em especial as deliberativas) que viabilize processos ágeis de tomada de decisão.

Foram também mencionados que faltam lideranças com as habilidades necessárias para mediar conflitos, prestar contas à comunidade e aos envolvidos. Neste sentido, modelos que simplifiquem esse processo poderiam ajudar na transparência e minimizar conflitos.

Em vários casos, os participantes trouxeram que nem todas as lideranças se sentem aptas a se posicionarem nas instâncias de governança que extrapolam os níveis comunitários e menos ainda nas setoriais de turismo.

Os participantes também destacaram o desafio de ampliar a participação e liderança de jovens e mulheres em empreendimentos comunitários e estruturas de governança. Ressaltaram que é uma situação que varia entre as iniciativas, mas que não se deve confundir a participação nas atividades do TSBC (i.e., hospitalidade, artesanato) com voz nos espaços de decisão.



Participantes trocam informações durante imersão

Como os projetos nacionais podem contribuir para melhores estruturas de governança nas iniciativas de TSBC?

1. Prever e financiar componentes de aprendizado social associados aos esforços de fomento de TSBC (i.e. logística, para momentos cíclico de avaliação e reflexão sobre as iniciativas)
2. Apoiar as iniciativas de TSBC a estabelecer papéis e responsabilidades claras.
3. Investir na formação de lideranças positivas para as iniciativas de TSBC.
4. Capacitar lideranças locais em temas como facilitação, mediação de conflitos.
5. Disponibilizar mecanismos de gestão à vista e prestações de conta para apoiar e simplificar este processo para as lideranças.
6. Legitimar as estruturas de governança do TSBC (i.e., fóruns e grupos de trabalho).
7. Atuar para que a pauta do TSBC tenha espaço nos demais espaços de governança (i.e., biorregionais, setoriais do turismo).

Como as comunidades e iniciativas locais podem estruturar melhor a governança para o TSBC?

1. Definir papéis e responsabilidades claras nas iniciativas de TSBC
2. Participar ativamente nos espaços de decisão existentes pautando de forma clara as questões relativas ao TSBC.
3. Na falta de espaços formalizados, propor reuniões periódicas, em que se discuta pautas necessárias e relevantes relativas ao TSBC com os atores diretamente envolvidos e sempre que possível ampla participação das comunidades.



O delicado equilíbrio dos modelos de repartição justa de benefícios para o TSBC

A repartição justa de benefícios é um princípio central no TSBC. Ser capaz de compartilhar benefícios de maneira equitativa e equilibrada é uma característica de empreendimentos comunitários de sucesso. Mas chegar até esse ponto exige um processo cuidadoso. Traduzir os múltiplos objetivos do TSBC no modelo de repartição de benefícios é um grande desafio.

A decisão de aplicação dos recursos oriundos do TSBC deve ser tomada pela instância adequada na estrutura de governança. Enquanto valores de remuneração direta pelo trabalho serão definidos no nível operacional do TSBC, investimentos estruturais serão definidos no nível estratégico e os recursos destinados ao desenvolvimento da comunidade serão definidos no nível comunitário, por exemplo.



Participantes em atividade durante imersão

Antes de definir valores, é importante definir os critérios de repartição dos recursos entre as diversas finalidades. Os recursos oriundos do TSBC devem, na medida do possível, viabilizar itens como:

1. A remuneração digna dos trabalhadores e colaboradores com equidade e sem discriminação.
2. A distribuição das oportunidades de trabalho e renda para o máximo de pessoas interessadas nas comunidades envolvidas (que a atividade suportar).
3. O acesso a mecanismos de segurança social (i.e., contribuição previdenciária, licença maternidade).
4. O pagamento justo dos fornecedores de insumos e serviços (especialmente os locais).
5. O lucro dos empreendimentos locais (individuais, familiares e coletivos).
6. O lucro das agências e operadoras responsáveis pela comercialização.
7. O pagamento de taxas e impostos decorrentes da atividade.
8. A estruturação de novas atrações turísticas.
9. A qualificação e manutenção das estruturas turísticas existentes.
10. A melhoria das infraestruturas locais utilizadas pelas comunidades e pelos empreendimentos turísticos (água, saneamento, energia, acesso, comunicação, conectividade).
11. A conservação ambiental.
12. O desenvolvimento comunitário no sentido amplo.

Existe um equilíbrio delicado entre as necessidades e as expectativas, as demandas locais individuais de remuneração e coletivas de destinação dos recursos, o valor que o mercado está disposto a pagar e as margens do negócio.

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

Assim, é importante que cada território reúna os atores, faça suas contas e discuta o que é justo e faz sentido na hora de estabelecer acordos de repartição de benefícios. Em relação a este aspecto, os participantes também apontaram que falta capacidade de negociação entre os atores envolvidos no TSBC, especialmente para um tema considerado sensível.

“ **É um desafio poder democratizar os benefícios econômicos derivados da atividade turística.** ”

Carlos Andrés Morales Ruiz, empreendedor integrante da Corporación turística comunitaria andino amazónica (CORTCA), Colômbia

A reflexão sobre os modelos de repartição justa de benefícios foi realizada com base em múltiplos estudos de caso, incluindo as visitas de campo e compartilhamento das práticas, experiências e dificuldades dos participantes em relação ao tema.

A abordagem de repartição de benefícios varia bastante entre as iniciativas apresentadas durante o intercâmbio. Existem modelos de uma cota uniformemente estabelecida para toda a comunidade ou todos os associados a uma alocação de acordo com o nível de envolvimento ou participação individual.

Não há um entendimento comum de qual é o melhor modelo/solução entre os participantes. A linha de fundo que parece ser importante é o nível de coesão das partes interessadas em torno do acordo coletivo de repartição de benefícios.



Participantes em atividade durante imersão

A partir das reflexões promovidas pelo intercâmbio, os participantes concluíram que o processo de repartição de benefícios requer pessoas capazes de gerenciar modelos de negócios cada vez mais complexos com cada vez mais atores na cadeia de valor. É necessário suporte permanente para mapear os custos operacionais e estabelecer critérios de distribuição de benefícios.

Os participantes também indicaram que a falta de clareza sobre os custos operacionais nos diversos serviços e produtos envolvidos na cadeia de valor do TSBC dificulta a definição da repartição justa de benefícios. Ainda segundo eles, faltam referências objetivas para estabelecer o que seria razoável ou apropriado em termos de margens a serem praticadas e proporção de contribuição para o desenvolvimento comunitário e ações de conservação, por exemplo.

Entretanto, os participantes destacaram que em contextos em o TSBC está organizado em múltiplos arranjos familiares, cada negócio define suas práticas empresariais de forma independente, incluindo margens de lucro, o que dificulta o estabelecimento de um padrão do que deve ser revertido em benefícios comunitários e conservação da natureza.

Muitos negócios da nossa região focam apenas no aspecto econômico. Meu esforço agora é trazer atenção para a incorporação dos princípios do TSBC pelos empreendimentos da nossa cooperativa.

Carlos Andrés Morales Ruiz, empreendedor integrante da Corporación turística comunitaria andino amazónica (CORTCA), Colômbia

A Empresa Multicomunal Casa Matsigenka, no Peru, por exemplo, conta com um quadro fixo de colaboradores (contratado/assalariado) e outro grupo rotativo mobilizado de acordo com a demanda em alta e baixa temporada, além de parceiros comerciais estabelecidos (agências de viagem de Cusco). O modelo de repartição de benefícios é ajustado em função dessa composição e diversidade de formas de envolvimento direto no TSBC.

Em outras situações, o TSBC integra produtos turísticos de natureza e cultura mais amplos. Estes, por sua vez, envolvem outros atores do setor do turismo, não necessariamente de base comunitária. Nestes casos, as estruturas de governança e processos claros de repartição justa de benefícios se tornam ainda mais importantes.

Nos casos compartilhados, o reinvestimento de parte dos resultados no desenvolvimento do negócio é algo bem definido nos casos Casa Matsigenka (Peru), e Cerro Azul (Colômbia), mas não nos outros casos, que podem ocasionalmente fazê-lo, mas não têm um modelo claro de repartição definindo quanto e como é feito. Nesses casos, o reinvestimento dos resultados é feito de acordo com a necessidade, e não como um esforço de melhoria contínua.

Alguns problemas frequentes relacionados ao compartilhamento do recurso financeiro apontados pelos participantes foram:

- O valor recebido por pessoa é pouco quando é dividido por muitos
- Conflitos de interesse pelo uso do recurso
- Dificuldade das demais pessoas da comunidade em compreender as limitações em termos de receitas e recursos disponíveis do TSBC, além dos diretamente envolvidos na iniciativa
- Organizações comunitárias podem ter dificuldade de gerir recursos coletivos, com falhas no registro e memória de cálculo, podendo levar a um mau uso do recurso e quebra do ambiente de confiança.

Como todos nós nos beneficiamos direta e indiretamente dos recursos que essa atividade gera? Por que surgem diferentes conflitos na medida que não há oportunidades para envolver todos.

William Alexander Rojas Melendez, Diretor na empresa ecoturística familiar y comunitaria Pinturas Rupestres de Cerro Azul, Colômbia

Como os projetos nacionais podem contribuir para melhores modelos de repartição justa de benefícios em iniciativas de TSBC?

1. Mapear as cadeias de valor de forma consistente, preferencialmente buscando estimar os custos operacionais e as margens praticadas para servir de referência para demais negócios e como base para as discussões sobre os modelos de repartição de benefícios.
2. Apoiar as iniciativas de TSBC a estabelecerem seus custos operacionais de forma consistente.
3. Apoiar as iniciativas de TSBC a organizar e registrar as regras de repartição de benefícios
4. Compilar boas práticas de repartição de benefícios das iniciativas de TSBC de forma que possa ser utilizada por outras iniciativas para construir as suas próprias.

Como as comunidades e iniciativas locais podem desenhar melhores modelos de repartição justa de benefícios em iniciativas de TSBC?

1. Trabalhar para que este assunto seja discutido com abertura na comunidade
2. Incentivar a transparência em relação à resultados atuando para reduzir a assimetria de informações
3. Procurar prestar contas à comunidade dos investimentos coletivos e benefícios compartilhados para que estejam todos “na mesma página”
4. Definir critérios e valores, que possam ser reavaliados após certo período
5. Buscar referências de como isso vem sendo praticado em outros locais

A base do TSBC: identificar atrativos, planejar e desenvolver produtos turísticos

Muitas iniciativas de TSBC erram por avaliar que o determinante para empreender em TSBC é investir em um meio de hospedagem. O tipo adequado de meios de hospedagem ou de outras estruturas físicas relacionadas ao TSBC deve ser preferencialmente definido após a identificação da vocação turística, e da definição de um ou mais produtos que integram múltiplos atrativos e negócios decorrentes destes em algo que pode ser contratado e consumido pelo mercado.

É o produto turístico (roteiro com atrações, atividades e serviços) que vai definir o período em que os visitantes permanecem no destino, a programação e a logística para acessar os atrativos e, por consequência, as necessidades de meios de hospedagem e demais infraestruturas a serem implantadas.

Um destino pode ter diversos produtos turísticos, segmentados por tipos de atrativos, época do ano, perfil de cliente, custo, tempo de permanência, entre outros aspectos. A segmentação dos produtos é uma tendência não apenas no setor do turismo, e pode ampliar a base potencial de clientes para o TSBC, porém isto demanda desenhos cada vez mais sofisticados.

Adicionalmente, há um ciclo de vida para os produtos turísticos que exige um processo de atualização e inovação para continuar oferecendo novidades e se adequando às novas exigências do mercado ao longo do tempo.

É necessário entender as relações entre esses atrativos e as dinâmicas locais, normas sociais, atividades produtivas existentes, experiência e aptidão dos comunitários-empresendedores na localidade, que influenciam a estruturação de negócios que, em conjunto, serão responsáveis pela oferta do produto turístico, em outras palavras a vocação turística.

O grupo chegou a uma leitura de que o grande desafio é buscar o equilíbrio necessário para oferecer, nas condições existentes, um produto ao mesmo tempo viável em termos de mercado e capaz de financiar práticas sustentáveis e gerar retorno para os envolvidos.

Outros aspectos, se não bem trabalhados, podem criar situações adversas nas comunidades não facilmente perceptíveis ao olhar externo. Os participantes do curso destacaram que as diferenças culturais entre a população local e os turistas dificultam o diálogo e a interação, em alguns casos limitam a experiência do turista e o intercâmbio cultural e isso precisa ser bem trabalhado.

Os participantes do curso, compartilharam, por exemplo, que a percepção do padrão de vida das comunidades locais pelos turistas é, muitas vezes, condescendente, sendo percebida como inferior, e não diferente. A incompatibilidade entre o nível de conforto esperado pelos turistas e a realidade das comunidades dificulta o alinhamento entre a autenticidade e padrões de mercado.

De nada adianta a comunidade ter um determinado atrativo se não existe consenso de que ele pode ser utilizado para o TSBC ou os comunitários-empresendedores não se sentirem confortáveis, tiverem acesso ou estiverem dispostos a desenvolver negócios relacionados ao mesmo.

“ O maior desafio é fazer com que a comunidade se aproprie do seu território, valorize-o, treine, trabalhe na comunidade e depois possa oferecer melhores produtos e serviços de forma verdadeiramente comunitária. ”

William Alexander Rojas Melendez, Diretor na empresa ecoturística familiar y comunitaria Pinturas Rupestres de Cerro Azul, Colômbia

Embora seja possível desenvolver ações de capacitação para o desenvolvimento de habilidades, assim como ações de sensibilização para ampliar o interesse das comunidades em desenvolver negócios a partir de atrativos, recomenda-se que este não seja o ponto de partida e sim um processo gradual de médio prazo na consolidação do destino. É melhor iniciar o desenvolvimento de negócios e produtos turísticos em situações em que os atrativos, aptidões e interesses já existem.

Durante o intercâmbio, os participantes puderam ter contato com roteiros para mapeamento de atrativos e uma ferramenta chamada de peneira de interesses e aptidões que pode auxiliar as comunidades a identificarem sua vocação turística.

Durante os estudos de caso e visitas de campo os participantes foram incentivados a identificar e analisar os atrativos, vocações e produtos turísticos.

Os participantes apontaram que é necessário incentivar a comunidade a valorizar a cultura local e o conhecimento tradicional. As comunidades envolvidas no TSBC precisam ser capazes de reconhecer e valorizar seus atrativos (tangíveis e intangíveis) antes que os turistas façam o mesmo.

“ O turismo resgatou nossa autoestima, nosso orgulho de ser uma comunidade tradicional. Antes eu trabalhava com extração ilegal de madeira, e hoje trabalho com acolher, conhecer pessoas de todos os lugares. ”

Roberto Brito, empreendedor e diretor da Pousada do Garrido, Brasil

A atividade turística não faz parte do repertório de parte das comunidades da Amazônia. Uma das participantes, por exemplo, relatou a desconfiança e insegurança da sua comunidade em relação ao turismo e o esforço para sensibilizá-los para esta atividade que não é tradicional.

Os especialistas ressaltaram que em vários casos as pessoas envolvidas nas iniciativas de TSBC não têm experiência como turista, não consumiram produtos turísticos ou foram clientes de uma agência de turismo. A ausência dessas experiências se traduz em falta de referências em relação a produtos turísticos e processos de hospitalidade.

“ O intercâmbio me ajudou a perceber que minha comunidade carece de organização para desenvolver adequadamente nossa iniciativa TSBC. Agora estou mais preparada para aumentar a receita de atividades tradicionais, como artesanato e piscicultura, vinculando-as ao turismo. ”

Nancy Yuliana Manqueriapa Ramos, sub-chefa da Comunidad Nativa Santa Rosa de Huacaria, Peru



Como os projetos nacionais podem contribuir para mapear atrativos, planejar e desenvolver produtos turísticos de TSBC?

1. Apoiar financeiramente o mapeamento de atrativos e vocações.
2. Apoiar tecnicamente (preferencialmente através da contratação de profissionais especializados) o planejamento e desenvolvimento de produtos turísticos a partir das vocações identificadas.
3. Garantir a atenção e o cuidado com o equilíbrio entre atender às expectativas dos turistas e o respeito aos valores, limites das comunidades nestes processos de planejamento e desenvolvimento.
4. Prever no planejamento dos produtos a análise de viabilidade, faixas de valores que o mercado estaria disposto a aceitar, custos operacionais, projeções de vendas.
5. Articular e apoiar “joint ventures” com iniciativas privadas para viabilizar os produtos ou para ampliar os canais de comercialização dos produtos turísticos.
6. Apoiar as comunidades no processo de negociação com parceiros externos.

Como as comunidades e iniciativas locais podem identificar atrativos (e sua viabilidade), planejar e desenvolver produtos turísticos de TSBC?

7. Mapear os atrativos e discutir abertamente com todos da comunidade como se sentem em utilizá-los para a atividade turística
8. Buscar apoio para transformar atrativos e vocações em produtos turísticos
9. Buscar parceiros para desenvolver os produtos turísticos, mas preferencialmente depois que a comunidade tenha definido, mesmo que em linhas gerais, sua vocação turística e tenha clareza e consenso interno sobre os caminhos que deseja trilhar.



Estamos pouco a pouco, mas de forma firme tentando trazer o TSBC como um tema para dentro da associação de moradores da região. Nosso maior entrave agora é conseguir parcerias que possam viabilizar o projeto.



Alieth Gadelha, Secretária Geral da Associação de Moradores do Lago do Amapá, Brasil



Empreendimentos locais de TSBC são os blocos fundamentais do desenvolvimento deste setor em um território

Programas de fomento do TSBC precisam incentivar o desenvolvimento de um ou mais negócios que rentabilizam os atrativos turísticos, gerando um fluxo econômico positivo para as comunidades envolvidas. Em torno desses negócios, se formará um ecossistema de colaboradores, prestadores de serviços, fornecedores, operadores, agências parceiras e outros empreendimentos complementares, gerando um fluxo circular de renda derivado do anterior. Mesmo em destinos com atrativos potencialmente interessantes, sem o desenvolvimento de negócios de turismo rentáveis e ancorados nos princípios já mencionados, não existe TSBC.

Como já colocado, deve-se verificar as aptidões (qualidades e capacidades) dos comunitários-empresendedores em relação a quais atrativos e identificar com quais destes se sentem confortáveis, motivados e dispostos a trabalhar na perspectiva de um negócio de TSBC.

Muitas comunidades rurais, locais e tradicionais têm uma postura empreendedora que difere do modelo convencional, ou seja, têm dificuldade de adequar suas práticas ao que o mercado turístico em geral espera e exige. Em determinadas regiões, uma atividade prevista para ser realizada com os turistas pode ser, por exemplo, cancelada sem aviso prévio se condições para a pesca surgirem.

Em muitas comunidades os referenciais e percepções em relação ao trabalho, investimento, retorno esperado, assim como a sazonalidade das atividades econômicas e as relações comerciais, são próprias e relacionadas aos seus contextos sociais. Os ciclos de investimento e retorno da maior parte das atividades tradicionais é relativamente curto nas comunidades e isto está profundamente arraigado na cultura local.

Com este intercâmbio pudemos verificar a necessidade urgente de formação para os que desenvolvem pequenas empresas, e também verificar que com base nos novos conhecimentos irão melhorar substancialmente esta indústria nas suas comunidades.



Países como Equador e Costa Rica desenvolvem um alto percentual de turismo por meio de pequenas e médias empresas (muitas são TSBC), o que permite que o produto econômico permaneça nas mãos dos cidadãos e de suas comunidades. O mesmo seria ideal na Amazônia, que as pequenas e médias empresas de turismo TSBC sejam fortalecidas para que essa indústria seja desenvolvida e, além, ajude a diminuir os índices de pobreza que existem hoje na Amazônia da Colômbia, Peru e Brasil.



Lorena San Román, Consultora Internacional, Costa Rica

Uma vez identificadas oportunidades, é necessário um processo de reflexão sobre o modelo de negócio. É a partir do processo de modelagem, que vão se definindo premissas que permitirão uma visão mais clara da proposta de valor de um negócio associado ao TSBC.

A ideação pode utilizar diversas ferramentas, sendo o “modelo de negócios Canvas”, proposto por Alexander Osterwalder, uma das mais conhecidas. Por esse motivo foi a ferramenta de eleição para uma das oficinas realizadas durante a fase de imersão.

Esta ferramenta tem a vantagem de ser visual sendo formada por nove blocos interligados, capazes de criar uma visualização dos pontos-chave de um modelo de negócio, mostrando a relação entre elementos como clientes, canais, proposta de valor, principais atividades, recursos principais, principais parcerias, fontes de receita e estrutura de custos, organizados em blocos. No Canvas, o conjunto de blocos estimula a reflexão sobre a ideia de negócio, ajudando a formar uma visão geral.

Os participantes indicaram que vários dos empreendimentos dos casos trazidos por eles iniciaram sem um processo de modelagem e em consequência disto faltam elementos norteadores claros de qual a trilha que os negócios pretendem seguir, objetivos a perseguir e no caso dos negócios já operacionais faltam referenciais para análise, reflexão e tomada de decisão.

Nesta atividade, os participantes se concentraram em aprender o uso da ferramenta e entender o significado e o propósito de cada bloco. Os facilitadores e especialistas interagiram com cada grupo durante a atividade, desafiando as contribuições feitas para promover a reflexão e um entendimento maior do significado de cada componente da ferramenta.

“ **Estou dando passos firmes na elaboração do meu negócio com base em tudo o que aprendemos no curso** ”

Sixto Mercedes Cruz Astudillo, fundador do Excelsea Tree house, Peru

Esse foi um dos momentos mais envolventes, provavelmente porque está relacionado a um aspecto das iniciativas de TSBC sobre o qual os participantes de perfil comunitário podem atuar diretamente (nível de negócios). Esta oficina despertou os participantes para a necessidade de maior reflexão sobre os negócios de TSBC, em operação ou em planejamento.

Este processo de reflexão sobre os negócios locais requer (ou é potencializado) pelo apoio técnico externo e continuado, ou seja, que abrange desde uma etapa inicial de modelagem, passando pelo plano de negócios e a etapa pré-operacional e seguindo durante os anos iniciais de operação (operação assistida).

Este apoio técnico amplia as chances de sucesso dos negócios locais de TSBC e simultaneamente promove um processo empírico de desenvolvimento de capacidade local, cuja efetividade tende a ser maior do que processos de formação pontuais e estruturados em que os empreendedores locais recebem um conjunto de informações e depois precisam fazer a ponte entre estas e o cotidiano dos seus negócios.

Os participantes indicaram a necessidade de criar referências simples de boas práticas de gestão adaptadas à realidade das iniciativas de TSBC, ou seja, viáveis de serem adotadas e praticadas em nível comunitário.



Empreendimento local visitado durante imersão

Como os projetos nacionais podem fomentar negócios locais de TSBC?

1. Criar oportunidades para que representantes das comunidades que estão dando os primeiros passos nas suas iniciativas de TSBC possam ter a experiência de turista em outras iniciativas mais consolidadas.
2. Realizar oficinas de modelagem de negócios.
3. Criar processos de mentorias de empreendedores locais, que tem se mostrado mais eficientes do que formações, na medida que permite um apoio continuado focado nas necessidades de cada momento do desenvolvimento dos negócios.
4. Estruturar mecanismos de financiamento tipo capital semente para pequenos negócios de TSBC (o canoeiro, o artesão, o guia) e não apenas para grandes projetos
5. Prever recursos a título de capital de giro nos projetos.
6. Atuar para criar programa de simplificação burocrática e políticas de tributação que viabilizem a formalização dos negócios (i.e., Microempreendedor Individual (MEI) no Brasil)
7. Atuar para viabilizar linhas de financiamento em condições viáveis e exigências documentais compatíveis para as iniciativas de TSBC, incluindo aqueles relacionados à inclusão bancária e acesso a meios de pagamento.
8. Atuar para viabilizar mecanismos de securitização da atividade do TSBC (i.e., responsabilidade civil entre outros).
9. Promover ações de médio prazo para desenvolvimento da capacidade gerencial dos empreendedores locais.

Como as comunidades podem operar negócios de TSBC de forma mais consistente?

1. Investir algum tempo no planejamento e modelagem dos negócios com ferramentas como o canvas praticadas durante o curso.
2. Demandar apoio continuado para os negócios.
3. Ajustar as expectativas em relação ao tempo em que os negócios começam a dar retorno.
4. Considerar os negócios de TSBC como uma diversificação das atividades produtivas e não uma solução única para a geração de renda na comunidade.
5. Incentivar as futuras gerações a se capacitarem para gerenciar os negócios.



O TSBC precisa de clientes: a importância da promoção do destino e marketing dos negócios para construir um fluxo turístico.

A promoção de um destino e o marketing dos empreendimentos são cruciais para atrair visitantes, principalmente se ele está inserido em uma região em que não há um fluxo turístico.

Esta questão pode ser de fato um obstáculo ao sucesso das iniciativas de TSBC, já que é reconhecidamente um aspecto chave e, por outro lado, uma das áreas que as comunidades possuem mais dificuldade em realizar por conta própria.

Não é necessário discorrer sobre a distância que separa as comunidades tradicionais das técnicas de publicidade e vendas de um segmento específico como o do turismo. A necessidade de apoio para a realização desta tarefa é indiscutível, e deve-se iniciar com uma aproximação das pessoas que possuem maior vocação, na maioria das vezes os jovens, que contam com maior acesso à tecnologia em sua formação, mesmo que de forma limitada.

As iniciativas têm que definir se o marketing e as vendas serão feitos pela própria iniciativa ou se irão delegar esta tarefa a uma outra empresa, geralmente uma agência de viagens ou mesmo uma agência de marketing, ou ambos. Esta decisão não é algo trivial, considerando que envolve a decisão de abrir mão de um percentual do valor, que será destinado à comissão pelas vendas.

Por outro lado, se o projeto busca realizar as vendas por si, é necessário haver maior dedicação a esta questão e esperar resultados a médio prazo, já que exige o desenvolvimento de algumas habilidades e a compreensão das etapas relacionadas ao funil de vendas e a jornada do cliente.

Não é algo fácil. Na Colômbia, o projeto Corporación Turística Comunitaria Andino Amazónica - CORTCA que reúne empreendimentos comunitários na região andino amazônica, decidiu inicialmente realizar a promoção e vendas diretamente aos clientes e alcançou apenas 10% do previsto no planejamento nos primeiros anos.

Para se realizar as vendas, é necessário um conjunto de ações articuladas para chamar a atenção do cliente. Por isso, para iniciativas de TSBC que estão iniciando, a questão de como serão feitas as ações de promoção e as vendas deve receber atenção no planejamento.



*Empreendimento local
visitado durante imersão*

Os participantes tiveram a oportunidade de conhecer vários aspectos da promoção de marketing de destinos e produtos turísticos. Não com o nível de detalhe para executá-las dada a limitação de tempo, mas para entender os principais elementos a considerar e para dialogar com mais propriedade com especialistas e prestadores de serviços contratados pelas iniciativas para este fim.

O funil de vendas, que descreve a jornada do cliente foi uma das ferramentas de vendas que os participantes puderam conhecer durante o intercâmbio.

A maioria dos participantes sinalizou ter grande interesse quando o tema de marketing e vendas foi abordado, justificando ser essa uma das áreas mais vulneráveis de suas iniciativas. O nível de utilização dos canais de marketing digital varia muito: algumas iniciativas podem gerir virtualmente muito do processo de marketing, enquanto outras estão ainda limitadas a publicações ocasionais de conteúdo.

As iniciativas adotam diferentes posições relativas à possibilidade de estabelecer parcerias ou acordos com empresas, agências de turismo e locais de viagem para a comercialização e venda de produtos turísticos. Dentre as que trabalham com parceiros externos, apenas algumas estabeleceram formalmente acordos comerciais.

Nos casos em que a promoção e marketing é realizada de ambas maneiras – diretamente e via parceiros - foi indicado que o fluxo turístico resultante da ação dos parceiros é bastante significativo.

Em vários casos, para além da falta de conhecimento, existem limitações importantes de meios. No Peru, a Casa Matsigenka, realizou parceria com empresas turísticas de Cusco, já que não tinham conectividade (telefonia, internet de qualidade) para realizar a operação a partir da comunidade.

Mas observa-se uma tendência crescente para a comercialização direta de produtos turísticos através de redes sociais. Na Colômbia, o projeto Cerro Azul Guaviare está iniciando o processo para realizar vendas diretamente através das redes sociais. Já no Brasil, o empreendimento Pousada Vista do Lago, no Amazonas, optou por estar em plataformas de intermediação, como o TripAdvisor, Booking e Expedia, e investiu em um aplicativo que gerencia as reservas das diferentes plataformas.

Os participantes destacaram alguns pontos que consideraram relevantes sobre esse tema:

- A importância de conhecer o perfil e as expectativas dos potenciais clientes
- O destaque ao storytelling, em que os conteúdos devem ser apresentados em uma narrativa fluida, que sensibiliza o leitor
- Realizar boas descrições ao desenvolver conteúdo, ao invés de fornecer adjetivos clichês, como por exemplo: autêntico, único, original, especial.
- A importância de se segmentar o público com o qual se quer atingir e adaptar a linguagem para se comunicar com ele, ao invés de se tentar dialogar com um público muito amplo e sem atender à especificidade de ninguém
- Em relação ao desenvolvimento de produtos, a questão do nicho e segmentação também foi ressaltada, com a oferta de produtos direcionados a certo tipo de público (um exemplo trazido no exercício foi a criação de um pacote “místico-espiritual”)
- Se o projeto optar por criar um site, é importante contratar um profissional, pelo menos na parte de design e montagem da página, pois isto impacta diretamente a credibilidade e, conseqüentemente, os resultados comerciais



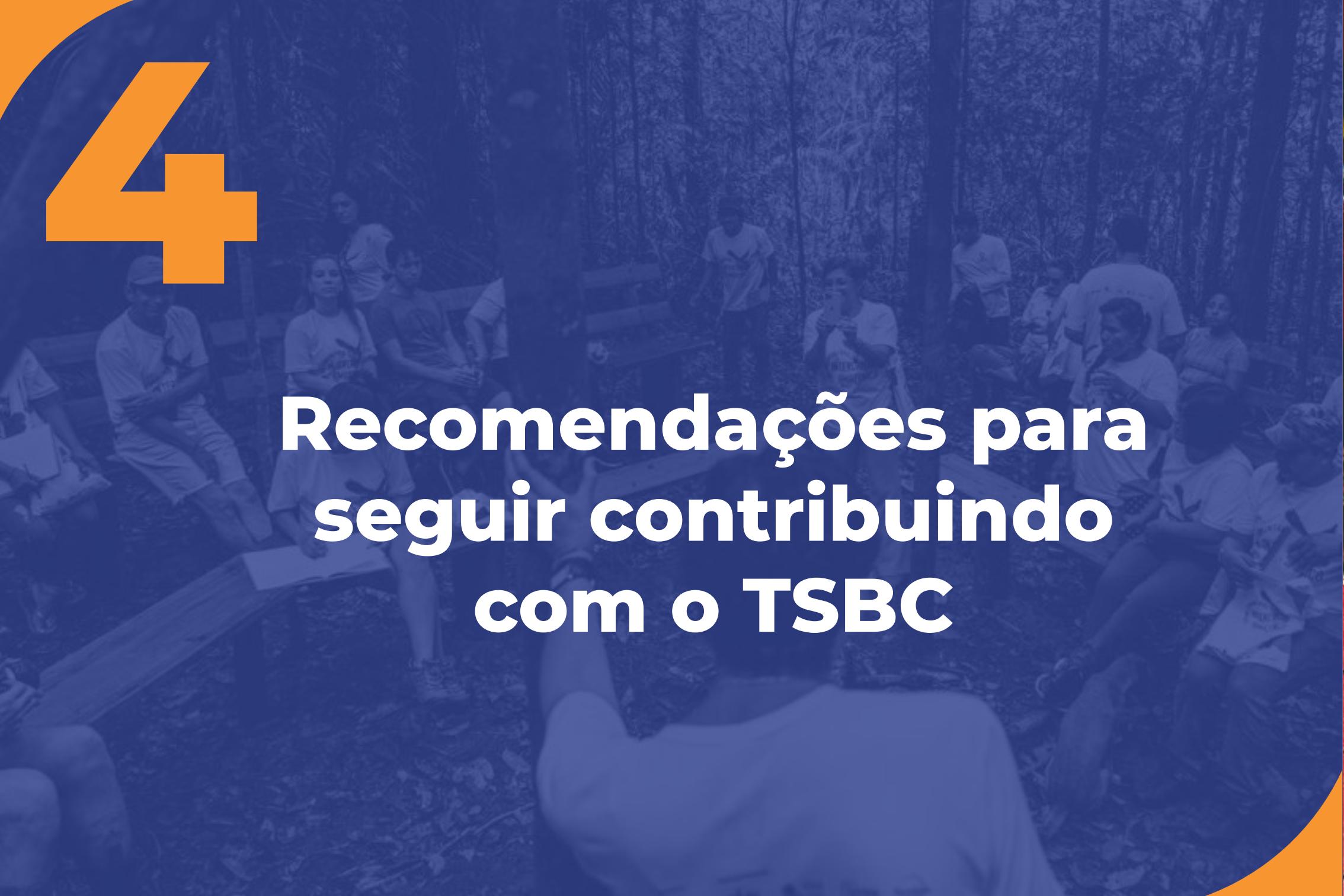
Como os projetos nacionais podem apoiar a promoção, marketing e vendas dos produtos de TSBC?

1. Promover a elaboração de planos de marketing com participação ativa das pessoas envolvidas nas iniciativas de TSBC e com responsáveis por essa interlocução bem definidos na comunidade.
2. Promover rodadas de negócio, aproximando agências confiáveis e iniciativas comunitárias para desenvolverem parcerias.
3. Criar uma plataforma que reúna os diferentes projetos e realize as ações de marketing e comercialização.
4. Incentivar a articulação entre iniciativas de TSBC de forma que criem roteiros integrados de uma região ou até múltiplas regiões.

Como as comunidades e iniciativas locais podem aprimorar a promoção, marketing e vendas dos produtos de TSBC?

1. Identificar os itens que precisam ser definidos ou aprimorados de maior necessidade de apoio.
2. Identificar as pessoas com maior facilidade para realizar as ações de marketing, já que mesmo que sejam terceirizadas é necessário haver um interlocutor.
3. Demandar de forma clara e objetiva o apoio técnico necessário para organizações externas, universidades (programas de extensão), organizações não governamentais para aprimorar suas ações de promoção e marketing.
4. Contatar múltiplas empresas e analisar com atenção as propostas em termos de condições e custos para realizar as atividades de promoção e marketing.
5. Buscar empresas com políticas de responsabilidade social e valores e outras políticas relevantes que se alinhem com os princípios do TSBC.





4

**Recomendações para
seguir contribuindo
com o TSBC**

participante utiliza modelo de análise de negócios durante imersão

Parcerias-chave	Atividades-chave	Proposta de valor	Segmentos de mercado
FAS AMAZÔNIA PORANDUBA SEMA-AM	LEVAS ESTIOPAS ARTE SAIATO (CURSOS) VENDA DE PRODUTOS		

Como organizamos esta seção

Esta seção final traz quatro recomendações que podem, em conjunto, funcionar como uma plataforma para o desenvolvimento do TSBC na Amazônia, na sequência do movimento iniciado pelo intercâmbio:

- Evidenciar o potencial e dar visibilidade ao TSBC
- Criar oportunidades de aprofundamento sobre TSBC segmentadas por temáticas e perfil dos atores
- Seguir apoiando a continuidade da comunidade de práticas de TSBC na Amazônia
- Estruturar mecanismos adaptados de assistência técnica

Não se trata, portanto, de indicar soluções para os desafios abordados ao longo deste relatório e, sim, sobre estruturar um conjunto integrado de mecanismos que permita encontrar soluções adaptadas aos contextos específicos para as iniciativas de TSBC, reconhecendo a multiplicidade de formatos que assumem.

Evidenciar o potencial e dar visibilidade ao TSBC

O TSBC é uma alternativa a outras atividades econômicas menos rentáveis e com maior impacto ambiental, que seguem sendo praticadas em áreas de alto valor de conservação.

Quando realizado de forma adequada, este modelo de turismo pode ser uma solução para conciliar a conservação, o uso sustentável da biodiversidade e o bem-estar social das comunidades locais, além de valorizar a cultura e o conhecimento tradicional.

O diferencial deste modelo é estar baseado em produtos e serviços locais de modo que o benefício econômico resultante do turismo permaneça nos territórios e circule pelas comunidades, criando dinamismo econômico e diminuindo o apelo de outras atividades econômicas não sustentáveis.

Tem a vantagem de ser versátil, se adaptando ao que o território e as comunidades têm a oferecer ao turista, podendo inclusive potencializar atividades econômicas existentes que passam a gerar renda adicional na medida em que os turistas se envolvem e participam.

“ **Se formos pescar a refeição da nossa família e levarmos o turista conosco, acabamos com o peixe e com o dinheiro pago pelo turista.** ”

Roberto Brito, empreendedor e diretor da Pousada do Garrido, Brasil

Além disso, como já mencionado, o TSBC é uma modalidade que já está bem posicionada em relação aos conceitos e princípios que norteiam o movimento de recuperação verde em comparação com outros segmentos mais tradicionais do turismo.

Entretanto, diante da baixa relevância econômica deste nicho, da sua localização normalmente periférica e consequente baixa visibilidade, são poucos os mecanismos de fomento específicos para TSBC. Manter o TSBC em pauta é fundamental para ampliar o apoio de tomadores de decisão responsáveis por estes mecanismos.

Alcançar este reconhecimento tem o potencial de habilitar o TSBC a acessar recursos e incentivos com múltiplos ângulos e propósitos

O Programa Paisagens Sustentáveis da Amazônia (ASL) foi estratégico em evidenciar o potencial do turismo sustentável de base comunitária (TSBC) como estratégia de conservação e mobilidade social de comunidades da Amazônia, e incentivar a capacitação inicial de atores envolvidos no TSBC nos três países em que atua – Brasil, Colômbia e Peru, possibilitando o intercâmbio de experiências e o início de uma comunidade de práticas.

O ASL pode aqui seguir com este papel estratégico e **fazer com que o TSBC seja reconhecido, no âmbito de programas de fomento a negócios sustentáveis e transição verde**, como oportunidade de desenvolvimento local e conservação de territórios com alto valor ambiental.

Outra possibilidade, complementar, envolve **implementar uma campanha publicitária para evidenciar os aspectos positivos do TSBC para a sociedade em geral**, que pode auxiliar iniciativas e empreendimentos a ganharem projeção no mercado do turismo. Isto pode ser realizado em parceria com os governos nas diversas instâncias, de forma independente ou ainda complementar.

Finalmente, considerar como parte deste esforço de visibilidade, **criar rodadas de negócios entre operadores de turismo**, agências de marketing e outros atores das cadeias regionais de valor do turismo, para dar a conhecer as iniciativas de TSBC como parceiras potenciais.

Criar oportunidades de capacitações específicas e aprofundadas

Como já mencionado, o turismo, enquanto atividade econômica, é algo novo na rotina comunitária. As comunidades e empreendedores locais, na maior parte dos casos, não têm o conhecimento técnico necessário para, isoladamente, desenvolverem iniciativas de TSBC. Não é de um dia para outro que as comunidades passam a dispor de pessoas capazes de assumir as mais diversas funções para sua gestão, promoção e operação das iniciativas de TSBC.

As dificuldades de se contar com pessoas das comunidades capazes de assumir funções gerenciais, administrativas e comerciais tendem a exigir uma escolha difícil entre trazer profissionais externos e manter os locais sem as habilitações necessárias.

Os participantes reconhecem que a capacitação profissional específica leva tempo e considerando o perfil tende a ser mais bem-sucedida a partir de uma **abordagem empírica, de fazer junto, (on-the-job training) buscando ganhos graduais e incrementais** e oposição a um formato expositivo. Este modelo pode prever **estágios em iniciativas de TSBC mais estruturadas e maduras**.

Durante o intercâmbio os participantes foram enfáticos em indicar que faltam atores locais qualificados (ou acesso a apoio) para desenvolver projetos e atender aos requisitos definidos pelos potenciais financiadores. Avaliam que esta carência seja um dos fatores – ainda que não o único - para a dificuldade de acessar créditos e financiamento que atrasa o desenvolvimento das iniciativas.

Na mesma linha, durante a imersão ressaltaram a carência de líderes locais capazes de dialogar e negociar com as instituições governamentais. Este ponto é um indicativo da necessidade de um **processo de desenvolvimento de lideranças locais positivas**. Este tem sido um desafio para muitas iniciativas de TSBC, que pode, em um primeiro olhar, limitar a aderência ao princípio de protagonismo comunitário.

Observamos que a grande variedade de assuntos abordados durante o intercâmbio – abordagem ampla - teve a vantagem de se conectar com os diversos desafios enfrentados pelos participantes, e trazer à tona, questões que precisam ser consideradas pelos demais.

Esta abordagem, permitiu aos participantes uma visão global dos diversos aspectos que vão influenciar o sucesso das suas iniciativas de TSBC, gerando em decorrência uma demanda maior de apoio especializados.

Entretanto, essa abordagem ampla inviabiliza o aprofundamento em cada assunto dado o limitado tempo disponível. Notamos que alguns participantes se preocuparam com a quantidade de aspectos do TSBC que precisam se apropriar.

É válida a **continuidade deste esforço inicial de capacitação** preferencialmente organizada em **várias iniciativas paralelas de aprofundamento** com recorte de temas específicos. Mas os processos de capacitação, por si só, não serão capazes de desenvolver as competências necessárias em tempo hábil para dar resposta a estas múltiplas demandas das iniciativas de TSBC.

A capacitação precisa ser combinada com o suporte continuado à comunidade de práticas e uma estratégia assertiva de assistência técnica, ambos discutidos a seguir.



Conteúdos audiovisuais sobre casos reais de TSBC

Uma estratégia complementar que avaliamos como promissora seria **produzir conteúdo audiovisual numa lógica de aprendizado social** com intuito de evidenciar casos reais de TSBC, como aplicam os princípios na prática, desafios, caminhos e soluções encontrados ampliando a base comum de conhecimento prático e empírico sobre o TSBC.

Este conteúdo é direcionado especificamente a outras comunidades e empreendedores locais interessados no TSBC e não ao público em geral. A experiência do curso nos confirma que o processo de aprendizado a partir da comparação de iniciativas e identificação de soluções e boas práticas a partir de casos reais é o mais efetivo.

A título de exemplo recomenda-se conhecer a experiência do projeto **“Shamba Shape Up”**, que adota esta estratégia para promover boas práticas para produtores rurais no Kenya.

Seguir apoiando a comunidade de práticas

Este movimento inicial criado pelo intercâmbio tem o potencial de gerar resultados adicionais através da multiplicação dos aprendizados pelos participantes com seus pares. Existem inúmeros projetos e iniciativas de TSBC em planejamento e desenvolvimento em comunidades amazônicas nos três países que poderiam se beneficiar deste esforço.

Observamos no processo de comprometimento com as ações de multiplicação, que, em geral, os participantes oriundos de comunidades demonstraram mais entusiasmo e disposição para colocá-las em prática em comparação com os demais perfis, que a princípio teriam mais meios e condições de promover a multiplicação de outras iniciativas.

Entretanto, alguns dos participantes deram indicações de que a continuidade às ações dependia de decisões institucionais. Isto é um indicativo da importância de **colocar o TSBC nas agendas de órgãos e organizações**.

Sem dúvida, algum tempo adicional presencial seria benéfico para a consolidação da comunidade de práticas. Em termos gerais, mais tempo contribuiria para criar relações sólidas, o que reforçaria os vínculos, e conseqüentemente as trocas de experiências, conteúdo e informações poderiam ser mais profícuas.

Neste sentido, **promover novos encontros presenciais em escala regional e nacional** entre os integrantes atuais da comunidade e outros que se agreguem pode contribuir significativamente para a comunidade de práticas crescer, se consolidar e, atingir todo seu potencial.

Avaliamos que um **suporte continuado para a comunidade de práticas** também seria benéfico. Nos parece necessário considerar uma equipe técnica dotada de recursos específicos com vistas a animar, facilitar, apoiar com conteúdo criando um fluxo contínuo de incentivo e reflexão e trocas sobre o TSBC.

Para tanto, algumas ações poderiam ser adotadas pelos projetos nacionais que integram o ASL incluindo:

- Designar colaboradores dos quadros técnicos para integrarem e participarem ativamente da comunidade de práticas.
- Reconhecer e integrar no planejamento e rol de atividades da equipe técnica a participação na comunidade de práticas (interação virtual), com métricas objetivas.
- Apoiar a organização de um calendário de eventos presenciais e virtuais para a comunidade de práticas.
- Realizar encontros virtuais periódicos, inicialmente a cada 3 meses ao longo do ano, para que compartilhem os avanços e dificuldades em suas iniciativas.
- Produzir conteúdo específicos para a comunidade de práticas.
- Compartilhar sistematicamente oportunidades de formação, apoio e financiamento na comunidade de práticas do ASL privilegiando a comunidade de práticas.
- Apoiar esforços de multiplicação organizados pelos integrantes da comunidade de prática (i.e., apoio logístico).
- Disponibilizar canais de apoio técnico via comunidade de práticas.

Estruturar mecanismos assertivos de assistência técnica

O processo de implantação de iniciativas de TSBC, incluindo o desenvolvimento de atrativos, desenho de produtos, estruturação e consolidação de negócios demandam suporte técnico. Assistência técnica continuada, com previsibilidade e sensibilidade ao contexto local dá mais segurança às comunidades e empreendedores locais a se aventurarem em uma nova atividade econômica.

“O gargalo é que não tivemos e não buscamos suporte profissional.”

Fredy Quertehuari Dariquebe, Coordenador de Turismo da Comunidade Nativa de Querós, Peru

A partir de uma análise sobre os casos discutidos ao longo do intercâmbio, foi possível constatar que os empreendimentos da TSBC são, em geral, resultado de assessoria e apoio, recebidos de organizações externas, sejam do governo, empresas ou organizações não governamentais, isoladamente ou em conjunto.

As experiências bem-sucedidas de TSBC têm como denominador comum ações de fomento de longo prazo em que a escala de tempo deve ser considerada em décadas e não de anos, o que aponta para a necessidade de apoio continuado. As estruturas de assistência técnica têm que ser custo-efetivas e estruturadas para atuar no longo prazo. Isto pode ser feito qualificando organizações locais e funcionários públicos para assessorar o desenvolvimento do TSBC.

“Os casos de TSBC mais bem-sucedidos apresentados ao longo do curso foram resultado de alianças – internas e externas – que conseguiram unir: vontade comunitária, liderança positiva, capacidades técnicas e infraestrutura aprimorada.”

Mirna Pinheiro Caniso, Gestora de Unidade de Conservação na Secretaria de Estado de Meio Ambiente do Acre (Sema), Brasil

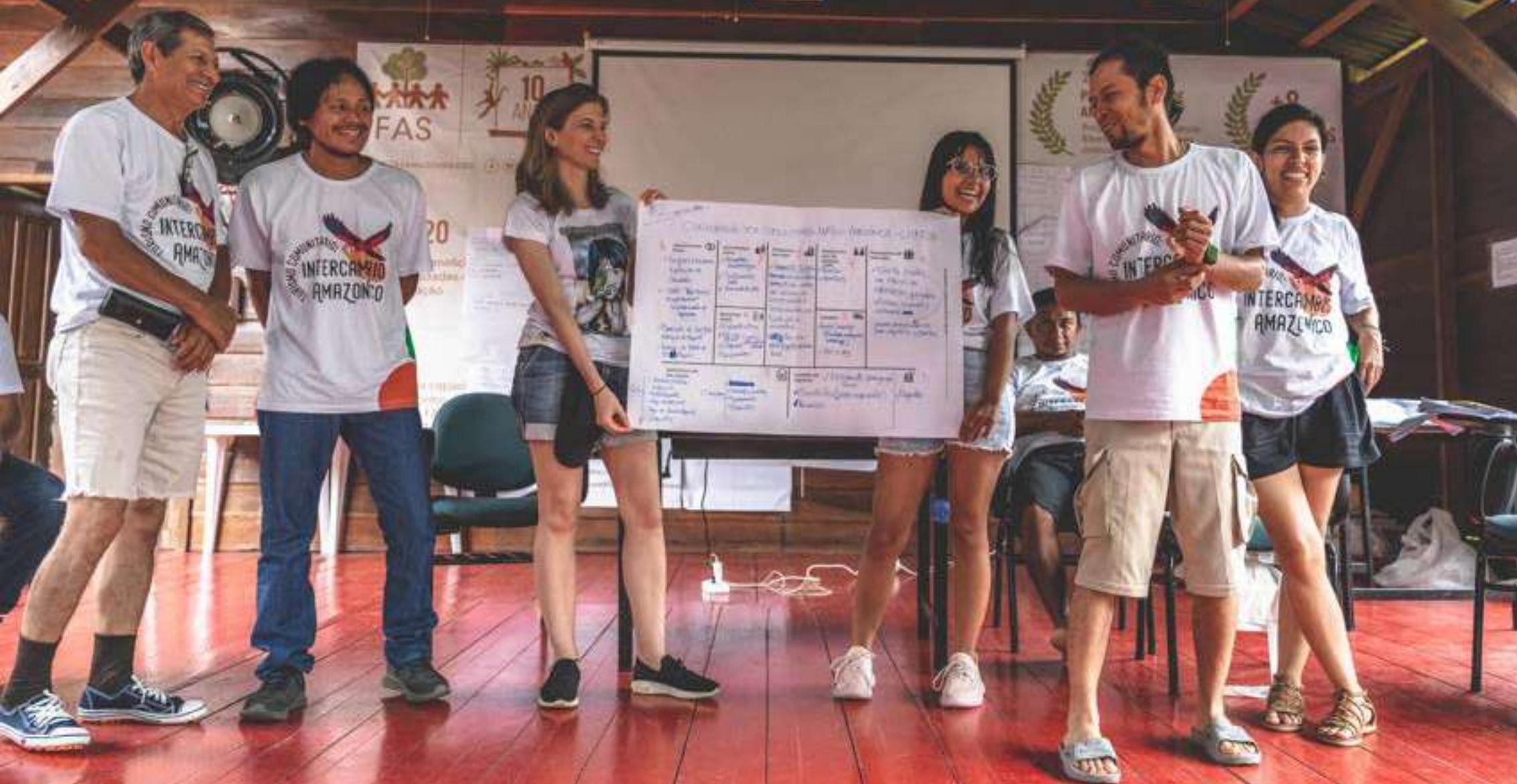
O processo de desenvolvimento de iniciativas de TSBC, planejamento, estruturação e consolidação de negócios para que operem de forma autônoma é longo. Ainda que o retorno potencial do TSBC seja interessante, é necessário ter expectativas realistas em relação ao tempo de maturação das iniciativas para que se consolide um destino e um fluxo turístico suficiente para que a atividade gere retornos para os atores envolvidos, em especial para as comunidades.

Um sistema de assistência técnica pode ganhar efetividade se **incorporar um componente responsivo, atuando de forma ágil para superar questões que se apresentam, como “solucionadores”**.

A partir das demandas trazidas pelos participantes, a assistência técnica deveria **prever a contratação de especialistas para entregas específicas** em função de necessidades de cada iniciativa de TSBC com vistas à superação dos principais gargalos e profissionalização das iniciativas.

Em paralelo, o modelo de **mentorias de média duração - seis meses a um ano - por profissionais experimentados no setor de turismo**, que possam trazer referências de mercado para o desenho e implantação de produtos, estabelecimento de custos e precificação, assim como de promoção e marketing, poderiam suprir a falta de experiência prévia e apontar as iniciativas para a direção certa.

Atividade de planejamento de negócios realizada durante a imersão.





TURISMO COMUNITÁRIO:
INTERCÂMBIO AMAZÔNICO

Relatório Final 2022