



# TURISMO SUSTENTÁVEL NO NORTE DE UBATUBA / SP

ASSOCIAÇÃO CUNHAMBEBE DA ILHA ANCHIETA - ACIA

## Plano de Negócios - UBATUMIRIM



REALIZAÇÃO



PATROCÍNIO



O projeto **“Plano de Negócios em Turismo Sustentável na porção norte de Ubatuba / SP”** desenvolveu Planos de Negócios nas comunidades contempladas pelo projeto – Cambury, Vila Pinguaba, Fazenda, Almada, Ubatumirim, Puruba e Aldeia Boa Vista.

Os Planos de Negócios foram elaborados individualmente seguindo uma estrutura padrão, que permitiu uma análise detalhada de cada negócio, como também uma análise coletiva e integrada dos sete planos. Sendo possível elencar os atores identificados nos ambientes internos e externos, bem como a sua interação com as comunidades. Apresentaram como proposta dois grandes recortes ou aspectos:

- **Setorial:** ao longo de toda cadeia produtiva em turismo sustentável receptivo e regional, integrando aspectos comuns às sete comunidades selecionadas; e
- **Específico:** considerando as particularidades de cada uma das sete comunidades.

A integração desses aspectos permite vislumbrar a utilização dos Planos de Negócios pelas comunidades, visando o desenvolvimento do turismo sustentável, considerando o momento de organização e de capacidade de investimentos de cada localidade.

A partir da avaliação dos negócios, da proposta de planejamento e das expectativas para o desenvolvimento dos Planos foi elaborado o “Mapa Estratégico” buscando indicar os inter-relacionamentos entre os elementos constituintes das perspectivas ambiental, social e do negócio.

Assim, os sete planos objetivam estruturar o atual estágio de desenvolvimento do turismo comunitário e sustentável das comunidades envolvidas, considerando os ganhos financeiros associados aos ganhos ambientais, sociais e/ou culturais.

Vale destacar que o estágio atingido no desenvolvimento dos Planos pode ser considerado introdutório, pois há necessidade de acompanhamento durante o primeiro ano do trabalho em todas as comunidades.

**Coordenação:** Dra. Patricia Ortiz, com apoio de Flávia Navarro

**Equipe de Apoio em Campo:** Samantha Rasan Galvão, Edirlaine Reis, Leonardo Estevan e Tedi Talles Barbosa dos Santos

**Realização:** Dra. Luciana Paolucci, com apoio de Fabiana Vicente

julho de 2015



# TURISMO SUSTENTÁVEL NO NORTE DE UBATUBA / SP

### Festa da Mandioca

#### Sumário

O projeto apresenta investimento necessário ao coletivo no valor de R\$ 77.780,00, que terá o retorno coletivo do investimento em três anos. Trata-se de estimativa bastante conservadora, com reduções de custo estimadas claramente factíveis, além de acréscimo de outras fontes usualmente utilizadas – permitindo, então, a geração de CAIXA, que permitirá independência do bairro para planejamento e operação de suas atividades futuras.

Este projeto busca, acima de outra finalidade, o resgate cultural da comunidade caiçara (maior resultado esperado). Com a forte introdução desta temática na agenda cultural do Litoral Norte.

O retorno esperado se dará em sete anos e meio, sem contar com outras fontes de recursos, hoje utilizadas, visando reforçar o orgulho de “ser caiçara”, podendo gerar CAIXA para atividades futuras da associação local, sem necessidade de apoios externos.



#### Módulo A: A comunidade e suas atividades econômicas

A comunidade objeto deste planejamento é constituída de aproximadamente 365 moradores, segundo dados do Censo de 2010. Estes residentes, em sua maioria moradores tradicionais, vivem principalmente da atividade agrícola, como plantio da mandioca e banana.

#### *O Sertão do Ubatumirim: características e população do entorno*

A Zona Histórico-Cultural Antropológica do Sertão do Ubatumirim (ZHCA), possui uma extensão territorial de aproximadamente 1.450 hectares, definida pelo Plano de Manejo do

PESM, realizado em 2005 e aprovado em 2006, como zona estratégica para a conservação dos recursos naturais e, a proteção da cultura remanescente das comunidades residentes no interior da UC.

No Sertão de Ubatumirim, a ocupação da área é relatada a partir do século XVIII, quando iniciaram as primeiras incursões sobre o território e as ocupações ocorriam no sentido de consolidar a posse frente aos interesses particulares dos grandes donos de terras da região. Entre as fazendas instaladas ao longo da região de Picinguaba, o Ubatumirim, e partir dessa origem, a ocupação carac-

terizou-se por agrupamentos populacionais de caiçaras agricultores dependentes da interação com o ecossistema. As primeiras famílias vindas para o Ubatumirim ocuparam as áreas baixas do sertão, constituindo a característica de agregação na ocupação do território.

Com o tempo, esse perfil de ocupação estendeu-se em direção aos domínios naturais que resguardavam essa localidade, passando a avançar sobre áreas remanescentes de Floresta Ombrófila Densa, que passou a constituir-se na base para a reprodução sócio-cultural da população local.

Entre as práticas realizadas pela comunidade destacam-se com maior expressividade, o extrativismo, como, o uso de materiais lenhosos, confecções artesanais de canoas e o manejo agrícola. O cultivo da terra está associado ao sistema de “pousio”, também denominado de agricultura itinerante ou técnica de descanso da terra agricultável, que é a prática mais utilizada, característica sempre presente em povos tradicionais localizados em áreas florestadas.

No Sertão do Ubatumirim, a miscigenação de imigrantes europeus com negros e índios, deu origem às quatro famílias de caiçaras que inicialmente ocuparam a região, formando os primeiros “clãs familiares”. Assim, essa área reunia os elementos que permitiram ser classificada como uma ZHCAn, em que, as particularidades locais, como, os atributos naturais do bairro associado ao tempo de ocupação e formação cultural, além do conhecimento tradicional da população local.

Ao analisar o processo, pôde ser verificado que, o modo de reprodução econômica da população do Sertão do Ubatumirim permite caracterizar a área como sendo um dos poucos núcleos populacionais do Parque em que os moradores sobrevivem basicamente da agricultura, concentrando 90% da produção de banana do município, e também a produção da tradicional farinha de mandioca caiçara, além de integrar o projeto de produção e comercialização da polpa do fruto de palmeira juçara.

Em relação à infraestrutura, o bairro possui um posto de saúde e uma escola que oferece apenas o ensino fundamental. O acesso ao bairro é feita por estrada secundária que se inicia no km 17 da BR 101 e adentra o Sertão por cerca de 4 km.

A comunidade possui duas associações: A Associação de Moradores do Bairro de Ubatumirim e a Associação dos Bananicultores e Produtores Rurais da Comunidade Tradicional de Ubatumirim. A Associação de Moradores é aberta para todos os moradores do bairro que residem no local por pelo menos 4 anos, já a outra é voltada aos produtores rurais da comunidade.

### ***A atividade turística no Sertão do Ubatumirim***

Existem duas famosas cachoeiras no Sertão, que geram uma demanda ao sertão: a Cachoeira da Laje, cuja formação rochosa emoldura a queda d'água do rio Ubatumirim que escorre sobre uma fenda, existem escorregadores naturais e alguns poços; e a cachoeira do Tombador, que está em um trecho de mata que recobre a cachoeira, onde as águas tombam sobre as pedras dando origem ao nome da cachoeira.

A maioria dos moradores do Sertão do Ubatumirim não aceita a atividade turística no bairro, pois eles acreditam que a atividade é incompatível com a agricultura, principal fonte de renda dos moradores locais.

O principal atrativo do sertão é a Festa da Mandioca, que teve sua primeira edição realizada por um grupo de mães de alunos da escola municipal do bairro no ano 2000. O objetivo do evento de um dia era arrecadar fundos para alguns materiais em falta para os alunos da escola. Era um trabalho voluntário, sem fins lucrativos, realizado na escola, usando as mesas escolares como apoio para a apresentação dos quitutes, feitos a partir da mandioca, produzidas pelas próprias mães dos alunos e/ou doações de moradores locais.

Na festa, é possível comer pratos com mandioca como: vaca atolada (costela de boi com mandioca), bolinho de mandioca, purê de mandioca, bolos e doces com mandioca. Além da culinária local, durante a festa também é realizado um bingo que ajuda na arrecadação de recursos. Dos primeiros anos da realização da festa para as últimas edições algumas mudanças foram realizadas, entre as principais, destacam-se:

- duração do evento: de 1 dia para 4 noites e 2 dias (quinta e sexta só a noite - sábado e domingo das 11h às 02h);
- local da festa: da escola para o campo de futebol com estrutura de fixa (barracas);
- estrutura: das mesas de alunos para 11 barracas feitas de pau a pique (10 para os moradores locais e 01 para a associação);
- realização: do grupo de mães de alunos para a Associação de Moradores do Bairro;
- participação: das mães dos alunos para os produtores de mandioca (as mães também tinham cultivo continuaram e entraram outros participantes);
- patrocínio: de nenhum para a prefeitura e empresas privadas (cotas de patrocínio);
- cobrança: para uso da barraca de nenhum para uma taxa anual (estipulada anualmente);
- contratação direta: nenhum apenas voluntários para 11 postos temporários.
- público: iniciou com cerca de 300 pessoas e atualmente recebe 3.000/4.000 nas noites do final de semana.

Atualmente a Festa em sua 15ª edição que sempre é realizada na primeira semana de julho, envolve diretamente 10 famílias produtoras de mandioca gerando diretamente renda para 70 moradores do bairro e envolvendo a totalidade da comunidade que espera ansiosa para participar do evento. Hoje a divulgação é ampla no bairro, cidade e região através de material de comunicação (150 cartazes, 20 faixas,

5.000 flyers), mídia impressa (revistas e jornais, rádio, carros de som, tv e também das redes sociais). Continua sendo realizada pela Associação do Sertão do Ubatumirim, que ainda é responsável por fazer todas as atividades da festa, da organização e cobrança de taxa dos barraqueiros, da programação cultural e produção do bingo, captação de patrocinadores, definição e distribuição de mídia impressa. A Associação também é responsável por toda a infraestrutura necessária. A prefeitura apoia o evento fornecendo: as ligações elétricas para as barracas (instalação e consumo), instalação de pias e distribuição de água tratada e seu escoamento em cada uma das barracas.

A programação do evento incluiu atrações artísticas e culturais, que valorizam e mantêm as tradições do povo caiçara como, a banda Lira Padre Anchieta, grupo Fandango Caiçara, a Congada de Bastões, a Gincana Caiçara, a Dança de Fita e a apresentação da dupla musical local Nako e Rafael. No domingo, tem Almoço Musical, Histórias com o Baú Encantado, Circo Teatro, premiação da Gincana Caiçara, Bingo/Jantar musical.

Na primeira edição, o evento contou com cerca de 300 pessoas. A edição de 2014 recebeu cerca 7.000 visitantes, segundo dados da Associação.



## Módulo B: O planejamento do negócio

### O ambiente de negócio

Este plano de negócios tem como finalidade auxiliar no planejamento para realização da Festa da Mandioca, com o objetivo de arrecadar recursos que serão aplicados coletivamente na valorização da cultura do bairro, de maneira experimental, em 2015, consolidando o aprendizado coletivo em 2016, focado na implantação de uma equipe gestora, planejamento de um “checklist”, captação de recursos e patrocínios e envolvimento de inúmeros atores. Os atores do sistema são diversos, com importância e complexidade particulares, cabendo aos empreendedores compreender de que forma e em que medida cada um poderá contribuir para ou obstruir o desenvolvimento do negócio sustentável. Nesta primeira fase foram identificados os seguintes atores:

Tabela 1- Atores Identificados

| Ator  | Contribuição no negócio   |
|---|---|
| Associação do Sertão de Ubatumirim  | Coordenação (definir: data / horários / local / estacionamento / taxa do estacionamento / regras da FESTA / preços / programa / Grupos e integração entre Grupos + monitorar + elaborar relatório e prestação de contas + pós-festa), Cultural, Barracas, INFRA, Comunicação, Serviços e Captação |
| IPEMA   | Barracas: alimentos e Bebidas e Serviços  |
| Prefeitura Municipal de Ubatuba / PMU   | Cultural, Barracas, INFRA (inclui: suporte à saúde), A&B, Serviços, Comunicação, transporte e Captação (alternativa: Captação)  |
| FUNDART   | Cultural, Serviços (artesanal), captação  |
| Câmara Municipal de Ubatuba   | Cultural, Barracas, INFRA, Comunicação, A&B, Serviços e Captação (alternativa: Captação)  |
| Fundação Florestal / PESM Núcleo Picinguaba / SMA&ICMBio                        | Serviços, comunicação e infraestrutura  |
| Secretaria de Turismo do Estado de SP   | Comunicação, captação e serviços (alternativa: PMU)   |
| Secretaria da Cultura do Estado de SP   | Comunicação, captação e serviços (alternativa: PMU)   |
| Fundação Palmares   | Comunicação, cultural e diversificação dos Produtos   |
| Polícia Rodoviária Federal  | Infraestrutura, segurança e comunicação   |
| Empresas Privadas / Empreendedores – atuantes na Praia e/ou doadores potenciais | atuantes da FESTA e/ou doadores potenciais: A&B, Captação, Cultural e Serviços (alternativa: PMU)   |
| Polícia Militar   | Segurança   |
| SEBRAE-SP   | Cultural, comunicação, serviços, barracas e captação (alternativa: PMU)   |
| Associação Cunhambebe   | Capacitação e monitoramento   |

## **Plano operacional**

### Externalidades

Este Plano de Negócios é focado em viabilizar a realização da Festa da Mandioca, conduzida pela Associação dos Moradores do Bairro, com destaque para os aspectos culturais e ambientais da comunidade. O negócio tem como premissa implementar os 3Rs: Reduzir + Reciclar + Reutilizar – no Receptivo, na comunidade e junto a fornecedores. Outra ação geral no plano operacional é o respeito integral as demandas e necessidades da comunidade, usando como ferramentas o controle participativo e detalhado de despesas e receitas, além do monitoramento amplo, imediato e transparente tanto por parte dos gestores, como da comunidade e visitantes. Para facilitar o processo, a análise das externalidades positivas e negativas iniciada neste projeto deve ter continuidade durante a sua implementação. No caso deste projeto, substituiu-se externalidades negativas por externalidades em estudo, que devem ser referenciadas e resolvidas pela comunidade durante a implementação do Plano.

Externalidades positivas relacionadas à Festa da Mandioca:

1. Infraestrutura para a Festa, a exemplo de: energia elétrica e água nas barracas – fornecimento pela Prefeitura Municipal de Ubatuba / PMU;
2. Acesso em boas condições;
3. Festa organizada de forma participativa, com retorno para toda comunidade, seja como ganho financeiro, seja como ganho cultural;
4. Patrimônio cultural prontamente utilizável no contexto da Festa, podendo ser ampliado para festas de novos produtos típicos;
5. Patrimônio ambiental (Serra do

Mar, PESM, Área Natural Tombada/1983etc.) “enquadrando” o Sertão.

Externalidades em estudo (?):

1. Base para PRODUTO TURÍSTICO de base comunitária: integração da festa com atividades e rotina da comunidade;
2. Integração com regramento ambiental e respectiva estrutura de gestão;
3. Sistema de estacionamento: não acompanhou crescimento histórico do evento e do uso de veículos não coletivos;
4. Infraestrutura deficiente: assistência – médica / ambulatorial / ambulância, sanitários / destinação de efluentes e limpeza / destinação de resíduos;
5. Gestão da Festa: eventual sobrecarga de equipe gestora;
6. Espaço para festa e áreas de apoio: pode receber melhorias;
7. Uso de transporte individual: ausência de sistema coletivo suficiente;
8. Dependência de fatores externos ao Sertão no estabelecimento de parcerias e apoios.

### Adequação Legal

Outra questão importante no Plano Operacional é a adequação legal do receptivo a Legislação pertinente. O Grupo Gestor deve realizar consultas formais e manter sistema atualizado e adequado em relação a:

\* Legislação / Normativa Federal. Exemplos, em lista não completa: Código de Trânsito, Código Civil (contratos, responsabilidade etc.), SNUC, Cultura, ANVISA, Tributária, Eventos, Saúde, Lei Geral de Turismo, Cultura, ECAD, ECA, ABNT, Mata Atlântica, Consumidor Esporte e Acessibilidade;

\* Legislação / Normativa Estadual. Exemplos, em lista não completa: Bombeiros, Transportes, Segurança, Alimentos e Sanitária, Tributária, Mata Atlântica e SIGAP (UC – SP);

\* Legislação / Normativa Municipal. Exemplos, em lista não completa: Alimentos e Sanitária, Estacionamento, Eventos, Transportes, Poluição Sonora e Tributária;

### Ações para Realização da Festa (checklist)

Cabe à Coordenação Geral da FESTA, planejar, desenvolver, coordenar, monitorar e relatar as seguintes ações:

- ⇒ Definição da data em tempo hábil para preparação da FESTA (de maneira ideal, em até seis meses antes da época tradicional), deve-se definir o período de realização do evento;
- ⇒ Local: definição da manutenção necessária
- ⇒ Fluxo de Público (definição da capacidade);
- ⇒ Equipes (definição dos participantes): em tempo hábil para preparação da FESTA (de maneira ideal, em até seis meses antes da época tradicional), deve-se definir as equipes responsáveis pela realização do evento, detalhando dados de cada participante, com a devida concordância dos citados
- ⇒ Definição do modelo de uso das barracas;
- ⇒ Sugestão que este ano Associação permaneça apenas com barraca da Bebida;
- ⇒ Aspectos Legais, Licenças, Contratos: em tempo hábil para preparação da FESTA (ideal em até cinco meses antes da época tradicional), deve-se definir o arcabouço legal da FESTA, incluindo obtenção de licenças e elaboração / assinatura de contratos relacionados à realização do evento;

- ⇒ Contatos;
- ⇒ Elaboração de Cartas, envio de correspondência, emails;
- ⇒ Elaboração de Contratos (ver modelo em anexo 1: Regulamento da Festa);
- ⇒ Controle Financeiro: em tempo hábil para preparação da FESTA (ideal em até cinco meses antes da época tradicional), deve-se definir o sistema de controle financeiro da realização do evento, iniciando esta ação imediatamente, com desenho de divulgação do mesmo, incluindo Orçamento Global, Orçamento Setorizado, Fluxo de Caixa, Balancete e Prestação de contas;
- ⇒ Captação de Recursos, Patrocínios e Parcerias: em tempo hábil para preparação da FESTA (ideal em até seis meses antes da época tradicional), deve-se definir o processo de captação de recursos, patrocínios e de parcerias voltados à realização do evento, envolvendo: Prospecção de Patrocínio, Relatórios de Retorno e Seleção regular de notícias;
- ⇒ Barracas (cadastro, adequação legal, montagem, desmontagem e suporte): o cadastro, a adequação legal, a montagem, a desmontagem e o suporte às barracas devem ser iniciados em tempo hábil para preparação da FESTA (de maneira ideal, em até quatro meses antes da época tradicional):
  - \* Número de barracas;
  - \* Decoração;
  - \* Definição de equipes de trabalho por barraca (dias, horários, suplentes);
  - \* Uniformes, identificação e uso de toucas em Alimentos e bebidas;
  - \* Dia e horário da montagem e desmontagem;
  - \* Definição de equipe de montagem, manutenção e desmontagem;

- \* Responsabilidades com limpeza das barracas e área de entorno;
- \* Bingo (realização nos dias 2 e 3 da FESTA);
- \* Alimentos e Bebidas:
  - Bebidas (Barraca da Associação);
  - Tipos e Quantidade;
  - Consignação / Compra - Fornecedores;
  - Armazenagem;
  - Preparação;
  - Equipamentos e Utensílios;
  - Outros Ingredientes;
  - Alimentos;
  - Salgados e Doces;
  - Contato com fornecedores das comunidades: quantidade, consignação / compra e armazenagem.
- \* Preparação;
- \* Equipamentos e utensílios;

⇒ Venda: Confeção das fichas em valores de “moeda” criada especificamente para a FESTA (com equivalência em REAIS / R\$) ou

em valores em REAIS (R\$) (nas unidades de: 1, 2, 5 e 10) – devidamente identificadas (para evitar fraudes), protegidas e inventariadas. Além de: impressão, carimbo da Associação e assinaturas atestando autenticidade;

- ⇒ Infraestrutura
  - \* Segurança (polícia e equipe);
  - \* Limpeza (durante e pós);
  - \* Atendimento Médico;
  - \* Elétrica;
  - \* Hidráulica;
  - \* Estacionamento;
  - \* Acesso;
  - \* Sinalização;
  - \* Manutenção;
  - \* Sanitários.

#### Estrutura organizacional

Para que a Associação não fique sobrecarregada, é importante a implantação de uma equipe gestora. Sete funções foram identificadas, caracterizadas pelo organograma e tabela abaixo.

| <b>Cargo / Função</b> | <b>Quantidade necessária</b> | <b>Atribuições / Habilidades</b>   |
|-----------------------|------------------------------|--|
| Coordenação Geral     | 2                            | - Responsável geral pela festa – com reforço em planejamento, monitoramento e captação<br>- Capacidade de liderança<br>- Maturidade pessoal e profissional<br>- Experiência em eventos<br>- Habilidade em solução de conflitos<br>- Boa comunicação com a comunidade<br>- Experiência financeira |
| Alimentos e Bebidas   | 1                            | Contato com fornecedores<br>- Organização  |
| Barracas              | 1                            | - Boa comunicação com a comunidade e atores externos<br>- cadastro, adequação legal, montagem, desmontagem, bingo e suporte  |
| Infraestrutura        | 2                            | - Boa comunicação com a comunidade<br>- Boa comunicação com atores externos<br>- Conhecimento da infraestrutura local: sanitários, estacionamento, energia elétrica, água, Internet, telefonia, acessos e segurança<br>- Boa capacidade em resolver problemas                                    |
| Cultural              | 1                            | - Contato com fornecedores<br>- Contato com comunidades da região<br>- Boa comunicação com a comunidade e atores externos  |
| Comunicação           | 1                            | - Boa comunicação com a comunidade e atores externos   |
| Captação              | 1                            | - Boa comunicação com a comunidade e atores externos   |

Tabela 02: Cargos / funções: atribuições e habilidades necessárias

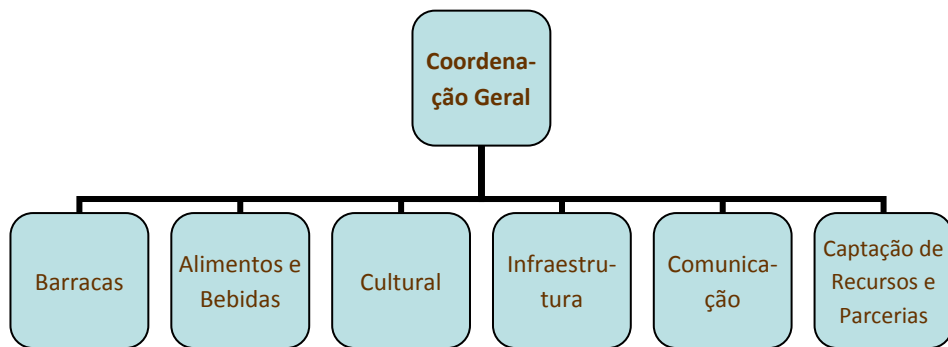


Figura 1: Organograma da equipe gestora.

## **Plano de marketing**

### Produto

Em relação ao produto, o posicionamento deve levar em consideração os seguintes aspectos que devem acompanhar toda ação de comunicação:

- Festa Tradicional com valorização cultural em sua 15ª edição.

### Preço

A política será definida pela Equipe Gestora e deverá ser seguida por todos. A associação cobrará uma taxa de concessão de uso das barracas, com valor sugerido de R\$ 300,00 por barraca. A entrada é franca no evento. A associação ainda poderá conduzir barraca própria (com geração de recursos líquidos superior a R\$ 20.000,00 – praticando preços leais), com bingo (R\$ 10,00 / cartela).

### Comunicação e Promoção

A comunicação deve focar as redes sociais, a partir do uso das ferramentas específicas, mas também será usada a comunicação tradicional: folheteria com distribuição de flyers por todo o município, faixas e cartazes. Como reforço, sugerimos o uso de email marketing para os órgãos competentes, meios de comunicação da região, meios de hos-

pedagem, moradores e proprietários de segunda residência:

- Criação e divulgação de “site” da festa com histórico, programação, fotos;
- Criação e manutenção de página no Facebook;
- Criação de Perfil no Instagram;
- Elaboração de pautas para postagem nas mídias sociais;
- E-mail marketing;
- Assessoria de imprensa – contato com mídia regional + elaboração de releases: Associação;
- Divulgação nas comunidades;
- Divulgação nas rádios locais;
- Elaboração de cartazes, flyers e faixas.

## Estratégia de marca

A utilização de uma marca é de grande importância para o negócio para o desenvolvimento de uma identidade a ser vista pelos consumidores. Neste sentido, a marca Festa da Mandioca, com apelo social e ambiental, voltado ao público local (municipal) e ao público visitante que tenha enfoque em tradicionalidade, com valorização dos aspectos rurais do sertão.

Complementarmente à marca da comunidade/cooperativa é bastante interessante a utilização, nos materiais de comunicação visual, das marcas das entidades apoiadoras, como instrumento para o aumento da percepção de qualidade e valor dos consumidores e demais atores do ambiente de negócio.

### Público

- Origem: moradores locais, bairros vizinhos e município, proprietários de segunda residência e turistas;
- Tipo: famílias, grupos de amigos, casais ou solteiros;
- Faixa etária: Crianças / jovens / adultos;





## Plano de implementação

### Cronograma de atividades

Tabela 03: Cronograma de Atividades.

| Atividades |  | Mês 1 | Mês 2 | Mês 3 | Mês 4 | Mês 5 | Mês 6 | Mês 7 |
|------------|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1          | Organização Desenvolvimento operacional            | X     |       |       |       |       |       |       |
| 2          | Implementação da Equipe Gestora                    | X     | X     |       |       |       |       |       |
| 3          | Definição Externalidades                           | X     |       |       |       |       |       |       |
| 4          | Atendimento aos Aspectos Legais                    | X     | X     | X     |       |       |       |       |
| 5          | Definição do Quadro de Parceiros da Festa          | X     | X     | X     |       |       |       |       |
| 6          | Captação e definição de recursos                   | X     | X     | X     | X     | X     | X     |       |
| 7          | Definição e Início e Execução do Plano Operacional |       | X     | X     | X     | X     | X     |       |
| 8          | Definição e Implantação da Infraestrutura          |       |       |       |       |       | X     | X     |
| 9          | Definição do Plano de Comunicação e Execução       |       | X     | X     | X     | X     | X     |       |
| 10         | Festa  |       |       |       |       |       |       | X     |
| 11         | Avaliação final                                    |       |       |       |       |       |       | X     |

### Resumo de plano financeiro

#### Receita

Em relação aos dados de receitas, os dados informais de 2014 atestam que a Associação teve uma arrecadação bruta de aproximadamente R\$ 10.000,00, entre cotas de patrocínio, prendas para bingo, barraca da associação e demais barracas.

#### Investimentos

Os investimentos necessários para o evento, neste período experimental, chegam a R\$ 76.660,00.

Os gastos envolvem:

⇒ Palco completo (decoração, som, energia, luzes, som, montagem, cobertura, desmontagem, autorização e segurança): R\$ 20.000,00 (Fonte: PMU e Barraca da Associação, além de doações por meio da Associação);

⇒ Programa cultural completo: R\$ 14.780,00 (Fonte: PMU e Barraca da Associação, além de doações por meio da Associação);

⇒ Despesas gerais (locomoção, telefone e demais despesas “em coordenação”; locação de equipa-

mentos; elaboração de contratos; aluguel de equipamentos, material para bingo; suporte de saúde; Internet sem fio; taxas; pós-evento) e Fundo Emergencial: R\$ 6.000,00 (Fonte: Barraca e bingo da Associação e doações por meio da mesma).

⇒ Despesas com comunicação digital: R\$ 1.000,00 (site, email mkt e uso de redes sociais)

⇒ Despesas com comunicação impressa e outros meios de divulgação: R\$ 4.560,00 (flyer, cartazes e faixas)

⇒ Despesas com infraestrutura: equipe, banheiro químico, material de limpeza, segurança: R\$ 8.400,00

⇒ Despesas com prendas para bingo: R\$ 2.900,00

⇒ Despesas com ajuda de custo para 11 pessoas por dia: R\$ 3.520,00

⇒ Despesas Manutenção do espaço e depreciação: R\$ 6.000,00

⇒ Despesas com compra de material: fogão, geladeira e outros equipamentos para que fique como acervo de equipamentos permanente da Festa: R\$ 6.000,00

⇒ Despesas com Sinalização e estacionamento: R\$ 3.500,00

Tabela 04: Investimento.

| Item  | Valor em reais                         |
|---|--|
| Comunicação digital   | R\$ 1.000,00                           |
| Comunicação impressa e divulgação                                     | R\$ 4.560,00                           |
| Manutenção do espaço e depreciação                                    | R\$ 6.000,00                           |
| Palco   | R\$ 20.000,00                          |
| Despesas gerais   | R\$ 6.000,00                           |
| Compra de material: fogão, geladeira e outros equipamentos            | R\$ 6.000,00                           |
| Programação cultural  | R\$ 15.900,00                          |
| Infraestrutura / Segurança<br>Limpeza / Banheiro químico<br>Ajudantes | R\$ 8.400,00                           |
| Prendas para Bingo  | R\$ 2.900,00                           |
| Ajuda de custo para 11 pessoas  | R\$ 80,00 dia x 4 dias<br>R\$ 3.520,00 |
| Sinalização e estacionamento  | R\$ 3.500,00                           |
| <b>Total</b>  | <b>R\$ 77.780,00</b>                   |

Tabela 05: Custo / ano.

| Item                           | Valor em reais      |
|--------------------------------|---------------------|
| Taxa Administrativa Associação | R\$ 2.000,00        |
| <b>Total</b>                   | <b>R\$ 2.000,00</b> |

### Fontes

FONTE 1: Prefeitura Municipal de Ubatuba – essencial no atual estágio do evento.

FONTE 2: Câmara Municipal de Ubatuba – em aberto / para adicionar .

FONTE 3: Outros parceiros – em aberto / para adicionar (ex.: patrocinadores) .

FONTE 4: Doações para a Associação (PJ/PF) – em aberto / para adicionar .

FONTE 5: Bingo – R\$ 10.000,00 (R\$ 10,00/cartela para 1.000 participantes).

FONTE 6: Taxa das Barracas de Terceiros e patrocínios para as mesmas – R\$ 3.000,00 (sendo R\$ 300,00 para cada barraca, como taxa – 10 barracas no total).

FONTE 7: Barraca da Associação (bebidas, alimentação, artesanato e produção local) – R\$ 25.200,00 (7.000 participantes: R\$ 12,00 em consumo/ por participante em 4 dias – valor bruto de R\$ 84.000,00, sendo que normalmente a margem de lucro para a associação é de 30% - R\$ 25.200,00).

### Avaliação

Com uma proposta arrojada, ciente do potencial do nome Festa da Mandioca, e diante dos retornos previstos pelo evento, cruza-se fontes diversas para retorno em três anos, com retorno de 3,33% de expectativa.

### Bibliografia

INSTITUTO POLIS. RESUMO EXECUTIVO DE UBATUBA. Disponível em: <http://litoralsustentavel.org.br/wp-content/uploads/2013/11/Resumo-Executivo-de-Ubatuba-Litoral-Sustentavel.pdf>

PASCHOAL, C. R. Inventário Turístico uma Proposta mercadológica utilizando como case o município de Ubatuba. Taubaté: Universidade de Taubaté.

SIMÕES, ELIANE. O dilema das decisões sobre populações humanas em Parques : jogo compartilhado entre técnicos e residentes no Núcleo Picinguaba. Universidade Estadual de Campinas . Instituto de Filosofia e Ciências Humanas . Campinas, 2010. Tese (doutorado).

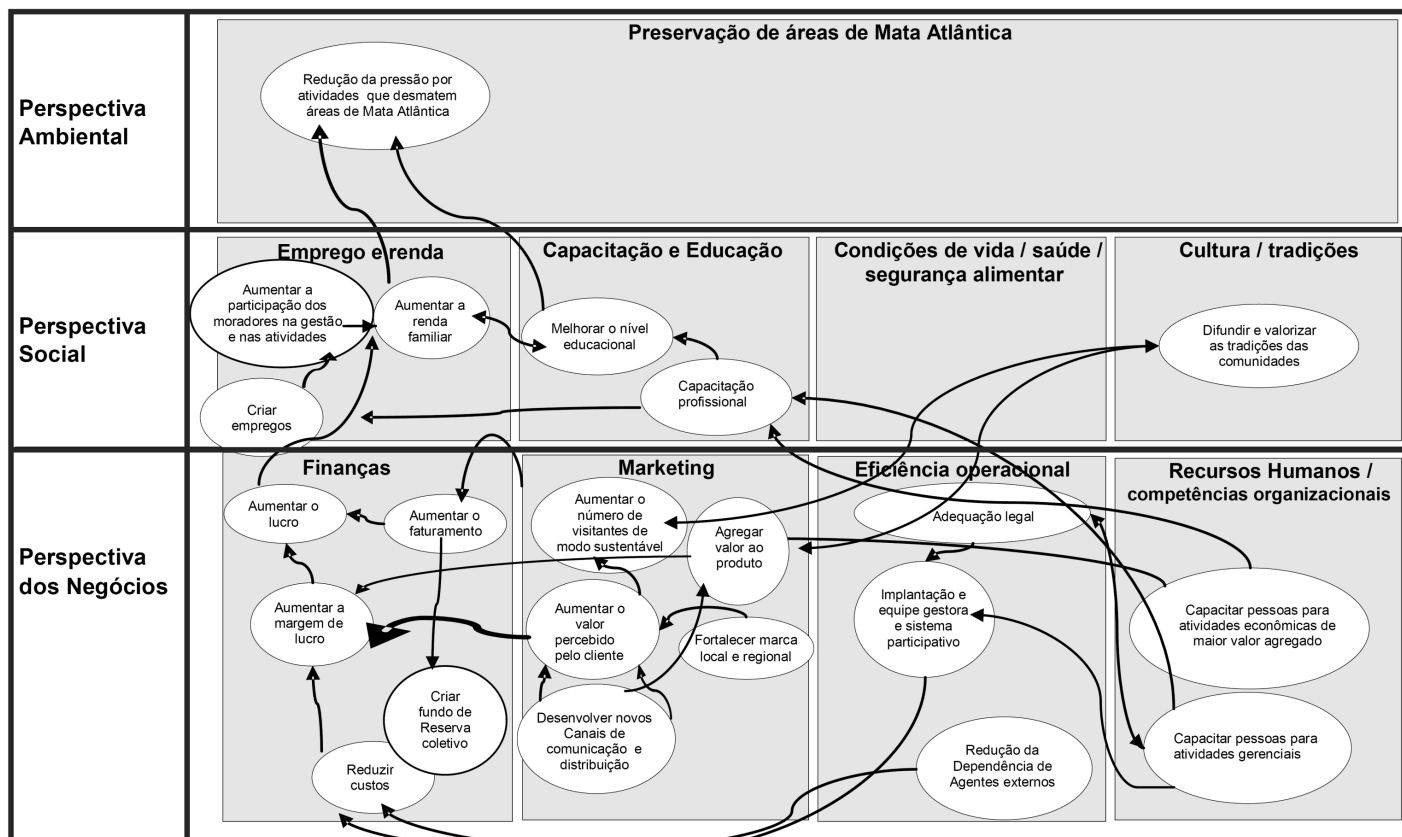
SILVA D S. Resistência territorial e conservação ambiental: a **zona historico-cultural antropológica do sertão do Ubatumirim** (Núcleo Picinguaba do Parque Estadual da Serra do Mar). In: Anais do XVI Encontro Nacional de Geógrafos. Porto Alegre: AGB, 2010. Disponível em: <file:///C:/Documents%20and%20Settings/Sergio/Meus%20documentos/Downloads/danilo%20santos%20da%20silva.pdf>



**Anexo**

**Mapa Estratégico e Tabela de Sistema de Indicadores de Desempenho**

O mapa estratégico elaborado apresenta objetivos a serem alcançados e as relações de dependência entre eles. É composto por três perspectivas: a ambiental, a social e a do negócio, estando elas separadas para efeito de planejamento, mas totalmente integradas quanto aos efeitos interdependentes de seus elementos.



**Objetivos de um Mapa Estratégico:**

- demonstrar uma visão integrada dos diversos elementos que compõem a estratégia, identificando suas inter-relações;
- oferecer uma visão dos impactos do negócio nas dimensões social e ambiental (incorporação de 'externalidades');
- elaborar um sistema de indicadores para o monitoramento e o gerenciamento da evolução no alcance dos objetivos estratégicos.

A partir do mapa estratégico foi elaborada a tabela de indicadores de desempenho, considerando as mesmas perspectivas (ambiental, social e do negócio), para facilitar o monitoramento e a gestão da evolução do empreendimento.

|                       |                        | Descrição   | Método de cálculo   | Observação  |
|-----------------------|------------------------|---|---|---|
| Perspectiva Ambiental |                        | Redução da pressão por atividades que desmatem a Mata Atlântica           | Área preservada, ha, nos anos seguintes / área preservada, ha, 2015   |   |
| Perspectiva Social    | Emprego e renda        | Renda média familiar da comunidade  | Renda total da comunidade / total de famílias   |   |
|                       |                        | Quantidade de "empregos/atividades" criados                               | Quantidade de pessoas com atividades/empregos nos anos seguintes / qtde. em 2015  |   |
|                       |                        | Quantidade de moradores participantes na gestão da atividades             | Quantidade de pessoas moradores com participação na gestão das atividades nos anos seguintes / qtde. em 2015)   |   |
|                       |                        | Criação / diversificação das atividades na comunidade                     | Quantidade de tipos de atividades nos anos seguintes / Qtde. de tipos de atividades em 2015   | Identifica e avalia a evolução da quantidade e tipos de atividades existentes na comunidade |
|                       | Cultura/tradições      | Difundir e valorizar as tradições das comunidades                         | Quantidade de atividades culturais realizadas nos anos seguintes e quantidade de visitantes nas festas nos anos seguintes / qtde de atividades culturais realizadas nos anos seguintes e quantidade de visitantes nas festas nos anos seguintes em 2015 |   |
|                       | Capacitação e educação | Quantidade de oficinas de capacitação                                     | Quantidade de oficinas de capacitação realizadas  |   |
|                       |                        | Quantidade de horas de oficinas de capacitação                            | Quantidade de horas de oficinas de capacitação realizadas   |   |
|                       |                        | Quantidade de pessoas capacitadas nas oficinas                            | Quantidade de pessoas capacitadas nas oficinas realizadas   |   |
|                       |                        | Capacitação de pessoas para atividades econômicas de maior valor agregado | Quantidade de pessoas capacitadas   |   |
|                       |                        | Capacitação para atividades gerenciais                                    | Quantidade de pessoas capacitadas   |   |

|                        |                        | Descrição  | Método de cálculo  | Observação  |
|------------------------|------------------------|--|--|---|
| Perspectiva do Negócio | Eficiência operacional | Redução da dependência de agentes externos             | Quantidade de competências desenvolvidas pela comunidade para gerir sozinhos as atividades / qtde. de competências identificadas em 2015)  | Ex: atividades de vendas, informática, negociação, etc. |
|                        |                        | Adequação legal  | Quantidade de normas legais cumpridas (anos seguintes) / normas legais cumpridas em 2015   |   |
|                        |                        | Implantação a equipe gestora                           | Quantidade de equipes implantadas e cargos/ equipes em 2015  |   |
|                        | Marketing              | Aumento do numero de visitantes de modo sustentável    | Volume de visitantes por produto por ano/ mês / volume em 2015   |   |
|                        |                        | Aumento do valor agregado do produto                   | Preço médio dos produtos por ano / preço médio em 2015   |   |
|                        |                        | Desenvolver novos canais de comunicação e distribuição | Quantidade de canais de comunicação e distribuição/ quantidade em 2015<br>Número de seguidores nas redes sociais<br>Número de compartilhamentos<br>Número de retornos a emails, emails marketings enviados |   |
|                        |                        | Fortalecer marca local e regional                      | Criação do selo regional   |   |
|                        | Finanças               | Aumento do faturamento das associações                 | Faturamento agregado nos anos seguintes / faturamento em 2015  |   |
|                        |                        | Redução do custo dos produtos                          | Gasto total agregado com produtos nos anos seguintes / gasto agregado em 2015  |   |
|                        |                        | Criar fundo de reserva                                 | Total fundo de reserva nos anos seguintes/ fundo de reserva 2015   |   |
|                        |                        | Evolução do lucro dos produtos e festas                | lucro agregado nos anos seguintes / lucro em 2015  |   |

## Resumo

O Plano de Negócio do Sertão do Ubatumirim tem como objetivo principal auxiliar no planejamento da Festa da Mandioca, que vem se tornando uma das mais importantes festas do município.

A comunidade tradicional caiçara do Sertão do Ubatumirim é formada por cerca de 400 moradores e possui uma extensão territorial de aproximadamente 1.450 ha. A ocupação da área é relatada a partir do século XVIII, quando iniciaram as primeiras incursões sobre o território e as ocupações ocorriam no sentido de consolidar a posse frente aos interesses particulares dos grandes donos de terras da região. Atualmente a comunidade mantém diversas manifestações tradicionais preservadas, principalmente as técnicas de agricultura e agroecologia, produção artesanal de canoas e extrativismo de produtos madeireiros e não madeireiros.

A comunidade é a maior produtora de banana do município, mas cultiva/coleta outros produtos como a mandioca, juçara, cambuci, goiaba, inhame, entre outros. O cultivo da terra está associado ao sistema de “pousio”, também denominado de agricultura itinerante ou técnica de descanso da terra agricultável, que é a prática mais utilizada, característica sempre presente em povos tradicionais localizados em áreas florestadas. A mandioca, base da alimentação do caiçara, é também um produto cultivado em grande quantidade pelos moradores, que a utilizam tanto na produção de farinha quanto para alimentação. Pela fartura desse produto, o Sertão do Ubatumirim desenvolve uma culinária diversificada produzida a partir da mandioca, que se transforma numa infinidade de comidas como bolinhos, caldos, doces, bolos, pães, massas... Enfim, a culinária carrega toda a história da comunidade e do município e agrega diferentes sabores e formas aos pratos contemporâneos, criando um sabor peculiar.

Muitas festas tradicionais aconteciam em Ubatuba em celebração a colheita de algum produto. Seguindo essa tradição, a comunidade do Sertão do Ubatumirim desde 2000 vem promovendo a Festa da Mandioca. *A Festa do Povo que tem raiz*, como é chamada, traz esse duplo sentido que reflete bem o cotidiano da comunidade, tanto pela quantidade de mandioca produzida quanto pela quantidade de saberes e fazeres enraizados que compõem seu cotidiano. Atualmente a Festa está em sua 16ª edição. É sempre realizada na primeira quinzena de julho e envolve diretamente 10 famílias produtoras de mandioca. Hoje a divulgação é ampla no bairro, município e região através de material de comunicação, mídia impressa (revistas e jornais, rádio, carros de som, tv e também nas redes sociais). Desde o início, a Festa vem sendo realizada pela Associação do Sertão do Ubatumirim (ASU), que é responsável por todas as atividades: organização e cobrança de taxa dos barraqueiros, programação cultural e produção do bingo, captação de patrocinadores, definição e distribuição de mídia impressa. Ano após ano o público da Festa vem aumentando, conquistando mais apoiadores e oferecendo uma culinária cada vez mais interessante e uma série de apresentações culturais, tanto de grupos tradicionais quanto da produção artística atual do município.

O planejamento para a festa está baseado em estudo realizado sobre a organização da Festa nos anos anteriores. Foi proposta uma série de ações para fortalecer a organização, tais como criação de equipes de trabalho, controle financeiro transparente, captação de recursos, patrocínios e parcerias. Além disso, o Plano propõe um planejamento de atividades, um plano de divulgação para ampliação e fortalecimento da divulgação que já é realizada e uma proposta orçamentária para a festa.

Além de celebrar a colheita, a Festa da Mandioca se apresenta como uma celebração de uma prática agrícola que nos últimos anos vem enfrentando embates para continuar existindo. O Sertão do Ubatumirim é uma das comunidades que mais resistiu na prática da agricultura. A partir da década de 70, as comunidades caiçaras foram vendo todas as suas atividades de subsistência tradicionais serem criminalizadas pelas leis ambientais. A agricultura na região foi congelada e a comunidade após muita luta conseguiu permanecer como uma expressiva produtora agrícola. Portanto a Festa é também um importante marco das comunidades que vêm lutando pela preservação de suas práticas tradicionais, cuja celebração deve continuar ainda por muito tempo, por isso a importância de seu fortalecimento por meio desse Plano de Negócio.