



Planejamento Estratégico Para a Implantação de Geoparques no Estado da Bahia

Marilda SANTOS-PINTO¹, Humberto SANTOS FILHO², Ivanara Pereira Lopes dos SANTOS³, Renato Pimenta de AZEVEDO⁴, Ricardo Galeno Fraga de Araújo PEREIRA⁵, Wilton Pinto de CARVALHO⁵, Antônio R. Leone ESPINHEIRA⁶, Violeta de Souza MARTINS³, José da Silva Amaral SANTOS³, Marco Antônio G. Advíncula e SILVA³

RESUMO: Muitos esforços estão sendo feitos no intuito de viabilizar a criação de geoparques no Estado da Bahia. Atualmente, existem sete propostas em construção: Alto Rio de Contas, Canudos, Ititim-Milagres, Grutas de Iraquara, São Desidério, Serra do Sincorá e Morro do Chapéu. As duas últimas são as que se apresentam em estágio mais avançado de articulação e poderão ter condições de submeter uma candidatura à Rede Global de Geopark (RGG) em um horizonte temporal mais breve. Um grupo ad hoc de trabalho, constituído por representantes da SBG/BA-SE (coordenação), CPRM/SUREG-SA, CBPM, Conselho Regional de Engenharia e Agronomia- CREA-BA, Associação dos Filhos e Amigos de Morro do Chapéu – ASFAM e autônomos, foi formado com o objetivo de elaborar estratégias para que o conceito de Geoparque e sua importância fossem compreendidos e assimilados pelas comunidades envolvidas mas, sobretudo, pelos órgãos municipais e governamentais posto que o geoparque é um vetor de desenvolvimento econômico baseado na conservação, valorização, promoção e uso do patrimônio geológico, biológico, cultural, turístico e recreativo, promovidos pela gestão territorial. Um exercício de planejamento estratégico para a implantação de geoparques no Estado da Bahia foi elaborado, incluindo a definição da missão, valor e visão, além de análise de cenários (SWOT), receitas e parcerias. Como resultado das ações empenhadas constatou-se que o Estado tem potencial para a implementação dos geoparques, devido à existência de territórios com geodiversidade de relevância científica e internacional, alguns deles já dotados de infraestrutura de apoio ao turismo. Os resultados indicaram ainda que benefícios a serem obtidos com implementação deste modelo de gestão poderá trazer melhorias para a qualidade de vida das comunidades envolvidas e ampliar receitas para o Estado/prefeituras e empresas privadas.

Palavras-chave: Geoparque, Bahia, Gestão Territorial

¹ Departamento de Ciências Exatas - Universidade Estadual de Feira de Santana - UEFS

² Open Limits

³ Serviço Geológico do Brasil - CPRM - SUREG-BA

⁴ Centro da Terra

⁵ Instituto de Geociências - Universidade Federal da Bahia - UFBA

⁶ Companhia Baiana de Pesquisa Mineral - CBPM

Autor para correspondência: Marilda Santos-Pinto

Universidade Estadual de Feira de Santana, Dep. Ciências Exatas, Av. Transnordestina, s/n, Novo Horizonte, Feira de Santana-Bahia, 44036-900, E-mail: mspinto@uefs.br

Recebido em 19 de Dezembro de 2017 / Aceito em 04 de Abril de 2018.

ABSTRACT: *Many efforts are in course to enable the creation of geoparks in the State of Bahia. Currently, there are seven proposals under construction: Alto Rio de Contas, Canudos, Itatim-Milagres, Iraquara's caves, São Desidério, Serra do Sincorá and Morro do Chapéu. The latter two are currently in a more advanced stage of implementation and briefly will be able to apply for the Global Geopark Network (RGG). An ad hoc working group was formed, made up of representatives from SBG/BA-SE (coordination), CPRM/SUREG-SA, CBPM, Regional Council of Engineering and Agronomy - CREA-BA, Association of Children and Friends of Morro do Chapéu - ASFAM and a few autonomous professionals, with the objective of elaborating strategies so that the concept of Geopark and its importance should be understood and assimilated by the communities involved, but above all, by municipal and governmental bodies, since geopark is a vector of economic development based on conservation, valorization, promotion and use of geological, biological, cultural, tourist and recreational heritage. An exercise of strategic planning for the implementation of geoparks in the State of Bahia was conducted, which included definition of the mission, value and vision, as well as scenario analysis (SWOT), revenues and partnerships. The obtained results of the working group was able to demonstrate that the State has the potential for the implementation of geoparks, due to the existence of territories with international and scientific relevant geodiversity, some of them is already provided by infrastructure to support touristic activities. The results also indicated that the benefits that can be reached with this kind of territorial management can potentially improve the life quality in the communities involved, and increase incomes for the State / city halls and private companies.*

Keywords: *Geopark, Bahia, Territorial Management*

1. INTRODUÇÃO

O Geoparque é um modelo de gestão territorial baseado na conservação, valorização, promoção e uso do patrimônio geológico, biológico (fauna e flora), cultural (arqueológicos, arquitetônicos, gastronômicos, etc.). Este modelo é aplicável em territórios com fronteiras bem definidas e tem como objetivo o desenvolvimento sustentável, pautado na diversificação e dinamização das economias locais, passando pelo geoturismo e pela educação para a cidadania (Brilha, 2016). A sua importância foi reconhecida pela UNESCO que criou a Rede Global de Geoparques – RGG, em 2004. O Geopark do Araripe (Ceará), implementado em 2006, é o único do Brasil a integrar tal rede, até este momento. No Estado da Bahia, de acordo com os trabalhos do Serviço Geológico

do Brasil-CPRM (Schobbenhaus *et al.*, 2012) e da Companhia Baiana de Pesquisa Mineral – CBPM, existem sete propostas em construção: Alto Rio de Contas, Canudos, Itatim-Milagres, Grutas de Iraquara, São Desidério, Serra do Sincorá e Morro do Chapéu (Figura 1). A última, era considerada a mais adiantada devido à existência de um extenso e detalhado levantamento geológico-cultural (inventário) (Rocha *et al.*, 2012, 2013) e pela mobilização popular e política presente no município. Entretanto, com a recente publicação da proposta do Geoparque Serra do Sincorá (Pereira *et al.*, 2017) e a criação de uma associação do terceiro setor com a finalidade de implantar e gerir este geoparque (Azevedo, 2017), as duas propostas consistem, atualmente, nos projetos em estágio mais avançados e

com potencial para submissão de uma candidatura à Rede Global de Geopark (RGG), dentro de um breve horizonte de tempo.

Em novembro/2016, o Núcleo Bahia-Sergipe da Sociedade Brasileira de Geologia promoveu a mesa redonda "Geoparques brasileiros: caminhos, dificuldades e alternativas". Como produto deste evento, foi formado um grupo ad hoc de trabalho constituído por representantes da SBG/BA-SE (coordenação), CPRM/SUREG-SA, CBPM, Conselho Regional de Engenharia e Agronomia - CREA-BA, Associação dos Filhos e Amigos de Morro do Chapéu - ASFAM e profissionais autônomos.

Como um geoparque pode ser um vetor de desenvolvimento econômico, de modo a produzir decisões e ações com forte visão de futuro e orientado para a obtenção de resultados, este grupo elaborou um planejamento estratégico através da definição da missão, valor e

visão, além da análise de cenários (SWOT), receitas e parcerias e utilização de outros instrumentos de planejamento e gestão, visando um cenário de implementação deste modelo de gestão no Estado da Bahia. Dentre outras coisas, com estes instrumentos o grupo teve como objetivo promover a compreensão, a difusão e assimilação do conceito de Geoparque pelas comunidades envolvidas, sobretudo pelos órgãos municipais e estaduais, destacando a importância deste modelo para estas partes interessadas. Este planejamento, juntamente com outros documentos elaborados pelo grupo de trabalho, veio a fornecer subsídios para a Secretaria de Planejamento do Estado da Bahia propor a criação do "Geoparque Morro do Chapéu" ao Exmo. Sr. Governador do Estado da Bahia, assim como para o fortalecimento do tema no âmbito das esferas governamentais no estado baiano.

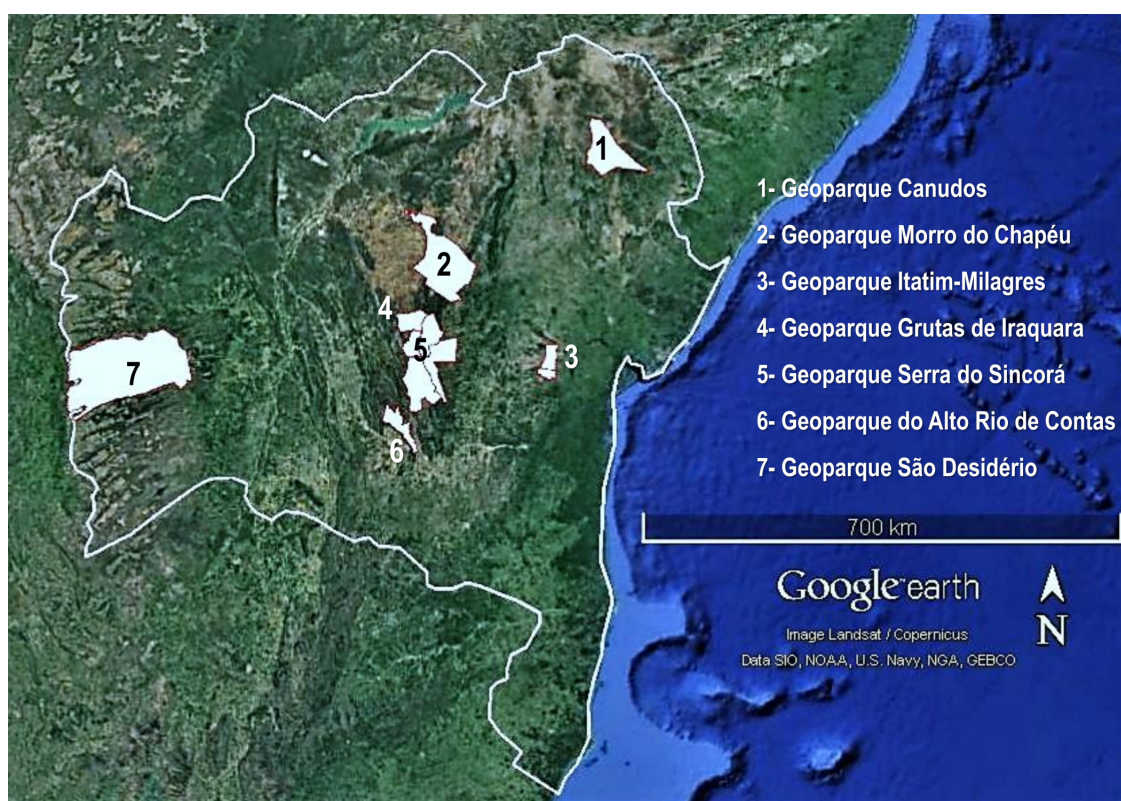


Figura 1: Localização das propostas de geoparques no Estado da Bahia

Ressaltamos, no entanto, que este é um planejamento estratégico para referência visto que, embora utilizando a metodologia apropriada e tendo trabalhado com uma equipe composta por especialistas experientes nas diversas áreas pertinentes (administradores, geólogos, engenheiros) e membros da comunidade, não foi discutido um geoparque concreto ou específico, mas um geoparque conceitual nos territórios delimitados na Figura 1, considerando as características gerais presentes em uma situação do mundo real, em detrimento das especificidades típicas de uma situação com uma localização geográfica definida. A idéia é que qualquer geoparque que se pretenda definir possa utilizar este modelo, partindo de aspectos comuns a qualquer geoparque e acrescentando suas características particulares, de forma a fomentar e facilitar sua criação.

2. METODOLOGIA

A metodologia adotada para o planejamento estratégico utilizou a sequência proposta na obra de Santos Filho (2015), que propõe o uso de uma gama de ferramentas com duas características básicas: algumas clássicas, já presentes nas construções de estratégia há pelo menos seis décadas, como matriz SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunities and Threats*), o *Balanced Scorecard* - BSC (Kaplan & Norton, 1997, 2000, 2004, 2006, 2008) já utilizado há três décadas, bem como metodologias mais recentes, como o Canvas de Modelagem de Negócios (Osterwalder & Pigneur, 2010) e o de Proposta de Valor (Osterwalder et al., 2014).

Uma das particularidades da proposta é que, diferentemente do paradigma normalmente adotado, o

trabalho não começa com a definição de Missão, Valores e Visão, mas com a modelagem do negócio utilizando o Canvas de Modelo de Negócios e de Proposta de Valor. Desta forma, a definição prévia do modelo ajuda na compreensão do processo como um todo, subsidiando a fase de definição da Missão e dos demais elementos associados.

As ferramentas foram utilizadas na sequência abaixo:

- Canvas de Modelo de Negócios e de Proposta de Valor;
- Missão, Valores, Visão;
- Matriz SWOT;
- Mapa Estratégico;
- Balanced Scorecard/Dashboard.

3. CANVAS MODELO DE NEGÓCIO E PROPOSTA DE VALOR

3.1 Modelo de Negócio

O modelo de negócio de um geoparque assemelha-se a uma entidade, sem fins lucrativos, que busca prover serviços de conservação do patrimônio biológico e cultural, com foco no patrimônio geológico, além de serviços de educação multinível em Ciências da Terra. Visa também promover o incremento de renda aos habitantes de um determinado território. Esse modelo pode ser descrito pelas seguintes componentes:

a. Identificação de clientes

Principais clientes identificados: Poder Público nos Municípios envolvidos (Câmara de Vereadores, Prefeituras, Secretarias de Educação, Turismo e Meio Ambiente), associações de classe empresariais, empresas associadas às Câmaras de Dirigentes Lojistas - CDL (hotéis, restaurantes e agências de viagem), associações comunitárias,

produtores rurais (empresários e pequenos produtores), associações de artesãos, populações quilombolas e outras tradicionais, representantes de órgãos federais – Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN), Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio) e Ministério Público Federal (MPF), além de empresas com operações nos territórios (p.ex.: parques eólicos e agronegócios).

b. Comunicação com os clientes

Estimou-se que o relacionamento com os clientes seria predominantemente através de reuniões presenciais, videoconferências e eventos sob demanda.

c. Canais de comunicação

A proposta de valor pode ser transmitida aos clientes através de palestras, reuniões, audiências públicas e eventos com autoridades municipais, além da presença em todas as plataformas de comunicação disponíveis, homepage, vídeos na internet, publicidade em blogs, panfletos e material impresso, entrevistas em rádios e TVs, além de materiais promocionais de distribuição pessoal.

d. Principais recursos humanos necessários

Uma equipe de gestão coesa e dinâmica é essencial para cumprir os requisitos necessários para integrar a Rede Global de Geoparques. A equipe técnica deve ser pequena e multidisciplinar, possuindo competências básicas pelo menos nas áreas de administração, geologia, comunicação e turismo. Economia, geografia, biologia, ecologia e educação física são áreas afins.

Especialistas em Tecnologia da

Informação (TI) e logística (transporte) complementam as competências necessárias.

e. Atividades-Chave

O monitoramento dos sítios da geodiversidade (locais de valor turístico e educativo) e geossítios (locais de interesse geológico com valor científico), visando não só a sua conservação, como também o controle de acesso são atividades-chave de um geoparque.

A geoeducação, entendida como educação multinível de Ciências da Terra e ambiental, aliada ao turismo, são fundamentais no território do geoparque e podem ser desenvolvidos através da promoção de eventos e palestras educativas, recepção de visitantes, com atividades de interpretação ambiental e divulgação do conceito de geoparque para o público em geral. A negociação com autoridades do Poder Público e com o meio empresarial, principalmente na captação de recursos e licenciamento de suas atividades, promoverão o turismo.

No caso de geoparques instalados em territórios com antecedentes de unidades de conservação, o diálogo produtivo com seus gestores deve ser uma atividade permanente.

f. Principais parcerias

Devido a suas características, um geoparque deve manter parcerias sólidas com diversos agentes, tais como lideranças comunitárias locais e do seu entorno, poder público, iniciativa privada, bem como instituições de ensino.

Relacionamento formal deve também ser estabelecido com o Programa Mundial de Geoparques UNESCO, a Rede Global de Geoparques, a Rede Latino-Americana e do Caribe e com o futuro Fórum Brasileiro de Geoparques (este ainda em vias de

discussão).

Pela necessidade de assegurar a captação de recursos, parcerias também são necessárias com entidades de fomento e/ou financiamento (p.ex.: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES, Banco Mundial, Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste - SUDENE, Banco do Brasil, Banco do Nordeste, MPF, etc).

g. Estrutura de custos

A estrutura de custos de um geoparque compreende custos com a manutenção de uma equipe técnica e de gestão, monitoramento e conservação básica de geossítios, infraestrutura da sede e centros de interpretação instalados no território do geoparque, Tecnologia da Informação, comunicação, divulgação, promoção de eventos, viagens e transporte.

h. Fontes de receitas

Tipicamente, as receitas para implantação e gestão de um geoparque são provenientes de financiamentos públicos e de instituições nacionais e internacionais de fomento, patrocínio de empresas, venda de ingressos, venda de geoprodutos e doações em geral.

3.2 Proposta de Valor

A proposta de valor que o grupo ad hoc ora oferece é recomendar um guia estratégico para a implantação de geoparques no Estado da Bahia. O guia deve permitir estimular a identidade territorial e o desenvolvimento da cidadania através da educação, conhecimento e divulgação do patrimônio geológico, valorização e conservação dos atrativos geoturísticos, resgate dos valores culturais e históricos e promoção do desenvolvimento sustentável, visando a geração de renda e empregos e

visibilidade do território através de uma marca forte.

4. MISSÃO / VALORES / VISÃO

A Missão desse grupo é promover a divulgação e a conservação do patrimônio geológico do Estado da Bahia e fomentar o desenvolvimento sustentável dos territórios que abrigam os geoparques.

São valores desse grupo e devem permear suas ações: proatividade, criatividade, adaptabilidade, sustentabilidade, compromisso com a geoeducação e comprometimento.

A gestão do geoparque deve conservar, valorizar e promover o patrimônio geológico, biológico (fauna e flora), cultural (arqueológico, arquitetônico, gastronômico, etc.) e recreativo. Tal ação demanda um diálogo constante com setores diversos como órgãos municipais, estaduais e federais, associações comunitárias e empresariais, escolas, proprietários rurais, instituições financeiras e de fomento ao desenvolvimento, etc. Desta forma, para cumprir a sua missão, é necessário que os integrantes tenham como princípios norteadores de suas atividades a proatividade, criatividade e adaptabilidade, na busca e conquista de parceiros, na gestão cotidiana; o compromisso com a sustentabilidade e geoeducação, pilares do conceito de geoparque; o comprometimento com a proposta, os parceiros e as comunidades envolvidas.

Visão – Ser referência no fomento à implantação de geoparques e na promoção do desenvolvimento territorial sustentável no estado da Bahia.

5. ANÁLISE DE CENÁRIOS (MATRIZ SWOT)

Uma vez acordado os qualificadores de Missão, Valores e Visão, o trabalho prosseguiu com uma análise dos cenários, interno e externo, para auxiliar no encaminhamento estratégico. A técnica utilizada para esse fim foi a da construção de uma matriz SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunities and Threats*) que analisa as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do negócio a ser avaliado, considerando o seu ambiente interno e externo. Ela é uma ferramenta consagrada e muito utilizada no segmento da administração empresarial há mais de 20 anos. Todavia, atualmente vem sendo também implementada em outros setores, tendo em vista que é um método simples e eficaz de análise e planejamento de

negócios. Neste sentido, projetos de geoparques no mundo e no Brasil já utilizam esta metodologia, a exemplo do Geoparque Arouca, em Portugal, e do Projeto Geoparque Seridó, no Rio Grande do Norte (Medeiros et al., 2017). O grupo interinstitucional ad hoc, que se formou com o objetivo de contribuir para a criação dos geoparques no Estado da Bahia, adotou esta ferramenta para avaliar os pontos fortes (forças), as fraquezas, as oportunidades e eventuais ameaças para a implantação dos geoparques no Estado. O resultado é apresentado nos quadros abaixo, onde, para além dos resultados obtidos para cada parâmetro, são também apresentadas ações para potencializar as forças e oportunidades (quadro 1), ou para neutralizar, amenizar ou eliminar as fraquezas e ameaças (quadro2).

Quadro 1- Forças e oportunidades da matriz SWOT e as respectivas ações (=>) para potencializá-las definidas para a implantação dos geoparques no estado da Bahia.

Forças (F)	Oportunidades (O)
Ações para aproveitar as forças em favor dos geoparques	Ações para potencializar as oportunidades
F- Forte base de formação e experiência em geologia => Divulgar esta característica, utilizá-la fortemente na parte didática dos projetos.	O- Contar com regiões de vasta geodiversidade com forte potencial para criação de geoparques => Promover a realização de inventários que dêem suporte à elaboração de propostas para criação de geoparques.
F- Grande conhecimento localizado e pouco comum (patrimônio geológico, geoconservação) => Divulgar esta característica, utilizá-la fortemente na parte didática e na formulação de ações e projetos.	O- Sinalização do Estado no sentido de incluir a criação de geoparques no PPA (Estado e municípios) => Apresentar propostas e programas para implantação de geoparques.
F- Contar com entidade formal que o representa o grupo (SBG-BA-SE) => Utilizar desta prerrogativa para propor formalmente ações às instâncias legais e aos órgãos públicos e apresentar projetos.	O- Aumento de interesse sobre o tema em outros países, Estados e prefeituras => Apresentar estes dados destes locais para fortalecer as argumentações com as instâncias competentes.

Quadro 1 - continuação...

<p>F- Diversidade de instituições representadas no grupo</p> <p>=> Utilizar esta característica para aumentar a penetração do grupo em instâncias diversas.</p>	<p>O- Contar com diversas regiões com infraestrutura e forte potencial turístico</p> <p>=> Utilizar este fato para mostrar às instâncias competentes que isto reduzirá o custo do investimento para a implantação do geoparque.</p>
	<p>O- Parques eólicos</p> <p>=> Utilizar a infraestrutura preexistente em favor do projeto geoparque e utilizar empresas que implantaram parques eólicos como potenciais parceiros.</p>
	<p>O- Existência de fontes de financiamento para geoparques e afins</p> <p>=> Identificação destas fontes e elaboração de projetos para captação de recursos.</p>

Quadro 2 – Fraquezas e ameaças da matriz SWOT e as respectivas ações (=>) para eliminá-las ou neutralizá-las, identificadas para a implantação dos geoparques no estado da Bahia.

<p>Fraquezas (Fq)</p> <p>Ações para eliminá-las</p>	<p>Ameaças (A)</p> <p>Ações para se proteger das ameaças ou neutralizá-las</p>
<p>Fq- Falta de inventário do patrimônio geológico da Bahia</p> <p>=> Organizar informações preexistentes no Estado e incentivar a criação de grupos de trabalho e projetos para elaboração do inventário das áreas das propostas de geoparques .</p> <p>Fq- Desconhecimento da sociedade e dos poderes públicos sobre o tema geoparques</p> <p>=> Promoção de palestras, eventos e material para divulgação sobre o tema.</p> <p>Fq- Falta de recursos financeiros</p> <p>=> Submeter projetos e intensificar o assunto junto ao Estado, vislumbrando a inclusão dos geoparques no PPA.</p>	<p>A- Unidades de conservação preexistentes</p> <p>=> Esclarecer às comunidades e trabalhar no sentido de convencer as autoridades que o geoparque pode coexistir com as UC.</p> <p>A- Projetos de parques eólicos próximos a geossítios</p> <p>=> Negociar com as empresas e o Instituto do Meio Ambiente e Recursos Hídricos (INEMA) responsáveis modificações de projeto que diminuam o impacto.</p> <p>A- Vandalismo em geossítios, roteiros, etc.</p> <p>=> Ações educativas para comunidade e solicitação de fiscalização por parte das autoridades.</p>

Quadro 2 - continuação...

<p>F- Baixa prioridade do tema nas instituições a que pertencem os membros do grupo</p> <p>=> Discussão e divulgação pelos membros do grupo nas suas respectivas instituições de origem.</p> <p>F- Baixa diversidade de formação técnica no grupo (maioria geólogos)</p> <p>=> Trazer para o grupo de profissionais de outras áreas.</p>	<p>A- Descontinuidade e insuficiência de apoio dos órgãos oficiais</p> <p>=> Ações para obter apoio permanente e continuado à implantação e manutenção de geoparques.</p> <p>A- Desconhecimento das comunidades em geral e autoridades sobre o tema</p> <p>=> Palestras, seminários e eventos em geral para divulgação do assunto</p>
--	---

6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (MAPA ESTRATÉGICO)

Os objetivos estratégicos que derivaram desse exercício de planejamento estratégico fundamentam-se no modelo de negócio e proposta de valor e foram definidos pelo grupo de trabalho em uma série de sessões de *brainstorming*. Segundo a metodologia aplicada, os 20 objetivos estratégicos discutidos foram agrupados por temas estratégicos de acordo com a dimensão na qual esses objetivos podem ser classificados.

As dimensões usualmente consideradas no planejamento estratégico das organizações são: Finanças, Clientes, Processos e A&D (Aprendizado e Desenvolvimento). O quadro 3 relaciona cada objetivo ao tema no qual se insere e localiza-os na dimensão correspondente.

Como não poderia deixar de ser em uma organização sem fins lucrativos como os geoparques, as dimensões Cliente e Processos concentram a maior parte (65%) dos objetivos estratégicos. Afinal, o propósito dessas entidades é o de garantir a conservação do patrimônio geológico, biológico e cultural associados, enquanto ajuda a promover o

desenvolvimento territorial através de geração de renda e empregos ligados ao segmento de geoturismo.

A dimensão A&D (Aprendizado e Desenvolvimento) requereu um foco menor na perspectiva do grupo que desenvolveu este trabalho, porque nessa etapa as discussões se desenvolveram acima das peculiaridades de cada candidato a geoparque, onde as demandas de infraestrutura serão muito mais severas.

A dimensão Finanças assume uma situação subordinada, pois os geoparques não são entidades com fins lucrativos, embora devam observar os princípios de otimização de uso de ativos, redução de custos, crescimento e independência financeira.

Esses objetivos estão graficamente consolidados no Mapa Estratégico (Figura 2).

Quadro 3 – Dimensão, tema e objetivos para a construção do Mapa Estratégico.

DIMENSÃO	TEMA ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Finanças	Produtividade	F1 – Redução de custos
		F2 – Otimização do uso dos ativos
	Crescimento	F3 – Ampliação de frentes de atuação
		F4 – Receita com novos produtos
Clientes	Atributos dos Produtos	C1 – Educação em Ciências da Terra
		C2 – Promoção do desenvolvimento sustentável
		C3 – Geração de renda com o geoturismo
		C4 – Divulgação, valorização e conservação do patrimônio geológico
	Imagem	C5 – Desenvolver o geoparque como uma marca forte
Processos	Gestão Operacional	P1 – Monitoramento de geossítios
		P2 – Geoeducação
		P3 – Promoção de eventos (palestras, etc)
	Relação com Clientes	P4 – Negociação permanente com o setor público e privado
		P5 – Buscar fontes de financiamento e fomento
		P6 – Divulgação das propostas de geoparques
		P7 – Interação com as comunidades e cultura local
A&D -Aprendizado e Desenvolvimento	Capital Humano	AD1 – Atrair profissionais com formação multidisciplinar
	Capital Informacional e Físico	AD2 – Infraestrutura de TI
		AD3 – Informatizar dados de geossítios
		AD4 – Infraestrutura física

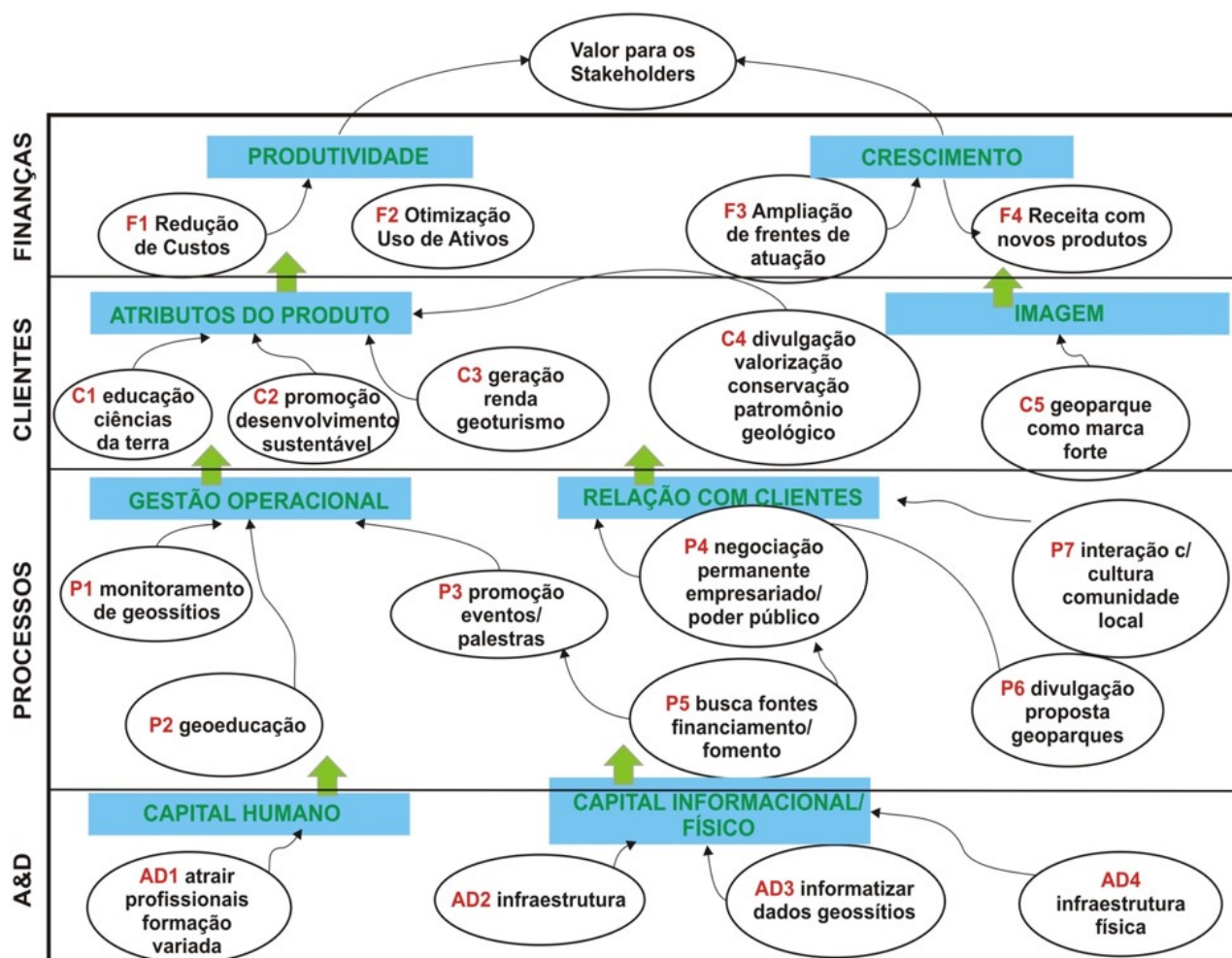


Figura 2. Mapa estratégico para implementação dos geoparques no Estado da Bahia.

Em azul, os temas estratégicos; em vermelho, os objetivos estratégicos relacionados às dimensões (A&D, PROCESSOS, CLIENTES, FINANÇAS).

7. INDICADORES ESTRATÉGICOS (BALANCE SCORE CARDS - BSC)

A definição de indicadores constitui uma fase do planejamento estratégico que visa dotar a gestão de métricas adequadas para acompanhar, corrigir e melhorar os resultados pretendidos ao longo do tempo.

A principal característica de um indicador é a quantificação de um produto ou processo identificado pelo planejamento estratégico como fator crítico de sucesso, e que, portanto, merece ser acompanhado.

Existem diversos tipos de indicadores, sendo os mais comuns

aqueles que medem o desempenho, a produtividade (eficiência), a qualidade (eficácia) e a efetividade (impacto) dos processos e produtos contidos em um planejamento estratégico.

Os componentes básicos de um indicador são:

-> Medida (relação matemática) - grandeza qualitativa ou quantitativa que, num determinado momento, permite classificar as características, resultados e consequências dos produtos, processos ou sistemas

-> Índices - valor numérico de uma

relação matemática que quantifica o indicador

-> Fórmulas - utilizadas para obtenção do valor numérico e resultados representados pelo valor obtido para o indicador, aplicando-se fórmulas previamente definidas.

-> Metas - são os índices atribuídos para os indicadores a serem alcançados num determinado período de tempo. São pontos ou posições a serem atingidos no

futuro.

-> Padrões de comparação - valores de referência para comparação de metas,

No quadro 4, estão listados os temas e respectivos objetivos estratégicos anteriormente definidos, os indicadores aqui construídos para o acompanhamento dos produtos e processos conforme as propriedades de cada indicador e sua periodicidade.

Quadro 4- Indicadores preliminares para acompanhamento de Temas e Objetivos estratégicos.

TEMA	OBJETIVOS	INDICADOR	SIGNIFICADO DO INDICADOR	PERIODO
Produtividade	Redução de custos	Total faturamento/ Total custo fixo	Quanto maior melhor	Anual
	Otimização de ativos	Total faturamento/ Total ativos	Quanto maior melhor	Anual
Crescimento	Aumento de receitas	Total receitas, vendas de produtos do ano atual/Total receitas, vendas de produtos do ano anterior	Quanto maior melhor	Anual
Gestão operacional	Monitoramento de geossítios	Nº intervenções resultantes/Nº visitas de monitoramento	Quanto maior melhor	Semestral
	Ampliação da geoeducação	Nº pessoas beneficiadas/ Nº projetos realizados	Quanto maior melhor	Semestral
	Promoção de eventos e palestras	Nº participantes/ Nº eventos e palestras realizadas	Quanto maior melhor	Semestral
Relacionamento com Clientes	Negociação permanente com empresariado	Nº negociações bem sucedidas/ Nº negociações realizadas	Quanto maior melhor	Trimestral
	Busca de fontes de financiamento e de fomento	Nº projetos aprovados/Nº projetos propostos	Quanto maior melhor	Trimestral
	Divulgação da proposta Geoparques	Nº visitantes/ Nº campanhas realizadas	Quanto maior melhor	Semestral
	Interação com a cultura local e comunidades	Nº participantes/Nº eventos realizados nas comunidades	Quanto maior melhor	Semestral
		Nº publicações realizadas/Meta estabelecida	Quanto maior melhor	Anual
Capital humano	Atração de profissionais de formação diversificada	Nº formações diferentes/ Nº total de formações	Quanto maior melhor	Anual
Tecnologia e Infraestrutura Física	Infraestrutura de Tecnologia da informação	Sistemas e aplicativos implantados/Meta estabelecida	Quanto maior melhor	Anual
	Informatização de dados referentes aos geossítios	Nº geossítios cadastrados no Geossit (CPRM)/ Nº geossítios identificados	Quanto maior melhor	Semestral
Capital organizacional	Implantação de estrutura física	Nº implantações realizadas/meta estabelecida	Quanto maior melhor	Semestral

8. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O modelo de negócios de um geoparque, sem fins lucrativos e baseado no desenvolvimento sustentável, visa estimular a identidade territorial e o desenvolvimento da cidadania através da educação, conhecimento e divulgação do patrimônio geológico, valorização e conservação dos atrativos geoturísticos, resgate dos valores culturais e históricos, aliados à geração de renda e empregos e à visibilidade do território através de uma marca forte.

Após a identificação daqueles que serão diretamente beneficiados com a implantação de um geoparque (instituições, empresas, associações, etc.) e os clientes, deve-se estabelecer canais de comunicação com eles mas, sobretudo, com as comunidades locais, visto que, para a criação de um geoparque ser bem sucedida, é imprescindível estar em sintonia com as necessidades das populações locais. Ademais, conforme diretrizes da UNESCO, um geoparque deve ser fruto de uma iniciativa popular (conhecida pela entidade como modelo bottom-up), moldando um mecanismo forte de gestão e captação de recursos.

A gestão do geoparque deve ser coesa, dinâmica e realizada por equipe técnica de formação multidisciplinar. O apoio da municipalidade, no entanto, é fundamental na articulação de políticas de desenvolvimento local e no apoio financeiro para viabilizar a conservação e os acessos aos geossítios.

As atividades a serem desenvolvidas, que vão além da conservação do patrimônio geológico, envolvem a geoeducação, a divulgação, geoturismo e o estabelecimento de parcerias com lideranças comunitárias e diversas instituições além da busca constante de recursos financeiros. Estes

recursos serão obtidos por financiamentos públicos e de instituições nacionais e internacionais de fomento, patrocínio de empresas, venda de ingressos, venda de geoprodutos e doações em geral.

Em nível global, ainda não existe um modelo único de gestão dos geoparques (Medeiros et al., 2015). Embora, no Brasil, a gestão do Geoparque Araripe seja realizada pela URCA - Universidade Regional do Cariri, no entendimento do grupo ad hoc, o modelo que parece ser mais eficiente para o contexto brasileiro é através de associações, que consistem em instituições do terceiro setor (organizações não governamentais, do direito privado, sem fins lucrativos e que geram serviços de caráter público), a serem criadas com a finalidade exclusiva de captação e gestão dos recursos relacionados com a implementação e funcionamento dos geoparques.

O exercício de planejamento estratégico aqui apresentado demonstra a viabilidade da implantação dos geoparques no Estado da Bahia devido à existência de territórios com geodiversidade de relevância científica em nível internacional. Soma-se a isso que partes destes territórios já contam com infraestrutura básica para recepção de visitantes e a manifestação do Poder Público estadual do interesse em incluir a criação de geoparques no PPA - Plano Plurianual de Atividades (Estado e municípios).

Os benefícios advindos serão assim repartidos:

- Estado/prefeituras – promoção da conservação do patrimônio geológico-biológico (fauna e flora) aliado ao desenvolvimento econômico das regiões envolvidas e aumento de arrecadação.
- Empresas privadas – a associação

do nome com o Geoparque traz visibilidade e promoção. No caso daquelas que causem algum tipo de impacto ambiental, é uma alternativa para a compensação ambiental eficaz e visível.

- Comunidade – fortalecimento das identidades territoriais, acesso ao desenvolvimento sócio-econômico, à educação e à cidadania, além de geração de renda e novos empregos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AZEVEDO, R. P. 2017. In: Notícias geocientíficas, Boletim Informativo do Núcleo Bahia-Sergipe, Ed.11, Ano 3, novembro/2017. Disponível em: http://www.sbgeonucleobase.org.br/pdfs/Boletim_11_novembro_17.pdf. Acesso em 16/12/2017
- BRILHA, J. B. R. 2016. Inventory and Quantitative Assessment of Geosites and Geodiversity Sites: a review. *Geoheritage*, v.8, n.2, p.119-134
- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. 1997. A estratégia em ação: balanced scorecard. Tradução Luiz Euclides Trindade. Rio de Janeiro: Elsevier
- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. 2000. Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 17ª reimpressão.
- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. 2004. Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 13ª reimpressão.
- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. 2006. Alinhamento: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 5ª reimpressão.
- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. 2008. A execução premium: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2ª reimpressão.
- MEDEIROS, C. A. F.; GOMES, C. S. C. D.; NASCIMENTO, M. A. L. 2015. Gestão em geoparques: desafios e realidades. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 9(2): 342-359.
- MEDEIROS, J. L.; NASCIMENTO, M. A. L.; PERINOTTO, A. R. C. 2017. Análise SWOT e Turismo: uma avaliação estratégica no Projeto Geoparque Seridó/RN. *Ciência e Sustentabilidade - CeS*, 3(1): 94-123.
- OSTERWALDER, A. & PIGNEUR, Y. 2010. Criar Modelos de Negócios. Tradução Edgar Rocha. 4. ed. New Jersey: Wiley
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; BERNADA, G.; SMITH, A.; PAPADAKOS, T. 2014. Value Proposition Design. New Jersey: John Wiley and Sons.
- PEREIRA, R. G .F. A.; ROCHA, A. J. D.; PEDREIRA, A. J.; ETCHEVARNE, C.; NOLASCO, M.; PASCOAL JUNIOR, P. S.; TORLAY, R. 2017. Geoparque Serra do Sincorá (BA). Proposta. Disponível em: <http://rigeo.cprm.gov.br/jspui/handle/doc/18230>. Acesso em 16/12/2017
- ROCHA, A. J. D. & PEDREIRA, J. A. 2012. Geoparque Morro do Chapéu- Bahia (proposta). In: SCHOBENHAUS, C. & SILVA, C. R. da (Org.) 2012. Geoparques do Brasil: propostas. Rio de Janeiro: CPRM, v.1., 745p.
- ROCHA, A. J. D. & PEDREIRA, J. A. 2013. Geoparque Morro do Chapéu- Bahia (proposta). In: RIBEIRO, A. F. (org).

Separata de: Geoparques do Brasil: propostas – Schobbenhaus, C. & Silva, C.R, 2012, Salvador, CBPM, Série Publicações especiais, v.14, 64p.

SANTOS FILHO, H. 2015. Estratégia: definição, tradução, implementação e revisão. SE: EDUNIT

SCHOBHENHAUS, C. & SILVA, C. R. da (Org.) 2012. Geoparques do Brasil: propostas. Rio de Janeiro: CPRM, v.1., 745p. Disponível em: <http://rigeo.cprm.gov.br/jspui/handle/doc/1209>. Acesso em 16/12/2017