

FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAC FLORIANÓPOLIS

Pós-graduação *latu senso* em Gerenciamento de Projetos

Aline de Azevedo

Manuela Corrêa Candemil da Gama

Tirza Billig Bertollo

Vanine Fetter

**PORTFÓLIO DE OFERTA TURÍSTICA PARA O
SESC SC**

Florianópolis

2016

Aline de Azevedo
Manuela Corrêa Candemil da Gama
Tirza Billig Bertollo
Vanine Fetter

**PORTFÓLIO DE OFERTA TURÍSTICA PARA O
SESC SC**

Trabalho apresentado à Faculdade de Tecnologia
Senac Florianópolis como requisito parcial para a
obtenção do título de Especialista em
Gerenciamento de Projetos

Orientador: Jacqueline Keller

Florianópolis
2016

Aline de Azevedo
Manuela Corrêa Candemil da Gama
Tirza Billig Bertollo
Vanine Fetter

**PORTFÓLIO DE OFERTA TURÍSTICA PARA O
SESC SC**

Trabalho apresentado à Faculdade de Tecnologia
Senac Florianópolis como requisito parcial para a
obtenção do título de Especialista em
Gerenciamento de Projetos

Comissão Avaliadora

Docente da Disciplina Integradora:

Prof. Dr. Paulo Roberto Ramos, PMP

Docente Orientador:

Prof^a Dra. Jacqueline Keller

Docente da Disciplina Técnicas de Pesquisa:

Prof. Dr. Sandro de Oliveira

Florianópolis

2016

RESUMO

Este projeto apresenta proposta de construção de um Portfólio de oferta turística para o Sesc SC. O projeto surge da necessidade de reverter o atual quadro de atendimentos do Turismo Social do Sesc em Santa Catarina na alta temporada de turismo no Brasil. A alta temporada é representada pelos períodos de férias escolares (dezembro, janeiro e fevereiro), que é quando no país existe a maior procura por destinos turísticos e por consequência maior fluxo de turistas. Neste contexto identifica-se o problema do projeto que é: nesses períodos o Sesc SC sofre uma baixa de atendimentos, ou seja, não há realização de passeios e excursões. Com isso buscou-se investigar porque as pessoas não viajam com o Sesc nesta época, e a partir dos subsídios fornecidos por meio de pesquisa, elaborar um portfólio com a oferta turística para a alta temporada. Sendo importante também, que a oferta turística considere as características do turismo social, ou seja, que agregue o lazer e formação cultural. Para atingir o objetivo do projeto, a metodologia aplicada foram as pesquisas realizadas com a clientela e técnicos do Sesc SC, bem como a fundamentação teórica com os conceitos que se referem ao turismo, turismo social e gerenciamento de projetos para embasar o conhecimento. Através dos questionários aplicados pode-se verificar que a maior parte dos clientes é da 3ª idade, que buscam a integração e comodidade que as viagens em grupos proporcionam e que têm tempo disponível em qualquer época do ano. Posterior a isso se definiu os roteiros que serão utilizados para a composição do portfólio, sendo que após a definição, serão compilados os roteiros com valores para a composição do portfólio.

Palavras-chaves: Turismo Social. Sesc. Portfólio.

ABSTRACT

This project has proposed a construction of a tourist offer portfolio to Sesc SC. The project comes from the need to reverse the current situation that is low number of tourists traveling with Sesc's Social Tourism in high season in Brasil. High season means the school holidays period (December, January and February) that is when in Brasil there is a bigger demand for tourist destinations and consequently greater flow of tourists. In this context identifies the problem of the project that is: in the high season Sesc SC suffers low attendance to it's tours and excursions. We sought to investigate why people not travel with Sesc this time of the year and from the subsidies provided through research, prepare a portfolio with the tourist offer for the high season. It is also important that the tourist offer consider the characteristics of social tourism, that is, aggregating leisure and cultural training. To achieve the objective of the project, the methodology applied was the research conducted with customers and technical body of Sesc SC, as well as literature review with the concepts that refer to tourism, social tourism and project management to support knowledge. Through the questionnaires applied it can be verified that majority of the clients are elderly, or retired people seeking integration and convenience to travel in groups provide, and have time available at anytime of the year. Subsequent to this defined travel itineraries that will be used to for portfolio composition, and after setting, will be compiled travel itineraries with values for the portfolio composition.

Keywords: Social Tourism. Sesc. Portfólio.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 – Gênero.....	19
Figura 02 – Idade.....	20
Figura 03 – Renda.....	20
Figura 04 – Já viajou com o Sesc.....	21
Figura 05 – Quantas vezes já viajou com o Sesc	21
Figura 06 – Período do ano que costuma viajar.....	22
Figura 07 – Destino que pretende viajar.....	22
Figura 08 – Cidade das empresas pesquisadas.....	23
Figura 09 – Faixa etária predominante dos colaboradores da empresa.....	24
Figura 10 – Gênero predominante dos colaboradores da empresa.....	24
Figura 11 – Escolaridade predominante dos colaboradores da empresa.....	25
Figura 12 – Mês do ano que se concentra maior número de colaboradores em férias....	25
Figura 13 – A empresa conhece as programações de viagens do Sesc SC.....	26
Figura 14 – Análise do ambiente do projeto.....	29
Figura 15 – Organograma do Departamento Regional.....	30
Figura 16 – Atendimentos Sesc SC 2013 a 2016.....	31
Quadro 01 – Entregas do Projeto.....	35
Figura 17 – Fluxo de caixa.....	37
Quadro 02 – Indicadores.....	37
Figura 18 – Estrutura Analítica do Projeto – EAP.....	39
Quadro 03 – Riscos e respostas planejadas.....	40
Quadro 04 – Custos.....	43
Quadro 05 – Matriz de responsabilidade.....	44
Quadro 06 – Principais entregas do projeto.....	46
Quadro 07 – Controle de qualidade.....	46

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	08
1.1 Apresentação.....	08
1.2 Objetivos.....	09
<i>1.2.1 Objetivo Geral.....</i>	09
<i>1.2.2 Objetivos Específicos.....</i>	09
1.3 Justificativa.....	09
1.4 Fundamentação Teórica.....	10
<i>1.4.1 Projeto.....</i>	10
<u>1.4.1.1 Gerenciamento de Projetos.....</u>	11
<i>1.4.2 Turismo.....</i>	12
<u>1.4.2.1 Turismo Social.....</u>	15
1.5 Metodologia.....	16
<i>1.5.1 Análise de dados.....</i>	18
1.6 Objeto do estudo (informações sobre a empresa).....	26
2 DESENVOLVIMENTO.....	28
2.1 Iniciação do Projeto.....	28
<i>2.1.1 Termo de Abertura do Projeto.....</i>	28
<i>2.1.2 Análise do Ambiente do Projeto.....</i>	28
2.2Planejamento do Projeto.....	31
<i>2.2.1 Plano do Projeto.....</i>	33
<u>2.2.1.1 Escopo.....</u>	33
<u>2.2.1.2 Entregas.....</u>	35
<u>2.2.1.3 Análise de Viabilidade econômico-financeira.....</u>	35
<u>2.2.1.4 Tarefas Programadas.....</u>	38
<u>2.2.1.5 Riscos e respostas planejadas.....</u>	40
<u>2.2.1.6 Especificações contratuais.....</u>	41
<u>2.2.1.7 Critérios de aceitação do projeto.....</u>	41
<u>2.2.1.8 Assinaturas/aprovações.....</u>	42
<u>2.2.1.9 Custos.....</u>	42
<u>2.2.1.10 Matriz tarefa x responsabilidade.....</u>	43
<u>2.2.1.11 Cronograma dos principais marcos de controle.....</u>	45
<u>2.2.1.12 Indicadores de desempenho do projeto.....</u>	45
2.3 Gerenciamento do Projeto.....	46

<i>2.3.1 Gerenciamento da Integração</i>	46
<i>2.3.2 Gerenciamento do Escopo</i>	47
<i>2.3.3 Gerenciamento do Tempo</i>	47
<i>2.3.4 Gerenciamento do Custo</i>	48
<i>2.3.5 Gerenciamento da Qualidade</i>	48
<i>2.3.6 Gerenciamento dos Recursos Humanos</i>	48
<i>2.3.7 Gerenciamento das Comunicações</i>	49
<i>2.3.8 Gerenciamento de Riscos</i>	49
<i>2.3.9 Gerenciamento de Aquisições</i>	50
<i>2.3.10 Gerenciamento das Partes Interessadas</i>	50
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
REFERÊNCIAS	53
APÊNDICES	56

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho de conclusão de curso, apresenta a proposta para a composição de um portfólio de oferta turística para o Sesc SC, como entrega fundamental para a conclusão do curso de Pós-Graduação em Gerenciamento de Projetos da Faculdade SENAC de Florianópolis.

O Turismo Social do Sesc visa atingir prioritariamente o comerciário de baixa renda, através de roteiros que agreguem lazer, história e cultura com preços justos e formas de pagamento facilitadas para atender este público.

Através dos relatórios da Assessoria de Planejamento (APLAN), notou-se uma queda nos atendimentos do Turismo Social na alta temporada (dezembro, janeiro e fevereiro). Com base nisso, a equipe do projeto identificou um problema de pesquisa a ser estudado para que este quadro possa ser revertido.

Para isso, foram aplicadas três pesquisas diferentes para que se pudesse identificar o que este público deseja para este período do ano. A pesquisa bibliográfica também foi utilizada neste projeto para embasar os conceitos que se referem ao turismo, turismo social e gerenciamento de projetos. Além destes métodos, também podemos destacar o conhecimento adquirido em sala de aula e o guia PMBOK.

1.1 Apresentação

O projeto “Portfólio de oferta turística para o Sesc SC” tem o intuito de compor um portfólio para ser utilizado pelas unidades do Sesc SC para maior divulgação da atividade de turismo social e com isso alavancar os atendimentos na alta temporada (dezembro, janeiro e fevereiro). O projeto foi desenvolvido no Sesc SC – Serviço Social do Comércio, com as unidades do estado de Santa Catarina.

1.2 Objetivos

O objetivo geral e específicos que nortearam este projeto estão citados a seguir.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste é elaborar um projeto de um portfólio de oferta turística para o Sesc SC na alta temporada com programações regionais e nacionais, que tenham valores compatíveis com o mercado, apresentem passeios e excursões de curta duração (três a cinco dias) e longa duração (cinco a sete dias).

1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar diagnóstico a fim de levantar os problemas existentes relacionados ao objetivo da pesquisa;
- Levantar a opinião dos clientes externos a fim de conhecer a real necessidade dos mesmos em relação a oferta de serviços do Sesc SC;
- Desenvolver propostas de serviços adequados à demanda levantada.

1.3 Justificativa

Através dos relatórios da Assessoria de Planejamento do Sesc SC, disponíveis no sistema SDE – Sistema de Dados Estatísticos e mensurados na Figura 16, verifica-se que o Turismo Social do Sesc SC vem apresentando um crescimento significativo nos últimos anos, com a oferta de roteiros inéditos e a venda integrada com as unidades de uma mesma região, porém nos meses de dezembro, janeiro e fevereiro nota-se que o turismo social tem uma baixa na procura por passeios e excursões.

O projeto apresentado visa reverter o atual quadro de atendimentos ofertando programações que se enquadrem a este público. Ratifica-se que este projeto vem ao encontro com uma necessidade real do setor que estuda maneiras de alavancar os atendimentos neste período do ano.

1.4 Fundamentação Teórica

Para fundamentar a elaboração do projeto apresentamos conceitos que justificam e evidenciam a legitimidade desse trabalho. A seguir, revisão bibliográfica com conceitos de pesquisa, turismo social e oferta turística.

1.4.1 Projeto

O sucesso de empreendimentos repousa na consistência de seus projetos, ações ordenadas, desembolsos programados, análise de cenários, gerenciamento de partes interessadas e qualidade são apenas alguns dos itens trabalhados em um projeto. O Project Management Body of Knowledge (PMBOK) é um conjunto de práticas na Gestão de Projetos organizado pelo Project Management Institute (PMI, 2013). O PMI destaca que o PMBOK é:

Um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos do projeto são atingidos ou quando o projeto é encerrado porque os seus objetivos não serão ou não podem ser alcançados, ou quando a necessidade do projeto deixa de existir. (PMI, 2013, p. 3).

Para Boutinet (1992 apud MAXIMIANO, 1997, p. 5) “projetos sempre são estratégias de mudança, seja para resolver problemas ou aproveitar oportunidades na situação presente, ou por antecipação de situações no futuro”. O autor destaca ainda que:

Os projetos criam inovações destinadas ao mercado (novos produtos, novas tecnologias), a sociedade (novas instituições) ou a processo de renovação interna das organizações (novos sistemas). Tudo isso conduz incessantemente a novas situações, que geram novos projetos, num ciclo que se repete. (MAXIMIANO, 1997, p. 5).

Em uma empresa se há um problema a ser resolvido, ou um produto a ser criado, o primeiro passo é a criação do projeto visando alcançar o objetivo final. Da mesma forma na vida cotidiana quando se planeja, por exemplo, uma viagem de férias; a construção de uma casa ou ainda; uma mudança de cidade, o ideal é que se formate um projeto para o alcance desses objetivos. Portanto, projetos são abrangentes e os mesmos variam de acordo com sua finalidade, complexidade e recursos envolvidos.

1.4.1.1 Gerenciamento de projetos

É fundamental que se entenda em que consiste o gerenciamento de projetos. Para Heldman (2009, p. 8) “o gerenciamento de projetos abrange uma série de atividades, incluindo planejar, colocar em ação o plano do projeto e acompanhar o progresso e o desempenho”.

O que se pode resumir em: definir a direção a ser tomada, planejar e delegar as funções, supervisionar e controlar as atividades. Independente do tamanho dos projetos é necessário determinar um gerente de projetos. Para Heldman (2009, p. 9) “os gerentes de projetos são os responsáveis pela administração dos processos envolvidos e pela aplicação das ferramentas e técnicas necessárias ao cumprimento das atividades do projeto.” No PMBOK se encontra as seguintes características dos gerentes de projetos, tais como:

Os gerentes de projetos realizam o trabalho através da equipe e de outras partes interessadas. Os gerentes de projetos eficazes devem possuir uma combinação equilibrada de habilidades éticas, interpessoais e conceituais para ajudá-los a analisar situações e interagir de maneira apropriada. (PMI, 2013, p. 17).

O gerente de projetos é a autoridade competente para coordenar as ações do projeto a fim de garantir o cumprimento dos objetivos. De acordo com Gido e Clements (2010, p. 18) “a responsabilidade do gestor do projeto é garantir que seu objetivo seja atingido e que o escopo do trabalho seja concluído com qualidade, dentro do orçamento e do prazo, obtendo, conseqüentemente, a satisfação do cliente.” (GIDO; CLEMENTS, 2010, p. 18).

O gerente de projetos deve trabalhar junto com a equipe de projetos para assegurar que todos os objetivos sejam atingidos, controlando os prazos e custos. Atualmente é praticamente impossível falar em projeto sem citar o PMBOK, o mesmo nos traz a definição de gerenciamento de projetos (PMI, 2013, p. 5):

Gerenciamento de projetos é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e integração apropriadas dos 47 processos de gerenciamento de projetos, logicamente agrupados em cinco grupos de processos. Esses cinco grupos de processos são: Iniciação; Planejamento; Execução; Monitoramento e controle, e Encerramento.

Segundo Valeriano (1998, p. 9) “considerado isoladamente, o planejamento, a execução e o controle são processos que consistem em uma série de ações ou operações destinadas a obter um resultado específico.”

1.4.2. Turismo

O turismo se caracteriza pelo movimento de pessoas, por lugares que não sejam seu domicílio habitual, essa movimentação traz consequências econômicas, sociais e ambientais, seja para as comunidades receptoras ou para os viajantes. A Organização Mundial do Turismo (OMT, 1994) apresenta a seguinte definição: O turismo compreende “as atividades de pessoas que viajam e permanecem em locais fora de seu ambiente usual, por não mais que um ano consecutivo, para fins de lazer, negócios e outros.” (LICKORISH; JENKINS, 2000 p. 53).

Ao conceituar Turismo os autores buscam explicitar a função social e econômica da atividade. Segundo Von Schullern (1910 apud BENI, 2001 p. 34) “a soma das operações, principalmente de natureza econômica, que estão diretamente relacionadas com a entrada, permanência e deslocamento de estrangeiros para dentro e para fora de um país, cidade ou região.” Como bem exemplificou Theobald (2001, p. 32):

[...] o turismo foi definido (ou redefinido) de modos variados por órgãos governamentais e por acadêmicos como uma área relacionada a economia, sociologia, antropologia cultural e geografia. Os economistas estão interessados nas contribuições do turismo para a economia e o desenvolvimento econômico da área de destino, [...] sociólogos e antropólogos culturais estudam o comportamento de indivíduos e de grupos de pessoas nas viagens, [...].

As atividades típicas e diretas do turismo: hotelaria, transporte, gastronomia, organização de viagens e eventos representam uma parcela significativa da economia e geração de empregos em diversos países, além de indiretamente induzir áreas como a construção civil compra de enxovais e equipamentos, meios de transporte e insumos utilizados na gastronomia.

“Os turistas gastam seu dinheiro em uma grande variedade de mercadorias e serviços. Eles gastam em hospedagens, alimentos e bebidas, comunicações, serviços de entretenimento, mercadorias do comércio varejista e serviços de turismo ou viagens, apenas para citar alguns.” (COOPER et al, 2001, p. 163).

O deslocamento temporário de pessoas com o propósito de recreação ou outras razões demandam a prestação de serviços básicos. Para serem transportadas provocam a demanda de transporte, como exemplo de transporte rápido temos a demanda por aviões e o transporte mais lento abrange a demanda de meios terrestres ou marítimos. Para serem alojadas criam a demanda de vários tipos de meios de hospedagem que se distinguem por categorias distintas em função do poder aquisitivo dos consumidores. Para terem suas necessidades de recreação,

irão criar demanda em museus, pistas de esqui, organização de serviços de acesso, entre outros. Assim em termos gerais a demanda em Turismo é composta de bens e serviços que se completam entre si (BENI, 2001).

O turismo social é abrangente e moderno, ele traz ao mercado turístico um “novo turista”, responsável, conhecedor e respeitador da cultura local, que valoriza as riquezas locais e respeita o meio ambiente e não apenas um turista que demanda serviços e explora as comunidades receptoras.

A concepção de mais tradicional de turismo social [...] deu lugar a uma moderna concepção de turismo para todos. Noção que engloba democracia, equidade, inclusão, acessibilidade, solidariedade e um efeito positivo para as comunidades locais. Essa noção reconhece uma nova geração de turistas, mais experimentada, exigente, consciente e cosmopolita. (FALCÃO, 2006, p. 131).

Outros segmentos de turismo mesclam e se confundem com o turismo social. De acordo com a literatura de SENAC (1998, p. 53-59) existem diferentes tipos de turismo, tais como:

Recreação e Lazer: é geralmente motivado pela necessidade do indivíduo de descanso e relaxamento, uma forma de fuga das atividades estressantes do dia a dia. Frequentemente organizado em grupos são dinamizados por brincadeiras que favorecem a descontração e integração entre as pessoas. É considerado o tipo preferido por jovens e pelo público de terceira idade.

Turismo cultural: caracteriza-se pelo interesse em manter o contato com outros povos, outras culturas, arquitetura e sítios arqueológicos, visando o enriquecimento cultural do grupo ou indivíduo.

Turismo de saúde: praticado por pessoas que visam obter benefícios para a sua saúde, praticados em sua maioria em estâncias hidrominerais as quais são atribuídas propriedades terapêuticas. A demanda por esse tipo de lugar é estável, pois a procura por esses locais acontece o ano inteiro.

Turismo religioso: praticadas a núcleos receptores reconhecidos como místicos ou que envolvam a fé ou os sentimentos de caridade dos crentes ou pessoas vinculadas a religião. Podem ocorrer em forma de romaria, peregrinação ou ainda por aqueles que desejam um contato direto com os símbolos de determinadas crenças.

Turismo esportivo: é motivado pelo prazer que proporciona aos praticantes de certas atividades como pesca, caça, pesca submarina, corridas ou caminhadas, cicloturismo, competições esportivas, entre outros.

Turismo de eventos: é realizado em função do interesse em participar de reuniões científicas, profissionais, políticas, de interesse comum entre outros.

Turismo internacional: é realizado para fora das fronteiras de origem do viajante. Do ponto de vista da economia nacional, o turismo internacional receptivo é considerado produto de exportação, pois o turista entra no país gasta dinheiro, como se comprasse uma mercadoria no exterior.

Turismo de massa: são as viagens programadas para roteiros muito procurados e visitados por milhares de pessoas.

Turismo de minorias: inclui destinos pouco procurados pelas pessoas, por exemplo uma visita de cem pessoas a uma fazenda histórica que é pouco conhecida se caracteriza como turismo de minoria, também chamado de turismo seletivo.

Turismo ecológico: é realizado em áreas naturais preservadas com o intuito de observar e/ou estudar a paisagem, suas plantas e animais.

Turismo social: é uma forma especial de viagem, hospedagem, alimentação e serviços de lazer, organizado para pessoas que cuja renda não permite o deslocamento sem a ajuda de terceiros. Normalmente se realiza em colônias de férias de associações, de entidade de classe ou de empresas que funcionam subsidiados por recursos de origem governamental ou de fundos especiais.

Numa abordagem mais voltada a economia do turismo, Sessa (1993 apud BENI, 2001, p. 34) “definiu o Turismo não como uma atividade terciária, mas como uma atividade industrial real porque nele existe um processo de transformação de matérias primas para elaboração de produtos que são comercializados e consumidos no mercado”. Para Zapata e Zapata (2006, p. 50)

Para destinos turísticos consolidados já tradicionais ou mais recentes, tanto de interior (Serra Gaúcha e destinos de Serra próximos a São Paulo e Rio de Janeiro) como de litoral (em Santa Catarina, Rio de Janeiro e no litoral nordestino), o turismo é a base da sua economia e a principal fonte de emprego - direto e indireto - e de renda para a sua população.

Turismo é então uma atividade que agrega valor ao patrimônio histórico, cultural, ou ainda as riquezas naturais dos destinos, em consequência disso desenvolve-se toda a cadeia produtiva do setor composta pelo *trade* turístico: empresas relacionadas a hospedagem, alimentação, transporte, entretenimento e comércio em geral.

O produto turístico é composto de serviços diferenciados, organizados de forma a atender às necessidades dos turistas. São comercializados no mercado por intermediários e fornecedores, ou diretamente ao consumidor final (SANTOS; KUAZAQUI, 2004, p. 4).

Não se esquecendo das pessoas que compõem o *trade* turístico, pois sem elas a atividade estaria condenada. Pessoas que trabalham com turismo e hospitalidade trabalham com sonhos e expectativas, por isso afirma Castelli (2003, p. 39) que “é importante qualificar as pessoas que integram a empresa para atuarem de forma ótima em todos os “Momentos da Verdade”, pois o sucesso da empresa depende da qualidade desses momentos.”

O poder público tem papel decisivo nesse cenário sendo principal regulador e fomentador das atividades através de políticas públicas.

As políticas públicas, por sua vez consistem no estabelecimento de diretrizes que orientam decisões a partir das quais se realizam ações, tanto públicas quanto privadas em busca de determinado objetivo. Uma vez que (a) as políticas públicas implicam a alocação de valores, (b) existem diferenciados tipos e graus de poder na sociedade e Estado; (c) os interesses são também distintos e frequentemente conflituosos, os dois grandes desafios de toda política pública são, primeiramente, a construção de decisões que agreguem consenso; e, em segundo lugar, assegurar que as decisões tomadas serão implementadas. (BRASIL, 2006, p. 19).

1.4.2.1 Turismo Social

O turismo em vários aspectos é uma forma de utilização do tempo livre, o tempo em que os indivíduos não estão trabalhando, mas como estender esse direito ao tempo livre de qualidade a trabalhadores de baixa renda ou ainda de minorias? Para Falcão (2006, p. 127) “o turismo social, por sua aspiração de democratização do turismo contribui na luta contra a iniquidade e contra a exclusão, uma vez que favorece a coesão social.”

Muito se fala em turismo para indivíduos de baixa renda, com baixo custo de transporte e hospedagem, turismo inclusivo, turismo comunitário e de minorias. Para Beni (2001, p. 421):

Para implantação de projetos de turismo socializado serão necessários equipamentos e instalações especiais de baixo custo unitário. [...]. Paralelamente à ação do Estado, os sindicatos de distintas categorias profissionais e associações de classe também poderiam planejar e desenvolver programas de turismo socializado, implantando em áreas pré-selecionadas equipamentos básicos como colônias de férias e centros de recreação e lazer como o Sesc já vem implantando.

Nessa linha de pensamento, e juntamente com os conceitos de segmentação do turismo, tem-se o que se conceitua como Turismo Social. Segundo o Ministério do Turismo “turismo social é a forma de conduzir e praticar a atividade turística promovendo a igualdade de oportunidades, a equidade, a solidariedade e o exercício da cidadania na perspectiva da inclusão” (BRASIL, 2006, p. 06). Para Rosa (2002, p. 31),

O turismo social oferece a possibilidade de uma compensação apreciável porque representa o acesso ao turismo de uma clientela de pouca capacidade de gasto individual, porém enorme quanto a sua quantidade. Os transportes, a pequena e média hotelaria, as atrações turísticas inter-regionais poderão encontrar nesse segmento a compensação na redução de seus recursos tradicionais.

Massari (2006, p. 26) reforça esse pensamento dizendo que:

O fato de trabalhar com valores bastante modestos, porém, não afasta o interesse do fornecedor, como hotéis e companhias aéreas, quem têm demonstrado interessados em participar do turismo social, porque as negociações são sempre em volumes consideráveis e sem ônus ao intermediário.

O surgimento do turismo social é visto na França em 1936, ano da Convenção da Organização Social do Trabalho, onde criou-se a primeira Secretaria do Lazer em âmbito Governamental. Seguindo esse movimento foi criada a *Tourisme - Vacances pour tous*

(gerida por trabalhadores) em seguida Portugal e Bélgica criaram suas secretarias também (CHEIBUB, 2011, p. 2). Segundo Falcão (2006, p. 138):

O Sesc trabalha na democratização do acesso ao produto turístico, atuando como agente de inclusão social. Embora seu principal produto seja o turismo de lazer, o Sesc vem promovendo também, com êxito, ações de turismo educacional, cultural, religioso, de saúde e rural. Mas sempre priorizando a vertente educativa, que faz parte do esforço para promoção de oportunidades de lazer que proporcionem integração interpessoal, enriquecimento cultural e desenvolvimento integral da saúde.

Nas palavras de Santos (2007), presidente do Conselho Nacional do Sesc:

O Sesc trabalha a democratização do acesso ao produto turístico, atuando como agente de inclusão social. Esse esforço para a promoção de oportunidades de lazer para os trabalhadores do comércio de bens e serviços não se resume em um serviço isolado de vendas de excursões, e sim pressupõe a integração de todo o equipamento disponível para o aproveitamento do tempo livre, e a sistematização dessa forma de turismo em três modalidades: turismo emissivo, turismo receptivo e hospedagem.

O Sesc conta atualmente com uma rede “extra - hoteleira” própria com 43 meios de hospedagem, recebendo anualmente cerca de 3 milhões de turistas, entre hotéis, pousadas e colônias de férias. A entidade vê no Turismo Social uma forma de ampliar o acesso de trabalhadores de menor renda, comerciários e não comerciários, a uma melhor qualidade de vida, contato com novas paisagens, realidades e identidades brasileiras (SESC, 2016).

1.5 Metodologia

Para a elaboração do projeto e alcance dos objetivos, é necessário considerar as etapas para seu desenvolvimento. Para isso, foram utilizados alguns métodos para nortear a pesquisa como definição dos instrumentos para coleta de dados, seleção da amostra, coleta de dados, análise e interpretação destes dados. Para a coleta de dados, foram utilizados a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo através dos questionários.

Conforme Trigo (2001, p. 261)

O turismo ainda não possui metodologia específica. Os estudos desenvolvidos sobre o turismo acompanham a linha de fragmentação utilizando métodos e técnicas de pesquisa pertencentes a diversos campos de conhecimento, requerendo do profissional uma ampla gama de informações. Segundo a OMT, a metodologia turística compreende “o conjunto de métodos empíricos experimentais, seus procedimentos, técnicas e táticas para ter um conhecimento científico, técnico ou prático dos fatos turísticos.

A pesquisa bibliográfica é de suma importância, pois é através dos conceitos e informações que se é possível fundamentar as ideias e objetivos.

Conforme Gil, (2007, p.44, 45)

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos [...] A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

Para esta etapa buscou-se diversas bibliografias que referenciam o turismo, pesquisas, projetos e gerenciamento de projetos.

Para Trigo (2001, p.264) “A pesquisa é a ferramenta que permitirá o diálogo, a comunicação com a realidade, a base necessária de conhecimento sobre a qual se fundamentarão as ações.”

Definindo o tipo de pesquisa como sendo a de campo, que tem o intuito de investigar um fenômeno através de questionários (VERGARA, 2004), foram desenvolvidos três questionários para serem aplicados para públicos distintos. Segundo Dencker (1998, p.146) “A finalidade do questionário é obter, de maneira sistemática e ordenada, informações sobre as variáveis que intervêm em uma investigação em relação a uma população ou amostra determinada.”

Para a aplicação dos questionários foi definido uma amostra. Conforme Marconi e Lakatos (1996, p. 163) “A amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo.” Neste caso foram definidos a aplicação de 200 questionários, baseados no número de inscritos no Turismo Social em junho de 2015 nas unidades com técnicos de turismo (Balneário Camboriú, Itajaí, Florianópolis, Blumenau, Joinville, Lages e Laguna). Este número foi levantado através de consultas no sistema do Sesc, o SDE (Sistema de Dados Estatísticos) que é alimentado pela APLAN (Assessoria de Planejamento). O número de inscritos no mês de junho de 2015 foi 612.

Para a elaboração dos questionários foram utilizadas perguntas abertas para os técnicos de turismo e perguntas fechadas para as aplicadas nas unidades.

Os questionários foram divididos em três públicos:

- Questionários aplicados clientes das unidades: aplicado aos clientes das unidades do Sesc em Santa Catarina que tem técnicos de turismo (Balneário Camboriú, Itajaí, Florianópolis, Blumenau, Joinville, Lages e Laguna). Estes foram selecionados por

terem maior envolvimento com a área, visto que nas demais unidades, o turismo é de responsabilidade de técnicos de outras áreas.

- Questionários aplicados aos técnicos de Turismo Social: a segunda etapa da pesquisa foi desenvolvida com os próprios técnicos de turismo. Neste momento, também solicitamos para a técnica de Chapecó e de Brusque, responsáveis pela atividade nas unidades, que respondessem o questionário, com o intuito de termos a visão destas regiões. Os técnicos estão em contato direto com o público, e por isso conseguem verificar.
- Questionários aplicados a empresas de comércio do estado de SC: a terceira etapa seria a aplicação da pesquisa com as empresas do comércio do estado, Primeiramente esta pesquisa seria aplicada com a ajuda da central de reservas do Sesc, porém em reunião com a ACOM (Assessoria de Comunicação) decidiu-se por realizar a pesquisa através da ferramenta do Google Docs, com envio direto para as empresas de Santa Catarina cadastradas com o Sesc SC. Portanto, neste projeto onde se cita que a pesquisa será realizada pela Central de reservas, entende-se que ela foi realizada pela ACOM. A amostra estabelecida foi de 40 pesquisas, e o retorno foi de 42.

Após a coleta, os dados obtidos nas pesquisas foram tabulados, interpretados e apresentados em gráficos para facilitar a compreensão.

1.5.1 Análise de dados

Para o projeto foram desenvolvidas e aplicadas pesquisas em três grupos distintos. O primeiro foi realizado com os técnicos de turismo do Estado (APÊNDICE A) - onde se evidencia com maior dificuldade de comercializar os pacotes na alta temporada o fato dos grupos de idosos entrarem em recesso neste período (dezembro a março), e que a maioria, morando no litoral, acaba recebendo muita visita de parentes e amigos. Os fatores ressaltados para atrair a clientela neste período seriam:

- Lançamento para venda das programações com maior antecedência;
- Ter material de divulgação com este enfoque;
- Viagens com atrativos para as famílias com preços diferenciados para crianças;
- Viagens maiores para as famílias em férias;
- Viagens menores para as que têm apenas os filhos em férias.

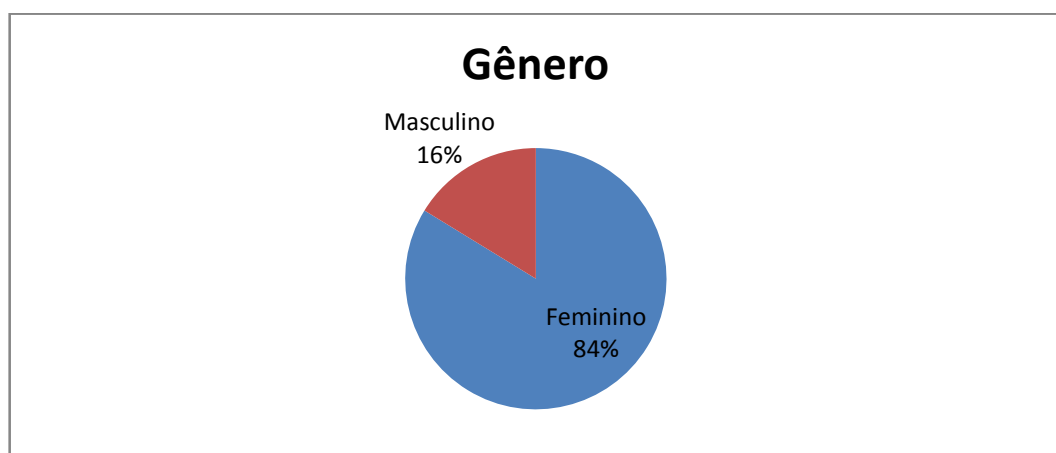
Como os fatores que levam as pessoas a escolherem viajar com o Sesc destacam-se: a confiança na instituição, preços acessíveis, segurança, roteiros definidos (com horários pré definidos e inclusão de quase todos os itens), parcelamento e viagens em grupos.

Na questão número 1 “Enumere os destinos mais procurados em sua unidade e que não são oferecidos”, os destinos citados em sua maioria são internacionais, principalmente América do Sul e Europa, porém o Sesc tem normas rígidas para contratação e pagamento de fornecedores. Os únicos destinos internacionais trabalhados são para a Europa, onde a Fundação Inatel (instituição portuguesa com os mesmos valores do Sesc) desenvolve os roteiros. Portanto, os roteiros para a América do Sul ficarão para estudo em um segundo momento, não se aplicando neste projeto. Outros roteiros sugeridos foram os cruzeiros marítimos, mas estes também não serão aplicados por não se enquadrarem no conceito de turismo social. Os destinos nacionais citados e que serão analisados são: Aparecida do Norte/SP, Belém/PA, Conservatória/RJ, roteiros culturais com peças teatrais, entre outros.

O segundo questionário (Apêndice B) foi aplicado nos meses de junho e julho pelos técnicos nas unidades de Balneário Camboriú, Blumenau, Laguna, Florianópolis, Lages, Itajaí e Joinville. Como o retorno foi inferior ao esperado, foi solicitado que também a Unidade de Brusque aplicasse as pesquisas.

Foram respondidos 166 questionários (os quais estão disponíveis para consulta), que apresentaram alguns pontos importantes na pesquisa.

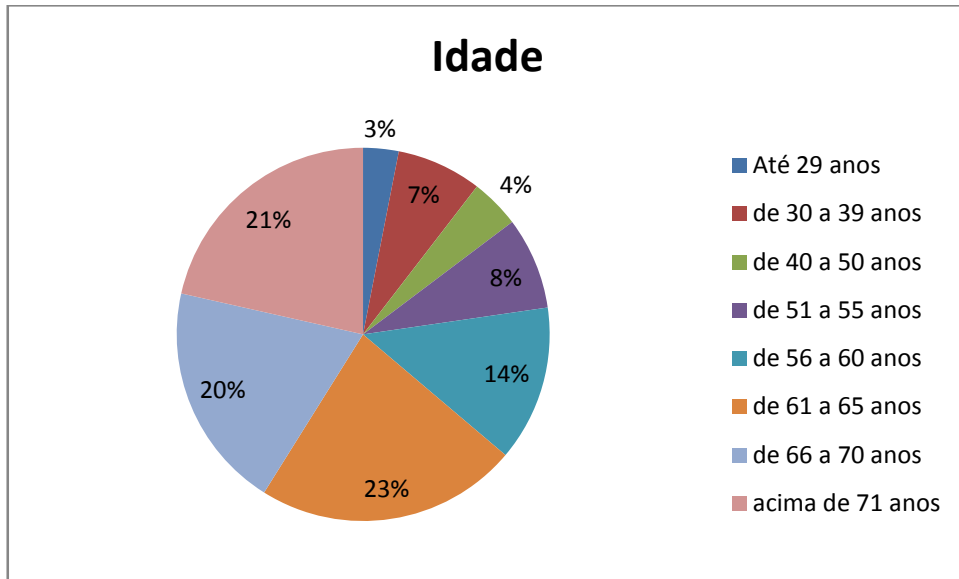
Figura 01 – Gênero



Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

A primeira questão da pesquisa foi sobre o gênero dos entrevistados (Figura 01), sendo 84% feminino e apenas 16% masculino.

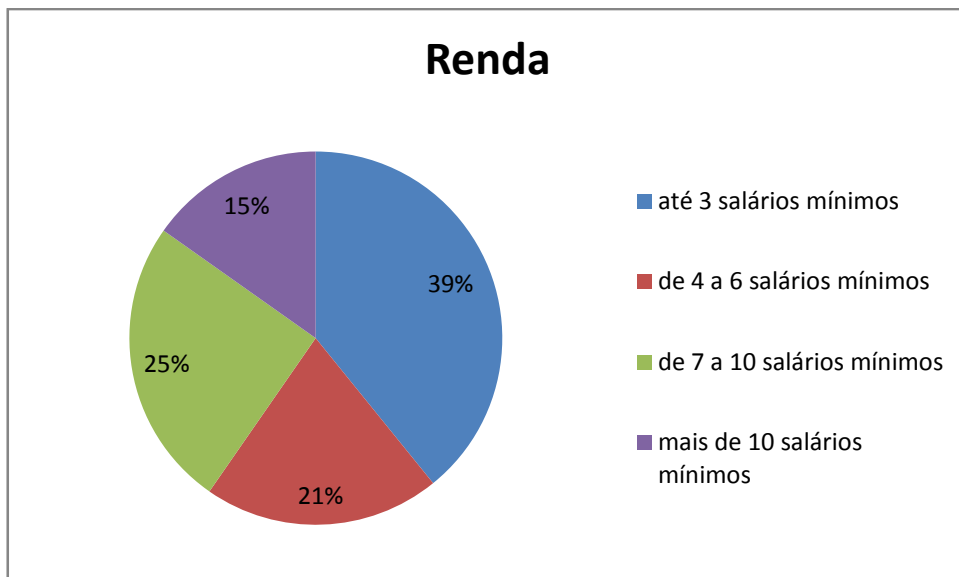
Figura 02 – Idade



Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Dos entrevistados 64% têm mais de 61 anos, divididos em 23% de 61 a 65 anos, 20% de 66 a 70 anos e 21% acima de 60 anos. (Figura 02).

Figura 03 – Renda



Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Referente à renda, 39% recebem até três salários mínimos, 21% de quatro a seis salários mínimos, 25% recebem de sete a dez salários mínimos e 15% mais de dez salários mínimos.

Figura 04 – Já viajou com o Sesc



Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Na figura 04 pode-se visualizar que dos entrevistados, 86% já viajaram com o Sesc, e apenas 14% ainda não, sendo que alguns clientes já haviam efetuado a compra de um pacote com saída ainda em 2016.

Figura 05 – Quantas vezes já viajou com o Sesc



Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Destes entrevistados, 35% já viajaram mais de cinco vezes, 16% já viajaram de três a quatro vezes, 28% de duas a três vezes e 21% apenas uma vez. (Figura 05)

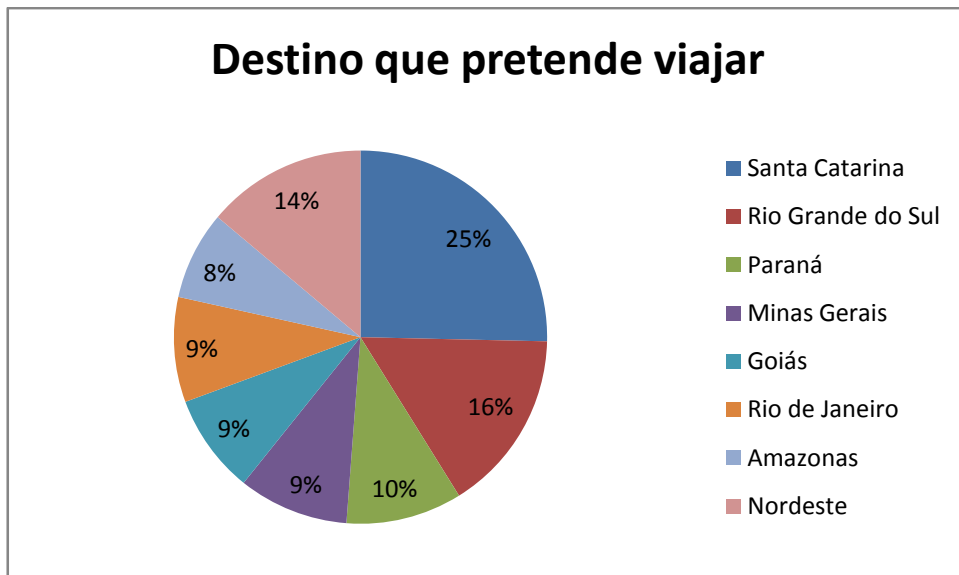
Figura 06 – Período do ano que costuma viajar



Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Para os entrevistados, apenas 24% tem restrição quanto ao período, sendo entre férias escolares, férias de trabalho e feriados. Para 76% qualquer época do ano é viável a realização da viagem. (Figura 06)

Figura 07 – Destino que pretende viajar

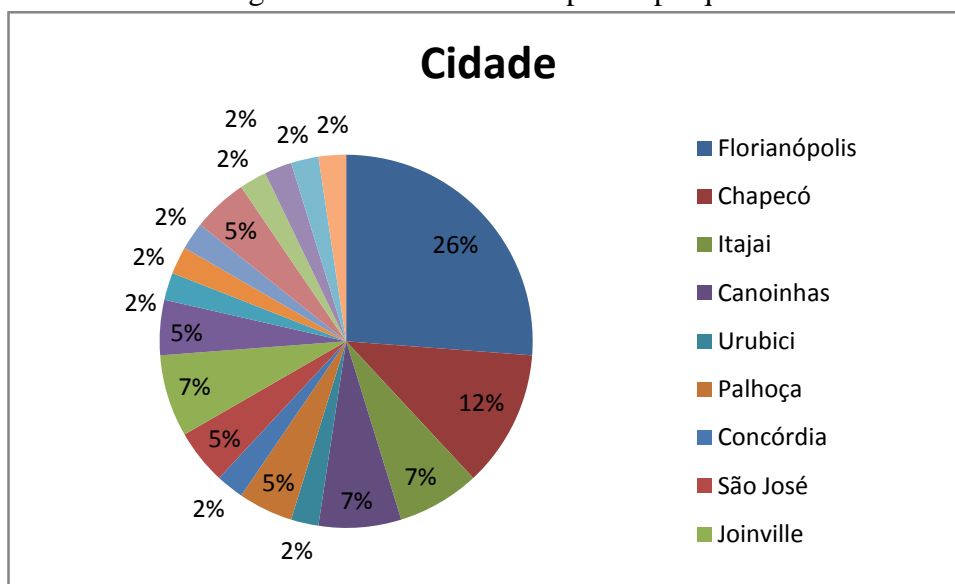


Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Com relação ao destino que os passageiros pretendem viajar (Figura 07), Santa Catarina foi a primeira opção de 25% dos entrevistados, 16% preferem o Nordeste, e o Rio Grande do Sul ficou com 14%, os demais destinos ficaram com a média de 9%.

O terceiro questionário (APÊNDICE C) foi aplicado no mês de setembro com envio do formulário via internet pela ferramenta Google Docs para as pessoas responsáveis pela área de recursos humanos das empresas de Santa Catarina, a partir desta, pode-se mensurar as seguintes questões:

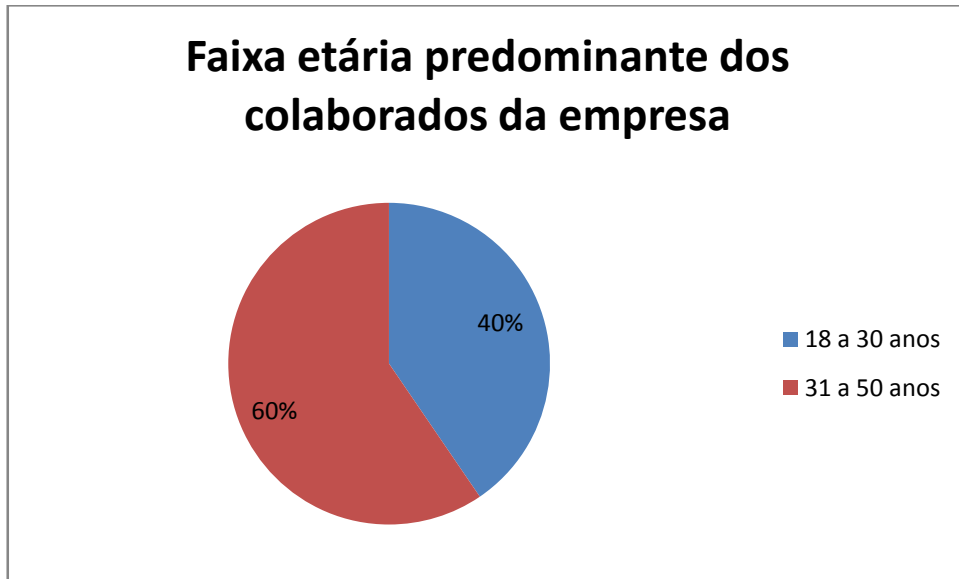
Figura 08 – Cidade das empresas pesquisadas



Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Quanto a localização das empresas que responderam as pesquisas, Florianópolis teve maior participação, com 26%, seguido de Chapecó com 12%. Itajaí, Canoinhas e Joinville com 7%, Jaraguá do Sul, Gaspar e Imbituba tiveram 5% de participação, as demais tiveram 2% de participação cada.

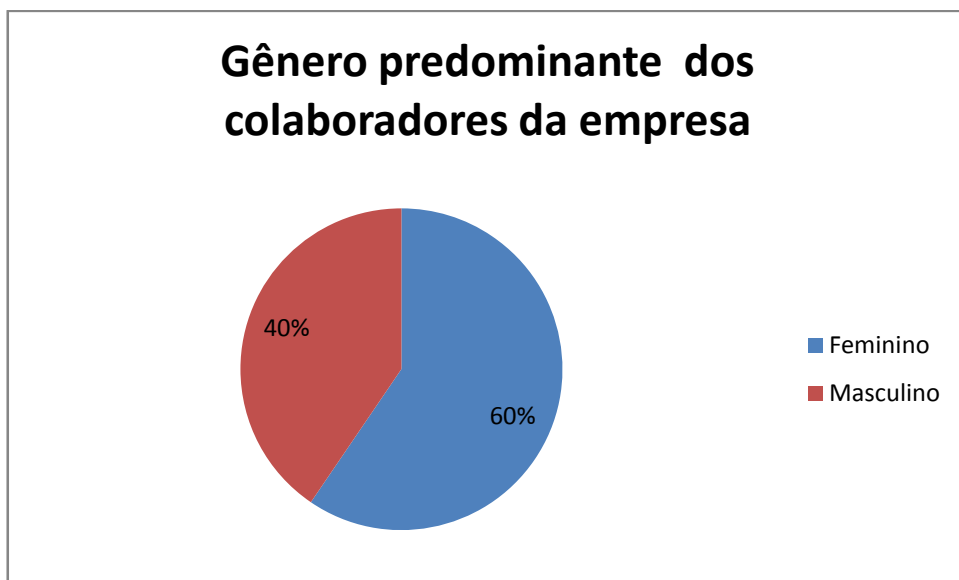
Figura 09 – Faixa etária predominante dos colaboradores da empresa



Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Quanto à faixa etária predominante dos colaboradores na empresa, 40% tem o predomínio de 18 a 30 anos e 60% de 31 a 50.

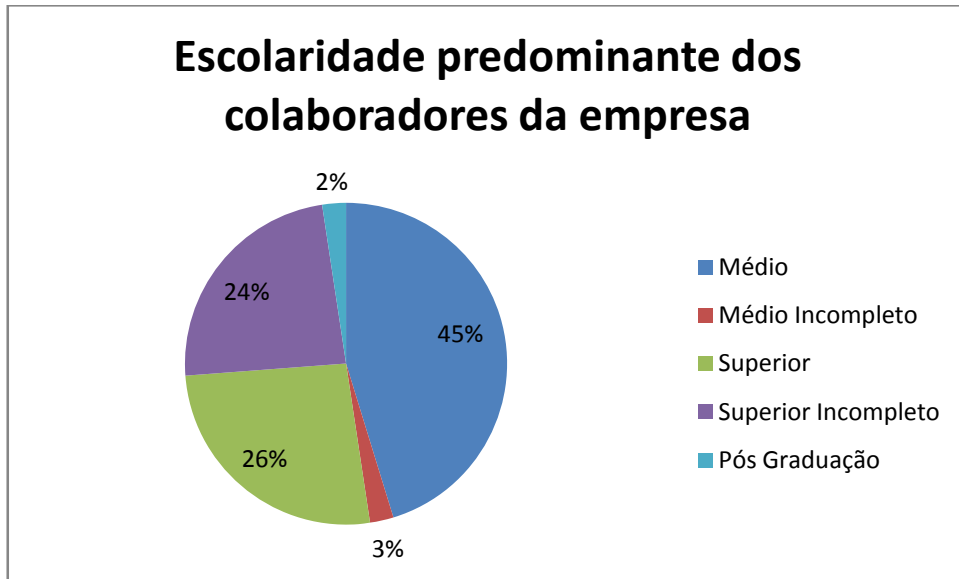
Figura 10 – Gênero predominante dos colaboradores da empresa



Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Referente ao gênero predominante na empresa, feminino predomina em 60% e masculino predomina em 40% das empresas pesquisadas.

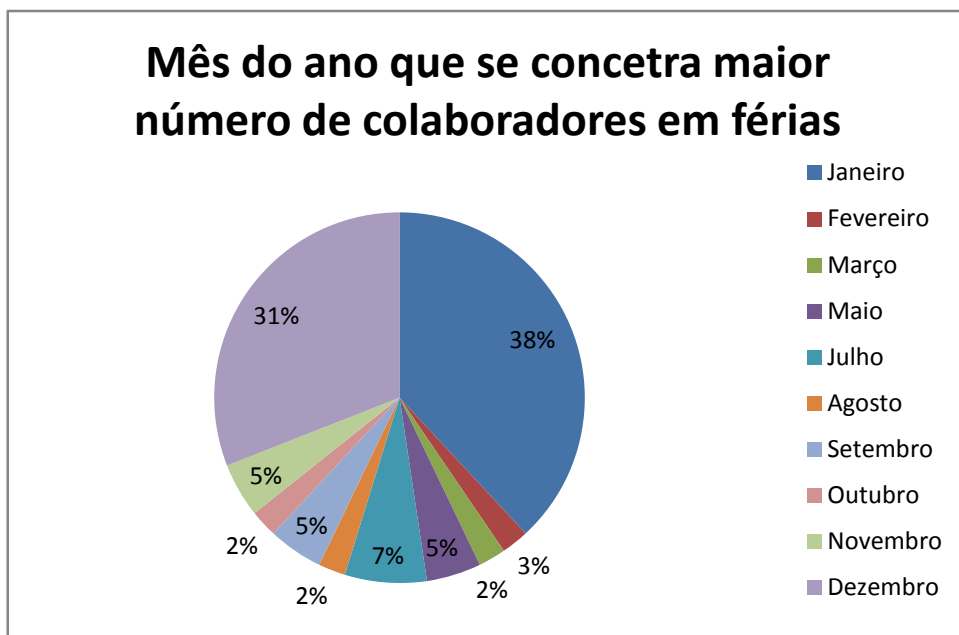
Figura 11 – Escolaridade predominante dos colaboradores da empresa



Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Quanto a escolaridade predominante dos colaboradores da empresa, a maioria, com 45% o predomínio é do ensino médio completo, 26% tem a maioria com ensino superior completo, 24% com superior incompleto, 2% com médio incompleto e 2% com pós graduação.

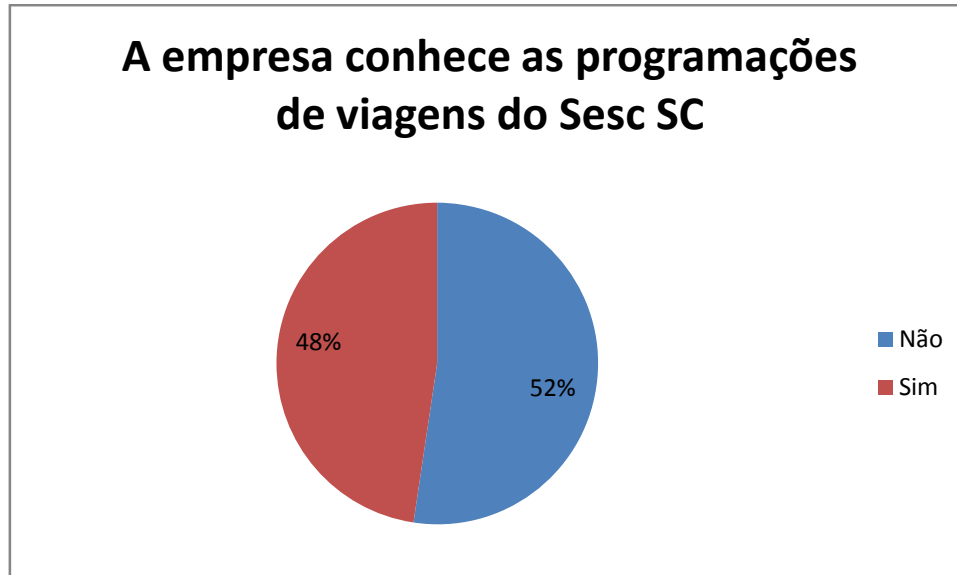
Figura 12 – Mês do ano que se concentra maior número de colaboradores em férias



Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Referente ao mês do ano se concentra maior número de colaboradores em férias, o destaque fica para o mês de janeiro, com 35%, dezembro com 31%, julho com 7%, maio, setembro e novembro com 5% e fevereiro, agosto e outubro com 2%.

Figura 13 – A empresa conhece as programações de viagens do Sesc SC



Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Na questão sobre se a empresa conhece as programações de viagens do Sesc em Santa Catarina, apenas 48% responderam que sim, e 52% que não conhecem.

1.6 Objeto de estudo

A instituição estudada para o desenvolvimento do projeto é o Sesc – Serviço Social do Comércio. A abrangência do Sesc é nacional, porém, para este projeto, foi estudado somente o Estado de Santa Catarina.

O Sesc atua nas áreas de saúde, assistência, lazer, cultura, educação e turismo social e tem como missão: “Contribuir para a construção de uma sociedade mais justa e para a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores do setor de comércio de bens, serviços e turismo, prioritariamente de baixa renda, através de serviços subsidiados e de excelência.”(SESC-SC, 2016)

O Sesc foi fundado em 13 de setembro de 1946 como uma entidade de direito privado, um serviço social autônomo sem fins lucrativos.

Hoje, o Sesc SC está presente em todas as regiões do estado, com 46 pontos fixos de atendimento em 28 cidades e 17 unidades móveis que, de forma itinerante, desenvolvem eventos comunitários, atendimento odontológico, educação em saúde e incentivam à leitura. No total são 27 Unidades Operacionais e três meios de hospedagem (Hotel Sesc em Cacupé, Hotel Sesc em Blumenau e Sesc Pousada Rural em Lages).

Uma das atividades realizadas pelo Sesc é o Turismo Social, que visa promover o bem-estar de sua clientela e uma visão diferenciada, agregando cultura e história aos roteiros. O turismo social no Sesc favorece:

- Novas oportunidades de lazer com baixo custo, preferencialmente em transporte e hospedagem;
- Integração interpessoal;
- Enriquecimento cultural, educacional e histórico;
- Desenvolvimento integral da saúde.

O Sesc tem 43 unidades de hospedagem no Brasil, recebendo em torno de 3 milhões de turistas anualmente. (SESC, 2016)

2 DESENVOLVIMENTO

Nesse capítulo apresenta-se o desenvolvimento do projeto “Portfólio de oferta turística para o Sesc SC”.

2.1 Iniciação do Projeto

Neste item descreve-se a iniciação do projeto com os respectivos processos de acordo com o PMBOK.

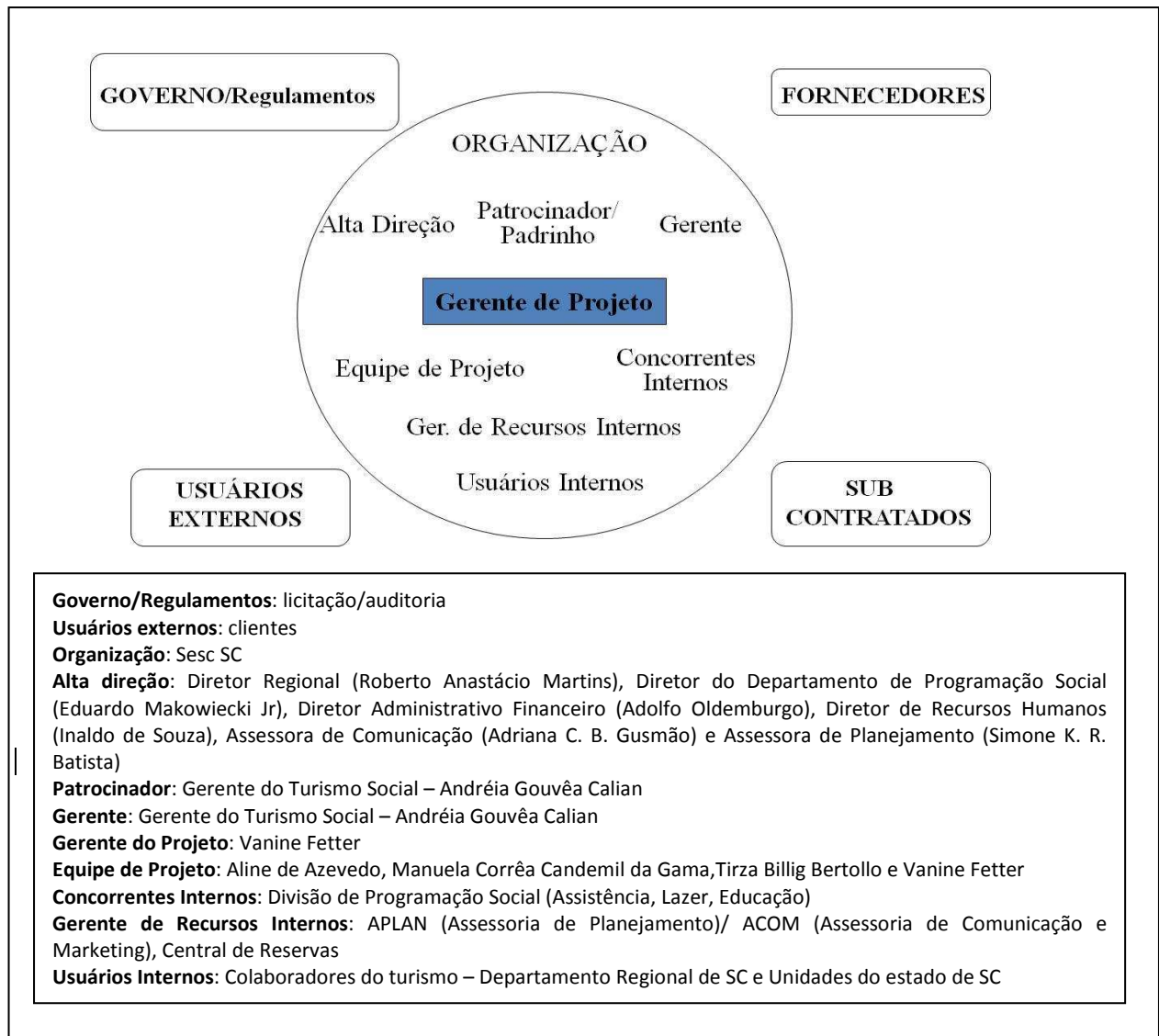
2.1.1 Termo de abertura do projeto

O termo de abertura do projeto é o documento que oficializa o início das atividades para a equipe do projeto. Nele constam as informações referentes as estimativas de prazo e recursos, a justificativa do projeto, a designação do gerente de projetos e suas responsabilidades, as premissas e restrições. O termo de abertura do projeto consta no Apêndice D.

2.1.2 Análise do ambiente do projeto (partes interessadas)

Para o projeto, foram identificadas as principais partes interessadas, na Figura 14, onde pode-se visualizá-la:

Figura 14 – Análise do ambiente do projeto

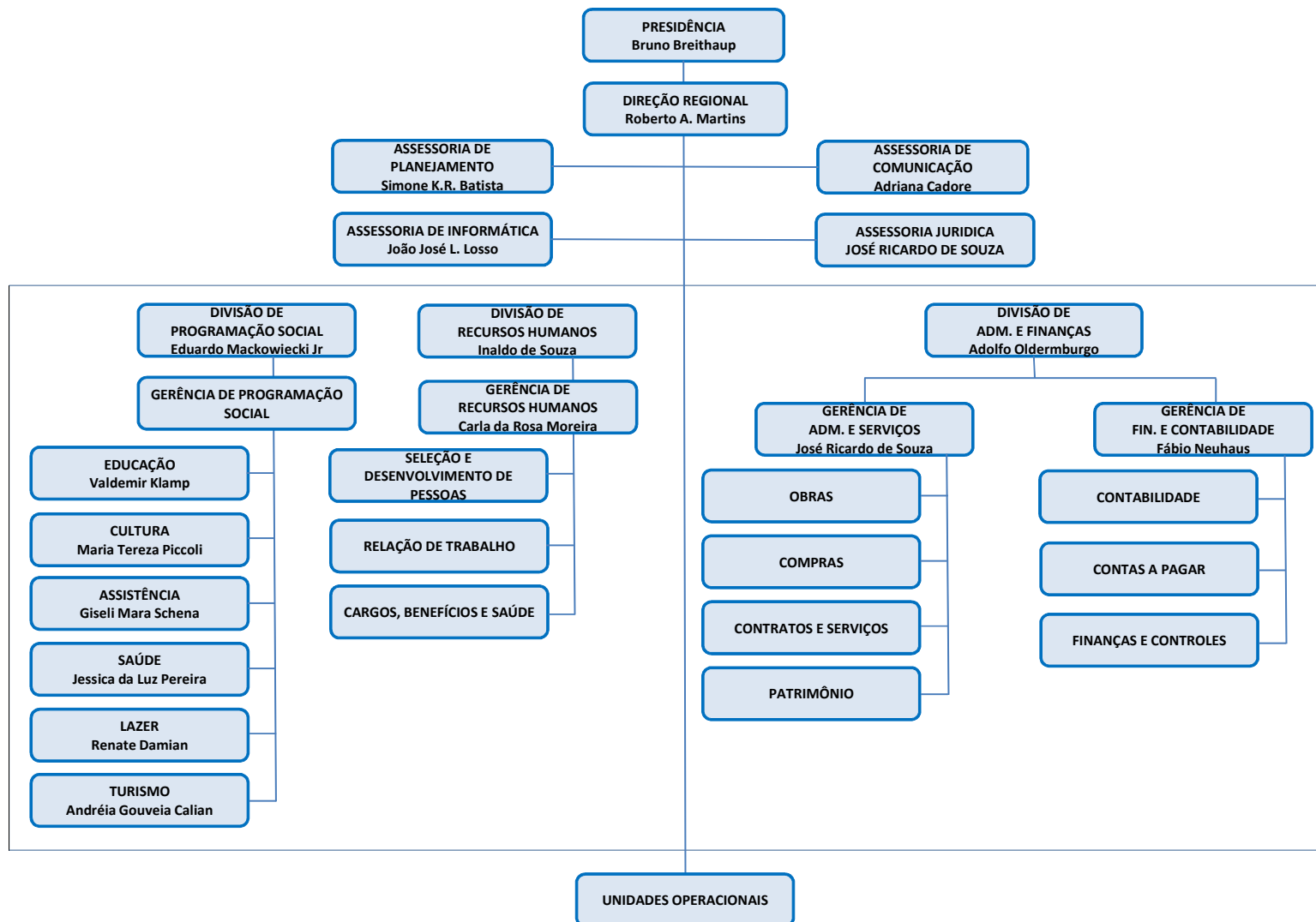


Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

O organograma do Departamento Regional (Figura 15), sediado em Florianópolis/SC, é composto pelo Diretor Regional, abaixo, Diretor do Departamento de Programação Social, Diretor Administrativo Financeiro, Diretor de Recursos Humanos, Assessora de Comunicação e Marketing e Assessora de Planejamento, abaixo deles estão os gerentes de cada área e abaixo os analistas. Outras pessoas envolvidas durante o processo do projeto serão os técnicos de turismo que estão lotados nas unidades operacionais.

O gerente do projeto terá contato direto com a patrocinadora, esta com o Diretor do Departamento de Programação Social e este com o Diretor Regional, seguindo sempre esta hierarquia.

Figura 15 – Organograma do Departamento Regional



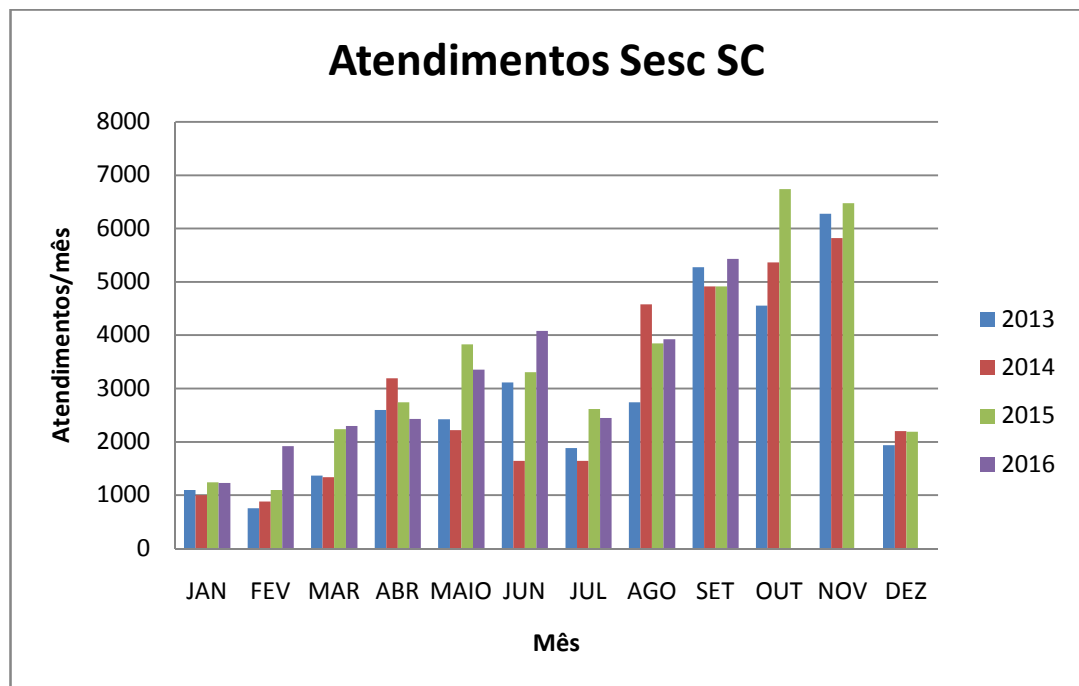
Fonte: Sesc SC (2016)

2.2 Planejamento do Projeto

O planejamento envolve a definição das etapas para se chegar ao objetivo do projeto, ele deve estar em conformidade com todos os envolvidos e seguir os critérios quanto ao cronograma e custos.

O principal problema visualizado pela equipe de projetos foi a da variação dos atendimentos do Sesc SC (entende-se por atendimento o número de dias de cada programação vezes o número de pessoas participantes). Conforme pode ser visualizado na figura 16. Os dados foram atualizados no mês de outubro de 2016, não constando, portanto os números que se referem aos meses de outubro, novembro e dezembro de 2016.

Figura 16 – Atendimento Sesc SC / 2013 a 2016



Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

A figura 16 mostra a queda nos atendimentos de dezembro, janeiro e fevereiro, e que se mantém nos anos de 2013, 2014, 2015 e 2016.

Neste sentido, optou-se iniciar o projeto com a aplicação das pesquisas de mercado. Trigo (2001, p.259) cita “A pesquisa deverá estar sempre presente, seja na correção de rotas anteriormente estabelecidas, na formatação de produtos para atendimento da demanda existente ou na criação de produtos inovadores em consonância com as evoluções das tendências da sociedade em geral.” Trigo (2001) também salienta que o turismo é

interdisciplinar e, portanto é importante que se esteja atento as causas e efeitos das mudanças no desenvolvimento da atividade. Com isso, verifica-se a importância do Sesc estar sempre buscando novos projetos na área de Turismo Social, para que possa continuar sendo o principal operador e fomentador da atividade.

Através dos questionários aplicados pode-se verificar que a maioria dos clientes do turismo social do Sesc são da 3ª idade, que buscam a integração e comodidade que as viagens em grupos proporcionam e que têm tempo disponível em qualquer época do ano.

Também pode-se salientar, que 52% das empresas desconhecem que o Sesc SC desenvolve programações voltadas ao turismo social, e que 66% destas empresas tem o maior número de colaboradores em férias no período de dezembro (31%) e janeiro (35%). A partir disso, nota-se a importância da elaboração deste portfólio para que esta atividade seja divulgada com maior ênfase e com isso os atendimentos sejam alavancados neste período.

A partir dos questionários e da análise técnica das analistas de programação social, definiu-se os roteiros que serão utilizados para a composição do portfólio:

- Roteiros com hospedagem nos 03 meios de hospedagem do Sesc em SC - Hotel Sesc em Blumenau, Sesc Pousada Rural de Lages e Hotel Sesc em Cacupé (Vale Europeu, Beto Carrero, Pomerode, Festa Pomerana, Urubici, São Joaquim, Colheita da Maçã).
- Hotel Sesc Cacupé/SC (como na alta temporada o hotel trabalha com pacotes fechados de 7 noites, será solicitado para a gerência do hotel a “quebra” deste pacote, utilizando 3 noites para uma região e 4 noites para outra região).
- Vale do Contestado - SC
- Porto Alegre Cultural - RS
- Serra Gaúcha - RS
- Missões Jesuíticas - RS
- Serra do Mar Paranaense com passeio de Trem - PR
- Caiobá e Ilha do Mel - PR
- Sesc Mineiro Grussaí - RJ
- Caxambu - MG
- São Paulo Cultural - SP
- Campos do Jordão com Aparecida do Norte - SP.

Após esta definição, serão compilados os roteiros com valores para a composição do portfólio. Este portfólio ficará disponível no site do Sesc SC e também será impresso e

enviado para todas as unidades do estado para que sejam utilizados nas visitas realizadas pela central de atendimento para que as empresas conheçam este produto oferecido pelo Sesc.

2.2.1 Plano do Projeto

O Plano do Projeto tem por finalidade estruturar e apresentar, de forma organizada, todos os artefatos produzidos para o planejamento do projeto.

2.2.1.1 Escopo

O Plano de Gerenciamento do Escopo, documento elaborado no início do planejamento do projeto, apresenta os objetivos, premissas e limitações do projeto. É fundamental que as informações sejam claras e detalhadas a fim de assegurar que o objetivo do projeto seja alcançado.

O projeto em questão teve como objetivo elaborar um portfólio de oferta turística para o Sesc SC na alta temporada com as programações que melhor se adequem a este período para o público atendido pelo Sesc SC, tendo opções regionais e nacionais, que tenham valores compatíveis com o mercado, apresentem passeios e excursões de curta duração (três a cinco dias) e longa duração (cinco a sete dias).

O projeto justifica-se pela necessidade de reverter o atual quadro de atendimentos do Turismo Social do Sesc SC na alta temporada. Esta necessidade ficou evidente após a análise das planilhas efetuadas pela Assessoria de Planejamento do Sesc (APLAN) com dados sobre o turismo no estado de SC.

O produto final do projeto será o Portfólio de roteiros viáveis de serem programados e executados pelo Sesc SC, para isso foram definidas as principais entregas que constam no Quadro 01.

As premissas para o desenvolvimento do projeto:

1. Serão disponibilizadas quatro analistas da área de Turismo Social, uma hora por semana para o desenvolvimento do projeto;
2. A organização dará suporte e estrutura necessária para a realização do projeto;
3. A central de reservas dará suporte na realização da pesquisa.

Referente às restrições, foram identificados: o tempo restrito da central de reservas para a realização da pesquisa e o prazo de planejamento do projeto até novembro de 2016 para sua implantação na temporada de 2017.

Para o projeto serão realizadas três pesquisas: a pesquisa *in loco* com os clientes que frequentam as unidades do Sesc SC para saber idade, formação escolar, renda mensal, se já viajou com o Sesc, quantas vezes costuma viajar por ano e em qual período, região que pretende viajar e quanto costuma investir numa viagem, bem como sugestões para melhoria do Turismo Social do Sesc SC. Pesquisa via internet através da ferramenta Google Docs com empresas do comércio, bens, serviços e turismo através da ACOM, onde se irá buscar o período do ano onde os funcionários destas empresas mais saem de férias, faixa etária predominante dos colaboradores, sexo, estado civil, escolaridade. Pesquisa com técnicos de turismo das unidades do Sesc SC para saber se no período compreendido entre dezembro, janeiro e fevereiro eles possuem demanda para o turismo, os destinos mais procurados que ainda não são oferecidos, os roteiros com maior facilidade de comercialização, saber se a maior procura é por pacotes aéreos ou terrestres e sugestões para alavancar o turismo nestes meses.

Foi ainda realizado o mapeamento da demanda, novos roteiros serão elaborados a partir desta demanda identificada. Logo após foi criado o *layout* do portfólio e realizada uma reunião para aprovação deste. Após a aprovação o mesmo será publicado *online* no site do Sesc SC e também haverá a versão impressa para encaminhar uma cópia para cada unidade do Sesc dentro do estado de SC.

O Plano de Gerenciamento do Escopo encontra-se no apêndice “E”.

2.2.1.2 Entregas

As entregas do projeto estão definidas no plano de gerenciamento de escopo, no qual podem ser identificadas cada etapa ou ainda entregas do projeto. Segue o resumo das entregas identificadas no quadro 01.

Quadro 01 – Entregas do Projeto

PRINCIPAIS ENTREGAS	ENTREGA
Pesquisa in loco com os clientes que frequentam as unidades do Sesc SC.	Julho/2016
Pesquisa com empresas do comércio, através da Central de Reservas do Sesc.	Julho/2016
Pesquisa com os técnicos de turismo das unidades do Sesc SC.	Julho/2016
Retorno das pesquisas	Julho/2016
Tabulação dos dados	Agosto/2016
Reunião para definição dos roteiros a partir das pesquisas	Agosto/2016
Roteiros elaborados a partir da demanda identificada	Setembro/2016
Reunião com a ACOM para esboço do portfólio	Setembro/2016
Criação do layout do portfólio.	Setembro/2016
Aprovação do esboço do portfólio.	Outubro/2016
Publicação online/impressa do portfólio.	Novembro/2016
Lançamento do portfólio Sesc SC para a alta temporada	Novembro/2016
Reunião de encerramento	Novembro/2016

Fonte: Elaborado pela equipe do projeto (2016)

2.2.1.3 Análise de viabilidade econômico-financeira

A análise de investimento se faz necessária para a maximização dos lucros de uma empresa. Segundo Assaf Neto (2012 p. 37) “O objetivo de maximização do lucro é uma visão de curto prazo, sendo superado em importância pelo objetivo de maximização da riqueza dos acionistas”.

Para uma análise de investimento ser efetiva deve-se levar em consideração várias áreas gerenciais. De acordo com Berto e Beulke (2006, p. 253)

Os estudos para a realização de um investimento devem considerar as variáveis de diversas áreas gerenciais, como as áreas técnica, mercadológica, econômica e financeira. Quando se fala em custos, em geral, se está vinculando seus temas ao aspecto econômico. No que diz respeito a um estudo de investimento, normalmente se deseja saber qual o volume necessário de produtos ou serviços que deve ser agregado, e em que tempo, para que o valor investido retorne, ou seja, recuperado.

No projeto Portfólio de Oferta Turística para o Sesc SC, os indicadores utilizados estão listados abaixo:

- TMA – Entende-se como taxa mínima de atratividade a melhor taxa, com baixo grau de risco, disponível para aplicação do capital em análise.

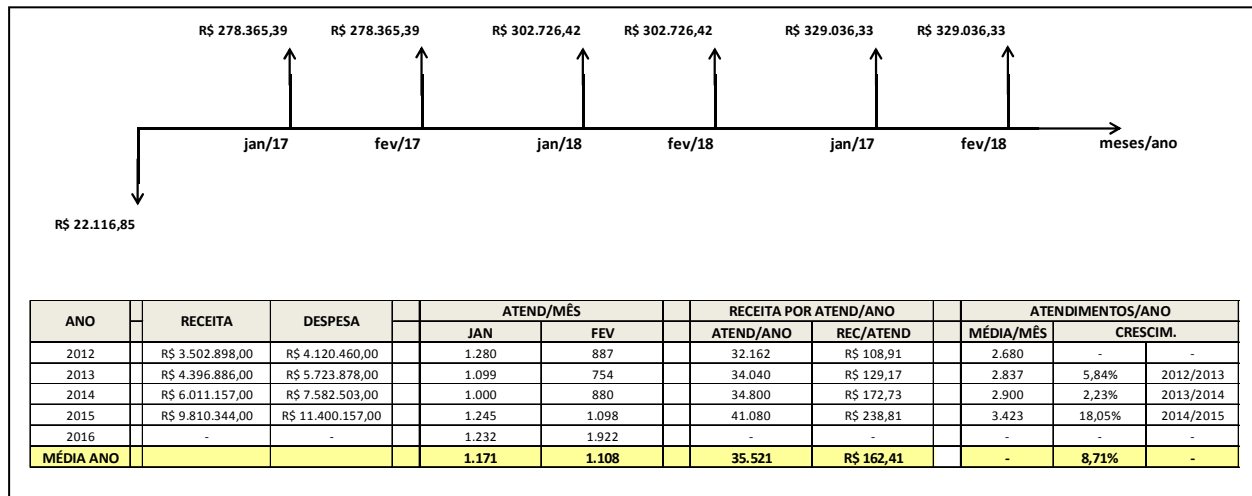
- VPL – É a técnica de análise de investimento mais conhecida e mais utilizada. O valor presente líquido é a concentração de todos os valores esperados de um fluxo de caixa na data zero.
- VPLa – O Valor Presente Líquido anualizado é utilizado para um comparativo mais eficaz para projetos a longo prazo. Enquanto o VPL concentra todos os valores do fluxo de caixa na data zero, no VPLa o fluxo de caixa representativo do projeto de investimento é transformado em uma série uniforme.
- IBC – Índice Benefício/Custo é a medida de quanto se espera ganhar por unidade de capital investido. A hipótese implícita no cálculo do IBC é que os recursos liberados ao longo da vida útil do projeto sejam reinvestidos a taxa de mínima atratividade.
- ROIA – Retorno Adicional sobre o Investimento é a melhor estimativa de rentabilidade para um projeto de investimento. Representa, em termos percentuais, a riqueza gerada pelo projeto.
- TIR – A taxa Interna de Retorno, por definição, é a taxa que torna o Valor Presente Líquido (VPL) de um fluxo igual a zero.
- ROI – Retorno sobre investimento é usado para medir os rendimentos obtidos a partir de uma determinada quantia de recursos investidos.
- Payback – Período de Recuperação do Investimento significa o número de períodos necessários para que o fluxo de benefícios supere o capital investido.

Como a base para se estabelecer uma estimativa da Taxa Mínima de Atratividade é a taxa de juros praticada no mercado, e devido à aceitabilidade do mercado, no projeto a TMA escolhida foi o índice da poupança, que nesta data é de aproximadamente 0,6929% a.m..

Para formar o fluxo de caixa do projeto, utilizou - se os dados dos últimos cinco anos do Sesc SC. Valores como receita anual, atendimentos por mês, atendimentos por ano, bem como as médias e percentual de crescimento (figura 17).

Por fim, chegou-se aos valores previstos para os meses de Janeiro e Fevereiro dos próximos três anos. O valor que se apresenta nestes dois meses ao ano foi calculado através da previsão de atendimentos por mês, mais o percentual de crescimento médio, fazendo assim a média dos dois meses e multiplicando pela receita média.

Figura 17 – Fluxo de caixa



Fonte: Elaborado pela equipe do projeto (2016)

O quadro 02 sumariza os indicadores de análise gerados para o projeto de investimento em consideração:

Quadro 02 – Indicadores

INDICADORES	VALOR
Taxa Mínima de Atratividade (TMA)	0,6929% a.m.
Valor Presente Líquido (VPL)	1.753.432,5400
Valor Presente Líquido Anualizado (VPLa)	299.366,7654
Índice Benefício/Custo (IBC)	80,2804
Retorno Adicional sobre o Investimento (ROIA)	107,6992% a.m.
Taxa Interna de Retorno (TIR)	1.259,2117%
Retorno sobre o Investimento (ROI)	109,1300% a.m.
Período de Recuperação do Investimento (Payback)	Entre o período 0 e 1

Fonte: Elaborado pela equipe do projeto (2016)

A verificação da viabilidade econômico-financeira foi realizada para confirmar a viabilidade do investimento no projeto Portfólio de Oferta Turística. Sendo o investimento inicial na ordem de R\$ 22.116,85, e do qual se espera receber benefícios de caixa nos meses de janeiro e fevereiro de cada ano, nos valores de R\$ 278.365,39 a R\$ 329.036,33. E a TMA - taxa mínima de atratividade utilizada foi de 0,6929% a.m., mesmo índice da poupança.

Após a análise do VPL – valor presente líquido verifica se a viabilidade o projeto, devido ao valor de R\$ 1.753.432,5400, excedente ao final do tempo estimado, além da TMA de 0,6929% a.m.

O VPLa – valor presente líquido anualizado mostra o excedente médio de R\$ 299.366,7654 ao mês, em cada ano do período analisado. Este valor é utilizado para um comparativo mais eficaz em projetos logo prazo. E com este valor é mais fácil para o investidor/patrocinador do projeto raciocinar em termos de ganho por período.

Quanto ao IBC – índice benefício/custo verifica se que a cada R\$ 1,00 imobilizado no projeto, se tem o ganho de R\$ 79,2804, além da TMA de 0,6929% a.m..

O ROIA – retorno adicional sobre o investimento é a melhor estimativa de rentabilidade para um projeto de investimento, sendo em termos percentuais, a riqueza gerada pelo projeto. No projeto analisado, o ROIA é de 107,6992% a.m..

Já a TIR – taxa interna de retorno tanto pode ser usada para analisar a dimensão do retorno, como também para analisar a dimensão risco. Neste projeto como a TMA é igual a 0,6929% e a TIR 1.259,2117%, indica que há mais ganho investindo-se no projeto do que na TMA. A TIR justifica-se pelo baixo valor investido em relação à receita do Turismo social do Sesc SC.

O ROI – retorno sobre investimento, usado para medir os rendimentos obtidos a partir de uma determinada quantia de recursos investidos, neste projeto é de 109,1300% a.m..

Com a implantação deste projeto objetiva-se o crescimento de 8,71% ao ano.

E após análise do *payback* – período de recuperação do investimento - verificamos que devido ao baixo investimento e altos valores de retorno do investimento, o *payback* se dará já no primeiro período analisado.

2.2.1.4 Tarefas Programadas

A EAP, Estrutura Analítica do Projeto, foi estruturada a partir das principais entregas, bem como suas atividades para alcançar o objetivo do projeto. Ela fornece uma visão estruturada das entregas do projeto e com ela que as responsabilidades podem ser melhores atribuídas e controladas pelo gerente de projetos.

A estrutura analítica do projeto está representada na figura 18:

Figura 18 – Estrutura Analítica do Projeto – EAP



Fonte: Elaborado pela equipe do projeto (2016)

2.2.1.5 Riscos e respostas planejadas

O plano de gerenciamento dos riscos descreve como os processos de riscos serão estruturados e executados iniciando pela identificação dos riscos, sua análise qualitativa e quantitativa, seu plano de respostas e concluindo com a forma que os riscos serão controlados e monitorados. Após o levantamento dos riscos e análise qualitativa, foi identificada a probabilidade e o impacto de cada risco através da Matriz de Probabilidade e Impacto – Apêndice N. Os riscos analisados no Quadro 02 são considerados os mais críticos conforme esta classificação, e desta forma foram selecionados para verificar a estratégia que será adotada e a resposta caso ele ocorra.

Quadro 03 – Riscos e respostas planejadas

RISCO	ESTRATÉGIA	RESPOSTA
Não ter retorno das pesquisas	Mitigar	Envolver todos os <i>stakeholders</i> no processo, informando o objetivo de cada etapa do projeto e posteriormente os resultados obtidos, evidenciando a importância do envolvimento de cada <i>stakeholder</i> para o desenvolvimento ideal do projeto e posterior alcance do objetivo. Procurar o engajamento/ sensibilizar as partes interessadas.
Falta de colaboração da equipe de técnicos	Aceitar	Solicitar colaboração em aplicar as pesquisas de técnicos de outras áreas que respondem pelo Turismo Social nas unidades.
Dados qualitativos da pesquisa tragam resultados que não estão alinhados com o Sesc ou inviáveis operacional/ financeiramente	Aceitar	Caso as respostas obtidas nos questionários tragam sugestões de roteiros que não estão alinhados com a filosofia do Turismo Social, a estratégia é continuar colocando a venda os roteiros antigos e formatando novos que estejam dentro da proposta de atender o público de baixa renda, promover a socialização através de viagens em grupos e enriquecimento cultural.
Não conseguir aplicar as pesquisas	Aceitar	Caso não se consiga atingir todos os públicos planejados para responder a pesquisa, justificam-se no projeto as razões que levaram a falta dessas respostas.
Atraso no Cronograma	Mitigar	A equipe do projeto deve estar alinhada com o cronograma proposto, caso haja algum atraso é necessário comunicar o gerente de projetos para que ajustes possam ser feitos ou alocação de mão de obra de obra. As reuniões com a equipe devem ser constantes para acompanhar e monitorar os prazos estabelecidos.

Fonte: Elaborado pela equipe do projeto (2016)

Os riscos identificados para o projeto podem ser visualizados no Plano de Gerenciamento de Riscos (Apêndice N). Na análise do quadro 02 foram utilizados somente os de maior risco e probabilidade.

Esta análise é de fundamental importância para que se tenha um planejamento e documentos norteadores no caso de algum destes riscos ocorrerem durante o projeto. Identificar os riscos tem como objetivo determinar quais riscos podem afetar o projeto e documentar suas características. É um processo iterativo que deve ocorrer durante todo o projeto. Para isso serão utilizadas como ferramentas o *brainstorming*, revisão da documentação e reuniões com a equipe e as partes interessadas.

2.2.1.6 Especificações contratuais

Para o desenvolvimento do projeto, não foi utilizado o sistema de contrato de trabalho, uma vez que a mão de obra é toda interna da organização. Apenas nas etapas finais da elaboração do projeto houve a utilização da mão de obra da assessoria de comunicação do Sesc. Para isso, foi aberto um formulário de solicitação de material de divulgação que é a ferramenta oficial da Comunicação onde irão constar todos os requisitos do portfólio, bem como prazos.

Esse formulário tramitou entre os envolvidos da área de Turismo Social e Comunicação, é o documento oficial de solicitação dentro da instituição. Não foi fornecido pagamento para a organização fornecer as informações necessárias para o projeto. Como não se tem a contratação de esforços extras para o levantamento das informações da organização, a existência dos custos está relacionada aos esforços dos envolvidos em horas de trabalho para o fornecimento das informações relevantes ao projeto.

Não foi oferecido qualquer tipo de pagamento extra salário para os envolvidos da organização no processo de informações inerentes a organização para a equipe do projeto.

As solicitações de mudança para este documento ou para demais documentos do projeto necessitam ser efetuadas através do plano de gerenciamento de mudanças.

O acordo de trabalho do projeto encontra-se no apêndice “O” deste projeto.

2.2.1.7 Critérios de aceitação do projeto

Para ser aprovado pelos *stakeholders*, o projeto não pode ter custo elevado, devido a política da empresa. Os custos estimados estão inseridos no atual orçamento anual onde

constam os custos com mão de obra que será utilizada para todo o desenvolvimento do projeto. O desembolso previsto é de impressão do portfólio.

A decisão de não haver custo extra para a empresa foi tomada em conjunto com a patrocinadora, que como gerente de Turismo Social sabe da necessidade de elaboração do portfólio e apoia o projeto, articulando a comunicação com a direção e assessoria de comunicação.

Os critérios de aceitação do projeto estão descritos no plano de gerenciamento de escopo deste projeto.

Os critérios de aceitação abordam temas necessários para a entrega do projeto, e atendimento ao escopo do mesmo. Dentre os critérios de aceitação, um dos mais importantes é o atendimento aos requisitos do projeto.

Os critérios de aceitação são os seguintes:

- Atender os requisitos destacados na declaração de requisitos – DR e nas solicitações de propostas do Plano de Gerenciamento de Aquisições;
- O projeto deve apresentar formato aplicável ao Sesc SC;
- Conclusão bem-sucedida do escopo do projeto.

2.2.1.8 Assinaturas/aprovações

As aprovações do projeto serão feitas conforme ocorrerem as entregas. Todas as entregas já citadas no tópico 2.2.1.2 e que também podem ser evidenciadas no plano de gerenciamento de escopo.

Todas as aprovações serão feitas previamente pela gerente de projetos Vanine Fetter, que ocupa o cargo de analista de programação social do Sesc SC e a aprovação final será realizada pela patrocinadora do projeto, Andréia Gouvêa Calian, que ocupa o cargo de gerente de Turismo Social do Sesc SC.

2.2.1.9 Custos

No quadro 03 estão representados os principais recursos chave para atender os objetivos do projeto, sendo o valor total previsto do projeto e de R\$ 22.116,86. Foi calculado para os custos do projeto o valor referente as horas trabalhadas e impressão do portfólio, apesar da empresa não valorar estas horas trabalhadas em cima do projeto.

Quadro 04 – Custos

DESCRIÇÃO DO PACOTE	VALOR
Pesquisa com clientes	R\$ 1.656,06
Pesquisa com empresas do comércio	R\$ 1.796,66
Pesquisa com técnicos de Turismo Social	R\$ 1.656,06
Mapear a demanda	R\$ 4.392,00
Elaborar novos roteiros	R\$ 5.380,20
Criação de layout	R\$ 767,16
Reunião para aprovação do esboço do portfólio	R\$ 608,76
Publicação online/impresa do portfólio	R\$ 59,76
Lançamento do portfólio Sesc SC para a alta temporada	R\$ 5.800,20
TOTAL	R\$ 22.116,86

Fonte: Elaborado pela equipe do projeto (2016)

Além disso, o projeto conta com duas reservas gerenciais e de contingência, de tempo e de custo. A reserva de tempo implica em usar uma margem de 10% do total de tempo previsto para o encerramento do projeto. A reserva de custo obedece às normas financeiras para contratação e pagamentos de fornecedores, trata-se de um limite de 25% do custo previsto que poderá ser pago como aditivo de contrato.

2.2.1.10 Matriz tarefa x responsabilidade

Na Matriz de Responsabilidade, representada no quadro 04, são demonstradas as responsabilidades de cada membro da equipe do projeto sobre as entregas planejadas.

Quadro 05 – Matriz de Responsabilidade

Tarefa / Responsabilidade	ALINE	MANUELA	TIRZA	VANINE	TÉCNICO DE TURISMO SOCIAL	CENTRAL DE RESERVAS	ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO	PATROCINADORA
Pesquisa com clientes								
Elaborar pesquisa	E	E	E	E				AP
Enviar pesquisa para as unidades do Sesc SC				E				
Aplicar as pesquisas	A	A	A	A	E			
Compilar dados	A	A	A	E				
Pesquisa com empresas do comércio								
Elaborar pesquisa	E	E	E	E				AP
Enviar pesquisa para a Central de Reservas do Sesc SC				E				
Aplicar as pesquisas	A	A	A	A		E		
Compilar dados	A	A	A	E				
Pesquisa com técnicos de Turismo Social								
Elaborar pesquisa	E	E	E	E				AP
Enviar pesquisa para as unidades do Sesc SC				E				
Aplicar as pesquisas	A	A	A	A	E			
Compilar dados				E				
Mapear a demanda								
Tabular dados da pesquisa	A	A	A	E				AP
Analisar os números	E	E	E	A				
Formatar o resultado final	A	A	A	E				
Elaborar novos roteiros								
Pesquisar destinos	E	E	E	E				
Contactar fornecedores	E	E	E	E				
Realizar orçamentos	E	E	E	E				
Formatar os preços	E	E	E	E				
Elaborar informações sobre os roteiros	E	E	E	E				
Organizar / formatar os roteiros	E	E	E	E	R			AP
Criação de layout								
Realizar reunião da equipe do projeto com a Comunicação	A	A	A	R			E	AP
Entregar layout	A	A	A	A			E	AP
Reunião para aprovação do esboço do portfólio								
Aprovar esboço / rascunho	A	A	A	A			E	AP
Entregar conteúdo para diagramação do portfólio	A	A	A	E				AP
Aprovar conteúdo e material do portfólio	A	A	A	A			E	AP
Publicação online do portfólio								
Publicar o portfólio online - Intranet	A	A	A	A			E	AP
Lançamento do portfólio Sesc SC para a alta temporada								
Realizar orçamentos	E	E		R				
Aprovar amostra do portfólio impresso	A	A	A	A				AP
Imprimir portfólio			E	R				AP
Publicação e lançamento dos portfólios online e impresso							E	AP

Fonte: Elaborado pela equipe do projeto (2016)

Para a leitura do quadro 02 a legenda a seguir deve ser utilizada:

E = Executor;

R = Revisor;

A = Apoio;

AP = Aprovação.

2.2.1.11 Cronograma dos principais marcos do projeto

As principais entregas do projeto podem ser visualizadas no quadro 05:

Quadro 06 – Principais entregas do projeto

PRINCIPAIS ENTREGAS	ENTREGA
Pesquisa in loco com os clientes que frequentam as unidades do Sesc SC.	Julho/2016
Pesquisa com empresas do comércio, através da Central de Reservas do Sesc.	Julho/2016
Pesquisa com os técnicos de turismo das unidades do Sesc SC.	Julho/2016
Retorno das pesquisas	Julho/2016
Tabulação dos dados	Agosto/2016
Reunião para definição dos roteiros a partir das pesquisas	Agosto/2016
Roteiros elaborados a partir da demanda identificada	Setembro/2016
Reunião com a ACOM para esboço do portfólio	Setembro/2016
Criação do layout do portfólio.	Setembro/2016
Aprovação do esboço do portfólio.	Outubro/2016
Publicação online/impresa do portfólio.	Novembro/2016
Lançamento do portfólio Sesc SC para a alta temporada	Novembro/2016
Reunião de encerramento	Novembro/2016

Fonte: Elaborado pela equipe do projeto (2016)

2.2.1.12 Indicadores de desempenho do projeto

A equipe de projeto deverá monitorar se os objetivos estão sendo cumpridos através das métricas e métodos de medição estabelecidos, conforme quadro 06.

Quadro 07 – Controle de qualidade

OBJETIVOS	MÉTRICAS	MÉTODOS DE MEDIÇÃO	RESPONSÁVEL
Realização das pesquisas	Desempenho dos pesquisadores	Encontro presencial para feedback e verificação do andamento das pesquisas.	Equipe do projeto
Avaliação dos dados coletados	Identificação e avaliação dos dados coletados e sua relevância para o projeto	Encontro presencial para análise dos dados coletados nas pesquisas.	Equipe do projeto
Relatório de acompanhamento do status da elaboração dos roteiros	Análise de report quanto ao estágio em que se encontra a elaboração dos roteiros que comporão o portfólio	Leitura e análise do report	Gerente do Projeto
Avaliação do esboço do portfólio elaborado pela ACOM	Análise do esboço do portfólio de acordo com os requisitos apresentados	Encontro presencial para avaliação do esboço.	Equipe do projeto
Lançamento do portfólio	Reunião para definição do lançamento do portfólio	Reunião presencial para avaliação final do layout do portfólio e definição da data de lançamento.	Equipe do projeto
Avaliação do projeto	Reunião para análise dos números de atendimentos gerados após a divulgação do portfólio	Reunião presencial para avaliação o número de atendimentos nos meses de alta temporada	Equipe do projeto

Fonte: Elaborado pela equipe do projeto (2016)

2.3 Gerenciamento do Projeto

A seguir são apresentados os principais pontos do planejamento do projeto Portfólio de Oferta Turística para o Sesc SC de acordo com as orientações seguindo as boas práticas Guia PMBOK, 5ª. Edição.

2.3.1 Gerenciamento da Integração

O gerenciamento da integração é realizado constantemente para evitar que os problemas do projeto se tornem críticos. Ele vai acontecendo ao longo do desenvolvimento do

projeto, do início ao fim, para que sejam alcançados os melhores resultados, os objetivos, atendendo as expectativas dos *stakeholders* e os requisitos. A responsabilidade pelo gerenciamento da integração é de Tirza Billig Bertollo.

O termo de abertura encontra-se no apêndice “D”.

2.3.2 Gerenciamento do escopo

O objetivo do plano de gerenciamento do escopo é descrever e controlar os trabalhos a serem executados pelo projeto com objetivo de garantir que o produto final seja entregue otimizando recursos sem dispensar os requisitos e premissas do plano do projeto.

Este plano contempla os objetivos, método e processos de escopo. Nele também são levantadas as responsabilidades de cada integrante da equipe de projeto, as premissas e restrições, bem como as ferramentas que serão utilizadas para desenvolvê-lo. A responsável pelo plano de gerenciamento do escopo é a Gerente de Projetos é Vanine Fetter.

O plano de gerenciamento do escopo encontra-se no apêndice “E”.

2.3.3 Gerenciamento do tempo

Para a realização do planejamento do tempo foi elaborado o cronograma de atividades que serão realizadas para a conclusão da implantação do projeto contendo também suas durações, datas de início e término e os recursos necessários a serem utilizados em cada atividade.

Ainda neste plano foi realizado o levantamento de recursos da atividade e também elaborado o calendário destes recursos. A partir do levantamento das atividades do projeto pôde-se realizar o sequenciamento de atividades utilizando o método do diagrama de precedência, definir o tempo de cada atividade utilizando a estimativa de 3 pontos bem como definir e desenhar o caminho crítico do projeto. Dentro do projeto Portfólio de Oferta Turística para o Sesc SC a responsável pelo plano de gerenciamento do tempo é Tirza Billig Bertollo.

O plano de gerenciamento do tempo encontra-se no apêndice “H”.

2.3.4 Gerenciamento do custo

O projeto final prevê a confecção de um Portfólio de Oferta Turística para o Sesc Santa Catarina com a finalidade de divulgar os roteiros a serem ofertados na alta temporada objetivando reverter o atual quadro de baixo número de atendimentos em Turismo Social nos meses de dezembro, janeiro e fevereiro. Para ser aprovado o projeto não pode ter custo elevado devido a política da empresa, os custos estimados estão inseridos no atual orçamento anual onde constam os custos com mão de obra que será utilizada para todo o desenvolvimento do projeto. O desembolso previsto é de impressão do portfólio.

No plano de gerenciamento do custo deste projeto estão descritos os processos de gerenciamentos dos custos, orçamento e cronograma de desembolso, reservas gerenciais e de contingência, frequência de avaliação do orçamento do projeto e das reservas, autonomias, alocação financeira das mudanças no orçamento, administração do plano de gerenciamento de custos e outros assuntos relacionados ao gerenciamento de custos do Projeto não previstos nesse plano. A responsabilidade pelo gerenciamento dos custos é de Aline de Azevedo.

O plano de gerenciamento dos custos encontra-se no apêndice “I”.

2.3.5 Gerenciamento da qualidade

No gerenciamento da qualidade é feito o levantamento dos requisitos da qualidade do projeto, bem como suas entregas. Neste consta que as atividades do projeto estão de acordo com as políticas da qualidade da empresa e que suas entregas também estão de acordo com os critérios de aceitação. Dentro do projeto Portfólio de Oferta Turística para o Sesc SC a responsável pelo plano de gerenciamento do tempo é Manuela Corrêa Candemil da Gama.

O plano de gerenciamento da qualidade encontra-se no apêndice “K”.

2.3.6 Gerenciamento dos recursos humanos

No Gerenciamento de Recursos Humanos são atribuídas as responsabilidades dentro do projeto, essas responsabilidades são distribuídas usando como critérios conhecimento e disponibilidade. O plano de gerenciamento de recursos humanos contempla também as atribuições de cargos que auxiliarão nas entregas do projeto, como realização da pesquisa e elaboração do portfólio. Inserção de novos recursos, re-alocação, substituição, treinamento e bonificação estão previstos no plano. A responsabilidade pelo gerenciamento dos recursos

humanos como um todo é de Manuela Corrêa Candemil da Gama e todos os recursos humanos empregados fazem parte do quadro de colaboradores do Sesc SC, não sendo assim necessário contratação de mais mão de obra.

O plano de gerenciamento de recursos humanos encontra-se no apêndice “L”.

2.3.7 Gerenciamento das comunicações

O plano de Gerenciamento das Comunicações tem como requisito administrar toda comunicação referente ao projeto e seu objetivo final é que a comunicação flua da maneira mais transparente e livre de ruído possível. Dentro do projeto Portfólio de Oferta Turística para o Sesc SC a responsável pelo plano de comunicação é Aline Azevedo. Dada a importância da comunicação em um projeto o plano prevê a realização periódica de reuniões de atualização de status. Essas reuniões serão de modo presencial e virtual. Ao final de cada reunião serão produzidas atas, e o modelo de ata deve seguir o padrão Sesc.

A seleção das ferramentas utilizadas leva em consideração os recursos humanos e de equipamentos disponíveis e sua aplicação a cada necessidade de transmissão de informação encontrada visando atingir as partes interessadas a cada etapa do projeto.

O plano de gerenciamento de comunicações encontra-se no apêndice “M”.

2.3.8 Gerenciamento dos riscos

O plano de Gerenciamento de Risco prevê a identificação dos riscos do projeto e determina técnicas e atividades que serão empregadas para minimizar os impactos negativos desses riscos. Os processos empregados no gerenciamento de riscos são: planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas e controle de riscos de um projeto.

Dentro do processo de identificação dos riscos serão utilizadas as ferramentas de *brainstorming*, reuniões e revisão da documentação, essas ferramentas são descritas e seu tempo de aplicação previsto no plano. Após a identificação é realizada a análise quantitativa e qualitativa dos riscos, sendo assim, possível atribuir valor e determinar o grau de risco. As respostas para os riscos visam por fim controlar o impacto desses riscos.

Mais detalhes encontram-se no apêndice “N”.

2.3.9 Gerenciamento das aquisições

O plano de Gerenciamento de Aquisições permite planejar aquisições, realizar aquisições, administrar e encerrar as aquisições. Dentro do Projeto Portfólio de oferta Turística para o Sesc SC está prevista a aquisição do layout do portfólio fornecido pela Assessoria de Comunicação e Marketing, setor que pertence ao Sesc SC. O plano descreve o escopo da aquisição a fim de que não restem dúvidas quanto a necessidade do demandante do trabalho. As atividades e responsabilidades, prazos, modelo de contrato e a solicitação da proposta fazem parte do plano e estão descritos no apêndice “O”.

2.3.10 Gerenciamento das partes interessadas

As partes interessadas ou *stakeholders* são as pessoas, grupos ou organizações que podem ser impactadas pelo projeto. No projeto Portfólio de Oferta Turística para o Sesc SC foram identificados os seguintes *stakeholders*: Direção do Sesc SC; Gerência de Turismo Social (patrocinadora); Equipe de Projetos; Departamentos do Sesc SC; Organização (Unidades do Sesc SC); Clientes do Sesc SC/Comerciários; Fornecedores; Técnicos de Turismo do Sesc SC; ACOM (Assessoria de Comunicação); APLAN (Assessoria de Planejamento). Após a identificação das partes interessadas se faz necessário o desenvolvimento de um plano para o engajamento das mesmas durante todo o ciclo de vida do projeto. A próxima fase dentro do planejamento é controlar o engajamento, que consiste no processo de monitoramento do relacionamento com as partes interessadas. Dentro da equipe de projeto a responsabilidade pelo Gerenciamento das Partes Interessadas é de Manuela Corrêa Candemil da Gama.

O plano de gerenciamento das partes interessadas encontra-se no apêndice “P”.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho propôs a elaboração de um portfólio de oferta turística para o Sesc SC. O trabalho foi baseado nas 10 áreas de conhecimento do PMBOK e cumpre o requisito final da disciplina integradora como critério para conclusão da Pós Graduação *Latu Sensu* em Gerenciamento de Projetos da Faculdade de Tecnologia SENAC de Florianópolis e possibilitou o emprego e desenvolvimento dos conhecimentos adquiridos durante o curso e desenvolvimento do projeto.

A composição de um Portfólio de Oferta Turística para o Sesc SC foi uma necessidade detectada pela equipe do projeto que é composta por colaboradores da Gerência de Turismo Social do Sesc SC. Nos períodos de alta temporada turística o Turismo Social do Sesc SC sente um efeito contrário ao aumento da demanda turística como um todo, vendo seu número de embarques diminuir. Sendo assim, o projeto buscou desenvolver uma proposta de possibilidade de reversão do atual quadro de atendimentos do Sesc SC nessa época.

No que tange à justificativa do projeto, cabe salientar que além da busca pela reversão do atual quadro de atendimentos de Turismo Social do Sesc SC, houve a preocupação em ouvir as opiniões e expectativas dos clientes e manter o cunho social que esse tipo de turismo se propõe, que é um turismo de interação social entre turistas e comunidades visitadas e o fomento do turismo sustentável e responsável.

Nesse sentido os objetivos específicos desse trabalho refletem os caminhos a serem seguidos para o alcance do objetivo geral. Os mesmos foram alcançados ao fim do processo de elaboração do projeto utilizando os processos e áreas de conhecimento do PMBOK. Um exemplo disso foi a realização de pesquisa na qual se buscou identificar as expectativas dos clientes e clientes potenciais a fim de selecionar roteiros a serem ofertados nos meses de dezembro, janeiro e fevereiro.

A construção e desenvolvimento do projeto permitiu a equipe a aplicação dos conhecimentos obtidos a partir da elaboração dos documentos e textos que compõem esse trabalho e além disso, proporcionou um estudo mais aprofundado de toda a instituição do Sesc SC, seus processos e compromissos com o cliente final.

O encerramento do projeto deixa como legado uma nova visão de como atender o cliente que quer viajar como Sesc SC na alta temporada, esse cliente quer em sua maioria conhecer os estados mais próximos como SC, PR e RS e prova assim a vocação do turismo regional como motor de desenvolvimento das comunidades e municípios. O turismo é uma área que se renova a cada dia assim como seus usuários, os turistas.

Ao concluir esse trabalho fica consciência de que como profissionais somos capazes de desenvolver diversas habilidades e a capacidade de inovação nos faz pensar além do trivial que o mercado turístico oferece.

REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, A. **Estrutura de análise de balanços: um enfoque econômico – financeiro**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo**. 6. ed. São Paulo: SENAC, 2001.
- BERTÓ, D. J.; BEULKE, R. **Gestão de custos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- BRASIL. Ministério do Turismo. **Turismo e acessibilidade: manual de orientações**. Brasília: Ministério do Turismo, 2006.
- _____. Ministério do turismo. **Diálogos do turismo: uma viagem de inclusão**. Brasília: Ministério do Turismo, 2006. Disponível em:
<http://www.turismo.gov.br/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/dialogos_turismo_.pdf> Acesso em: 10 ago. 2016.
- _____. Ministério do turismo. Ministério do Turismo. **Segmentação do turismo e o mercado**. Brasília: Ministério do Turismo, 2010. Disponível em:
<http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Marcos_Conceituais.pdf> Acesso em: 19 jul. 2016.
- CASTELLI, G. **Administração hoteleira**. 9. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.
- CHEIBUB, B. L. Turismo social: reflexões a partir da história institucional do serviço social do comércio (Sesc RJ e SP) e da produção acadêmica brasileira acerca do tema. In: SIMPÓSIO NACIONAL DE HISTÓRIA (ANPUH), 26., 2011, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPUH, 2011. Disponível em:
<http://www.snh2011.anpuh.org/resources/anais/14/1300928210_ARQUIVO_ARTIGOAnpuh20111.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2016.
- COOPER, C. et al. **Turismo Princípios e Práticas**. São Paulo: Bookman, 2001.
- DENCKER, A. de F. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. 7. ed. São Paulo: Futura, 1998.
- FALCÃO, C. H. P. Turismo social: em busca de maior inclusão da sociedade. In: CARVALHO, C. L. de; BARBOSA, L. G. de M. (Orgs.). **Discussões e propostas para o turismo no Brasil: observatório de inovação e turismo**. Rio de Janeiro: SENAC, 2006.
- GIDO, J.; CLEMENTS, J. P. **Gestão de projetos**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- HELDMAN, K. **Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- LICKORISH, L. J.; JENKINS, C. L. **Introdução ao turismo**. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2000.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MASSARI, C. O observatório de inovação do turismo. In: CARVALHO, C. L. de; BARBOSA, L. G. de M. (Orgs.). **Discussões e propostas para o turismo no Brasil:** observatório de inovação e turismo. Rio de Janeiro: SENAC, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de projetos:** transformando ideias em resultados. São Paulo: Atlas, 1997.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos:** (Guia PMBOK). 5. ed. Pennsylvania: PMI, c2013.

POSSI, M. **Gerenciamento de projetos guia do profissional:** fundamentos técnicos. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

ROSA, J. A. M. **Turismo social:** um estudo de caso na Costa da Lagoa – Florianópolis/SC. 2002. 61 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/84059>>. Acesso em: 11 ago. 2016.

SANTOS, C. M.; KUAZAQUI, E. **Consolidadores de turismo:** serviços e distribuição. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

SANTOS, A. O. Apresentação. In: SESC DEPARTAMENTO NACIONAL (Org.). **Modelo da atividade turismo social:** módulo de turismo emissivo. Rio de Janeiro: SESC DN, 2007. p. 5 Disponível em: <http://www.sesc.com.br/wps/wcm/connect/b71ffb3f-bfd7-463f-ae1f-108b398d916e/modelo_turismo.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=b71ffb3f-bfd7-463f-ae1f-108b398d916e>. Acesso em: 15 ago. 2016.

SENAC. Departamento Nacional. **Introdução a turismo e hotelaria.** Rio de Janeiro, RJ: Ed. Senac Nacional, 1998.

SESC. **Nossa história.** [2016]. Disponível em: <http://www.sesc.com.br/portal/sesc/o_sesc/nossa_historia/>. Acesso em: 15 ago. 2016.

SOUZA, A.; CLEMENTE, A. **Decisões financeiras e análise de investimentos:** fundamentos, técnicas e aplicações. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TRIGO, L. G. **Turismo:** como aprender, como ensinar. 2. ed. São Paulo: Editora SENAC, 2001.

THEOBALD, W. F. **Turismo global.** Tradução Anna Mara Capovilla, Maria Cristina Cupertino, João Ricardo Barros Guimarães Pentead. São Paulo: Editora SENAC, 2001.

VALERIANO, D. L. **Gerência em projetos:** pesquisa, desenvolvimento e engenharia. São Paulo, SP: Makron Books, 1998.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

ZAPATA, T. R.; ZAPATA, J. C. Turismo, valorização da brasilidade e construção do capital social. In: BRASIL (Org.). **Diálogos do turismo: uma viagem de inclusão**. Brasília: Ministério do Turismo, 2006. p. 38-75. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/dialogos_turismo_.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2016

APÊNDICES

APÊNDICE A – PESQUISA TÉCNICOS DE TURISMO DO SESC SC

Esta pesquisa tem como objetivo identificar os produtos do Turismo Social que se adequam ao público do Sesc SC. A pesquisa foi elaborada pelas acadêmicas do curso de Pós Graduação em gerenciamento de projetos do Senac como parte integradora do Projeto de conclusão de curso e ratificamos que as informações aqui relacionadas serão utilizadas somente para fins acadêmicos.

1) Enumere os destinos mais procurados em sua unidade e que não são oferecidos:

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____

2) Os passageiros tem interesse em viagens na alta temporada? Dezembro, janeiro e fevereiro.

() sim () não

3) Cite 5 (cinco) programações (excursões e passeios) a unidade tem mais facilidade em comercializar, e em que período do ano?

4) Na sua opinião, quais são os fatores que levam os clientes a procurarem as viagens do Sesc?

5) Quais são as maiores dificuldades encontradas na sua unidade para a comercialização dos pacotes da alta temporada (dezembro, janeiro e fevereiro)?

6) A procura na sua unidade é maior por pacotes terrestre ou aéreo? Por quê?

7) Por que a integração de viagens com poucas vagas e maior oferta de roteiros é uma boa alternativa para sua unidade?

8) Faça seu comentário ou sugestão do que seria necessário para alavancar o turismo social do Sesc na alta temporada (dezembro, janeiro e fevereiro):

Obrigada pela participação!!!

APÊNCIDE B – PESQUISA CLIENTES

Esta pesquisa tem como objetivo identificar os produtos do Turismo Social que se adequam ao público do Sesc SC. A pesquisa foi elaborada pelas acadêmicas do curso de Pós Graduação em gerenciamento de projetos do Senac como parte integradora do Projeto de conclusão de curso e ratificamos que as informações aqui relacionadas serão utilizadas somente para fins acadêmicos.

1) Sexo:

feminino masculino

2) Idade:

até 29 anos

de 30 a 39 anos

de 40 a 50 anos

de 51 a 55 anos

de 56 a 60 anos

de 61 a 65 anos

de 66 a 70 anos

acima de 71 anos

3) Qual sua formação escolar?

Ensino fundamental - 1ª a 5ª série

1º grau

Ensino Médio

3º grau incompleto

3º grau

Pós

4) Qual sua renda mensal?

até 3 salários mínimos

de 4 a 6 salários mínimos

de 7 a 10 salários mínimos

mais de 10 salários

5) Categoria do cartão cliente Sesc:

- comerciário/ dependente
- empresário/ conveniado
- usuário/ usuário 3 idade
- sem carteirinha

7) Cidade onde mora: _____

8) Conhece os serviços do Sesc?

- sim não

9) Quais serviços do Sesc já utilizou?

- restaurante
- odontologia
- educação
- academia
- cultura
- turismo social
- Outros. Cite _____

10) Já viajou com o Turismo Social do Sesc?

- sim não

11) Se sim, quantas vezes?

- 1x
- de 2 a 3x
- de 3 a 4x
- mais de 5x

12) Viaja quantas vezes ao ano:

- 1x
- de 2 a 3x
- de 3 a 4x
- mais de 5x

13) Tem intenção de viajar nos próximos 6 meses

sim não

14) Se sim para:

Santa Catarina

Rio Grande do Sul

Paraná

Minas Gerais

Goiás

Rio de Janeiro

Amazonas

Nordeste

Outros _____

15) Em média, quantos dias fica em cada lugar?

de 2 a 03 dias

de 04 a 06 dias

de 07 a 10 dias

16) Quanto costuma investir em uma viagem?

até R\$ 500,00

de R\$ 600 a R\$ 1.000,00

de R\$ 1.000,00 a R\$ 2.000,00

de R\$ 2.000,00 a R\$ 3.000,00

de R\$ 3.000,00 a R\$ 4.000,00

de R\$ 4.000,00 a R\$ 5.000,00

17) Qual o período do ano que você viaja?

férias escolares

qualquer época

férias do trabalho. Especifique qual mês _____

feriados

outros _____

18) Ao viajar, o que você prioriza

destino

valor

duração

viajar em grupo

viajar individualmente

outro _____

19) Você já viajou para o exterior?

sim não

20) Se não, enumere os fatores limitantes:

valor

idioma

distancia

outro _____

Deixe seu comentário ou sugestão para o Turismo Social do Sesc:

Obrigada pela participação!!!

APÊNDICE C – PESQUISA COM AS EMPRESAS DE COMÉRCIO, BENS, SERVIÇOS E TURISMO

Esta pesquisa tem como objetivo identificar os produtos do Turismo Social que se adequam ao público do Sesc SC. A pesquisa foi elaborada pelas acadêmicas do curso de Pós Graduação em gerenciamento de projetos do Senac como parte integradora do Projeto de conclusão de curso e ratificamos que as informações aqui relacionadas serão utilizadas somente para fins acadêmicos.

1) Nome da empresa: _____

2) Cidade: _____

3) Ramo da empresa: _____

4) Pessoa responsável do RH: _____

5) Número de funcionários: _____

6) Qual faixa etária predominante dos colaboradores da empresa?

a () De 18 a 30 anos

b () De 31 a 50 anos

c () Mais de 50 anos

7) Qual o sexo predominante dos colaboradores da empresa?

a () Feminino

b () Masculino

8) Qual o estado civil predominante dos colaboradores da empresa?

a () Solteiro

b () Casado ou união estável

c () Separado ou divorciado

d () Viúvo

9) Qual a escolaridade predominante dos colaboradores da empresa?

a () Fundamental Incompleto

b () Fundamental

c () Médio Incompleto

d () Médio

e () Superior Incompleto

f () Superior

g () Pós Graduação

10) Em que mês do ano se concentra maior número de colaboradores em férias?

11) Quais programações a empresa realiza com os colaboradores em ambiente externo?

a () Capacitações e treinamentos

b () Eventos corporativos

c () Confraternização

d () Viagens a lazer

e () Outros. Quais?

12) A empresa oferece o Sesc como benefício para os colaboradores?

a () Sim

b () Não

13) Caso não ofereça, qual o motivo?

14) A empresa conhece os hotéis do Sesc SC?

a () Hotel Sesc Blumenau

b () Hotel Sesc Cacupé em Florianópolis

c () Pousada Rural em Lages

d () Não conheço os hotéis

15) A empresa costuma oferecer viagens como incentivo para os colaboradores?

a () Sim

b () Não

16) A empresa conhece as programações de excursão e passeios do Sesc SC?

a () Sim

b () Não


17) A empresa sabe que os hotéis do Sesc SC possuem centros de eventos?

a () Sim

b () Não

Obrigada pela participação!!!

APÊNDICE D – TERMO DE ABERTURA

	Sesc – Serviço Social do Comércio Termo de Abertura	Versão 2.0
	Portfólio de oferta turística para o Sesc SC	
Equipe: Aline de Azevedo, Manuela C. C. da Gama, Tirza B. Bertollo, Vanine Fetter.		

Controle de Versões			
Versão	Data	Autor	Notas da Revisão

RESUMO DAS CONDIÇÕES DO PROJETO:
<p>O projeto surge da necessidade de reverter o atual quadro de atendimentos do turismo Social do Sesc Santa Catarina na alta temporada de turismo no Brasil. Alta temporada são os períodos de férias escolares (dezembro, janeiro e fevereiro), que é quando no país existe a maior procura por destinos turísticos e por consequência maior fluxo de turistas. Neste contexto identifica-se o problema do projeto que é: nesses períodos o Sesc SC sofre uma baixa de atendimentos, ou seja, não há realização de passeios e excursões, busca-se investigar o porquê as pessoas não viajam com o Sesc nesta época, e a partir dos subsídios fornecidos por meio de pesquisa elaborar um portfólio com a oferta turística para a alta temporada. Importante também, é que a oferta turística considere as características do Turismo Social, ou seja, que agregue o lazer e formação cultural.</p>
DESIGNAÇÃO DO GERENTE DE PROJETO:
<p>Vanine Fetter foi designada gerente do projeto por ter a qualificação necessária para guiar o projeto seguindo as boas práticas do PMBOK. É a pessoa responsável pelo sucesso do projeto e estará trabalhando junto com a sua equipe para assegurar que todos os objetivos do mesmo sejam atingidos.</p>
RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none">- elaborar o Termo de Abertura;- planejar, acompanhar, controlar e executar o projeto;- elaborar o cronograma, orçamento e requisitos do projeto;- elaborar um plano de gerenciamento de projeto com suas dez áreas;- elaborar e controlar o escopo do projeto junto com o patrocinador e cliente;- gerenciar os recursos, analisar os riscos, controlar as mudanças, qualidade do projeto;- exercer o papel de liderança na equipe;- reportar as partes interessadas sobre o desempenho do projeto.
AUTORIDADES
<ul style="list-style-type: none">- atuar junto à empresa e ao patrocinador do projeto negociando prazos, orçamento e políticas para a realização;- decidir junto à empresa e ao patrocinador do projeto aspectos técnicos e administrativos a serem empregados;- delegar tarefas e responsabilidades de acordo com o cronograma do projeto;- delegar tarefas de acordo com os conhecimentos técnicos e perfil dos demais membros da equipe do projeto.

OBJETIVO
O objetivo do negócio é elaborar um portfólio de oferta turística para o Sesc SC na alta temporada com as programações que melhor se adequem tendo opções regionais e nacionais, que tenham valores compatíveis com o mercado, apresentem passeios e excursões de curta duração (três a cinco dias) e longa duração (cinco a sete dias).
JUSTIFICATIVA DO PROJETO:
O projeto justifica-se, pois visa reverter o atual quadro de atendimentos ofertando programações que melhor se adequem a este público. Ratifica-se que este projeto vem de encontro com uma necessidade real do setor que estuda maneiras de alavancar os atendimentos durante o período considerado alta temporada.
PREMISSAS:
- serão disponibilizados quatro analistas da área de Turismo Social do Sesc Santa Catarina, uma hora por semana para desenvolvimento do projeto; - a organização e a Patrocinadora darão suporte e estrutura necessária para a execução do projeto; - a central de reservas dará suporte na realização da pesquisa.
RESTRICÇÕES:
- prazo para planejamento do projeto até novembro de 2016 para sua implantação na temporada 2017; - tempo restrito da central de reservas para realização da pesquisa.

PRAZO

Março 2017

INVESTIMENTO

R\$ 22.116,86

PRINCIPAIS FASES	DATA FINAL	CUSTOS
Planejamento do projeto	Novembro 2016	--
Desenvolvimento do projeto	Novembro 2016	--
Estruturação do projeto	Novembro 2016	--
Execução	Fevereiro 2017	R\$ 22.116,86
Encerramento/Avaliação	Março 2017	--

PRINCIPAIS ENVOLVIDOS:

Aline de Azevedo
Manuela Corrêa Candemil da Gama
Tirza Billig Bertollo
Vanine Fetter

APROVADO POR: Andréia Gouvêa Calian - patrocinadora

Análise do Ambiente do projeto



Governo/Regulamentos: licitação/auditoria

Usuários externos: clientes

Organização: Sesc SC

Alta direção: Diretor Regional, Diretor do Departamento de Programação Social, Diretor Administrativo Financeiro, Diretor de Recursos Humanos, Assessora de Comunicação e Assessora de Planejamento

Patrocinador: Gerente do Turismo Social – Andréia Gouvêa Calian

Gerente: Gerente do Turismo Social – Andréia Gouvêa Calian

Gerente do Projeto: Vanine Fetter

Equipe de Projeto: Aline de Azevedo, Manuela Corrêa Candemil da Gama, Tirza Billig Bertollo e Vanine Fetter


Concorrentes Internos: Divisão de Programação Social (Assistência, Lazer, Educação)

Gerente de Recursos Internos: APLAN (Assessoria de Planejamento)/ ACOM (Assessoria de Comunicação e Marketing), Central de Reservas

Usuários Internos: Colaboradores do turismo – Departamento Regional de SC e Unidades do estado de SC

Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto		
Gerente do Projeto		

APÊNDICE E – PLANO DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO

	Sesc – Serviço Social do Comércio Plano de Gerenciamento do Escopo	Versão 1.0
	Portfólio de oferta turística para o Sesc SC	
Equipe: Aline de Azevedo, Manuela C. C. da Gama, Tirza B. Bertollo, Vanine Fetter.		

Controle de Versões			
Versão	Data	Autor	Notas da Revisão

Objetivo do Plano de Gerenciamento do Escopo

O plano de gerenciamento do escopo descreve como o escopo do projeto será definido, desenvolvido e verificado e como a estrutura analítica do projeto será criada e definida, fornecendo orientação sobre como o escopo do projeto será gerenciado e controlado pela equipe de gerenciamento de projetos.

Método de Gerenciamento do Escopo

Gerenciar o escopo do projeto requer um plano de gerenciamento do escopo aprovado englobando os principais processos de escopo definidos abaixo. O plano de gerenciamento do escopo é desenvolvido e aprovado durante a fase de planejamento do projeto para orientar a equipe sobre como os processos de escopo serão executados de modo a garantir que o projeto inclua todo o trabalho necessário, e apenas o trabalho necessário, para que seja terminado com sucesso.

Processos de Escopo

- Coletar os requisitos: Processo de definição e documentação das necessidades das partes interessadas para alcançar os objetivos do projeto.
- Definir o escopo: Processo de desenvolvimento de uma descrição detalhada do projeto e do produto.
- Criar a EAP: Processo de subdivisão das entregas e do trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis.
- Validar o escopo: Processo de formalização da aceitação das entregas terminadas do projeto.
- Controlar o escopo: Processo de monitoramento do progresso do escopo do projeto e escopo do produto e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base do escopo.

Documentos padronizados de escopo

Documento	Descrição	Template
Declaração do Escopo do Projeto	Descreve detalhadamente as entregas do projeto e o trabalho necessário para criar as mesmas. Responsáveis: equipe de projetos.	Declaração do escopo do Projeto.docx
EAP	Processo de subdivisão das entregas e do trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis. Responsáveis: equipe de projetos.	
Dicionário da EAP	Descreve todos os pacotes de trabalho do projeto. Trazendo todo detalhe necessário para cada elemento da EAP de modo a orientar a equipe do projeto.	

Responsabilidades do escopo da Equipe do Projeto

Membro da Equipe	Responsabilidades
Vanine Fetter	<ul style="list-style-type: none">- Elaborar e controlar o escopo;- Elaborar e controlar a EAP;- Elaborar o dicionário da EAP;- Reportar as partes interessadas sobre o desempenho do projeto.
Aline de Azevedo	<ul style="list-style-type: none">- Elaborar e controlar o escopo;- Elaborar e controlar a EAP;- Elaborar o dicionário da EAP.
Manuela C. C. da Gama	<ul style="list-style-type: none">- Elaborar e controlar o escopo;- Elaborar e controlar a EAP;- Elaborar o dicionário da EAP.
Tirza Billig Bertollo	<ul style="list-style-type: none">- Elaborar e controlar o escopo;- Elaborar e controlar a EAP;- Elaborar o dicionário da EAP.

Premissas e Restrições

Premissas:

- Serão disponibilizadas quatro analistas da área de Turismo Social, uma hora por semana para o desenvolvimento do projeto;
- A organização dará suporte e estrutura necessária para a realização do projeto;
- A central de reservas dará suporte na realização da pesquisa.

Restrição:

- Tempo restrito da central de reservas para a realização da pesquisa.

Ferramentas

As ferramentas que serão utilizadas no Projeto são:

- Entrevistas: serão realizadas pesquisas com os clientes que já frequentam as unidades do Sesc SC (*in loco*), com as empresas do comércio, bens, serviços e turismo (via telefone), e com os técnicos de turismo. Responsáveis: equipe de projetos junto com os técnicos das unidades responsáveis pelo turismo e central de reservas;

- *Braisntorming*: Após as entrevistas, será realizado *brainstorming* com a equipe de projeto, os técnicos de turismo e a patrocinadora. Responsáveis: equipe de projetos e patrocinadora;
- Observação: algumas informações serão mensuradas a partir da rotina de trabalho das analistas de programação social (lotadas no Departamento Regional do Sesc de SC) e outras da rotina dos técnicos de turismo (lotados no Sesc em Florianópolis, Joinville, Blumenau, Balneário Camboriú, Lages e Laguna). Responsáveis: equipe de projetos e técnicos de turismo;
- Análise de documentos: planilhas efetuadas pela assessoria de planejamento do Sesc (APLAN) com dados sobre o turismo no estado de SC serão analisados. Responsáveis: equipe de projetos e patrocinadora.

Coletar os requisitos

A coleta de requisitos foi realizada pela equipe do projeto primeiramente em sala de aula e após na empresa com a participação da patrocinadora e demais *stakeholders*. A seleção de requisitos foi elaborada de acordo com as necessidades identificadas após a análise de documentos realizados pela Assessoria de Planejamento (APLAN), nele constam dados estatísticos da atividade nos últimos anos (número de atendimentos, crescimento, número de programações realizadas, receita e despesa).

Através desta análise, ficou claro a necessidade de um projeto para reverter o número de atendimentos nos meses de alta temporada, pensou-se na confecção de uma ferramenta de divulgação – portfólio - dos roteiros que podem ser oferecidos aos clientes.

Para escolha dos roteiros uma pesquisa *in loco* com os clientes do Sesc que já utilizam uma das vinte e sete unidades do Sesc espalhadas pelo estado de Santa Catarina, bem como uma pesquisa por telefone com o responsável pela área de Recursos Humanos das empresas do comércio, bens, serviços e turismo, esta pesquisa será realizada pela Central de Reservas do Sesc SC.

Outro levantamento de dados será realizado com os oito técnicos de turismo que estão localizados em diferentes cidades (duas em Florianópolis, um em Balneário Camboriú, uma em Itajaí, uma em Joinville, uma em Laguna, uma em Blumenau e uma em Lages).

As pesquisas darão subsídio para a confecção do portfólio.

Definir o escopo

O escopo foi definido através de reunião com a equipe de projetos e com a patrocinadora, baseada na análise dos resultados da área de Turismo Social nos últimos anos no estado de Santa Catarina.

Criar a EAP

A EAP, Estrutura Analítica do Projeto, será estruturada a partir das principais entregas, bem como suas atividades para alcançar o objetivo do projeto.

Validar o escopo


O Escopo será validado pela equipe de projetos e a patrocinadora. Serão feitas reuniões mensais para detalhar o andamento do projeto e possíveis ajustes. Ao final da análise será formalizada a aceitação da entrega junto ao patrocinador de forma a comprovar que todos os critérios de aceitação foram atingidos.

Controlar o escopo

O controle do escopo será realizado a partir do início de cada fase, analisando o escopo contextualizado com seu desempenho. Cada mudança deverá ser solicitada através de um formulário padrão e após será analisada pelos *stakeholders*.

Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto		
Gerente do Projeto		

APÊNDICE F – DECLARAÇÃO DO ESCOPO

	Sesc – Serviço Social do Comércio Declaração do Escopo	Versão 1.0
	Portfólio de oferta turística para o Sesc SC	
Equipe: Aline de Azevedo, Manuela C. C. da Gama, Tirza B. Bertollo, Vanine Fetter.		

Controle de Versões			
Versão	Data	Autor	Notas da Revisão

1. Objetivo do documento

Este documento tem como objetivo documentar o escopo do projeto e registrar suas aprovações e modificações. Determina as entregas, juntamente com o cronograma e custo do projeto.

2. Objetivo do projeto

O objetivo geral deste é elaborar um portfólio de oferta turística para o Sesc SC na alta temporada com as programações que melhor se adequem, com opções regionais e nacionais, que tenham valores compatíveis com o mercado, apresentem passeios e excursões de curta duração (três a cinco dias) e longa duração (cinco a sete dias).

3. Justificativa

O projeto justifica-se pela importância de identificar a demanda do Turismo Social do Sesc SC e para que seja possível desenvolver produtos adequados. Conseqüentemente atingir o público em geral, aumentando assim os atendimentos na alta temporada.

4. Produto e/ou serviços do projeto

Portfólio de roteiros viáveis de serem programados e executados pelo Sesc SC.

5. Entregas do projeto

- Pesquisa *in loco* com os clientes que frequentam as unidades do Sesc SC;
- Pesquisa por telefone com empresas do comércio, bens, serviços e turismo, através da Central de Reservas do Sesc SC;
- Pesquisa com os técnicos de turismo das unidades do Sesc SC;
- Mapeamento da demanda;
- Elaboração de novos roteiros a partir da demanda identificada;
- Criação do *layout* do portfólio;
- Reunião para aprovação do esboço do portfólio;
- Publicação *online* do portfólio.
- Lançamento do portfólio do Sesc SC para a alta temporada.

6. Exclusões do projeto

Não foram identificadas exclusões do projeto.

7. Restrições do projeto

- Prazo para planejamento do projeto até novembro de 2016 para sua implantação na temporada 2017;
- Tempo restrito da central de reservas para a realização da pesquisa.

8. Premissas do projeto

- Serão disponibilizadas quatro analistas da área de Turismo Social, uma hora por semana para o desenvolvimento do projeto;
- A organização dará suporte e estrutura necessária para a realização do projeto;
- A central de reservas dará suporte na realização da pesquisa.

9. Critérios de aceitação

Para que tenhamos sucesso no projeto e para que o mesmo seja executado na empresa, deverá ter baixo custo financeiro para a organização. Será estabelecido o mínimo de 200 questionários respondidos com a clientela, pesquisa com 40 empresas do comércio e com todas os técnicos de Turismo do Sesc SC.

10. Responsabilidades

Gerente de Projeto:

- Guiar o projeto seguindo as boas práticas do PMBOK. Responsável pelo sucesso do projeto. Estará trabalhando junto com a sua equipe para assegurar que todos objetivos do mesmo sejam atingidos.
- Gerenciar os recursos, análise de risco, controlar as mudanças, qualidade do projeto;
- Exercer papel de liderança na equipe;
- Reportar as partes interessadas sobre o desempenho do projeto.

Equipe:

- Elaborar o Termo de Abertura;
- Planejar, acompanhar, controlar e executar os projetos;
- Elaborar o cronograma, orçamento e requisitos do projeto;
- Elaborar um plano de gerenciamento de projeto com suas dez áreas;
- Elaborar e controlar o escopo do projeto junto com o patrocinador e cliente.

Patrocinador:

- Acompanhar o projeto;
- Fazer intermédio entre a equipe do projeto e a alta direção.

11. Ligações com outros projetos

Sem ligação com outros projetos.

12. Stakeholders

- Governo/Regulamentos: Licitações/Auditoria
- Fornecedores: Fornecedores para formatação dos pacotes de Turismo Social
- Usuários externos: Clientes
- Organização: Sesc SC
- Alta direção: Diretor Regional (Roberto Anastácio Martins), Diretor do Departamento de Programação Social (Eduardo Makowiecki Júnior), Diretor Administrativo Financeiro

(Adolfo W. Oldemburgo), Diretor de Recursos Humanos (Inaldo de Souza), Assessora de Comunicação e Marketing (Adriana C. B. Gusmão) e Assessora de Planejamento (Simone K. R. Batista).

- Patrocinador: Gerente do Turismo Social – Andréia Gouvêa Calian
- Gerente: Gerente do Turismo Social – Andréia Gouvêa Calian
- Gerente de Projetos: Vanine Fetter
- Equipe de Projeto: Aline de Azevedo, Manuela Corrêa Candemil da Gama, Tirza Billig Bertollo e Vanine Fetter.
- Concorrentes Internos: Divisão de Programação Social (Gerentes das áreas de Assistência, Lazer, Educação e Saúde).
- Gerente de Recursos Internos: ACOM (Assessoria de Comunicação e Marketing), APLAN (Assessoria de Planejamento), Central de Reservas do Sesc SC.
- Usuários Internos: Unidades Sesc SC, Colaboradores da área de Turismo do Departamento Regional e das Unidades do estado.

13. Cronograma estimado

PRINCIPAIS FASES/ENTREGAS	DATA FINAL	CUSTOS
Pesquisa <i>in loco</i> com os clientes que frequentam as unidades do Sesc SC.	Junho/2016	R\$ 1.656,06
Pesquisa por telefone com empresas do comércio, através da Central de Reservas do Sesc.	Junho/2016	R\$ 1.796,66
Pesquisa com os técnicos de turismo das unidades do Sesc SC.	Março/2016	R\$ 1.656,06
Mapeamento da demanda.	Julho/2016	R\$ 4.392,00
Elaboração de novos roteiros a partir da demanda identificada.	Julho/2016	R\$ 5.380,20
Criação do <i>layout</i> do portfólio.	Setembro/2016	R\$ 767,16
Reunião para aprovação do esboço do portfólio.	Outubro/2016	R\$ 608,76
Publicação online/impresa do portfólio.	Novembro/2016	R\$ 59,76
Lançamento do portfólio Sesc SC para a alta temporada	Novembro/2016	R\$ 5.800,20
		R\$ 22.116,86


14. Custo estimado

INVESTIMENTO PREVISTO: R\$ 22.116,86

15. Histórico de revisões, aprovações e mudanças.

Data	Versão	Descrição	Assinatura

APÊNDICE G – DOCUMENTO DE REQUISITOS

	Sesc – Serviço Social do Comércio Documento de Requisitos	Versão 1.0
	Portfólio de oferta turística para o Sesc SC	
Equipe: Aline de Azevedo, Manuela C. C. da Gama, Tirza B. Bertollo, Vanine Fetter.		

Controle de Versões			
Versão	Data	Autor	Notas da Revisão

1. Objetivo do documento

Este documento tem como objetivo identificar os requisitos do projeto a fim de documentar as necessidades das partes interessadas, bem como os critérios de aceitação. Esse documento determina quais requisitos serão contemplados no projeto.

2. Necessidade /oportunidade

O projeto surge da necessidade de readequar a oferta de programação turística do Turismo Social do Sesc SC na alta temporada.

Alta temporada são os períodos de férias escolares (dezembro, janeiro e fevereiro), que é quando no país existe a maior procura por destinos turísticos e por consequência, maior fluxo de turistas.

Neste contexto identifica-se o problema do projeto que é: nesses períodos o Sesc SC sofre uma baixa de atendimentos, ou seja, não há realização de passeios e excursões, surge então a necessidade de investigar o porquê as pessoas não viajam com o Sesc nesta época.

Importante também, é que a oferta turística considere as características do Turismo Social, ou seja, que agregue o lazer e formação cultural.

3. Objetivos do negócio ou do projeto

O objetivo do negócio é elaborar um portfólio de oferta turística para o Sesc SC na alta temporada com as programações que melhor se adequem tendo opções regionais e nacionais, que tenham valores compatíveis com o mercado, apresentem passeios e excursões de curta duração (três a cinco dias) e longa duração (cinco a sete dias).

4. Requisitos:

4.1. Requisitos Funcionais

Identificação do requisito: Oferta segmentada de passeios e excursões

Descrição: A partir da identificação das necessidades dos *stakeholders*, será composto o portfólio apresentando opções de passeios e excursões que se adequem a realidade das unidades do Sesc SC.

Prioridade: (X) necessário () importante () desejável

Fonte de informação: Pesquisas a serem realizadas pela Central de Reservas do DR e Analistas de Programação Social das unidades do Sesc em SC.

Identificação do requisito: Roteiros compatíveis com o valor de mercado

Descrição: Disponibilizar para venda roteiros que estejam com os valores compatíveis com o mercado e com as faixas de preço que os clientes estão dispostos a pagar mediante levantamento realizado com as pesquisas com os *stakeholders*.

Prioridade: (X) necessário () importante () desejável

Fonte de informação: Pesquisas a serem realizadas pela Central de Reservas do DR e Analistas de Programação Social das unidades do Sesc em SC.

4.2. Requisitos não funcionais

Identificação do requisito: Formatação de novos roteiros e adequação de roteiros já consolidados.

Descrição: Elaboração de novos roteiros e adequação de roteiros já consolidados de acordo com as necessidades levantadas com os *stakeholders*.

Prioridade: (X) necessário () importante () desejável

Fonte de informação: Pesquisas a serem realizadas pela Central de Reservas do DR, Analistas de Programação Social das unidades do Sesc em SC, patrocinador do projeto e equipe de projetos.

4.3. Requisitos de Qualidade

Identificação do requisito: Confecção do portfólio.

Descrição: Confecção de portfólio em PDF disponibilizado online contendo informativo sobre os roteiros, valores e fotos ilustrativas.

Prioridade: (X) necessário () importante () desejável

Fonte de informação: Analistas de Programação Social das unidades do Sesc em SC, patrocinador do projeto e equipe de projetos e Assessoria de Comunicação e Marketing (ACOM).

5. Regras de negócio

O Planejamento Estratégico do Sesc prega:

Missão: Contribuir para a construção de uma sociedade mais justa e para a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores do setor de comércio de bens, serviços e turismo, prioritariamente de baixa renda, através de serviços subsidiados e de excelência.

Visão: Ser referência em ações socioeducativas nas áreas de Educação, Saúde, Cultura, Lazer e Assistência.

Afirmação Institucional:

- Ampliar a percepção do valor da marca;
- Posicionar a empresa como ambientalmente responsável.

Cientes:

- Ampliar o número de comerciários e dependentes matriculados e inscritos;
- Fidelizar o cliente;
- Ampliar o número de ações de interiorização.

Processos internos:

- Estabelecer processos e rotinas de qualidade;
- Revitalizar as unidades operacionais;
- Disponibilizar e facilitar o acesso às informações organizacionais.

Aprendizagem e desenvolvimento organizacional:

- Ampliar a satisfação dos colaboradores
- Desenvolver novas competências profissionais;
- Formar novos gestores.

Financeira:

- Buscar o equilíbrio financeiro.

Valores:


- Ética;
- Respeito e valorização do ser humano;
- Transparência;
- Comprometimento com o cliente interno e externo;
- Qualidade;
- Trabalho em prol do desenvolvimento social;
- Trabalho em equipe;
- Integração com a sociedade.

6. Critérios de aceitação

Para que tenhamos sucesso no projeto e para que o mesmo seja executado na empresa, o mesmo deverá ter baixo custo financeiro para a organização. Será estabelecido o mínimo de 200 questionários respondidos com a clientela, pesquisa com 40 empresas do comércio e com todas os técnicos de Turismo do Sesc SC.

Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto		
Gerente do Projeto		

APÊNDICE H – PLANO DE GERENCIAMENTO DO TEMPO

	Sesc – Serviço Social do Comércio Plano de Gerenciamento do Tempo	Versão 1.0
	Portfólio de oferta turística para o Sesc SC	
Equipe: Aline de Azevedo, Manuela C. C. da Gama, Tirza B. Bertollo, Vanine Fetter.		

Controle de Versões			
Versão	Data	Autor	Notas da Revisão

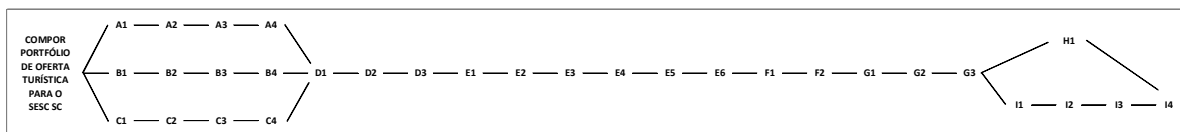
1. Atividades componentes do projeto

PORTFÓLIO DE OFERTA TURÍSTICA PARA O SESC SC

Lista de atividades

ETAPA		ATIVIDADES	
A	Pesquisa com clientes	A1	Elaborar pesquisa
		A2	Enviar pesquisa para as unidades do Sesc SC
		A3	Aplicar as pesquisas
		A4	Compilar dados
B	Pesquisa com empresas do comércio	B1	Elaborar pesquisa
		B2	Enviar pesquisa para a Central de Reservas do Sesc SC
		B3	Aplicar as pesquisas
		B4	Compilar dados
C	Pesquisa com técnicos de Turismo Social	C1	Elaborar pesquisa
		C2	Enviar pesquisa para as unidades do Sesc SC
		C3	Aplicar as pesquisas
		C4	Compilar dados
D	Mapear a demanda	D1	Tabular dados da pesquisa
		D2	Analisar os números
		D3	Formatar o resultado final
E	Elaborar novos roteiros	E1	Pesquisar destinos
		E2	Contactar fornecedores
		E3	Realizar orçamentos
		E4	Formatar os preços
		E5	Elaborar informações sobre os roteiros
		E6	Organizar / formatar os roteiros
F	Criação de layout	F1	Realizar reunião da equipe do projeto com a Comunicação
		F2	Entregar layout
G	Reunião para aprovação do esboço do portfólio	G1	Aprovar esboço / rascunho
		G2	Entregar conteúdo para diagramação do portfólio
		G3	Aprovar conteúdo e material do portfólio
H	Publicação online do portfólio	H1	Publicar o portfólio online - Intranet
I	Lançamento do portfólio Sesc SC para a alta temporada	I1	Realizar orçamentos
		I2	Aprovar amostra do portfólio impresso
		I3	Imprimir portfólio
		I4	Publicação e lançamento dos portfólios online e impresso

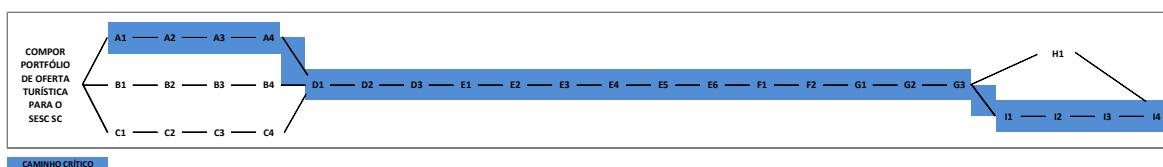
2. Sequenciamento de atividades utilizando o método do diagrama de precedência.



3. Definição do tempo de cada atividade utilizando a estimativa de 3 pontos.

ATIVIDADE	O	M	P	PERT	PERT (ajuste)	DESVIO PADRÃO DA ATIVIDADE	VARIÂNCIA DA ATIVIDADE	INTERVALO DA ESTIMATIVA	
A1	1	3	7	3,33	3	1,00	1,00	2,33	4,33
A2	1	3	5	3,00	3	0,67	0,44	2,33	3,67
A3	15	20	30	20,83	21	2,50	6,25	18,33	23,33
A4	5	6	7	6,00	6	0,33	0,11	5,67	6,33
B1	1	3	7	3,33	3	1,00	1,00	2,33	4,33
B2	1	2	3	2,00	2	0,33	0,11	1,67	2,33
B3	15	20	30	20,83	21	2,50	6,25	18,33	23,33
B4	5	6	7	6,00	6	0,33	0,11	5,67	6,33
C1	1	3	7	3,33	3	1,00	1,00	2,33	4,33
C2	1	2	3	2,00	2	0,33	0,11	1,67	2,33
C3	3	5	7	5,00	5	0,67	0,44	4,33	5,67
C4	1	3	7	3,33	3	1,00	1,00	2,33	4,33
D1	2	5	7	4,83	5	0,83	0,69	4,00	5,67
D2	2	5	7	4,83	5	0,83	0,69	4,00	5,67
D3	1	2	3	2,00	2	0,33	0,11	1,67	2,33
E1	15	20	25	20,00	20	1,67	2,78	18,33	21,67
E2	5	7	10	7,17	7	0,83	0,69	6,33	8,00
E3	15	17	20	17,17	17	0,83	0,69	16,33	18,00
E4	5	7	10	7,17	7	0,83	0,69	6,33	8,00
E5	5	7	10	7,17	7	0,83	0,69	6,33	8,00
E6	1	2	3	2,00	2	0,33	0,11	1,67	2,33
F1	1	2	3	2,00	2	0,33	0,11	1,67	2,33
F2	15	20	30	20,83	21	2,50	6,25	18,33	23,33
G1	4	5	6	5,00	5	0,33	0,11	4,67	5,33
G2	1	4	7	4,00	4	1,00	1,00	3,00	5,00
G3	7	10	15	10,33	10	1,33	1,78	9,00	11,67
H1	10	15	20	15,00	15	1,67	2,78	13,33	16,67
I1	10	12	15	12,17	12	0,83	0,69	11,33	13,00
I2	9	10	11	10,00	10	0,33	0,11	9,67	10,33
I3	20	25	30	25,00	25	1,67	2,78	23,33	26,67
I4	2	3	5	3,17	3	0,50	0,25	2,67	3,67
PROJETO				258,83	259	6,39	40,86	252,44	265,22

4. Definição e desenho do caminho crítico do projeto a partir do diagrama de precedência. Verificar todos os caminhos possíveis e definir o tempo total de cada caminho.



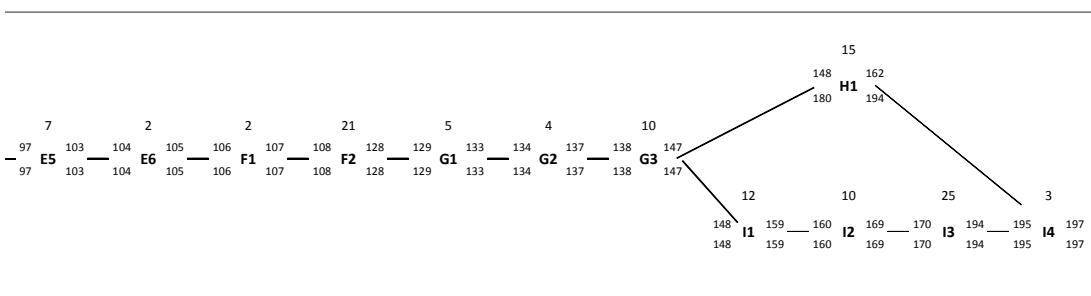
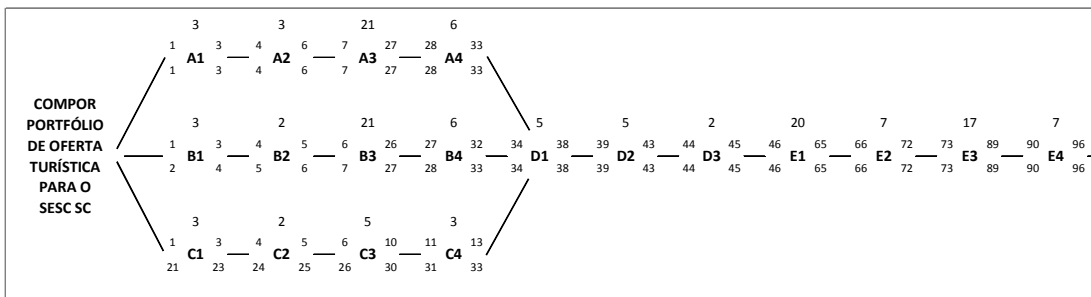
Caminhos Possíveis:

- A1 (3) + A2 (3) + A3 (21) + A4 (6) + D1 (5) + D2 (5) + D3 (2) + E1 (20) + E2 (7) + E3 (17) + E4 (7) + E5 (7) + E6 (2) + F1 (2) + F2 (21) + G1 (5) + G2 (4) + G3 (10) + H1 (15) – **TOTAL: 162**
- **A1 (3) + A2 (3) + A3 (21) + A4 (6) + D1 (5) + D2 (5) + D3 (2) + E1 (20) + E2 (7) + E3 (17) + E4 (7) + E5 (7) + E6 (2) + F1 (2) + F2 (21) + G1 (5) + G2 (4) + G3 (10) + I1 (12) + I2 (10) + I3 (25) + I4 (3) – TOTAL: 197**
- B1 (3) + B2 (2) + B3 (21) + B4 (6) + D1 (5) + D2 (5) + D3 (2) + E1 (20) + E2 (7) + E3 (17) + E4 (7) + E5 (7) + E6 (2) + F1 (2) + F2 (21) + G1 (5) + G2 (4) + G3 (10) + H1 (15) – **TOTAL: 161**
- B1 (3) + B2 (2) + B3 (21) + B4 (6) + D1 (5) + D2 (5) + D3 (2) + E1 (20) + E2 (7) + E3 (17) + E4 (7) + E5 (7) + E6 (2) + F1 (2) + F2 (21) + G1 (5) + G2 (4) + G3 (10) + I1 (12) + I2 (10) + I3 (25) + I4 (3) – **TOTAL: 196**
- C1 (3) + C2 (2) + C3 (5) + C4 (3) + D1 (5) + D2 (5) + D3 (2) + E1 (20) + E2 (7) + E3 (17) + E4 (7) + E5 (7) + E6 (2) + F1 (2) + F2 (21) + G1 (5) + G2 (4) + G3 (10) + H1 (15) – **TOTAL: 142**
- C1 (3) + C2 (2) + C3 (5) + C4 (3) + D1 (5) + D2 (5) + D3 (3) + E1 (20) + E2 (7) + E3 (17) + E4 (7) + E5 (7) + E6 (2) + F1 (2) + F2 (21) + G1 (5) + G2 (4) + G3 (10) + I1 (12) + I2 (10) + I3 (25) + I4 (3) – **TOTAL: 178**

5. Cálculo das folgas das atividades utilizando o diagrama de precedência.

Folgas:

B1 = 01, C1 = 20.



6. Cálculo do tempo mínimo e o máximo prováveis do projeto (variação do projeto) a partir do caminho crítico.

ATIVIDADE	O	M	P	PERT	PERT (ajuste)	DESVIO PADRÃO DA ATIVIDADE	VARIÂNCIA DA ATIVIDADE	INTERVALO DA ESTIMATIVA	
A1	1	3	7	3,33	3	1,00	1,00	2,33	4,33
A2	1	3	5	3,00	3	0,67	0,44	2,33	3,67
A3	15	20	30	20,83	21	2,50	6,25	18,33	23,33
A4	5	6	7	6,00	6	0,33	0,11	5,67	6,33
D1	2	5	7	4,83	5	0,83	0,69	4,00	5,67
D2	2	5	7	4,83	5	0,83	0,69	4,00	5,67
D3	1	2	3	2,00	2	0,33	0,11	1,67	2,33
E1	15	20	25	20,00	20	1,67	2,78	18,33	21,67
E2	5	7	10	7,17	7	0,83	0,69	6,33	8,00
E3	15	17	20	17,17	17	0,83	0,69	16,33	18,00
E4	5	7	10	7,17	7	0,83	0,69	6,33	8,00
E5	5	7	10	7,17	7	0,83	0,69	6,33	8,00
E6	1	2	3	2,00	2	0,33	0,11	1,67	2,33
F1	1	2	3	2,00	2	0,33	0,11	1,67	2,33
F2	15	20	30	20,83	21	2,50	6,25	18,33	23,33
G1	4	5	6	5,00	5	0,33	0,11	4,67	5,33
G2	1	4	7	4,00	4	1,00	1,00	3,00	5,00
G3	7	10	15	10,33	10	1,33	1,78	9,00	11,67
I1	10	12	15	12,17	12	0,83	0,69	11,33	13,00
I2	9	10	11	10,00	10	0,33	0,11	9,67	10,33
I3	20	25	30	25,00	25	1,67	2,78	23,33	26,67
I4	2	3	5	3,17	3	0,50	0,25	2,67	3,67
PROJETO * Caminho Crítico *				197,00	197	6,39	28,06	190,61	203,39

7. Levantamento de recursos da atividade. Listar para cada atividade, quais os recursos (humanos e materiais) necessários para a realização da mesma.

ETAPA	ATIVIDADES	RECURSOS
A	A1 Elaborar pesquisa	analistas, computador
	A2 Enviar pesquisa para as unidades do Sesc SC	analistas, computador
	A3 Aplicar as pesquisas	técnicos de turismo, computador, impressora, papel
	A4 Compilar dados	analistas, computador
B	B1 Elaborar pesquisa	analistas, computador
	B2 Enviar pesquisa para a Central de Reservas do Sesc SC	analistas, computador
	B3 Aplicar as pesquisas	atendentes de central, computador, telefone
	B4 Compilar dados	analistas, computador
C	C1 Elaborar pesquisa	analistas, computador
	C2 Enviar pesquisa para as unidades do Sesc SC	analistas, computador
	C3 Aplicar as pesquisas	analistas, computador
	C4 Compilar dados	analistas, computador
D	D1 Tabular dados da pesquisa	analistas, computador
	D2 Analisar os números	analistas, computador
	D3 Formatar o resultado final	analistas, computador
E	E1 Pesquisar destinos	analistas, computador
	E2 Contactar fornecedores	analistas, computador, telefone
	E3 Realizar orçamentos	analistas, computador, telefone
	E4 Formatar os preços	analistas, computador, telefone
	E5 Elaborar informações sobre os roteiros	analistas, computador
	E6 Organizar / formatar os roteiros	analistas, computador
F	F1 Realizar reunião da equipe do projeto com a Comunicação	analistas, analista de comunicação, computador, software
	F2 Entregar layout	analista de comunicação, computador, software
G	G1 Aprovar esboço / rascunho	analistas, analista de comunicação, computador
	G2 Entregar conteúdo para diagramação do portfólio	analistas, analista de comunicação, computador
	G3 Aprovar conteúdo e material do portfólio	analistas, analista de comunicação, computador
H	H1 Publicar o portfólio online - Intranet	analista de comunicação, computador
I	I1 Realizar orçamentos	analistas, computador, telefone
	I2 Aprovar amostra do portfólio impresso	analistas, analista de comunicação, computador
	I3 Imprimir portfólio	empresa gráfica
	I4 Publicação e lançamento dos portfólios online e impresso	analistas, analista de comunicação, computador, envelopes, atendente de serviços, malote

1. Elaboração do calendário dos recursos. Definir quando cada recurso será necessário, conforme estimativa realizada no diagrama de precedência.

RECURSO	UNIDADE	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3	MÊS 4	MÊS 5	MÊS 6	MÊS 7
Analista 1	Horas/mês	40	40	20	30	05	05	02
Analista 2	Horas/mês	40	40	20	30	05	01	
Analista 3	Horas/mês	40	40	20	30	05	01	
Analista 4	Horas/mês	40	40	20	30	05	01	
Atendente de Central 1	Horas/mês	05						
Atendente de Central 2	Horas/mês	05						
Atendente de Central 3	Horas/mês	05						
Atendente de Central 4	Horas/mês	05						
Atendente de Central 5	Horas/mês	05						
Analista de Comunicação	Horas/mês				06	18	02	
Técnicos de Turismo	Horas/mês	02						
Computador 1	Horas/mês	40	40	20	30	05	04	02
Computador 2	Horas/mês	40	40	20	30			
Computador 3	Horas/mês	40	40	20	30			
Computador 4	Horas/mês	40	40	20	30			
Computador 5	Horas/mês	05						
Computador 6	Horas/mês	05						
Computador 7	Horas/mês	05						
Computador 8	Horas/mês	05						
Computador 9	Horas/mês	05						
Computador 10	Horas/mês				06	18	02	
Impressora	Horas/mês	01						
Telefone	Horas/mês	25		05			01	
Envelope	Horas/mês							02
Atendente em Serviços	Horas/mês							02
Empresa Gráfica	Horas/mês						08	

2. Elaboração do cronograma do projeto.

CRONOGRAMA

ETAPA		MÊS						
		01	02	03	04	05	06	07
A	Pesquisa com clientes							
A1	Elaborar pesquisa							
A2	Enviar pesquisa para as unidades do Sesc SC							
A3	Aplicar as pesquisas							
A4	Compilar dados							
B	Pesquisa com empresas do comércio, bens, serviços e turismo							
B1	Elaborar pesquisa							
B2	Enviar pesquisa para a Central de Reservas do Sesc SC							
B3	Aplicar as pesquisas							
B4	Compilar dados							
C	Pesquisa com técnicos de Turismo Social							
C1	Elaborar pesquisa							
C2	Enviar pesquisa para as unidades do Sesc SC							
C3	Aplicar as pesquisas							
C4	Compilar dados							
D	Mapear a demanda							
D1	Tabular dados da pesquisa							
D2	Analisar os números							
D3	Formatar o resultado final							
E	Elaborar novos roteiros							
E1	Pesquisar destinos							
E2	Contactar fornecedores							
E3	Realizar orçamentos							
E4	Formatar os preços							
E5	Elaborar informações sobre o roteiro							
E6	Organizar / formatar os roteiros							
F	Criação de layout							
F1	Realizar reunião da equipe do projeto com a Comunicação							
F2	Entregar layout							
G	Reunião para aprovação do esboço do portfólio							
G1	Aprovar esboço / rascunho							
G2	Entregar conteúdo para diagramação do portfólio							
G3	Aprovar conteúdo e material do portfólio							
H	Publicação online do portfólio							
H1	Publicar o portfólio online - Intranet							
I	Lançamento do portfólio Sesc SC para a alta temporada							
I1	Realizar orçamentos							
I2	Aprovar amostra do portfólio impresso							
I3	Imprimir portfólio							
I4	Publicação e lançamento dos portfólios online e impresso							

3. Propor ajustes para reduzir em 10% o tempo de execução total.


Nosso projeto tem um tempo total de 197 dias, considerando o período crítico. Portanto para a redução em 10% (20 dias), propomos a transferência de recursos (pessoas – técnicos de turismo das unidades) para as atividades da etapa E (elaborar novos roteiros). As atividades do caminho crítico, etapa E, serão executadas em paralelo.

Ao realizar a análise do tempo necessário para planejamento, desenvolvimento e encerramento do projeto, chega se a conclusão de que serão necessários 197 dias para todo o projeto.

Caso esse prazo seja reduzido com a realocação de recursos, pode haver um aumento do custo do projeto além de acarretar riscos para a finalização do mesmo.

Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto		
Gerente do Projeto		

APÊNDICE I – PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS

	Sesc – Serviço Social do Comércio Plano de Gerenciamento de Custos	Versão 1.0
	Portfólio de oferta turística para o Sesc SC	
Equipe: Aline de Azevedo, Manuela C. C. da Gama, Tirza B. Bertollo, Vanine Fetter.		

Controle de Versões			
Versão	Data	Autor	Notas da Revisão

Objetivo do Plano de Gerenciamento de Custos

O projeto Portfólio de Oferta Turística para o Sesc Santa Catarina tem por finalidade confeccionar material de divulgação de roteiros a serem ofertados na alta temporada objetivando reverter o atual quadro de baixo número de atendimentos em Turismo Social nos meses de dezembro, janeiro e fevereiro. Para ser aprovado o projeto não pode ter custo elevado devido a política da empresa, os custos estimados estão inseridos no atual orçamento anual onde constam os custos com mão de obra que será utilizada para todo o desenvolvimento do projeto. O desembolso previsto é de impressão do portfólio.

A decisão de não haver custo extra para a empresa foi tomada em conjunto com a patrocinadora, que como gerente de Turismo Social sabe da necessidade de elaboração do portfólio e apoia o projeto, articulando a comunicação com a Direção e Assessoria de Comunicação e Marketing.

Os benefícios que a aplicação do projeto trará poderão ser observados no aumento do número de atendimentos nos meses de alta temporada. Atualmente o que se vê é uma queda acentuada nos atendimentos em Turismo Social do Sesc em Santa Catarina, enquanto que tradicionalmente no mercado turístico é a época em que as pessoas mais viajam.

Como principais fases do projeto podemos citar:

- Pesquisa com clientes
- Pesquisa com empresas do comércio, bens, serviços e turismo
- Pesquisa com técnicos de Turismo Social
- Mapear a demanda
- Elaborar novos roteiros
- Criação de layout
- Reunião para aprovação do esboço do portfólio
- Publicação online do portfólio
- Lançamento do portfólio Sesc SC para a alta temporada

1. Descrição dos processos de gerenciamento de custos

As ferramentas utilizadas para estimar os custos foram:

- Estimativa paramétrica, onde se calculou o valor da hora da mão de obra empregada.

- Análise de proposta de fornecedor, análise de três orçamentos que devem obedecer os requisitos necessários para confecção do portfólio de acordo com as normas do padrão Sesc.

Os custos foram calculados utilizando a unidade de medida colaborador/hora. O Sesc SC deverá disponibilizar recursos em todas as fases do projeto.

Os custos sem desembolso que não foram considerados no projeto por ter um valor baixo e difícil de ser estimados são: energia elétrica, computador, material de escritório, telefone, impressora, etc.

Como se trata de um projeto sem desembolso direto e estando os custos com pessoal inseridos no pagamento dos salários, não há como realizar um acompanhamento programado desse orçamento que vem a ser parte do orçamento anual do Sesc SC.

O desembolso vem na fase final do projeto com a impressão do portfólio, serão realizados três orçamentos para escolha do menor valor dentro das especificações técnicas exigidas e em conformidade com o padrão Sesc.

O valor total previsto do projeto é de R\$ 22.116,86 e está detalhado na tabela abaixo.

Não haverá relatórios de acompanhamento de custos.

2. Orçamento e Cronograma de desembolso físico/financeiro

Cronograma de desembolso

Valor estimado	R\$ 22.116,86
Orçamento inicial	R\$ -
Contratado	R\$ -

Pacotes de trabalho	Conta	Valor estimado	Orçamento inicial	Contratado	FLUXO DE CAIXA								PAGO	PENDENTE
					mar/16	abr/16	mai/16	jun/16	jul/16	ago/16	set/16			
Pesquisa com clientes	1	R\$ 1.656,06												
Elaborar pesquisa	1.1	R\$ 558,06			R\$ 558,06									
Enviar pesquisa para as unidades do Sesc SC	1.2	R\$ 27,45			R\$ 27,45									
Aplicar as pesquisas	1.3	R\$ 192,15			R\$ 192,15									
Compilar dados	1.4	R\$ 878,40			R\$ 878,40									
Pesquisa com empresas do comércio	2	R\$ 1.796,66												
Elaborar pesquisa	2.1	R\$ 558,06			R\$ 558,06									
Enviar pesquisa para a Central de Reservas do Sesc SC	2.2	R\$ 27,45			R\$ 27,45									
Aplicar as pesquisas	2.3	R\$ 332,75			R\$ 332,75									
Compilar dados	2.4	R\$ 878,40			R\$ 878,40									
Pesquisa com técnicos de Turismo Social	3	R\$ 1.656,06												
Elaborar pesquisa	3.1	R\$ 558,06			R\$ 558,06									
Enviar pesquisa para as unidades do Sesc SC	3.2	R\$ 27,45			R\$ 27,45									
Aplicar as pesquisas	3.3	R\$ 192,15			R\$ 192,15									
Compilar dados	3.4	R\$ 878,40			R\$ 878,40									
Mapear a demanda	4	R\$ 4.392,00												
Tabular dados da pesquisa	4.1	R\$ 1.921,50				R\$ 1.921,50								
Analisar os números	4.2	R\$ 1.921,50				R\$ 1.921,50								
Formatar o resultado final	4.3	R\$ 549,00				R\$ 549,00								
Elaborar novos roteiros	5	R\$ 5.380,20												
Pesquisar destinos	5.1	R\$ 1.098,00					R\$ 1.098,00							
Contactar fornecedores	5.2	R\$ 301,95					R\$ 301,95							
Realizar orçamentos	5.3	R\$ 1.235,25					R\$ 1.235,25							
Formatar os preços	5.4	R\$ 1.235,25					R\$ 1.235,25							
Elaborar roteiros dia a dia	5.5	R\$ 1.235,25					R\$ 1.235,25							
Organizar / formatar os roteiros	5.6	R\$ 274,50					R\$ 274,50							
Criação de layout	6	R\$ 767,16												
Realizar reunião da equipe do projeto com a Comunicação	6.1	R\$ 139,68					R\$ 139,68							
Entregar layout	6.2	R\$ 627,48					R\$ 627,48							
Reunião para aprovação do esboço do portfólio	7	R\$ 608,76												
Aprovar esboço / rascunho	7.1	R\$ 114,66						R\$ 114,66						
Entregar conteúdo para diagramação do portfólio	7.2	R\$ 384,30						R\$ 384,30						
Aprovar conteúdo e material do portfólio	7.3	R\$ 109,80						R\$ 109,80						
Publicação online do portfólio	8	R\$ 59,76												
Publicar o portfólio online - Intranet	8.1	R\$ 59,76							R\$ 59,76					
Lançamento do portfólio Sesc SC para a alta temporada	9	R\$ 5.800,20												
Realizar orçamentos	9.1	R\$ 82,35										R\$ 82,35		
Aprovar amostra do portfólio impresso	9.2	R\$ 109,80										R\$ 109,80		
Imprimir portfólio	9.3	R\$ 5.486,60										R\$ 5.486,60		
Publicação e lançamento dos portfólios online e impresso	9.4	R\$ 121,45										R\$ 121,45		
TOTAL		R\$ 22.116,86	R\$ -	R\$ -	R\$ 5.108,78	R\$ 4.392,00	R\$ 5.380,20	R\$ 767,16	R\$ 608,76	R\$ 59,76	R\$ 5.800,20	R\$ -	R\$ -	
ACUMULADO			R\$ -	R\$ -	R\$ 5.108,78	R\$ 9.500,78	R\$ 14.880,98	R\$ 15.648,14	R\$ 16.256,90	R\$ 16.316,66	R\$ 22.116,86			

3. Reservas gerenciais e de contingência

O projeto conta com duas reservas, são elas, de tempo e de custo.

A reserva de tempo implica em usar uma margem de 10% do total de tempo previsto para o encerramento do projeto. Essa margem foi definida após análise dos riscos do projeto, realizada pela equipe e aprovada pela patrocinadora.

A reserva de custo obedece às normas financeiras para contratação e pagamentos de fornecedores, trata-se de um limite de 25% do custo previsto que poderá ser pago como aditivo de contrato.

4. Frequência de avaliação do orçamento do Projeto e das reservas.

No plano de Comunicação estão previstas as reuniões de acompanhamento do projeto, na reunião a ser realizada em setembro serão analisados os orçamentos para contratação da empresa que irá realizar a impressão do portfólio.

5. Autonomias

A gerente de projetos deverá solicitar autorização da patrocinadora para utilização da reserva de tempo.

Quanto a utilização da reserva financeira, a gerente de projetos tem autonomia para uso da mesma, porém o percentual de 25% não pode ser ultrapassado.

6. Alocação financeira das mudanças no orçamento

Caso verifique-se uma alteração no valor orçado superior ao limite previsto em lei que é de 25%, o processo de contratação deveser refeito.

7. Administração do plano de gerenciamento de custos

Responsável pelo plano é Aline de Azevedo.


O plano de gerenciamento de custos não será atualizado, visto que os custos com mão de obra previstos não poderão ser alterados. Na reunião de avaliação dos orçamentos de impressão do portfólio que será em setembro, caso haja necessidade novo processo de cotação será atualizado de acordo com os novos valores apresentados.

8. Outros assuntos relacionados ao gerenciamento de custos do Projeto não previstos nesse plano

Outros fatores relevantes e impactantes nos custos do projeto estão relacionados aos levantamentos dos riscos. A partir da análise e da elaboração do plano de resposta aos riscos foram previstas medidas de contingência que nortearam o plano de gerenciamento de custos. Trata-se de um projeto de baixo custo com mínimo desembolso, porém o plano de gerenciamento de custos não deve ser negligenciado.

Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto		
Gerente do Projeto		

APÊNDICE J – MEMORIAL DESCRITIVO

	Sesc – Serviço Social do Comércio Memorial Descritivo	Versão 1.0
	Portfólio de oferta turística para o Sesc SC	
Equipe: Aline de Azevedo, Manuela C. C. da Gama, Tirza B. Bertollo, Vanine Fetter.		

Controle de Versões			
Versão	Data	Autor	Notas da Revisão

1. Objetivo do documento

A finalidade deste documento será de auxiliar as partes interessadas no entendimento dos custos envolvidos no projeto “Portfólio de oferta turística para o Sesc SC”, além de demonstrar algumas informações que não estão contidas na estimativa de custos.

2. Considerações qualitativas da estimativa dos custos

A previsão inicial dos custos do projeto foi feita utilizando-se a ferramenta estimativa paramétrica na entrega I – Lançamento do portfólio Sesc SC para a alta temporada foi usada a ferramenta Análise de Proposta de fornecedor.

Os custos foram calculados utilizando a unidade de medida colaborador/hora. O Sesc SC deverá disponibilizar recursos em todas as fases do projeto.

Os custos sem desembolso que não foram considerados no projeto por ter um valor baixo e difícil de ser estimado são: energia elétrica, computador, material de escritório, telefone, impressora, etc.

Em relação as atividades desenvolvidas pelos colaboradores do Sesc SC estipulou-se que:

- Analistas R\$ 27,45/ hora;
- Técnicos de turismo R\$ 27,45/hora;
- Atendentes de central R\$ 13,31/hora;
- Analista de comunicação R\$ 29,88/ hora;
- Atendentes de serviços R\$ 19,55/hora;

Analistas são responsáveis pela elaboração das pesquisas, tabulação e análise, mapeamento da demanda, elaboração de novos roteiros, pesquisar destinos, fazer contato com os fornecedores, realizar orçamentos, formatar os preços e elaborar informações sobre os roteiros.

Técnicos: responsáveis pela aplicação das pesquisas com clientes.


Atendentes de central: auxiliarão as analistas na aplicação das pesquisas com as empresas do comércio.

Analista de comunicação: responsável pela criação do layout do portfólio e sua publicação online.

Atendente de serviços: responsável pela embalagem e envio via malote, dos portfólios impressos.

Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto		
Gerente do Projeto		

APÊNDICE K – PLANO DE GERENCIAMENTO DE QUALIDADE

	Sesc – Serviço Social do Comércio Plano de Gerenciamento de Qualidade	Versão 1.0
	Portfólio de oferta turística para o Sesc SC	
Equipe: Aline de Azevedo, Manuela C. C. Gama, Tirza B. Bertollo, Vanine Fetter.		

Controle de Versões			
Versão	Data	Autor	Notas da Revisão

1. Objetivo do Plano de Gerenciamento da Qualidade do Projeto

O Plano de gerenciamento da qualidade define requisitos e padrões da qualidade aplicáveis ao projeto e as suas entregas, descreve como será verificado a conformidade das entregas respeitando a política de qualidade da empresa, além de detalhar como os processos de gerenciamento da qualidade serão usados.

2. Informações do Projeto

2.1 Descrição resumida

Composição de portfólio para divulgação das programações turísticas do Sesc SC na alta temporada.

2.2 Escopo

O projeto surge da necessidade de reverter o atual quadro de atendimentos do Turismo Social do Sesc Santa Catarina na alta temporada de turismo no Brasil. Alta temporada são os períodos de férias escolares (janeiro, fevereiro e julho), que é quando no país existe a maior procura por destinos turísticos e por conseqüência maior fluxo de turistas.

Neste contexto identifica-se o problema do projeto que é: nesses períodos o Sesc SC sofre uma baixa de atendimentos, ou seja, não há realização de passeios e excursões, busca-se investigar o porquê as pessoas não viajam com o Sesc nesta época, e a partir dos subsídios fornecidos por meio de pesquisa elaborar um portfólio com a oferta turística para a alta temporada.

Importante também, é que a oferta turística considere as características do Turismo Social, ou seja, que agregue o lazer e formação cultural.

3. Políticas de qualidade

3.1. Política de qualidade da organização

O Sesc SC preza pela qualidade dos serviços ofertados pela entidade bem como qualidade de instalações, atendimento e dos serviços que intermedia, no caso de serviços dentro dos passeios e excursões.

Os colaboradores Sesc recebem treinamentos visando elevar sempre a qualidade do atendimento e dos trabalhos técnicos. No que tange aos processos internos todos são padronizados e sujeitos a constantes avaliações. Recentemente foi realizado o mapeamento de processos internos.

3.2. Política da qualidade para o projeto

O portfólio será elaborado em conformidade com os requisitos estabelecidos e aprovados pela patrocinadora. Inclui-se nos requisitos o segmento dos padrões Sesc dentro das atividades do Turismo Social e da Assessoria de Comunicação.

Os procedimentos de qualidade devem seguir as normas estabelecidas pela organização a fim de satisfazer todas as partes interessadas.

4. Gerenciamento de Qualidade

Gerenciar a qualidade do projeto requer um plano de qualidade aprovado englobando os principais processos de qualidade. O plano de qualidade é desenvolvido e aprovado durante a fase de planejamento do projeto para confirmar requisitos e padrões da qualidade aplicáveis ao projeto e as suas entregas e gerenciar os processos de projeto aprovados.

Realizar a garantia da qualidade: os requisitos e resultados devem ser auditados com frequência, para garantir os padrões de qualidade apropriados do projeto; Verificar constantemente os processos, para que se tenha eficiência e elimine as atividades que não agreguem valor.

Controlar a qualidade: Monitoramento e registro dos resultados da execução das atividades de qualidade para avaliar o desempenho e recomendar as mudanças necessárias.

5. Ferramentas da Qualidade

Para garantir a qualidade do projeto “Portfólio de Oferta Turística para o Sesc SC” serão utilizadas as seguintes ferramentas:

Ferramenta	Descrição da aplicação	Quando aplicar	Responsável
CheckList	Aplicável em todas as entregas deste projeto.	Ao término de cada etapa, conforme definido no cronograma do projeto.	Gerente do Projeto

Gráfico de Ishikawa	Identificação da causa raiz de um determinado problema (causas comuns e causas especiais)	Quando uma entrega não for aprovada na inspeção do controle de qualidade.	Gerente do Projeto
Gráfico de Pareto	Analisar os problemas e priorizar os mais críticos para tomada de decisões e melhoria de processos	Quando houver ocorrências de inconformidade na qualidade	Gerente do Projeto

6. Controle da Qualidade

A qualidade do projeto será obtida com o constante monitoramento das entregas do projeto, as mesmas serão monitoradas da seguinte forma:

Objetivos	Métricas	Métodos de medição	Responsável
Realização das pesquisas	Desempenho dos pesquisadores	Encontro presencial para feedback e verificação do andamento das pesquisas	Equipe do projeto
Avaliação dos dados coletados	Identificação e avaliação dos dados coletados e sua relevância para o projeto	Encontro presencial para análise dos dados coletados nas pesquisas	Equipe do projeto
Relatório de acompanhamento do status da elaboração dos roteiros	Análise de report quanto ao estágio em que se encontra a elaboração dos roteiros que comporão o portfólio	Leitura e análise do report	Gerente do Projeto
Avaliação do esboço do portfólio elaborado pela ACOM	Análise do esboço do portfólio de acordo com os requisitos apresentados	Encontro presencial para avaliação do esboço	Equipe do projeto
Lançamento do portfólio	Reunião para definição do lançamento do portfólio	Reunião presencial para avaliação final do layout do portfólio e definição da data de lançamento	Equipe do projeto
Avaliação do projeto	Reunião para análise dos números de atendimentos gerados após a divulgação do portfólio	Reunião presencial para avaliação o número de atendimentos nos meses de alta temporada	Equipe do projeto

6.1 Responsabilidades do Gerenciamento da Qualidade

As responsabilidades da equipe serão divididas conforme o quadro a seguir:

Membro da Equipe	Responsabilidades
Vanine, Aline, Manuela e Tirza	Acompanhar o andamento das pesquisas, avaliar a evolução das pesquisas em reunião presencial.
Vanine, Aline, Manuela e Tirza	Analisar e avaliar a relevância dos dados coletados na pesquisa
Vanine	Leitura e análise de relatório do andamento da elaboração dos roteiros
Vanine, Aline, Manuela e Tirza	Avaliar e determinar se está de acordo com os requisitos, o esboço do layout do portfólio apresentado pela ACOM.
Vanine, Aline, Manuela e Tirza	Aprovar a versão final do layout do portfólio.

7. Métricas da Qualidade

7.1 Requisitos de sucesso do projeto

O projeto será considerado um sucesso se atender a todos os critérios de aceitação das entregas, respeitar as restrições e cumprir o cronograma de execução.

7.2 Padrões e Requisitos de Qualidade

O Sesc – Serviço Social do Comércio, tem regras institucionais no diz respeito a utilização da marca. A Assessoria de Comunicação (ACOM) será responsável por seguir estas normas, e construir o portfólio conforme esta orientação.

Os requisitos de qualidade a serem atingidos pelo projeto estão descritos a seguir:

Requisito de Qualidade	Ações para atingimento	Indicadores
Atingir o número mínimo estabelecido de pesquisas respondidas	Estimar a demanda e estabelecer o número de pesquisas a serem realizadas; Informar para os técnicos de turismo a importância da realização da pesquisa; Estabelecer data para o retorno das pesquisas;	Verificar número de atendimentos do turismo social no período de junho de 2015 para definir meta de aplicação das pesquisas.
Layout do portfólio funcional, de fácil	Reunião com a ACOM para definição dos requisitos que serão utilizados para a confecção	O portfólio deverá seguir


visualização e entendimento	do portfólio; Reunião de monitoramento do andamento do portfólio; Reunião para aprovação do portfólio	as normas da instituição.
As entregas devem obedecer ao cronograma do projeto	Reuniões de monitoramento e controle de cada etapa	Prazos estipulados no cronograma

8. Garantias de Qualidade do Projeto

Serão realizadas reuniões periódicas com a equipe do projeto e a patrocinadora para acompanhamento das etapas e monitoramento do alcance dos requisitos Também serão realizadas reuniões com a Assessoria de Comunicação (ACOM) para que a confecção do portfólio siga as orientações estabelecidas.

Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto		
Gerente do Projeto		

APÊNDICE L – PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

	Sesc – Serviço Social do Comércio Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos Versão 1.0
	Portfólio de oferta turística para o Sesc SC
Equipe: Aline de Azevedo, Manuela C. C. Gama, Tirza B. Bertollo, Vanine Fetter.	

Controle de Versões			
Versão	Data	Autor	Notas da Revisão

1. Organograma do projeto

1.1 Equipe de projeto

Nº	Nome	Área	e-mail	Telefone
1	Vanine Fetter	Turismo Social	vanine.7858@sesc-sc.com.br	3251 4615
2	Aline de Azevedo		alineazevedo@sesc-sc.com.br	3251 4844
3	Manuela C. C. da Gama		manuela.7214@sesc-sc.com.br	3251 4616
4	Tirza B. Bertollo		tirza.7215@sesc-sc.com.br	32514617

2. Matriz de responsabilidades (MR)

2.1 Responsável pelos planos

	Nome	Vanine Fetter	Aline de Azevedo	Manuela da Gama	Tirza Bertollo
	Área	Turismo Social			
P L A N O S	Escopo	X			
	Tempo				X
	Custo		X		
	Qualidade			X	
	RH			X	
	Comunicação		X		
	Riscos				X
	Integração			X	
Partes interessadas				X	

2.2 Atribuições dos cargos/perfil

Cargo / Funções	Atribuição	Competência		
		Conhecimento	Habilidades	Atitudes
Técnicos de turismo	<ul style="list-style-type: none"> - venda e operacionalização de excursões e passeios; - captação de novos clientes; - controle de prazos e pagamentos de fornecedores; - contato com fornecedores; - aplicação de pesquisa com clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - nível superior em turismo; - ter experiência anterior na área de turismo; - conhecimento do pacote Office. 	<ul style="list-style-type: none"> - ter boa comunicação oral e escrita; - ser organizada; - capacidade de resolver problemas; - capacidade de trabalhar em equipe; - análise de informação. 	<ul style="list-style-type: none"> - ser proativa; - ser persuasiva; - ser paciente; - empatia; - comprometimento; - versatilidade.
Atendentes de central de reservas	<ul style="list-style-type: none"> - atendimento telefônico; - atendimento por e-mail; - realizar reservas no software de reservas hoteleiras; - realizar pesquisas via telefone. 	<ul style="list-style-type: none"> - ensino médio completo; - conhecimento pleno da língua portuguesa. 	<ul style="list-style-type: none"> - ser comunicativa; - ter empatia; - autogerenciamento do tempo; - resiliência; - trabalho em equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> - ser persuasiva; - ser paciente.
Analista de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - criação e diagramação do portfólio. 	<ul style="list-style-type: none"> - nível superior na área de comunicação social; - experiência em design gráfico; - domínio de linguagem da área; - domínio de softwares de design gráfico. 	<ul style="list-style-type: none"> - conhecimentos em comunicação interna; - boa comunicação interpessoal e escrita; - conhecimento de normas de comunicação para mídia externa. 	<ul style="list-style-type: none"> - agilidade; - relacionamento interpessoal; - capacidade de organização; - flexibilidade; - trabalho em equipe.

3. Procedimentos relativos à inserção de novos recursos, a re-alocação e a substituição de membros da equipe

1. Inserção de novos recursos:

Até o presente momento não se verifica a necessidade de inserção de novos membros na equipe, caso haja existem duas formas de inserção:

Contratação para colaborador do Sesc: envolve abertura do processo, recebimento de curriculum, prova eliminatória, entrevista e seleção final.

Contratação de assessoria externa: Solicitação de contratação via TOC (tramitação oficial de comunicação); Disponibilidade orçamentária. Uma vez autorizada a contratação deve-se verificar a disponibilidade do profissional, se houver disponibilidade faz-se o agendamento do trabalho.

Para pagamento do profissional deve-se lançar a RCMS (requisição de contratação de material e serviços).

2. Realocação:

Caso seja necessária a realocação de recursos humanos para o projeto deve-se realizar solicitação ao diretor/gerente de área para a cessão desse profissional. Uma vez que aprovado deve-se realizar uma reunião com os membros da equipe de projeto e esse novo membro para socialização das informações e delegação de funções.

3. Substituição:

Caso seja necessário o afastamento de um membro da equipe o mesmo deve ser substituído, essa substituição se dará na forma de inserção ou realocação.

4. **Treinamento e desenvolvimento**

Reuniões com todos os envolvidos no projeto para explanação do conteúdo, serão três reuniões:

- 1) Com a central de reservas: reunião presencial para explicar o objetivo da pesquisa, apresentação do questionário, estabelecer metas de questionários respondidos, bem como prazos.
- 2) Com as técnicas de turismo: reunião virtual para explicar o objetivo das pesquisas, apresentação dos questionários, um será respondido pelas técnicas e o outro será aplicado aos clientes das unidades de cada técnica. Nessa reunião serão estabelecidas metas de questionários respondidos, bem como prazos.
- 3) Reunião com a Assessoria de Comunicação e Marketing: Reunião com os roteiros já prontos para definir o layout do portfólio.

5. **Avaliação de resultados da equipe – Avaliação de desempenho**

A equipe de central de reservas terá uma semana para entregar o resultado das pesquisas realizadas com clientes, no dia três dessa semana os mesmos deverão enviar um relatório dos questionários realizados até o momento e ao final da semana o relatório final. O desempenho da equipe será avaliado na primeira entrega do relatório e caso necessário será readequado o tempo bem como a meta.

A equipe de técnicos terá um mês para aplicação do questionário aos clientes, ao final da primeira quinzena as mesmas deverão enviar um relatório dos questionários realizados até o momento e ao final do mês o relatório final. O desempenho da equipe será avaliado na primeira entrega do relatório e caso necessário será readequado o tempo bem como a meta.

Os questionários aplicados com os técnicos terão uma semana para serem devolvidos a equipe do projeto, caso ao final dessa semana algum não seja entregue, será estabelecido o prazo de mais dois dias para retorno.

6. **Bonificação – Sistema de reconhecimento**

De acordo com as normas internas do Sesc SC não há distribuição de bônus de qualquer espécie.

7. **Frequência de avaliação consolidada dos resultados da equipe**

Para todos os prazos estabelecidos serão realizadas avaliações na metade do tempo estabelecido para entrega de resultado final. Caso haja necessidade de readequação de prazos e metas, essas decisões de readequação serão tomadas a partir dos resultados parciais entregues.

8. **Administração do plano de gerenciamento de recursos humanos**

1. Manuela C. C. da Gama será responsável pelo gerenciamento do plano de recursos humanos.

2. A atualização do plano de gerenciamento de recursos humanos será realizada a cada 30 dias.


3. Ao final do projeto será realizada uma reunião com todos os envolvidos para divulgação dos resultados do projeto e lançamento do portfólio.

9. **Objetivos, Metas, Indicadores e Ações – Plano de RH (alinhamento estratégico) – Monitoramento dos indicadores**

O Sesc não é uma empresa onde haja alta rotatividade de recursos humanos, pois oferece salário compatível com as funções, benefícios, capacitação constante e investimento na retenção de talentos.

Objetivos	Metas	Indicadores	Ações
Aumentar a satisfação das colaboradoras da central de reservas	Receber <i>feedback</i> positivo na realização de pesquisa de satisfação do colaborador	Monitoramento de desempenho individual gerado pelo software de telefonia e pelo sistema de emails	Passeios para membros da equipe da central de reservas, como forma de inseri-las no contexto da realização de programações do Turismo Social. Serão também promovidos famtours para as mesmas.
Aumentar a satisfação das técnicas de turismo	Aumentar as vendas e por consequência o número de atendimentos	Monitoramento do número de programações (passeios e excursões) realizadas e canceladas	Aumentar a participação das mesmas em viagens promovidas pelo Turismo Social

APÊNDICE M – PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

	Sesc – Serviço Social do Comércio Plano de Gerenciamento das Comunicações Versão 1.0
	Portfólio de oferta turística para o Sesc SC
Equipe: Aline de Azevedo, Manuela C. C. Gama, Tirza B. Bertollo, Vanine Fetter.	

Controle de Versões			
Versão	Data	Autor	Notas da Revisão

1. Aspectos gerais dos processos de gerenciamento das comunicações

O plano de gerenciamento das comunicações irá determinar as ferramentas utilizadas para manter a comunicação o mais transparente e livre de ruídos possível dentro do projeto.

No projeto “Portfólio de oferta turística para o Sesc SC” a comunicação será direcionada para os seguintes *stakeholders*: Direção e Patrocinadora; Assessoria de Comunicação e Marketing; Técnicos de Turismo e Centrais de Atendimento e Reservas; público em geral.

Sendo as ferramentas utilizadas: telefone; e-mail, questionário impresso; skype; IPTV; reuniões virtuais e presenciais; formulário da ACOM (Assessoria de Comunicação e Marketing); website institucional; facebook, whats app, SMS, rede turismo do departamento nacional, dropbox.

A responsabilidade de manter os processos de gerenciamento das comunicações será de Aline de Azevedo. A atualização do status do plano de comunicação deverá ser apresentada a GP Vanine Fetter mensalmente e para o encerramento será realizada uma reunião com todos os envolvidos. Os documentos de texto serão redigidos em MS Word, as planilhas em formato excel ou ainda utilizando o MS Project. As apresentações serão em MS Power Point.

Todas as solicitações de mudança no processo de comunicação devem ser realizadas somente após a autorização do GP e solicitadas por e-mail.

Importante salientar, que o Sesc – Serviço Social do Comércio, atua nas áreas de saúde, assistência, lazer, cultura, educação e turismo social e tem como missão: “Contribuir para a construção de uma sociedade mais justa e para a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores do setor de comércio de bens, serviços e turismo, prioritariamente de baixa renda, através de serviços subsidiados e de excelência.”

O Sesc baseia suas ações em valores como: Ética; Respeito e valorização do ser humano; Criatividade e inovação; Transparência; Comprometimento com o cliente interno e externo; Qualidade; Trabalho em prol do desenvolvimento social; Trabalho em equipe; e Integração com a sociedade.

Neste sentido, todas as ações desenvolvidas devem estar em harmonia com a sustentabilidade e ética pregadas pela instituição.

2. Necessidade dos interessados

Ref	Parte Interessada (receptor)	Assunto/Conteúdo	Método de Comunicação	Responsável (emissor)	Frequência	Obs
01	Equipe do projeto	Reunião de Acompanhamento	Reunião presencial	GP	única	Encontro presencial para análise dos dados coletados nas pesquisas
02	Patrocinadora e técnicas de Turismo	Reunião de feedback dos dados coletados nas pesquisas	Reunião virtual via skype e repasse dos dados por e-mail	Aline de Azevedo	única	
03	Equipe do projeto	Reunião de Acompanhamento 2	Reunião presencial	Aline de Azevedo	semanal	
04	Patrocinadora e equipe de projeto	Entrega do layout do portfólio por parte da ACOM	Reunião presencial	ACOM	trimestral	Aprovação por parte da Patrocinadora e equipe
05	GP e ACOM	Definição de datas e estratégias de lançamento do portfólio	Reunião presencial	ACOM	única	
06	Equipe do projeto	Relatórios em andamento – verificar os procedimentos	Relatório escrito	Aline de Azevedo	Mensal (sob demanda)	Definição das estratégias

3. Eventos de comunicação

As reuniões de trabalho com a equipe do projeto serão mensais. As reuniões com a patrocinadora irão ocorrer de forma presencial e mensalmente. Será realizada uma reunião com os técnicos de turismo por meio virtual via Skype, para *feedback* da pesquisa. Reuniões para elaboração do portfólio conforme cronograma estabelecido.

O projeto terá os seguintes eventos de comunicação:

Reuniões programadas

- Reunião de acompanhamento

Objetivo: verificar o andamento das pesquisas

Metodologia: encontro presencial para análise dos dados coletados nas pesquisas

Responsável: GP

Frequência: única

Duração: 1 hora

Local: sala de reuniões do segundo andar

- Reunião de feedback

Objetivo: dar ao patrocinador e às técnicas o feedback dos dados coletados

Metodologia: reunião virtual via Skype

Responsável: GP

Frequência: única

Duração: 1 hora

Local: sala de reuniões do segundo andar

- Reunião de acompanhamento 2

Objetivo: definição dos roteiros que irão compor o portfólio

Metodologia: reunião presencial para determinar os roteiros

Responsável: GP

Frequência: semanal

Duração: 1 hora

Local: sala de reuniões do segundo andar

- Reunião para aprovação do esboço do portfólio

Objetivo: entrega do layout do portfólio por parte da Assessoria de Comunicação e Marketing para aprovação da equipe de projeto e da patrocinadora.

Metodologia: encontro presencial

Responsável: Assessoria de Comunicação e Marketing

Frequência: única

Duração: 1 hora

Local: sala de reuniões do segundo andar

- Reunião para definição do lançamento do portfólio

Objetivo: definir data e estratégias do lançamento do portfólio

Metodologia: encontro presencial

Responsável: GP e Assessoria de Comunicação e Marketing

Frequência: única

Duração: 1 hora

Local: sala de reuniões do segundo andar

4. Atas

A cada encontro realizado, seja presencial ou virtual, serão produzidas atas, as mesmas devem seguir o padrão Sesc encontrado na intranet em Documentos>Gestão de Processos>Comitê de Processos>Arquivos>Processos de Turismo>Atas de reuniões> Modelo de Ata.

Após confecção da ata todos os participantes devem dar ciência via e-mail.

5. Relatório

Antes de cada reunião deverá ser produzido um relatório da etapa que será discutida, para que se possam observar as realizações atingidas, os desvios do planejamento e se o cronograma está sendo cumprido.

6. Tecnologia do Sistema de Comunicações - Ambiente técnico e estrutura de armazenamento e distribuição da informação

Os documentos serão prioritariamente armazenados na rede Turismo Rede>netdr9>turismo.

A rede Turismo é de uso restrito da equipe e gerência de turismo, a equipe da Assessoria de Informática é responsável pelos *backups* da rede.

O dropbox é usado para *backup* dos documentos do Turismo Social e é realizado por Aline Azevedo mensalmente.

A distribuição dos documentos entre a equipe do projeto e patrocinadora para os técnicos de turismo é realizada via e-mail.

Para comunicação virtual com a Assessoria de Comunicação e Marketing, será utilizado o Formulário da ACOM, bem como e-mail quando necessário.

O uso de meios virtuais para divulgar ao público o portfólio virtual será o site de viagens do Sesc SC, sesc-sc.com.br/viagens.

7. Comunicação Interna

A comunicação interna é realizada via telefone, e-mail, skype e formulário da ACOM. A confecção de atas pós reuniões também é uma forma de comunicação interna e deve obedecer ao padrão Sesc.

8. Alocação financeira para o gerenciamento das comunicações

Não são previstas despesas de comunicação no projeto, pois todos os meios citados para comunicação e divulgação são de uso do dia a dia da instituição e estão previstos e distribuídos no orçamento anual.

9. Administração do plano de gerenciamento das comunicações

✓ Responsável pelo plano


Aline de Azevedo – membro da equipe de projeto.

✓ Frequência de atualização no plano de gerenciamento das comunicações

O Plano de gerenciamento de comunicação será revisado e, se necessário, atualizado mensalmente.

Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto		
Gerente do Projeto		

APÊNDICE N – PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RISCOS

	Sesc – Serviço Social do Comércio Plano de Gerenciamento dos Riscos	Versão 1.0
	Portfólio de oferta turística para o Sesc SC	
Equipe: Aline de Azevedo, Manuela C. C. Gama, Tirza B. Bertollo, Vanine Fetter.		

Controle de Versões			
Versão	Data	Autor	Notas da Revisão

Objetivo do Plano de Gerenciamento dos Riscos

O plano de gerenciamento dos riscos descreve como os processos de riscos serão estruturados e executados iniciando pela identificação dos riscos, sua análise qualitativa e quantitativa, seu plano de respostas e concluindo com a forma que os riscos serão controlados e monitorados.

O plano de gerenciamento dos riscos é desenvolvido e aprovado durante a fase de planejamento do projeto e é um plano auxiliar do Plano de Gerenciamento de Projetos. Tem como objetivo aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos, reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos no projeto e orientar a equipe do projeto sobre como os processos de riscos serão executados.

Gerenciamento dos Riscos

Processos de Riscos

- Identificar os riscos: Determinar quais riscos podem afetar o projeto e documentar suas características.
- Realizar a análise qualitativa dos riscos: Avaliar a exposição ao risco para priorizar os riscos que serão objetos de análise ou ação adicional.
- Realizar a análise quantitativa dos riscos: Efetuar a análise numérica do efeito dos riscos identificados nos objetivos gerais do projeto.
- Planejar as respostas aos riscos: Desenvolver opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto.
- Controlar os riscos: Monitorar e controlar os riscos durante o ciclo de vida do projeto.

Documentos padronizados de risco

Documento	Descrição	Template
Plano de Gerenciamento dos riscos	O Plano de Gerenciamento dos riscos tem como objetivo aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos, reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos no projeto e orientar a equipe do projeto sobre como os processos de riscos serão executados.	<u>Plano de gerenciamento dos riscos.docx</u>
Registro dos riscos	O registro dos riscos é iniciado no processo Identificar os riscos e é atualizado conforme os outros processos de gerenciamento dos riscos (análise qualitativa, quantitativa, planejar as respostas aos riscos e monitorar e controlar os riscos) são conduzidos, resultando em um aumento no nível e no tipo de informações contidas no registro dos riscos ao longo do tempo.	<u>Registro dos riscos.xlsx</u>

Responsabilidades dos riscos da Equipe do Projeto

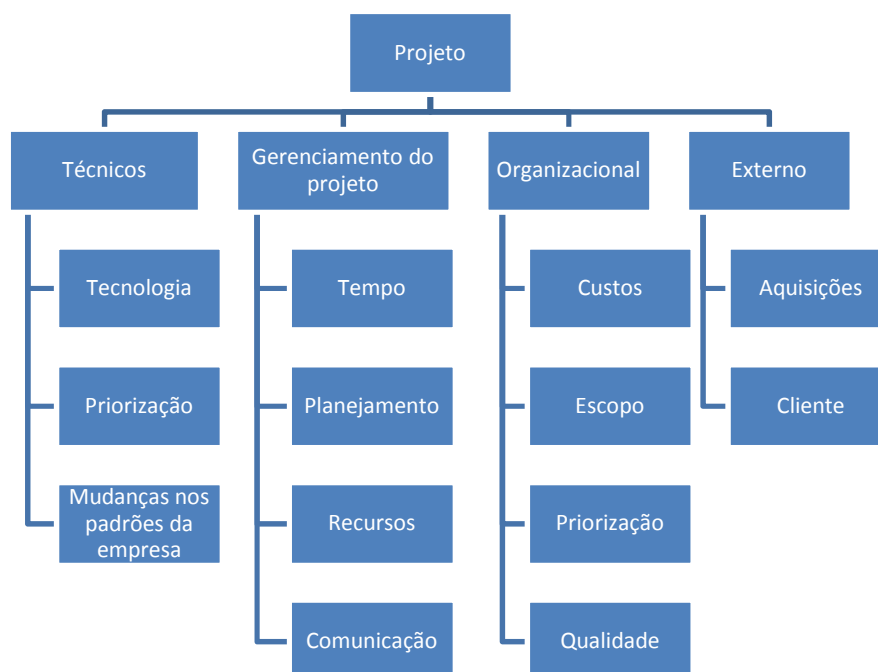
Membro da Equipe	Responsabilidades
Gerente do projeto	<ul style="list-style-type: none">- Supervisionar o processo de gestão de riscos;- Reportar regularmente o status dos riscos ao patrocinador;- Escalar novos riscos identificados quando apropriado;- Monitorar a eficiência e eficácia do processo de Gestão de Riscos do Projeto;- Auditar a eficiência das respostas a riscos e documentar as lições aprendidas.
Equipe do Projeto	<ul style="list-style-type: none">- Elaborar e controlar plano de gerenciamento de riscos do projeto junto com o gerente de projeto;- Reportar regularmente o status dos riscos ao gerente de projetos;- Identificar novos riscos.
Patrocinador do Projeto	<ul style="list-style-type: none">- Aprovar o plano de gerenciamento de riscos e suas reservas de contingências;- Aprovar o uso das reservas de contingência.

Ferramentas usadas

Identificar os riscos tem como objetivo determinar quais riscos podem afetar o projeto e documentar suas características. É um processo interativo que deve ocorrer durante todo o projeto. Na tabela abaixo estão descritas as ferramentas utilizadas para identificação dos riscos do projeto.

Ferramenta	Descrição da aplicação	Quando aplicar	Responsável
<i>Brainstoming</i>	Serão realizadas atividades que estimulem a diversidade de pensamentos e experiências, reunindo assim o maior número possível de idéias, visões, propostas e possibilidades para desenvolver o planejamento dos riscos do projeto, as ações e respostas.	No início do projeto e sempre que for necessário revisar os riscos identificados.	Gerente do Projeto
Reunião com a equipe e partes interessadas	As reuniões têm o intuito de levantar as informações pertinentes e verificar o andamento do projeto, para que se possam fazer os ajustes necessários.	No início do projeto e sempre que for necessário revisar os riscos identificados.	Gerente do Projeto
Revisão da documentação	Análise da documentação do projeto, bem como arquivos e planilhas desenvolvidas pela APLAN (Assessoria de Planejamento).	No início do projeto e sempre que for necessário revisar os riscos identificados.	Gerente do Projeto e equipe do projeto

EAR (Estrutura Analítica dos Riscos)



Riscos

Os riscos levantados para este projeto são:

RISCOS	
	Pesquisa
1	Má elaboração da pesquisa
2	Não ter retorno das pesquisas
3	Não conseguir aplicar as pesquisas
4	Dados qualitativos da pesquisa tragam resultados que não estão alinhados com o Sesc ou inviáveis operacional/ financeiramente
	RH
5	Realocação da mão de obra
	ACOM
6	Não conseguir fazer o portfólio
7	Complexidade do projeto
8	Mudança na forma de comunicação institucional do Sesc
9	Mudança na tecnologia
	Cronograma
10	Atraso no cronograma
	Stakeholders
11	Falta de aprovação por parte da direção geral
12	Falta de colaboração da equipe de técnicos
	Custos
13	Não ter viabilidade financeira

Definições de probabilidade e impacto dos riscos

Realizar a análise qualitativa dos riscos

A Análise qualitativa dos riscos será feita através:

- Probabilidade de risco e impacto: Probabilidade de risco e conseqüências do risco pode ser descritas em termos qualitativos tais como muito alta, alta, moderada, baixa e muito baixa.
- Matriz de classificação da probabilidade/impacto de risco: A matriz de probabilidade e impacto tem como principal objetivo priorizar o tratamento dos riscos.

Probabilidade	% de certeza
1-Muito baixa	0 a 20%
2-Baixa	20 a 40%
3-Média	40 a 60%
4-Alta	60 a 80%
5-Muito Alta	> 80%

Impacto
1-Muito baixo
2-Baixo
3-Médio
4-Alto
5-Muito Alto

Para a utilização da Matriz de classificação da probabilidade/ impacto de risco foram definidos os seguintes indicadores:

O grau do risco ($G = I \times P$) está definido na matriz de probabilidade x impacto demonstrada abaixo.

Matriz de Probabilidade x Impacto

Probabilidade	Matriz de Probabilidade x Impacto				
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5
Impacto	1	2	3	4	5

Os graus de riscos serão priorizados da seguinte forma:

- Vermelho: risco elevado;
- Amarelo: risco médio;
- Verde: risco baixo.

Probabilidade de risco e impacto

RISCOS		P	I	Fator	Farol
Pesquisa					
1	má elaboração da pesquisa	03	04	12	
2	não ter retorno das pesquisas	04	05	20	
3	não conseguir aplicar as pesquisas	03	05	15	
4	dados qualitativos da pesquisa tragam resultados que não estão alinhados com o Sesc	03	05	15	
RH					
5	realocação da mão de obra	02	02	04	
ACOM					
6	não conseguir fazer o portfólio	02	05	10	
7	complexidade do projeto	02	03	06	
8	mudança na forma de comunicação institucional do Sesc	01	05	05	
9	mudança na tecnologia	02	02	04	
Cronograma					
10	atraso no cronograma	04	04	16	
Stakeholders					
11	falta de aprovação por parte da direção geral	02	05	10	
12	falta de colaboração da equipe de técnicos	04	04	16	
Custos					
13	não ter viabilidade financeira	02	04	08	
TOTAL		34	53	141	

Planejar as respostas aos riscos

Após o levantamento, os quatro riscos considerados mais críticos foram selecionados para verificar a estratégia que será adotada e a resposta caso ele ocorra.

RISCO	ESTRATÉGIA	RESPOSTA
Não ter retorno das pesquisas	Mitigar	Envolver todos os <i>stakeholders</i> no processo, informando o objetivo de cada etapa do projeto e posteriormente os resultados obtidos, evidenciando a importância do envolvimento de cada <i>stakeholder</i> para o desenvolvimento ideal do projeto e posterior alcance do objetivo. Procurar o engajamento/ sensibilizar as partes interessadas.
Falta de colaboração da equipe de técnicos	Aceitar	Solicitar colaboração em aplicar as pesquisas de técnicos de outras áreas que respondem pelo turismo Social nas unidades.
Dados qualitativos da pesquisa tragam resultados que não estão alinhados com o Sesc ou inviáveis operacional/financeiramente	Aceitar	Caso as respostas obtidas nos questionários tragam sugestões de roteiros que não estão alinhados com a filosofia do Turismo Social, a estratégia é continuar colocando a venda os roteiros antigos e formatando novos que estejam dentro da proposta de atender o público de baixa renda, promover a socialização através de viagens em grupos e enriquecimento cultural.
Não conseguir aplicar as pesquisas	Aceitar	Caso não se consiga atingir todos os públicos planejados para responder a pesquisa, justificam-se no projeto as razões que levaram a falta dessas respostas.

Reservas de contingência

Para os riscos não identificados e os identificados e tratados via reserva de contingência, o orçamento e o prazo original serão aumentados em 10%.

A equipe do projeto deverá aprovar o uso das reservas de contingência em reunião que ocorrerá toda primeira segunda-feira de todo mês.

Controlar os riscos

O GP e os responsáveis definidos na matriz de responsabilidade devem acompanhar os riscos identificados, monitorar os riscos residuais, identificar novos riscos, executar os planos de respostas a riscos e avaliar sua eficácia durante todo o ciclo de vida do projeto.


Este processo consiste de:

- Reuniões para reavaliação dos riscos;
- Envio de relatório via e-mail aos *stakeholders*, a fim de mantê-los informados sobre o status do projeto;
- Realização de reuniões de atualização do status do projeto, onde serão revistos os riscos levantados e se as atividades estão dentro do cronograma;
- Monitoramento dos *stakeholders* para sondagem do envolvimento dos mesmos;
- Solicitação periódica das pesquisas realizadas;

- Comunicação via email semanal verificando o andamento das pesquisas e verificação das dificuldades encontradas, para então determinação das medidas a serem tomadas;
- Analisar novamente os riscos existentes de acordo com as mudanças de contexto.

Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto		
Gerente do Projeto		

APÊNDICE O – PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES

	Sesc – Serviço Social do Comércio Plano de Gerenciamento de Aquisições	Versão 1.0
	Portfólio de oferta turística para o Sesc SC	
Equipe: Aline de Azevedo, Manuela C. C. Gama, Tirza B. Bertollo, Vanine Fetter.		

Controle de Versões			
Versão	Data	Autor	Notas da Revisão

1 - ANÁLISE DE FAZER OU COMPRAR

1.1 Análise

Neste projeto iremos adquirir portfólio que será elaborado pelo fornecedor ACOM (Assessoria de Comunicação e Marketing), essa assessoria pertence ao quadro funcional do Sesc SC, assim sendo não haverá contratação de fornecedor externo. A ACOM irá elaborar um layout onde serão inseridos os roteiros que irão compor o portfólio, produto desse projeto.

2.0 DECLARAÇÃO DE TRABALHO (SOW)

2.1 Escopo da aquisição

Layout funcional, de fácil visualização e entendimento, contendo:

- Roteiros completos;
- Fotos pertinentes aos mesmos;
- Informações complementares;
- No layout online: links pertinentes ao destino;
- Cores claras.

2.2 Descrição das atividades de responsabilidade da empresa contratada

- Entrega nos prazos estipulados;
- Entrega de produto dentro dos padrões Sesc de qualidade;
- Levar em consideração a relação Custo x Benefício no material a ser empregado no portfólio para impressão.

2.3 Estimativa de prazo

Estimamos a entrega do portfólio para novembro 2016.

2.4 Modelo contratual

Será aberto um formulário de solicitação de material de divulgação que é a ferramenta oficial da Comunicação onde irão constar todos os requisitos do portfólio, bem como prazo. Esse formulário irá tramitar entre os envolvidos da área de Turismo Social e Comunicação, é o documento oficial de solicitação dentro da instituição.

2.5 Avaliação do andamento do trabalho da empresa contratada

Agendamento de reuniões periódicas com o setor responsável por desenvolver este material para que possamos estar acompanhando o andamento dos trabalhos e avaliar constantemente.

3 - PRÉ REQUISITOS E CRITÉRIO DE AVALIAÇÃO DE PROPOSTAS

3.1 Tabela de avaliação

PRÉ- REQUISITOS	CLASSIFICAÇÃO
() Ciência do documento de tramitação para criação do portfólio	0 a 10
() Capacidade técnica	0 a 10
() Capacidade de produção e interesse	0 a 10
() Entendimento da necessidade	0 a 10
CRITÉRIOS DE PONTUAÇÃO	PONTUAÇÃO MÁXIMA
() Entendimento dos serviços pedidos	10
() Apresentação da proposta	10
() Abordagem técnica	10

3.2 Pré Requisitos

Ciência do formulário de solicitação de material de divulgação para criação do portfólio:

Aprovação do formulário específico da comunicação por todas as partes envolvidas;

Capacidade técnica: Consiste na formação do profissional e habilidade com o software de elaboração do produto;

Capacidade de produção e interesse: Comprometimento da equipe com a elaboração do produto solicitado respeitando os prazos propostos;

Entendimento da necessidade: Capacidade em elaborar a proposta seguindo os objetivos do escopo.

3.3 Critérios de pontuação

Entendimento dos serviços pedidos: Demonstra os serviços pedidos no formulário de solicitação de material de divulgação que foram entendidos de forma clara e concisa;

Apresentação da proposta: Demonstra a habilidade do fornecedor em definir claramente as ações a serem feitas e a habilidade em executar as tarefas identificadas no escopo do trabalho;

Abordagem técnica: Capacidade do fornecedor em atender e adequar o produto respeitando as normas estabelecidas pelo Sesc.

4.0 SOLICITAÇÃO DE PROPOSTAS (RFP)

4.1 Descrição

Elaboração de layout de portfólio de roteiros de viagens a serem realizadas em períodos de alta temporada.

O mesmo deve ser elaborado levando-se em consideração os requisitos apresentados, bem como prazo estabelecido.

Requisitos

Layout funcional e de fácil visualização e entendimento, contendo:

- Roteiros completos;
- Fotos pertinentes aos mesmos;
- Informações complementares;
- No layout online: links pertinentes ao destino;
- Cores claras.

Descrição das atividades de responsabilidade da empresa contratada:

- Entrega nos prazos estipulados;
- Entrega de produto dentro dos padrões Sesc de qualidade;
- Levar em consideração a relação Custo x Benefício no material a ser empregado no portfólio para impressão.

4.2 Prazo de entrega de propostas

15 dias para elaboração e entrega da proposta.

4.3 Critério de avaliação das propostas

Entendimento dos serviços pedidos, elaboração da proposta, capacidade técnica.

4.4 Prazo e condições para assinatura do contrato

30 dias desde que os pré requisitos estejam de acordo.

4.5 Condições de pagamento e recebimento do objeto de seleção

Não haverá contratação extra para execução deste projeto. A mão de obra já faz parte do quadro funcional do Sesc SC.

4.6 Dados da empresa

Razão Social: Sesc – Serviço Social do Comércio

CNPJ: 03.603.595/0001-68

Rua Felipe Schmidt, 785 – Centro – Florianópolis – SC – 88010-002

4.7 Especificações

Papel couchê 90 gr fosco, tamanho A4, cor 4x4, encadernação tipo livro.

5.0 RISCOS ENVOLVIDOS

- Não obtenção de propostas no prazo estabelecido;
- Atraso no prazo estabelecido para entrega do layout do portfólio;

- Não cumprimento dos requisitos apresentados.

5.1 Erros de não conformidade com as especificações técnicas

Se o produto final possuir erros de não conformidade, irá gerar insatisfação por parte da equipe do projeto e poderá acarretar custos extras indevidamente. Com isso o produto vai perder a qualidade esperada.

5.2 Não cumprimento do prazo acordado

Caso o prazo estabelecido para entrega do produto final não seja cumprido, não será possível lançar o portfólio para a alta temporada.

6.0 CLÁUSULAS CONTRATUAIS

Cláusulas apresentadas a título de exercício, em nosso projeto não se aplica a elaboração de contrato, pois trata-se de fornecedor interno, ou seja, o mesmo se encontra dentro do quadro funcional da empresa.

6.1 Cláusula do objeto

É objeto do presente contrato a prestação do serviço de elaboração de modelo de layout a ser usado no portfólio de viagens do Sesc SC para alta temporada. Contendo: diagramação funcional e de fácil visualização e entendimento, roteiros completos, fotos pertinentes aos mesmos, informações complementares, no layout online, links pertinentes ao destino, cores claras.

6.2 Cláusulas das obrigações da contratante

O contratante deverá fornecer ao contratado todas as informações necessárias à realização do serviço, devendo especificar os detalhes necessários à perfeita consecução do mesmo, e a forma de como ele deve ser entregue. O contratante deverá efetuar o pagamento na forma e condições estabelecidas na cláusula xx.

6.3 Cláusulas das obrigações da contratada


É dever do contratado oferecer ao contratante a cópia do presente instrumento, contendo todas as especificidades da prestação de serviço contratada.
O contratado deverá fornecer Nota Fiscal de Serviços, para que possa estar habilitado a receber o(s) pagamento(s) efetuado(s) pelo contratante.

6.4 Cláusula do prazo

Prazo a definir.

Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto		
Gerente do Projeto		

APÊNDICE P – PLANO DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

	Sesc – Serviço Social do Comércio Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas Versão 1.0
	Portfólio de oferta turística para o Sesc SC
Equipe: Aline de Azevedo, Manuela C. C. Gama, Tirza B. Bertollo, Vanine Fetter.	

Controle de Versões			
Versão	Data	Autor	Notas da Revisão

Objetivo do Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas

O plano de gerenciamento das partes interessadas descreve como os processos das partes interessadas serão gerenciados desde a identificação das partes interessadas até o encerramento do projeto. Tem como objetivo principal definir as estratégias para aumentar o apoio, reduzir as resistências e minimizar os impactos negativos das partes interessadas durante todo o ciclo de vida do projeto.

Método de Gerenciamento das Partes Interessadas

Gerenciar as partes interessadas do projeto requer um plano de gerenciamento das partes interessadas desenvolvido e aprovado durante a fase inicial do projeto, englobando os processos necessários para assegurar que as partes interessadas sejam identificadas, engajadas e atendidas de acordo com os objetivos do projeto.

Processos de Partes interessadas

- **Identificar as partes interessadas:** O processo de identificar pessoas, grupos ou organizações quem podem impactar ou serem impactados por uma decisão, atividade ou resultado do projeto e analisar e documentar informações relevantes relativas aos seus interesses, nível de engajamento, interdependência, influência, e seu impacto potencial no êxito do projeto.
- **Planejar o gerenciamento das partes interessadas:** O processo de desenvolver estratégias apropriadas de gerenciamento para engajar as partes interessadas de maneira eficaz no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto, com base na análise das suas necessidades, interesses e impacto potencial no sucesso do projeto.
- **Gerenciar o engajamento das partes interessadas:** O processo de se comunicar e trabalhar com as partes interessadas para atender às suas necessidades/expectativas deles, abordar as questões a medida que elas ocorrem, e incentivar o engajamento apropriado das partes interessadas nas atividades do projeto, no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto.
- **Controlar o engajamento das partes interessadas:** O processo de monitorar os relacionamentos das partes interessadas do projeto em geral, e ajustar as estratégias e planos para o engajamento das partes interessadas.

Identificação das Partes interessadas

- Direção do Sesc SC;
- Gerente de Turismo (patrocinadora);
- Equipe de Projetos;
- Departamentos do Sesc SC;
- Organização (unidades Sesc SC);
- Clientes Sesc / Comerciais;
- Fornecedores;
- Técnicos de Turismo Sesc SC;
- ACOM (Assessoria de Comunicação e Marketing);
- APLAN (Assessoria de Planejamento).

Identificar e qualificar as partes interessadas do seu projeto integrador

Saída: partes interessadas identificadas e registradas na matriz

Envolvido	Posição na Organização	Papel no Projeto	Nível de Interesse	Nível de Influência	Engajamento Atual	Engajamento Necessário	Estratégia
Roberto A. Martins	Diretor Regional	Diretor do Sesc SC	Médio	Alto	Inconsciente	Apoiador	Email/Telefone
Eduardo Makowiecki Júnior	Diretor de Progr. Social	Diretor de área	Alto	Alto	Inconsciente	Apoiador	Reunião
Adolfo W. Oldemburgo	Diretor Adm. Financeiro	Diretor de área	Médio	Alto	Inconsciente	Consciente	Email/Telefone
Inaldo de Souza	Diretor de Recursos Humanos	Diretor de área	Médio	Alto	Inconsciente	Consciente	Email/Telefone
Adriana C. B. Gusmão	Assessora de Comunicação e	Coordenador de área	Médio	Médio	Inconsciente	Consciente	Reunião
Simone Karla R. Batista	Assessora de Planejamento	Coordenador de área	Médio	Médio	Inconsciente	Consciente	Reunião
Renate Damian	Gerente de Lazer	Gerente de área	Médio	Médio	Inconsciente	Consciente	Reunião
Jéssica Pucci	Gerente de Saúde	Gerente de área	Médio	Médio	Inconsciente	Consciente	Reunião
Maria T. Picolli	Gerente de Cultura	Gerente de área	Médio	Médio	Inconsciente	Consciente	Reunião
Giseli Schena	Gerente de Assistência	Gerente de área	Médio	Médio	Inconsciente	Consciente	Reunião
Valdemir Klamppt	Gerente de Educação	Gerente de área	Médio	Médio	Inconsciente	Consciente	Reunião
Andréia G. Calian	Gerente de Turismo Social	Patrocinador	Alto	Alto	Apoiador	Apoiador	N/A
Vanine Fetter	Analista de Prog. Social	Gerente	Alto	Alto	Entusiasta	Entusiasta	N/A
Aline de Azevedo	Analista de Prog. Social	Membro da equipe	Alto	Alto	Entusiasta	Entusiasta	N/A
Manuela Gama	Analista de Prog. Social	Membro da equipe	Alto	Alto	Entusiasta	Entusiasta	N/A
Tirza Bertollo	Analista de Prog. Social	Membro da equipe	Alto	Alto	Entusiasta	Entusiasta	N/A
Unidades Sesc SC	Unidade Sesc SC	Usuário chave	Alto	Médio	Inconsciente	Apoiador	Email/Reunião
Técnicos de Turismo	Técnico(a) de Turismo Social	Usuário chave	Alto	Médio	Inconsciente	Apoiador	Email/Reunião
Comerciais	Clientes Sesc SC	Usuário	Alto	Médio	Inconsciente	Apoiador	Mostrar benefícios
Fornecedores	Fornecedores	Fornecedor	Alto	Baixo	Inconsciente	Consciente	Email/Telefone
Simone Marques	Coord. ACOM	Fornecedor	Baixo	Baixo	Inconsciente	Apoiador	Reunião
Fernando Coelho	Coord. APLAN	Coordenador de	Baixo	Médio	Inconsciente	Apoiador	Reunião

Estratégia para gerenciar as partes interessadas

Para obter o engajamento das partes interessadas serão usadas as seguintes estratégias:

- reuniões mensais com o patrocinador do projeto;
- reunião com o diretor de Programação Social e gerentes das áreas (Saúde, Assistência, Lazer e Educação), ACOM e APLAN para apresentar o projeto e seus impactos positivos para a organização Sesc;
- e-mail para o Diretor Regional e demais diretores para informar o objetivo do projeto em andamento;
- uso de e-mail e telefone para realização das pesquisas com os técnicos de turismo das unidades do Sesc SC;
- demonstrar benefícios, apresentar aos clientes Sesc as opções de roteiros, novos e antigos, adaptados para os períodos de alta temporada.

Anexos

CLASSIFICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS

ELEVADO PODER/ELEVADO INTERESSE (+,+)	ELEVADO PODER/BAIXO INTERESSE (+,-)
<ul style="list-style-type: none">- Direção do Sesc SC- Gerente de Turismo (patrocinadora)- Equipe de Projetos- Departamentos do Sesc SC- Organização (unidades Sesc SC)	
BAIXO PODER/ELEVADO INTERESSE (-,+)	BAIXO PODER/BAIXO INTERESSE (-,-)
<ul style="list-style-type: none">- Clientes Sesc / Comerciais- Fornecedores- Técnicos de Turismo Sesc SC	<ul style="list-style-type: none">- ACOM (Assessoria de Comunicação e Marketing)- APLAN (Assessoria de Planejamento)

Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto		
Gerente do Projeto		

APÊNDICE Q – PORTFÓLIO DE OFERTA TURÍSTICA PARA O SESC SC

CAPA

PORTFÓLIO DE OFERTA TURÍSTICA

SESC SANTA CATARINA



CONTRA CAPA



VIAJE COM O SESC

**CONHEÇA OS HOTÉIS DO SESC EM
SANTA CATARINA e VENHA CURTIR
momentos especiais.**

RESERVAS:

**WWW.SESC-SC.COM.BR/TURISMO
48 3251-4848**

PÁGINA 01

O TURISMO NO SESC É SOCIAL, É PARA TODOS.
CONHEÇA OS BENEFÍCIOS DE VIAJAR COM O SESC.

- Melhoria da qualidade de vida e promoção do bem-estar social e desenvolvimento cultural.

- Programação inclusiva, que valoriza as diferenças, a diversidade, o consumo responsável e consciente.

- Roteiros regionais, que resgatam a cultura e beneficiam as comunidades locais no interior do estado.

DE CALDAS NOVAS AO RIO DE JANEIRO, DE SALVADOR A MANAUS, AQUI A SUA EXPERIÊNCIA DE VIAGEM É SEMPRE INESQUECÍVEL.

Todos os roteiros incluem transporte, hospedagem, acompanhamento de guia, seguro e, conforme roteiro, as refeições e ingressos. Valores parcelados em até 10 vezes no cartão de crédito e possibilidade de compra on-line. Consulte o site para ver os roteiros disponíveis e procure uma unidade Sesc para conhecer os pacotes de viagem personalizados para comerciantes e/ou empresas do comércio de bens, serviços e turismo.



LAZER E BEM-ESTAR
POR TODO O BRASIL.

O Sesc possui ainda 43 hotéis em todo o Brasil. Em Santa Catarina, o Hotel Sesc Cacupé, em Florianópolis; Pousada Rural, em Lages; e Hotel Sesc, em Blumenau, são abertos à comunidade, com estrutura completa de lazer, restaurante e eventos. Conheça as promoções e tarifas especiais para comerciantes de baixa renda no site sesc-sc.com.br/turismo.

PÁGINA 02



SESC POUSADA RURAL EM LAGES
VINHOS E SABORES DA SERRA

Além de todas as belezas que a Serra Catarinense reserva, há as vinícolas que agregam mais sabor a este roteiro. A elaboração desta bebida milenar pode ser apreciada de perto pelos visitantes.

VALORES A PARTIR DE R\$ 472,00* POR PESSOA - Saída de Florianópolis
*Valor sujeito a alterações.



SESC POUSADA RURAL EM LAGES +
COLHEITA DA MAÇA EM SÃO JOAQUIM

Além de aproveitar toda a estrutura que o Sesc Pousada Rural em Lages oferece, este roteiro agrega a Colheita da Maça realizada na cidade de São Joaquim, onde o visitante tem a oportunidade visitar o pomar e colher a maçã diretamente do pé (sistema colhe e paga).

VALORES A PARTIR DE R\$ 499,00* POR PESSOA - Saída de Florianópolis
*Valor sujeito a alterações.



FESTA
POMERANA

Blumenau com Festa Pomerana
A festa mais alemã do Brasil. São 10 dias de muito chope, música, dança e comida típica, que transmitem ao visitante toda a riqueza do legado dos imigrantes germânicos.

VALORES A PARTIR DE R\$ 421,00* POR PESSOA - Saída de Florianópolis
*Valor sujeito a alterações.

PÁGINA 03



Diversão no Vale Europeu com Beto Carrero
Esse roteiro visita Blumenau, Pomerode e Penha. Unindo diversão, história e cultura.

VALORES A PARTIR DE R\$ 580,00* POR PESSOA - Saída de Chapecó
*Valor sujeito a alterações.



Uma aventura cultural e gastronômica no sul da Ilha de Santa Catarina.
Visita em uma autêntica Fazenda de Ostras, onde se conhece o processo de cultivo das ostras, os seus predadores. Cultivo que começou a ser desenvolvido em Florianópolis a partir da década de 90.

VALORES A PARTIR DE R\$ 572,00* POR PESSOA - Saída de Joinville
*Valor sujeito a alterações.



Hotel Sesc em Cacapé no verão (janeiro/fevereiro)
A cidade de Florianópolis tem paisagens privilegiadas, de praias, dunas, ilhas, parques, trilhas e cachoeira. E é inserido neste contexto que está o Hotel Sesc em Cacapé, onde é possível desfrutar de todas as belezas que a cidade tem a oferecer.

VALORES A PARTIR DE R\$ 1.062,00* POR PESSOA - Saída de Chapecó
*Valor sujeito a alterações.

PÁGINA 04



Abrange as cidades de Água Doce, Pinheiro Preto, Videira e Treze Tílias, região de múltiplas paisagens, gentes e culturas, influenciados pela colonização alemã, italiana e austriaca.

VALORES A PARTIR DE R\$ 1.300,00* POR PESSOA - Saída de Florianópolis
*Valor sujeito a alterações.



Porto Alegre é a capital do Estado do Rio Grande do Sul e a metrópole brasileira localizada mais ao sul da América Latina. Importante centro econômico e comercial, os porto-alegrenses orgulham-se da sua qualidade de vida. Qualidade que não é marcada apenas por centros de compras sofisticados e uma programação cultural intensa e vibrante, mas também por uma relação íntima e respeitosa com a natureza, como só as jovens metrópoles sabem ter.

VALORES A PARTIR DE R\$ 790,00* POR PESSOA - Saída de Joinville
*Valor sujeito a alterações.

PÁGINA 05



O terceiro destino mais desejado do Brasil, Gramado encanta com suas ruas floridas, com os detalhes de sua arquitetura e hospitalidade. Gramado é um shopping a céu aberto. Produtos com a cara da cidade, como chocolates caseiros, malhas, móveis, artesanato, couro e produtos coloniais estão por toda parte.

VALORES A PARTIR DE R\$ 510,00* POR PESSOA - Saída de Joinville
*Valor sujeito a alterações.



As Missões Jesuíticas concentram alguns dos principais tesouros remanescentes do período missioneiro. Também denominadas reduções, as missões eram aldeamentos indígenas organizados e administrados pelos padres jesuítas no Novo Mundo, como parte de sua obra de cunho civilizador e evangelizador. Foram construídas entre 1609 e 1818, no coração do Rio de La Plata, nos territórios da Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai. Em 1732 chegaram a integrar 30 povos com 141.182 habitantes, integrados territorialmente, culturalmente e etnicamente, que constituíram a Província das Missões Jesuíticas. A riqueza arqueológica dos seus vestígios, a expressão urbanística do traçado das cidades, a história e as incríveis paisagens do Cuiçucito Internacional das Missões Jesuíticas vão te surpreender. A visita é fundamental para quem pretende entender as raízes do sul do país e da América Latina. O roteiro apresenta aos seus visitantes patrimônios culturais da humanidade e uma vasta diversidade étnica, responsável direta pela pluralidade cultural que formou a identidade missioneira. Venha descobrir o cenário de mais de 160 anos de história escrita por Jesuítas e Guaranis.

VALORES A PARTIR DE R\$ 2.930,00* POR PESSOA - Saída de Florianópolis
*Valor sujeito a alterações.

PÁGINA 06



Serra do Mar Paranaense com Trem de Morretes São 110 quilômetros viajando pela maior área preservada de Mata Atlântica do Brasil e por uma ferrovia com 128 anos de história. O trem parte de Curitiba com destino a Morretes, que foi fundada em 1721: o bucolismo de sua rotina, o clima agradável, as opções de ecoturismo, as atrações gastronômicas e as construções históricas atraem centenas de turistas à cidade.

VALORES A PARTIR DE R\$ 460,00* POR PESSOA - Saída de Florianópolis
*Valor sujeito a alterações.



Além de toda a estrutura que o Sesc Caiobá oferece, este roteiro agrega a Ilha do Mel, que fica a 40km e chega-se somente de barco, lugar de praias limpas e areia branca, construções seculares como a Fortaleza Nossa Sra. dos Prazeres e o Farol das Conchas.

VALORES A PARTIR DE R\$ 590,00* POR PESSOA - Saída de Florianópolis
*Valor sujeito a alterações.

PÁGINA 07



Sesc Mineiro Grussai - São João da Barra/RJ
Situado no litoral norte fluminense, Grussai é ideal para quem deseja descansar e relaxar. As praias, manguetais, lagoas e a foz do rio Paraíba do Sul constituem a riqueza da região, bem como o artesanato local, feito em palha, pele de peixe e conchas. Atafona, praia vizinha, é um dos locais que desperta curiosidade pela história do avanço do mar sobre a vila, sendo muito visitado pelos turistas.

O Sesc Mineiro Grussai — Centro de Turismo ocupa uma área de 1.800.000 m². A área de lazer conta com piscinas; quadras poliesportivas; campos de futebol; áreas para a realização de churrascos e réplicas (em escala) de alguns dos mais famosos monumentos mundiais, como Taj Mahal e as Pirâmides do Egito.

VALORES A PARTIR DE R\$ 1.660,00* POR PESSOA - Saída de Blumenau
*Valor sujeito a alterações.



O roteiro inclui visita a Caxambu - única no mundo a concentrar em um só local 12 fontes de água mineral com propriedades químicas diferentes uma das outras e maior concentração de águas carbogasosas do mundo - Baependi, São Thomé da Letras, São Lourenço e Cruzília. Venha se deliciar neste roteiro, experimentando o verdadeiro café mineiro.

VALORES A PARTIR DE R\$ 2.080,00* POR PESSOA - Saída de Florianópolis
*Valor sujeito a alterações.

PÁGINA 08



São Paulo, capital do estado de São Paulo é a cidade mais populosa do Brasil, do continente americano e de todo o hemisfério sul, e a cidade brasileira mais influente no cenário global, sendo considerada a 14ª cidade mais globalizada do planeta. A cidade possui inúmeras atividades culturais. Há diversos cinemas, teatros, museus e centros culturais. A diversidade de povos e culturas que construíram a cidade faz também com que a rica gastronomia da região seja por si só um grande atrativo turístico.

VALORES A PARTIR DE R\$ 710,00* POR PESSOA - Saída de Joinville
*Valor sujeito a alterações.



Campos do Jordão é para ser visitada o ano todo, são inúmeras as opções de hospedagem, diversão, compras, gastronomia, lazer, eventos culturais e entretenimento que, somadas à tranquilidade e segurança, contribuem decisivamente para uma estada perfeita na cidade. Por essa diversidade de atrativos com características próprias, ao longo dos anos a cidade ganhou "títulos" e "slogans" como "A Suíça Brasileira", "A Cidade dos Festivais", "O Melhor Clima do Mundo", "Campos do Jordão, onde é sempre estação", "Campos do Jordão, a 1700 metros das preocupações", "Montanha Mágica", entre outros. Sem dúvida alguma, estar em Campos do Jordão é desfrutar de um dos mais belos paraísos na terra. Aproveite os momentos relaxantes, esqueça o estresse e deixe sua imaginação voar... é o que a natureza e o clima de Campos do Jordão lhe proporcionam, um clima propício para se respirar emoções.

VALORES A PARTIR DE R\$ 1.200,00* POR PESSOA - Saída de Florianópolis
*Valor sujeito a alterações.