

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
CENTRO DE EXCELÊNCIA EM TURISMO

PATRÍCIA DE SOUSA DA SILVA

MARKETING TURÍSTICO INTERNACIONAL: UMA ANÁLISE SOBRE AS  
ESTRATÉGIAS DO PLANO AQUARELA

BRASÍLIA

2014

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
CENTRO DE EXCELÊNCIA EM TURISMO

PATRÍCIA DE SOUSA DA SILVA

MARKETING TURÍSTICO INTERNACIONAL: UMA ANÁLISE SOBRE AS  
ESTRATÉGIAS DO PLANO AQUARELA.

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao  
Centro de Excelência em Turismo da  
Universidade de Brasília, como requisito para  
obtenção de grau de bacharel em Turismo.

Orientador: Prof. Dr. João Paulo Faria Tasso  
Co-orientadora: Prof<sup>a</sup>. Msc. Fernanda Hümmel

BRASÍLIA

2014

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
CENTRO DE EXCELÊNCIA EM TURISMO

PATRÍCIA DE SOUSA DA SILVA

MARKETING TURÍSTICO INTERNACIONAL: UMA ANÁLISE SOBRE AS  
ESTRATÉGIAS DO PLANO AQUARELA”.

Trabalho apresentado e aprovado em 11 de  
dezembro de 2014, pela banca examinadora  
constituída por:

---

Prof. Dr. João Paulo Faria Tasso

---

Prof. Dra. Marutschka Martini Moesch

---

Prof. Me. Alessandra Santos dos Santos

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por tudo o que me proporcionou viver e pelas pessoas que sempre colocou em meus caminhos.

Agradeço a minha família e ao meu noivo pela paciência que tiveram nesse tempo, pela ajuda com as pesquisas e compreensão para entender as minhas escolhas.

Agradeço ao meu orientador, agora, Dr. João Paulo, pelo tempo que disponibilizou para mim em meio a sua defesa de tese, pela ajuda que jamais outro orientador me daria e por acreditar que eu conseguiria.

A professora Fernanda Hümmel, minha co-orientadora, que despertou mais ainda em mim um gosto pelo o tema e pelas conversas informais sobre o mesmo.

Agradeço aos meus colegas de curso pelo apoio mútuo que nos demos nessa reta final, pelos “lanches da depressão” e por terem feito parte desse capítulo da minha vida.

Agradeço aos meus familiares e amigos pelos pensamentos positivos e por acreditarem que eu não seria uma turista, apesar de querer muito.

## RESUMO

O fluxo de turistas estrangeiros no Brasil cresceu a partir da promoção internacional do país, porém, nem sempre as estratégias adotadas foram eficazes e acabaram não gerando os resultados esperados. A mudança das estratégias de promoção, observando os cinco segmentos turísticos (sol e praia, ecoturismo, cultura, esporte e negócios e eventos), e selecionando os produtos brasileiros a serem inseridos de forma estratégica, ampliou o número de mercados que o país poderia atingir. O objetivo deste trabalho foi descrever as estratégias governamentais de promoção e de marketing internacional do Brasil como destino turístico. Para isso, este trabalho dividiu-se em três partes. A primeira parte tratou-se de uma análise do conteúdo histórico-evolutivo de criação do Instituto Brasileiro de Turismo (Embratur). A segunda expôs as estratégias de promoção adotadas no decorrer do processo de inserção do país no mercado externo. Na terceira parte foram apresentadas a estrutura metodológica (análise exploratória e descritiva, e entrevista semiestruturada) de realização do trabalho e a discussão dos resultados alcançados.

**Palavras-chave:** Marketing Turístico; Promoção Internacional; Plano Aquarela; Brasil; Embratur.

## **ABSTRACT**

The flow of foreign tourists in Brazil grew from the international promotion of the country, however, the strategies adopted have not always been of great value and it was not yielding the expected results. The change of promotion strategies by observing the five segments of interest (sun and beach, ecotourism, culture, sports and business and events) and selecting the brazilians products that would be strategically inserted increased the amount of countries that Brazil could achieve. The aim of this study was describe the promotion strategies that were used to promote Brazil in the foreign market as an tourism destination. This monograph was divided into three parts. The first part was an analysis of the historical evolution of Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR). The second part exposed the promotion strategies adopted in the process of inserting the country in international market. The third part were evidenced the results achieved through the defined strategies.

**Key words:** Tourism Marketing; International Promotion; Plano Aquarela; Brazil; Embratur.

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

CNTur – Conselho Nacional de Turismo

DCT – Divisão de Turismo e Certames

DNC – Departamento Nacional do Comércio

EMBRATUR – Empresa Brasileira de Turismo/ Instituto Brasileiro de Turismo

EBT – Escritório Brasileiro de Turismo

FUNGETUR – Fundo Geral de Turismo

FUNTUR – Fundação Nacional do Turismo

MIC – Ministério da Indústria e do Comércio

MTur – Ministério do Turismo

SISTUR – Sistema de Turismo

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Sistor.....	13
Figura 2: Marca Brasil.....	31
Figura 3: Imagens promocionais da Marca Brasil.....	34
Figura 4: Fifa Confederations Cup.....	44
Figura 5: Logo JMJ Rio 2013 .....	44
Figura 6: Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014 .....	45

## Sumário

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>1. CAPÍTULO 1: A PROMOÇÃO DO BRASIL COMO DESTINO TURÍSTICO .....</b>	<b>12</b>
1.1 Discussão teórica.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
1.2 Histórico legal da EMBRATUR .....	16
1.3 Gestões da EMBRATUR .....	23
<b>2. CAPÍTULO 2: AS ESTRATÉGIAS DE PROMOÇÃO (PLANO AQUARELA) ....</b>	<b>28</b>
2.1. Primeira Fase 2003-2006 .....	28
2.1.1. Diagnóstico e Formulação da Estratégia de Marketing.....	29
2.1.2. Plano Operacional .....	32
2.2. Segunda Fase 2007-2010 .....	33
2.3. Terceira Fase 2020 .....	35
<b>3. CAPÍTULO 3: METODOLOGIA E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>39</b>
3.1. Metodologia de pesquisa.....	39
3.2. Resultados e discussão .....	40
<b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>47</b>
<b>5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>48</b>
<b>6. APÊNDICE .....</b>	<b>55</b>

## INTRODUÇÃO

Este trabalho de conclusão de curso abordou o contexto histórico-evolutivo de criação, e de implementação, de estratégias de promoção internacional do Brasil como destino turístico.

O objeto de estudo se pautou na análise do plano operacional de promoção internacional do Brasil como destino turístico - Plano Aquarela, considerando suas etapas, suas estratégias de promoção e as projeções para ações futuras.

Foram analisados, ainda, outros documentos publicados pelo Ministério do Turismo (MTur) e pelo Instituto Brasileiro de Turismo (Embratur), que apresentam o diagnóstico da atividade turística no Brasil.

A Embratur, criada em 1966 como Empresa Brasileira de Turismo, teve um papel fundamental na estruturação da atividade turística nacional. As suas ações visavam, dentre outras coisas, a solidez da atividade turística no país.

A partir de 2003, com a criação do Ministério do Turismo, tornou-se uma autarquia vinculada, responsável pela promoção internacional do produto turístico brasileiro. O foco concentrou-se na criação de estratégias promocionais que colocassem o Brasil no portfólio da oferta turística internacional, e a sua consolidação como um dos destinos líderes no mercado internacional. (EMBRATUR, 2006)

O Plano Aquarela criado em 2005, fruto do novo viés de trabalho, se formatou como um plano de marketing elaborado, e constantemente revisado, que diagnostica a situação do turismo no país e no mundo, buscando traçar estratégias e um plano operacional de promoção turística internacional.

As estratégias visam à consolidação da imagem do Brasil como destino turístico no âmbito internacional e o impulso do turismo brasileiro como um todo. São definidas de acordo com o cenário do turismo internacional, buscando sempre promover o produto turístico brasileiro em favor do desenvolvimento econômico e social e o aumento da demanda turística internacional no país.

O Brasil se tornou um notório destino para o segmento de negócios e eventos. As estatísticas publicadas, em relação às pesquisas realizadas sobre os grandes eventos no país (Copa do Mundo e Olimpíadas), demonstraram que há um mercado promissor a ser aproveitado. As projeções e as ações atuais do Plano Aquarela têm fomentado a ampliação do fluxo de turistas no país, por meio do fortalecimento da promoção externa do Brasil como destino turístico.

Para nortear este trabalho foram buscadas respostas para a seguinte questão: *Em que medida as estratégias governamentais de promoção e de marketing internacional do Brasil como destino turístico têm contribuído para o fortalecimento do setor no país?*

## **Justificativa**

O turismo tem se consolidado como uma das atividades econômicas que mais cresce no mundo. Novos destinos turísticos surgiram e geraram maior competição com os grandes polos tradicionais, como a Europa e os Estados Unidos. Segundo a Organização Mundial de Turismo (WTO, 2014), em 2013 o número total de desembarques internacionais no mundo aumentou 5% em relação ao ano anterior.

No Brasil, o fluxo de turistas estrangeiros, de acordo com o MTur (2013), atingiu quase um milhão de desembarques internacionais, apenas no mês de janeiro. Para o ano de 2014 as expectativas aumentaram, em decorrência da realização da Copa do Mundo FIFA Brasil 2014.

A relevância deste trabalho está na necessidade de melhor compreender as estratégias de promoção e de marketing adotadas pelo Brasil para aplicação no mercado internacional. Julga-se necessária a criação de um espaço de reflexão sobre as ações desenvolvidas no decorrer do período de implantação do plano de marketing (Plano Aquarela), observando o crescimento e as oportunidades que surgiram para o país nos últimos anos.

## **Objetivos**

### **Geral**

Este trabalho tem como objetivo descrever as estratégias governamentais de promoção e de marketing internacional do Brasil como destino turístico.

### **Específicos**

- (1) Compreender o contexto atual do sistema nacional de promoção e de marketing turístico internacional;
- (2) Caracterizar as ações estratégicas de marketing adotadas pela Embratur no Plano Aquarela 2003-2006, Plano Aquarela 2007-2010 e Plano Aquarela 2020;

- (3) Analisar as propostas do Plano Aquarela, no período de 2003 até as projeções para 2020.

### **Organização das informações**

O conteúdo do presente trabalho foi dividido em três partes, para melhor compreensão. A primeira parte tratou-se de uma exposição teórica sobre a relação entre turismo e marketing, embasada nas abordagens bibliográfica. Apresenta também uma descrição do conteúdo histórico-evolutivo do Instituto Brasileiro de Turismo (Embratur) e da promoção do Brasil como um destino turístico internacional.

A segunda parte expôs, de forma descritiva, as estratégias de promoção internacional adotadas pelo plano de marketing do Brasil, o Plano Aquarela, no decorrer do processo de inserção das ações de promoção do país no mercado externo.

Na terceira parte foram apresentados a metodologia utilizada e os resultados alcançados, por meio da análise exploratória e descritiva, assim como pela realização da entrevista com representantes da Embratur.

# 1. CAPÍTULO 1: A PROMOÇÃO DO BRASIL COMO DESTINO TURÍSTICO

## 1.1 A compreensão do turismo dentro da promoção do destino

O aprofundamento sobre as conceituações de turismo deve partir da ideia de que há a necessidade primária de se pensa-lo por meio de uma abordagem epistemológica complexa (MOESCH, 2002; 2004).

Tribe (1997, apud, NECHAR e PANOSSO NETTO, 2014, p. 121) esclarece a importância da epistemologia no turismo por dois motivos: “promove uma revisão sistemática do que é o legítimo conhecimento turístico” e porque “ainda não há acordo sobre o mapa ou as fronteiras dos estudos turísticos”.

Nechar e Netto (2014, p. 121) complementam tais aspectos ressaltando que:

(...) outro ponto importante da epistemologia é que ela não permite que os estudiosos se deixem levar pelas ideias hegemônicas sobre o turismo que buscam conservar a ordem e o progresso atual de seu desenvolvimento.

Logo a epistemologia analisa uma situação em sua totalidade, sem que nenhum fator seja excluído. Portanto, baseando-se na epistemologia do turismo, enxergar o setor como indústria é uma visão reducionista e ultrapassada, sendo necessária a substituição de “um pensamento que isola e separa por um pensamento que distingue e une, (...) substituir um pensamento disjuntivo e redutor por um pensamento complexo” (MORIN, 2003, apud TASSO, 2014 p.113).

Olhares complexos permitem melhor análise e identificação na diversidade apresentada no setor de turismo, que é composto por subsetores que quando vistos e analisados como uma “indústria” perde-se muito no conhecimento e estudo social, político e econômico, por não ser o meio o modelo mais adequado.

Na ideia do pensamento complexo atrelada ao entendimento do turismo como um ramificado conjunto de setores e subsetores, que interagem e possuem interdependência, faz-se necessária a premissa da abordagem sobre sistemas.

A Teoria Geral dos Sistemas, pensada por Bertalanffy, é consolidada pela visão de sistema como “um todo integrado cujas propriedades não podem ser reduzidas às propriedades das partes, e as propriedades sistêmicas são destruídas quando o sistema é dissecado” (VASCONCELLOS, 2002, p. 200), contudo as partes podem ser substituídas.

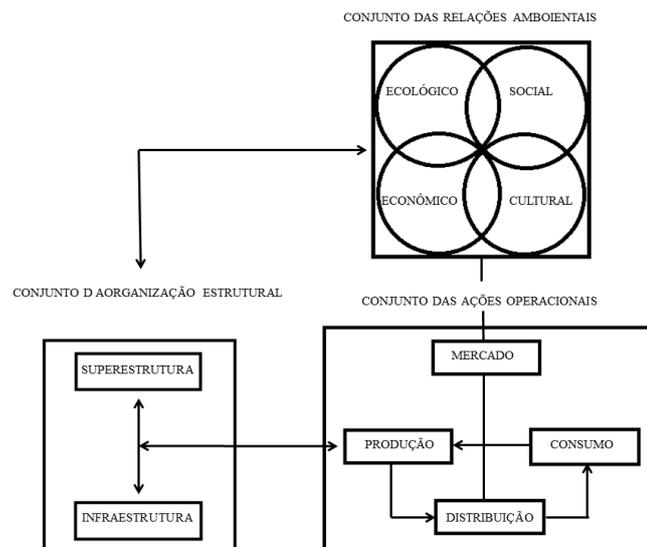
Beni (2001, p. 23) define sistema como:

(...) um conjunto de partes que integram de modo a atingir determinado fim, de acordo com um plano ou princípio; ou conjunto de procedimentos, doutrinas, ideias ou princípios, logicamente ordenados e coesos com intenção de descrever, explicar ou dirigir o funcionamento de um todo.

Um sistema pode ser também entendido como “mais que a soma de suas partes. E por conta disso, as múltiplas interligações entre os vários elementos e variáveis que compõem o sistema produzem causa e efeitos complexos, que demandam por olhares também complexos” (PANOSSO NETTO, 2005 apud TASSO, 2014 p.115). Desse modo, integrando o turismo à visão desenvolvida, pode-se afirmar que o sistema turístico deve ser analisado como um todo e não por partes separadamente.

Para Beni (2001, p. 44) “(...) turismo, na linguagem da Teoria Geral de Sistemas, deve ser considerado um *sistema aberto* que, conforme definido na estrutura dos sistemas, permite a identificação de suas características básicas, que se tornam os elementos do sistema”.

Seu sistema denominado Sistur propõe uma composição em três conjuntos: relações ambientais como subsistemas ecológico, social, econômico e cultural; organização estrutural dividida em subsistemas de superestrutura e infraestrutura; e ações operacionais com os subsistemas de mercado, de oferta, de demanda, de produção distribuição e de consumo. Ver **Figura 1** a seguir.



**Figura 1:** Sistur  
Fonte: BENI, 2001

Pensando-se no objeto central de discussão do presente trabalho (marketing turístico), deve-se reconhecê-lo como parte fundamental que integra o sistema turístico apresentado.

Kotler e Keller (2012) entendem marketing como

“um resultado de um cuidadoso processo de planejamento e execução, que utiliza as mais avançadas ferramentas e técnicas disponíveis”. Lembram também que é quase uma arte para enfrentar e solucionar os desafios que surgem em meio ao constante desenvolvimento.

Cassa e Dias (2005, p. 29) afirmam por meio do marketing “poder-se-á garantir comunicação sólida e permanente entre empresa e cliente, mesmo diante de um ambiente de incertezas e elevada competição [...], o marketing desponta como o grande elemento de ligação entre empresas e clientes, possibilitando o estabelecimento de relações duradouras de satisfação e necessidade”.

Organizações oficiais como a *American Marketing Association (AMA)* trazem a seguinte definição para marketing:

(...) o marketing é a atividade, o conjunto de conhecimentos e os processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade como um todo. (AMA, 2014)

O marketing pode ser visto como uma cultura administrativa que estrutura as ações de uma empresa, por meio do conhecimento de mercado para direcionar seus produtos às suas necessidades. Trata-se de um olhar empresarial, direcionado ao público. Durcker (1976 apud PETROCCHI, 2004, p. 17) expõe como objetivo do marketing:

Haverá sempre necessidade para alguma venda. Mas o objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço de vender; é conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou serviço o sirva e se venda por si mesmo. De ponto de vista ideal, o marketing deveria resultar num cliente pronto para comprar. A única coisa necessária, então, seria tornar o produto ou serviço disponível, isto é, logística em vez de perícia em vendas, e técnicas em vez de promoção (...).

Assim surge a necessidade do profundo conhecimento sobre as características do produto turístico, observando aspectos como a intangibilidade, que aparece como um fator que dificulta a promoção eficaz. Para isso, como afirma Ruschmann (2006), são necessárias técnicas mercadológicas específicas, como o marketing turístico. Segundo Krippendorf (1980 apud RUSCHMANN, 2006 p.25), baseado nas características do produto, o marketing turístico é:

a adaptação sistemática e coordenada da política das empresas de turismo, tanto privadas como do Estado no plano local, regional,

nacional e internacional, visando à plena satisfação das necessidades de determinados grupos de consumidores, obtendo, com isso, um lucro apropriado.

Beni (2001 p. 207) define marketing turístico como:

(...) um processo administrativo através do qual as empresas e outras organizações de turismo identificam seus clientes (turistas), reais e potenciais, e com eles se comunicam para conhecerem e influenciarem suas necessidades, desejos e motivações nos planos local, regional, nacional e internacional em que atuam, com o objetivo de formular e adaptar seus produtos para alcançar a satisfação ótima da demanda.

Nota-se, portanto, diante das abordagens apresentadas, que o marketing se configura como um instrumento de notória contribuição para o fortalecimento de destinos turísticos. Em relação à concepção de destino turístico, pode-se entendê-lo a partir da seguinte definição:

(...) um espaço físico no qual um visitante permanece ao menos por um pernoite. Inclui produtos turísticos como serviços de apoio e atrações, bem como recursos turísticos ao alcance de uma viagem com retorno no mesmo dia. Possui fronteiras físicas e administrativas bem definidas para sua gestão, e imagens e percepções que configuram sua competitividade de mercado. (OMT apud PETROCCHI, 2004 p.37).

Grosso modo, o entendimento sobre a concepção de destino turístico se dá ao reconhecê-lo como o espaço, uma unidade geográfica (que pode ser um vilarejo, um município, uma ilha, uma região ou mesmo um país) ou um conjunto de múltiplos destinos, utilizado por turistas como parte de um *tour* (LOHMANN; PANOSSO NETTO, 2008).

O mercado turístico internacional tem se diversificado e aberto espaço para uma maior competitividade entre os destinos turísticos ofertados. Esse é um dos motivos que leva o turismo nacional a trabalhar em meio a estudos sobre perfil de mercado e a concorrência, a fim de direcionar seu produto para o mercado mais promissor.

A estrutura do Plano Aquarela se assemelha com a primeira parte da definição de Beni para marketing turístico (BENI, 2001, p. 207):

O marketing do produto turístico compreende, pois, a descoberta daquilo que os turistas desejam (pesquisa de mercado), o desenvolvimento de serviços turísticos adequados (planejamento do produto), a informação aos turistas sobre o que está disponível (publicidade e promoção).

O turismo no Brasil passou a receber atenção a partir da segunda metade do século XX em busca do desenvolvimento e do aperfeiçoamento como indústria após a sua visibilidade como uma atividade economicamente favorável ao país. O seu progresso ocorreu de maneira

setorizada, voltando-se para a infraestrutura básica de suporte a atividade, como o setor hoteleiro e as agências de viagens.

Nesse período, a promoção do Brasil limitava-se à imagem de sol e praia. O país era apresentado pelas belezas naturais do litoral, música popular, futebol e um povo carismático e hospitaleiro. Entretanto, os esforços promocionais não foram suficientes para que o país tivesse a capacidade de competir com os grandes polos internacionais. (SANOVICZ, 2007)

Outra questão era a limitação da prática do turismo doméstico, quase que exclusiva à alta classe. Com o crescimento e desenvolvimento do turismo, iniciou-se um processo de desmistificação da atividade, chegando ao alcance da classe média.

A expansão da infraestrutura e da indústria automobilística do país, em meados do século XX, acarretou o aumento do fluxo turístico da população, incitando o interesse pelo setor e propiciando a reestruturação da rede de serviços que abastece a atividade para atender a demanda. Isso se devia a nova visão de desenvolvimento para o turismo e o seu destaque como uma atividade econômica organizada e favorável para o país. (EMBRATUR, 2006)

## **1.2 Histórico legal da EMBRATUR**

O crescimento da atividade turística no Brasil demonstrado pelo destaque econômico diante da economia nacional reforçou a necessidade de um amadurecimento no setor, exigindo assim, mesmo que implicitamente, a sua regulamentação e gestão federal.

A Empresa Brasileira de Turismo (Embratur), mais tarde denominada “Instituto Brasileiro de Turismo” exerceu esse papel a partir de 1966. O trabalho desenvolvido buscava a melhoria e reconhecimento do turismo como uma importante indústria para o crescimento econômico do país.

A sua criação partiu da necessidade de organizar e fiscalizar todo desenvolvimento apresentado pelo setor na metade do século XX, o que fez incitar a criação de uma política nacional voltada para o turismo. A primeira definição oficial para esta foi dada pelo Decreto-Lei nº 55, de 18 de novembro de 1966, no qual também ficou estabelecida a criação do Conselho Nacional de Turismo e a Empresa Brasileira de Turismo (Embratur), vinculados ao Ministério da Indústria e do Comércio (MIC) (BRASIL, 1966).

O vínculo estabelecido se deve ao papel que o MIC exerceria no governo federal. Segundo a Lei nº 3.782, de julho de 1960, o Ministério da Indústria e do Comércio tinha o encargo o estudo e despacho de todos os assuntos relativos à indústria e comércio do país no

exterior e internamente (BRASIL, 1960). A Lei nº 4.048, de 29 de dezembro de 1961, que dispunha sobre a organização interna do Ministério da Indústria e Comércio, especifica sua função como a análise e a execução da política econômica e administrativa do governo relacionada com a indústria e o comércio, cabendo-lhe o que concerne ao desenvolvimento industrial nacional e regional, e a ampliação do comércio interno e externo do país (BRASIL, 1961).

Os assuntos relacionados ao turismo, incorporando também as atribuições da Comissão Permanente de Exposição e Feiras que havia sido criada pelo Decreto nº 24.163, de 24 de abril de 1954, seriam tratados pela Divisão de Turismo e Certames (DCT), interna ao Departamento Nacional do Comércio (DNC), subordinado à Secretária do Comércio, e responsável pelas leis inerentes às atividades comerciais do Brasil, no âmbito nacional e internacional. A DCT era responsável por analisar e propor a ampliação do turismo no país, efetivar as diretrizes da política nacional de turismo, conciliar o calendário nacional de turismo com os dos demais países e promover, organizar e fiscalizar feiras, exposições e eventos nacionais e internacionais (BRASIL, 1954).

Com o crescimento e a falta de um órgão responsável pelo turismo, em 1966, o então Ministro da Indústria e do Comércio, Paulo Egydio Martins, apresentou ao presidente Humberto de Alencar Castelo Branco, uma Exposição de motivos ressaltando a importância que o turismo estava alcançando como uma atividade econômica para o desenvolvimento do país. Outro motivo apresentado para a criação de organismos responsáveis pelo turismo foi a deficiência que a divisão responsável dentro do Ministério estava enfrentando para atender as demandas da atividade turística (EMBRATUR, 1986).

A partir de 18 de novembro de 1966, a vigor do Decreto-Lei nº55, a Divisão de Turismo e Certames do Departamento Nacional do Comércio, se torna extinta, transferindo suas responsabilidades para a Empresa Brasileira de Turismo, ressaltando o que era inerente às feiras, exposições e eventos. Sua estrutura era composta pela Presidência, a Diretoria de Assuntos Turísticos e a Diretoria de Assuntos Econômicos (BRASIL, 1966).

O Decreto-Lei 55/1966 estabelecia como política nacional de turismo a atividade consecutiva às ações ligadas ao setor turístico do país, provenientes do setor público ou privado, sendo elas isoladas ou articuladas, possuindo como interesse o desenvolvimento econômico do Brasil. O Governo era responsável por direcionar a política estabelecida, orientando as ações à realidade que o país buscava como desenvolvimento econômico e cultural. Assim, a criação do Conselho Nacional de Turismo e da Empresa Brasileira de

Turismo foi a forma mais viável de coordenar os programas públicos com os da iniciativa privada, para estabelecer um caminho homogêneo e natural para a atividade turística nacional (BRASIL, 1966).

O Decreto-Lei nº 60.224, de 16 de Fevereiro de 1967, que regulamentava o Decreto-Lei 55/66, compreendeu como a Política Nacional de Turismo o conjunto de diretrizes e normas, integradas em um planejamento de todos os aspectos ligados ao desenvolvimento do turismo, e ponderou suas atividades como fonte de renda nacional. Seria definida, então, pelo Sistema Nacional de Turismo (composto pelo Conselho Nacional de Turismo), a Empresa Brasileira de Turismo – EMBRATUR e o Ministério das Relações Exteriores. Esse último sendo responsável, por meio das Missões Diplomáticas e Repartições Consulares do Brasil, pela divulgação turística nacional (BRASIL, 1967).

O Sistema Nacional de Turismo seria integrado pelos (a) órgãos nacionais de turismo para efetivação das tarefas nos Estados, Territórios e Municípios, (b) pelo Setor de Turismo do Escritório de Pesquisas Econômicas e Aplicadas, vinculado ao Ministério Extraordinário do Planejamento e Coordenação Econômica, para estudos, pesquisas e análises de projetos específicos, e (c) outros órgãos e entidades públicas e privadas credenciadas (BRASIL, 1967).

Os objetivos do Sistema Nacional de Turismo compreendiam a coordenação da ação de todos os organismos que trabalhavam com turismo, o fornecimento de informações precisas sobre as condições turísticas, a promoção da qualidade nos serviços turísticos e propiciar a formação profissional adequada para a mão de obra do setor.

O Conselho Nacional de Turismo e a Embratur passam a articular, ações junto aos órgãos responsáveis pela infraestrutura básica nacional, tendo em vista a utilidade para finalidades turísticas dos recursos naturais do país, os subsídios que permitiam caracterizar as atividades relacionadas ao turismo e a busca pela homogeneidade à terminologia do setor.

Caracterizavam-se, ainda, pelo espaço de atuação junto ao poder competente para a regulamentação das atividades e profissões vinculadas ao turismo. Estudaram a dinâmica da cadeia para servir de base ao desenvolvimento de suas atividades que lhes fossem características, bem como de outra relevância econômica. Criaram condições de melhoria dos recursos turísticos, mediante o financiamento e estímulo às iniciativas a eles relacionadas, e fiscalizam as atividades ligadas à indústria de acordo com a legislação em vigor (BRASIL, 1967).

O Conselho Nacional de Turismo (CNTur) era competente por formular, coordenar e dirigir a política nacional do setor, sendo coordenado pelo Ministério da Indústria e do Comércio e composto por representantes dos órgãos federais e iniciativa privada.

Integravam o Conselho o presidente da Empresa Brasileira de Turismo, os delegados dos ministérios das Relações Exteriores, da Viação e Obras Públicas e da Aeronáutica, um delegado da Diretoria do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, e um representante dos agentes de viagens, dos transportes e da indústria hoteleira (designados pelo Ministro da Indústria e do Comércio) (BRASIL, 1961). Em 1968 foram incluídos os delegados dos ministérios do Transporte, da Fazenda, da Agricultura, do Interior, da Secretaria de Planejamento da Presidência da República e um representante da Confederação Nacional do Comércio.

Dentre as principais responsabilidades atribuídas ao CNTur estiveram: a formulação das diretrizes básicas da política nacional; a participação de organismos internacionais de turismo; a autorização da prática dos diversos serviços turísticos no Brasil; a fiscalização das operações; a auditoria das prestações de contas dos programas de trabalhos concluídos; a aprovação do plano de recursos e homologação dos contratos e dos convênios realizados pela Embratur; a viabilização e o estímulo às atividades relacionadas ao turismo; a deliberação no Poder Executivo, ou quando consultado sobre projetos de lei vinculados com a atividade turística, ou que cause implicações para essa; e a aprovação do estatuto da Embratur e seu regimento interno. Também, era cabível dentre as atividades de sua responsabilidade a de promoção e informação internacional do país por meio das representações diplomáticas, assim como assistência turística quando se fizesse necessário (BRASIL, 1966).

A Empresa Brasileira de Turismo, por sua vez, surge como a primeira empresa pública do país, se tornando, assim, uma divisão na história da administração pública brasileira, a qual primava pela ampliação do desenvolvimento do turismo no país. Contudo, assim como todos os primeiros da história, coube-lhe a tarefa de receber as consequências, favoráveis e desfavoráveis, como por exemplo, a imagem institucional que não possuía um espelho para se referenciar, podendo validar a sua origem à elaboração, implementação e avaliação de programas e projetos turísticos (EMBRATUR, 1986).

As competências da Embratur estavam relacionadas ao subsídio direto de atividades que promoviam o desenvolvimento do turismo, no acompanhamento do mercado turístico por meio do seu estudo direcionado, tendo como objetivo alavancar e difundir as atividades ligadas ao turismo e fiscalizar as empresas que compunham o setor.

Administrada por uma diretoria composta por um presidente e três diretores, a Embratur era encarregada das diretrizes traçadas pelo governo no cenário nacional, ao analisar o mercado turístico a fim de gerar dados para controle, organizar, promover e divulgar as atividades diretamente ligadas ao turismo, e registrar e fiscalizar as empresas voltadas para a prestação de serviços turísticos. Os estudos de demanda interna e externa e o balanço econômico das atividades turísticas também eram de responsabilidade da empresa, para serem apresentados ao Conselho.

Com a criação da empresa surgiram órgãos oficiais em todos os estados brasileiros, voltados para o desenvolvimento do turismo. Esses seriam também submetidos ao Conselho Nacional de Turismo e aos calendários de turismo estabelecidos. Esses órgãos seriam integrantes, juntamente com a Embratur, o CNTur e a iniciativa privada, do Sistema Nacional de Turismo (EMBRATUR, 1986).

Em 15 de janeiro de 1989, a Medida Provisória nº 29, reorganiza a Presidência da República e os Ministérios, dando a competência dos Ministérios da Indústria e do Comércio e da Ciência e Tecnologia ao Ministério do Desenvolvimento Industrial, Ciência e Tecnologia. O Decreto nº 97.472 de 23 de janeiro de 1989, dispõe sobre sua organização e seu funcionamento. (Brasil, 1989)

Em 1991, com Lei nº 8.181 de 28 de março, a Empresa Brasileira de Turismo se torna o Instituto Brasileiro de Turismo, vinculado à Secretaria de Desenvolvimento Regional da Presidência da República, dentro Ministério do Esporte e Turismo. Dentre as suas funções estiveram compreendidas (Brasil, 1991):

- Propor ao Governo Federal normas e medidas necessárias à execução da Política Nacional de Turismo;
- Estimular as iniciativas públicas e privadas;
- Promover e divulgar o turismo nacional no país e no exterior;
- Analisar o mercado turístico e planejar o seu desenvolvimento, definindo prioridades para ações de estímulo e incentivo;
- Financiar, direta ou indiretamente, as iniciativas, planos, programas e projetos que visem ao desenvolvimento da indústria de turismo, controlando e coordenando a execução de projetos considerados como de interesse para a indústria do turismo;
- Estimular e fomentar a ampliação, diversificação, reforma e melhoria da qualidade da infraestrutura turística nacional;

- Definir critérios, analisar, aprovar e acompanhar os projetos de empreendimentos turísticos que sejam financiados ou incentivados pelo Estado;
- Inventariar, hierarquizar e ordenar o uso e a ocupação de áreas e locais de interesse turístico e estimular o aproveitamento turístico dos recursos naturais e culturais que integram o patrimônio turístico, com vistas à sua preservação;
- Estimular as iniciativas destinadas a preservar o ambiente natural e a fisionomia social e cultural dos locais turísticos e das populações afetadas pelo seu desenvolvimento, em articulação com os demais órgãos e entidades competentes;
- Cadastrar as empresas, classificar os empreendimentos dedicados às atividades turísticas e exercer função fiscalizadora, nos termos da legislação vigente revogada pela Lei nº 11.771 de 2008;
- Promover, junto às autoridades competentes, os atos e medidas necessários ao desenvolvimento das atividades turísticas, à melhoria ou ao aperfeiçoamento dos serviços oferecidos aos turistas e à facilitação do deslocamento de pessoas no território nacional, com finalidade turística;
- Celebrar contratos, convênios, acordos e ajustes com organizações e entidades públicas ou privadas nacionais, estrangeiras e internacionais, para a realização dos seus objetivos, serviços de consultoria e de promoção destinados ao fomento da atividade turística;
- Patrocinar eventos turísticos, conceder prêmios e outros incentivos ao turismo;
- Participar de entidades nacionais e internacionais de turismo.

No ano seguinte, o Decreto nº 448, de 14 de fevereiro de 1992 regulamenta a Lei nº 8.181/91 e dispõe sobre a Política Nacional de Turismo. Essa tinha por finalidade o desenvolvimento do turismo e a perspectiva do mesmo como fonte de renda nacional, a ser aplicada pelo Instituto Brasileiro de Turismo.

As diretrizes de planejamento da Política Nacional de Turismo constam a prática do Turismo como forma de promover a valorização e preservação do patrimônio natural e cultural do país e a valorização do homem como destinatário final do desenvolvimento turístico.

Os objetivos se resumiam na (o): democratização do acesso ao turismo; redução da diferença social e econômica regional; aumento dos fluxos turísticos, permanência e gasto dos turistas; difusão de novos pontos turísticos; ampliação e diversificação dos equipamentos e serviços turísticos, adequando-os às características socioeconômicas regionais e municipais; estimulação do aproveitamento turístico dos recursos naturais e culturais e a criação e implantação de equipamentos destinados a atividades de expressão cultural, serviços de animação turística e outras atrações (BRASIL, 1992).

No artigo nº 10 do Decreto supracitado foi estabelecida a utilização dos serviços das representações diplomáticas, econômica e culturais do Brasil, no exterior, para divulgação, fornecimento de informação turística nacional e de assistência turística. Dessa forma, coube ao Ministério das Relações Exteriores e à Secretaria do Desenvolvimento Regional a viabilização da integração operacional, a fomentação da oferta turística e o intercâmbio tecnológico (BRASIL, 1992).

Em 2003, com a finalidade de apoiar a formulação e coordenar a implementação da Política Nacional de Turismo, o Decreto nº 4.672, de 16 de abril de 2003, estabelece a EMBRATUR como uma autarquia especial. Sua responsabilidade recaiu sobre a promoção e marketing de ofertas de destinos, produtos e serviços turísticos do Brasil nos mercados nacional e internacional, por alavancar dos fluxos de turista nacionais e internacionais, pelas avaliações de critérios, parâmetros e métodos para o controle e consolidação da base de dados gerenciais e estatísticos do turismo nacional e por implantar, controlar e supervisionar as ações para o incremento da qualidade e competitividade do turismo nacional (BRASIL, 2003).

No mesmo, pela Lei nº 10.683 de 28 de maio, o antigo Ministério do Esporte e Turismo é transformado em Ministério do Esporte e é criado o Ministério do Turismo - MTur, sendo todas as competências relacionadas ao turismo transferidas para esse último. Competia ao MTur a política nacional de desenvolvimento do turismo, voltada à: promoção e divulgação do turismo nacional no país e no exterior; estímulo às iniciativas públicas e privadas de incentivo às atividades turísticas; planejamento, coordenação, supervisão e avaliação dos planos e programas de incentivo ao turismo; e gestão do Fundo Geral de Turismo e do desenvolvimento do Sistema Brasileiro de Certificação e Classificação das atividades, empreendimentos e equipamentos dos prestadores de serviços turísticos. O Conselho Nacional de Turismo também passa a integrar o Ministério e suas competências (BRASIL, 2003).

Todas as ações relacionadas ao turismo faziam parte, naquele momento, da pasta de responsabilidades do Ministério do Turismo. O Decreto nº 4.898 de 26 de novembro de 2005, veio a efetivar a transferência das competências do Instituto Brasileiro de Turismo, relativas ao cadastramento de empresas, à classificação de empreendimentos dedicados às atividades turísticas e ao exercício da função fiscalizadora, para o Ministério do Turismo. Com isso as ações da Embratur foram restringidas à promoção do Brasil no exterior.

Desde então essa tem sido a principal função do Instituto Brasileiro de Turismo, ou seja, de promover e de tornar o produto turístico brasileiro visível e desejado no mercado internacional, buscando sempre em suas práticas contribuir também com o desenvolvimento socioeconômico do país. As ações são conduzidas pelo plano de marketing, o Plano Aquarela, que já somam três fases, 2003 a 2006, 2007 a 2010 e de 2020.

### **1.3 Gestões da EMBRATUR**

Criada na segunda metade da década de 1960, a Embratur reconhecia o turismo como um setor que possuía grandes possibilidades no cenário econômico brasileiro. Foi um período marcado pela estruturação e organização interna, e execução de seus serviços básicos. Houve um planejamento inaugural para o setor, porém com um orçamento muito curto devido à falta de recursos disponíveis.

As primeiras ações pautaram-se: (a) na elaboração das normas para aplicação dos incentivos, e o registro e a fiscalização das agências de viagens; (b) no licenciamento de projetos e a construção de hotéis no Brasil, elevando e modificando o setor hoteleiro brasileiro e o maior centro de convenções para receber feiras e eventos internacionais no país; (c) na criação do Programa Turismo, que propôs um cenário para o parque hoteleiro nacional, o mercado turístico brasileiro e os parques e reservas nacionais; e (d) na realização do I Encontro Oficial do Turismo Nacional, com a participação das autoridades de todas as estâncias (EMBRATUR, 2006; BRASIL, 1986).

Com a chegada da década de 1970, o cenário nacional se posicionou a favor da atividade turística no Brasil alicerçando o setor, como fruto do “milagre econômico” que o país vivia, sendo apenas afetado pela crise do petróleo. Tal crise atingiu principalmente o setor de transportes aéreos, abrindo espaço para empresas estrangeiras e privatizações.

Nesse período, a imagem que o país transpassava para o exterior era das belezas naturais disponíveis, principalmente as praias, e o Rio de Janeiro com toda a sua exuberância,

as manifestações culturais diversas, e a exploração da beleza única da mulher brasileira, diferenciais em relação ao restante o mundo.

Assim, como resultado das primeiras ações, a Embratur primou pelo desenvolvimento da atividade turística internamente, tendo como objetivo principal o fortalecimento da rede hoteleira no país. Foi criado o Fundo Geral de Turismo (Fungetur), pelo Decreto-Lei nº 1.191, de 27 de outubro de 1971, um recurso para concessão de crédito para estimular o turismo como uma atividade que visa o desenvolvimento social e econômico. Foi realizado também o primeiro levantamento estatístico sobre as atividades turísticas (BRASIL, 1971).

Foi estabelecido um planejamento de ações para proporcionar maior visibilidade nacional e internacional, promovendo a presença do país em eventos internacionais e o reconhecimento nacional do trabalho realizado pela empresa.

A Embratur buscava atrair turistas estrangeiros para o Brasil e promover o turismo interno com ações de incentivo e de promoção. Os programas “Conheça o Brasil” e o “Voo de Turismo Doméstico” foram exemplos de ações realizadas. Esse último incentivava a realização da atividade turística em grupo, gerando descontos nos mais diversos serviços turísticos para aqueles que pudessem viajar pelo Brasil (EMBRATUR, 2006; BRASIL, 1986).

Com o passar do tempo, novos programas e objetivos foram criados, surgindo assim unidades específicas nas áreas de empreendimentos turísticos, promoção, recursos humanos, rede de informações e estatísticas (BRASIL, 1986).

A Embratur se organizou para participar de eventos técnicos internacionais e traçou novos ideais, como o de projetar uma orientação para o uso do solo e dos recursos turísticos, começando assim o pensamento da atividade turística voltada para a questão ambiental, que seria um fator importante para o setor na década 1990 (EMBRATUR, 2006).

Dentre outros resultados, a Embratur conseguiu determinar a oferta turística no país, colaborando para a construção do acervo dos principais atrativos turísticos nacionais. Com isso, e pela criação do Decreto nº 71.791 de 1973, a Presidência da República propôs a seleção de áreas que seriam prioritárias para o desenvolvimento da atividade turística no Brasil, para assim torná-la mais eficiente (BRASIL, 1973).

Nessa perspectiva, instaura-se uma nova legislação específica e ampla com o objetivo de atender as crescentes demandas do sistema turístico nacional, devido ao seu constante progresso. A estrutura interna da Embratur passa, naquele momento, por mais modificações, a fim de distribuir as atividades de acordo com as competências, facilitando o seu desenvolvimento. A sua composição ramifica-se pela Presidência, a Diretoria de

Planejamento, a Diretoria de Investimentos e a Diretoria de Operações (EMBRATUR, 2006) (BRASIL, 1986).

Assim como no começo da regulamentação do setor, o registro se torna obrigatório para todos os empreendimentos que nele trabalhassem. Isso permitiria colocar em prática a classificação desses de acordo com sua categoria e serviços prestados, iniciando o processo pela classificação dos meios de hospedagem no país.

Em 1977, previstas pela Lei nº 6.513, são criadas as primeiras áreas de preservação ambiental, social e cultural e o trade turístico começa a comparecer aos eventos internacionais como forma de promoção do país e dos produtos turísticos. (EMBRATUR, 2006; BRASIL, 1986; BRASIL, 1977).

Na década de 1980, com o fim da ditadura militar que governava o país há aproximadamente vinte anos, o Brasil passa pelo processo de retorno ao regime democrático, elegendando seu primeiro presidente. É uma década marcada também por uma crise econômica interna com vários planos fracassados e o combate à inflação.

A Embratur se deparou com a dificuldade de recursos escassos para o Fungetur, contudo, logo a solução chegou por meio da criação de programas de incentivo e de cooperação com entidades públicas e privadas.

Foi criado o Sistema Nacional de Registro de Hóspedes, com a finalidade de subsidiar os estudos de demanda turística, analisando a ocupação hoteleira no país. A informatização interna da Embratur permitiu também a desenvoltura no levantamento das informações sobre a estada de turistas no Brasil. Essas buscas por informações do público seriam importantes para a formatação das estratégias a serem adotadas para promoção.

Em relação ao turismo doméstico, foram feitas parcerias para incentivar o turismo social, principalmente advindo da classe brasileira de baixo poder aquisitivo, estimulando os trabalhadores viajarem mais pelo país.

O Projeto “Passaporte Brasil” foi uma dessas ações que incentivava as viagens domésticas. Outras ações com o mesmo foco também se estabeleceram, tais como: entre 1986 e 1988, foi instituída a Comissão Nacional de Entidades de Turismo; o incentivo à construção de Albergues da Juventude no país; a criação de programas para a prática do turismo acessível, incentivando pessoas deficientes, pessoas da terceira idade e crianças a viajarem; a captação e aprimoramento da infraestrutura e da mão de obra empregada.

Entretanto, o esforço maior foi direcionado a alcançar os turistas estrangeiros, para que viessem ao Brasil. Uma das mais importantes ações, nesse sentido, foi a implementação dos

Escritórios Brasileiros de Turismo (EBT) no exterior. Eles funcionavam como uma extensão da empresa, e tinham como objetivo fomentar atividades promocionais para atrair turistas estrangeiros, diretamente no país em que estavam sediados. (SANOVICZ, 2007).

Surge, em 1987, a figura do jogador de futebol Pelé como o embaixador do turismo brasileiro, o que viria a ser uma importante estratégia para personificar o povo brasileiro nas campanhas no exterior. Foram lançadas campanhas de promoção nos Estados Unidos, em companhias aéreas internacionais, e em eventos internacionais. Foi criada a Fundação Nacional do Turismo (Funtur), a qual assinou parcerias com governos de outros países para realização de intercâmbios operacionais.

A década de 1990 foi marcada pelas discussões mundiais sobre as questões ambientais e suas preocupações com as gerações futuras, propagando, de forma avassaladora, os ideais do desenvolvimento sustentável. Por esse viés, foram incentivadas políticas favoráveis ao meio ambiente, influenciando assim nas ações e programas criados no período.

O Programa “Brasil, mostra a tua cara” trabalhou incessantemente a imagem do país no exterior, e a ideia de atrair o turista estrangeiro para o país ganhou mais força. Foram criados fundos de investimento para incentivar as viagens domésticas entre os brasileiros. Foi também trabalhada a segmentação dos mercados, como uma forma de desenvolvimento conforme as necessidades do setor.

O turismo começa a se relacionar com o discurso do desenvolvimento sustentável em seus três pilares, social, econômico e ambiental, fazendo com que projetos voltados para essa temática, dentro da segmentação de ecoturismo principalmente, fossem pensados e colocados em prática. Foram realizadas, também, ações voltadas para o âmbito social, bem estar, cultura e natureza, e a promoção efetiva do produto brasileiro (EMBRATUR, 2006).

A partir de 1995 iniciam-se os trabalhos voltados para o combate à exploração sexual infanto-juvenil, o desenvolvimento de programas de investimentos em infraestrutura básica e turística na região nordeste e na região sul, e práticas de turismo sustentável a fim de proporcionar progressos nas atividades nessas regiões (EMBRATUR, 2006).

A inserção do Brasil no mercado internacional, competindo com grandes polos turísticos, incentivou o desenvolvimento por meio de pesquisas e análises estratégicas com o objetivo de alavancar produto nacional. Foram criados programas importantes como o Programa “Jovens Embaixadores”, para promover o país nos exterior por meio dos jovens estudantes que saíam do país. Também investiu na promoção do ecoturismo, respaldando-se nas tendências mundiais da década (EMBRATUR, 2006).

Em 2003 a Embratur se torna uma autarquia vinculada ao recém criado Ministério do Turismo, e se responsabiliza apenas pela promoção e apoio à comercialização internacional do produto turístico brasileiro. A partir dessa nova ordem, as gestões passam a seguir uma nova e única linha de atuação, baseada nas ferramentas elaboradas para nortear a promoção do país.

É criado o primeiro plano de marketing (Plano Aquarela) e a consolidação da Marca Brasil, que, a partir deste instante, conduziram de maneira única a promoção internacional do país. As estratégias estabelecidas, definidas por meio de pesquisas realizadas no mercado internacional, estão voltadas à abertura de um novo olhar em relação ao Brasil e trabalham diretamente com o trade turístico, a imprensa e o público consumidor.

A partir de 2003 são reativados os Escritórios Brasileiros de Turismo no exterior, sendo incorporados novos mercados, pelo apoio a captação dos grandes eventos internacionais e pelo desenvolvimento de estudos estatísticos e indicadores do turismo no país (EMBRATUR, 2006).

As metas estabelecidas pelo plano têm com foco a promoção do Brasil como destino turístico no mercado internacional, para competir com as grandes potências do turismo mundial. A progressão das atividades para encargo da Embratur foi acontecendo conforme o cenário brasileiro e internacional turístico se desenvolvia.

O Instituto passou a ser responsável pelo trabalho de promoção internacional do país, buscando em meio aos mercados uma forma de encaixar o produto brasileiro dentre os numerosos que já existiam no exterior. Por meio das pesquisas de mercado, também foram desenvolvidas estratégias de promoção para nichos específicos, evitando assim que o produto brasileiro sofresse com a concorrência, principalmente devido ao fator da distância entre o Brasil e o seu público-alvo.

A implementação de ações direcionadas aos mercados, permitiu ao Brasil chegar à elite do turismo depois da virada do milênio. A importância que o governo federal atribuiu ao turismo com a criação da Embratur fez alavancar o desenvolvimento das estratégias para o avanço do setor, principalmente no âmbito socioeconômico.

## **2. CAPÍTULO 2: AS ESTRATÉGIAS DE PROMOÇÃO (PLANO AQUARELA)**

O Ministério do Turismo, criado em 2003, atribuiu ao Instituto Brasileiro de Turismo a tarefa de promoção internacional do Brasil como produto turístico para competir no mercado internacional junto aos grandes destinos. Para isso, foi trabalhado um plano de marketing com estratégias para impulsionar o turismo no país.

Os planos de marketing turístico partem da existência de um produto que precisa ser promovido, e atuam como estimuladores promovendo o desenvolvimento para gerar, aumentar ou se inserir como oferta no mercado.

O plano de marketing turístico brasileiro foi denominado “Plano Aquarela – Marketing Turístico Internacional do Brasil”, publicado pelo Ministério do Turismo por meio da Embratur, e, até o momento, é dividido em três fases, 2003-2006, 2007-2010 e 2020.

A primeira fase do plano construída em 2004 e lançada em 2005, segundo entrevista realizada na Embratur, foi elaborada por meio de uma consultoria especializada em planejamento de marketing turístico internacional, a Chias Marketing, que já havia trabalhado com o mesmo objetivo juntamente com outros países. A metodologia desenvolvida pela empresa, e utilizada para a realização do plano, engloba o estudo das características de cada país enquanto destino turístico e o compara com os principais competidores no mercado internacional.

Para essa primeira fase, por ser pioneira, foi necessário um planejamento mais extenso por ainda não haver informações para respaldo. As seguintes fases trabalharam com a avaliação das estratégias adotadas e as alterações necessárias.

### **2.1. Primeira Fase 2003-2006**

O Plano 2003-2006 foi dividido em três etapas: a primeira representa o diagnóstico que produziu informações sobre o turismo no Brasil e o mercado turístico, como base para a construção de um plano de marketing eficaz, e um estudo sobre a oferta turística internacional e do produto turístico brasileiro e sua imagem no mercado internacional. A segunda etapa foi composta pela formulação e definição da estratégia de marketing que seria adotada pelo Brasil, assim como seus objetivos e os programas para a realização do marketing. A terceira e

última etapa apresenta o plano operacional que definiu as ações resultantes das estratégias previamente elaboradas.

### **2.1.1. Diagnóstico e Formulação da Estratégia de Marketing**

O estudo da oferta turística brasileira se deu baseado em uma lista de destinos dos mais diversos segmentos disponibilizados pela Embratur, sendo elaborada uma ficha técnica individual para a organização da grade de produtos turísticos brasileiros, seguindo os conceitos apresentados pela Organização Mundial do Turismo (MTUR, 2005). Essa grade de produtos os diferencia em cinco segmentos, subdivididos por nichos.

O primeiro segmento é o Sol e Praia, um grande potencial para o Brasil devido a sua extensão costeira composta por praias com diversos perfis favoráveis para práticas esportivas e o lazer em família, com clima tropical favorável para todo o ano.

O segundo segmento, ecoturismo, possui características de atividades em contato com a natureza, como a caminhada, espeleologia, flutuação, observação de fauna e ornitologia, promove o uso sustentável do patrimônio natural e cultural e incentiva a conscientização sobre o respeito ao meio ambiente. No Brasil, em razão à sua extensão continental, apresenta uma oportunidade em relação a seus biomas e a sua diversidade geológica. O ecoturismo ganhou muita força com a difusão do pensamento ambientalista na década de 1980.

O segmento da cultura que engloba a arqueologia, paleontologia, étnica, festas populares, cidades patrimônios e intercâmbio, absorve o interesse em conhecer novas culturas e tradições, por meio de patrimônios tangíveis e intangíveis e vivências. O Brasil possui como atratividade a sua pluralidade étnica e cultural, que qualifica a identidade do produto brasileiro como única e reproduzida principalmente nas artes, como a música, festas populares e a culinária brasileira.

O esporte ganhou grande notoriedade para o aumento do fluxo turístico, devido a popularidade e os benefícios que proporciona para a saúde. Esse segmento é dividido entre aventura, *trekking*, surfe, voo livre, *canyoning*, práticas verticais, mergulho, cavalgadas, futebol, golfe, vela e vôlei de praia. Atrai os mais diversos tipos de público e o local de prática de cada atividade que indica o destino escolhido, sendo para o Brasil uma prática que, integrada à natureza, vem se tornando complementar a outros segmentos.

O turismo de negócio e eventos abrange as feiras, os congressos, compras e visitas técnicas. Trata-se de um segmento que pode servir como alternativa para a sazonalidade

turística, por usufruir da infraestrutura já existente e utilizada por outros segmentos, e por possuir alta rentabilidade devido ao perfil de turista que atrai.

O ranking estabelecido dos produtos para sua classificação foi baseado em mais uma metodologia criada pela Chias Marketing, com o objetivo de criar um instrumento capaz de auxiliar na determinação de prioridades de investimento para promoção dos produtos, quantificar o grau de aproveitamento do potencial turístico e do produto atual, e determinar o valor potencial e real de cada produto. (MTUR, 2005)

O valor potencial avaliava os produtos separadamente, observando questões como acessibilidade e capacidade de carga de cada produto, o valor intrínseco, a singularidade e o caráter brasileiro. O valor real foi baseado em dados de pesquisas realizados com turistas estrangeiros que estavam no Brasil e com o trade internacional e a oferta dos produtos no exterior. Eram avaliados o caráter brasileiro, a notoriedade e a concentração de oferta. Assim, chegaram aos 163 produtos que compunham a grade de produtos turísticos brasileiros. (MTUR, 2005)

Outro ponto relevante foi a percepção em relação a falta de uma marca para representar o produto turístico brasileiro no mercado internacional. No período anterior a implementação do Plano Aquarela, Brasil se apresentava de maneira generalizada, sem aprofundamento nas informações, levando sempre em conta a cultura e as belezas naturais, porém sem realmente representar a diversidade existente no país.

A pesquisa para a construção do diagnóstico foi realizada no primeiro ano que a Embratur esteve responsável pela promoção internacional do país. Essas pesquisas tiveram três focos: (a) turistas; (b) trade internacional; e (c) mercado interno

Os turistas entrevistados se dividiram em dois grupos: os que estavam deixando o país, e os potenciais turistas para o Brasil. Com o primeiro grupo o objetivo central foi traçar uma situação da experiência turística no país, analisar quantitativamente os turistas novos e os que vinham frequentemente, e a imagem sobre o país após o período da viagem, assim como as cores e as palavras que definiriam o Brasil. Para os potenciais turistas foi analisada a experiência como turista internacional, observando as motivações e fontes de informação, buscando traçar a linha de interesse de destinos e a imagem que esse possuíam em relação ao Brasil.

O trade internacional foi entrevistado com o objetivo de se ter conhecimento sobre a sua opinião, buscando reconhecer a imagem que o Brasil possuía como destino turístico

internacional, por meio de sua promoção frente aos seus concorrentes. Os resultados foram claros em relação à ausência de informações sobre o país e a falta de infraestrutura adequada.

A pesquisa de mercado interno gerou informações sobre as potencialidades do turismo brasileiro para o nicho internacional, obtendo dados sobre os pontos fortes e fracos do país. Um dos pontos interessantes é o aspecto apresentado no próprio Plano Aquarela: "*A promoção deve ser do país e não apenas o resultado da soma dos estados. É importante definir uma marca turística Brasil, única*". (MTUR, 2005 p. 80)

As pesquisas serviram de base para o Brasil formatar uma linha de posicionamento sob quatro fatores que formavam quatro eixos de comparação nos mercados, em relação aos destinos do imaginário dos turistas com ofertas diversificadas: patrimônio natural, patrimônio cultural, exotismo do destino, e estilo de vida. Por meio das análises dessas pesquisas com os concorrentes da América Latina estabeleceu-se um posicionamento para o produto turístico brasileiro: "o patrimônio natural e o estilo de vida, o qual sintetiza os valores da cultura viva do povo" (MTUR, 2005 p. 86).

A estratégia de promoção desejava criar uma imagem única para todos os mercados baseados em três elementos. O Decálogo Brasil, composto pelas atratividades que levariam o turista potencial a ir conhecer o país; uma mensagem, que pudesse remeter ao Brasil ("Sensacional"); e a marca Brasil.

A marca Brasil foi definida a partir de quatro ideias. Manter a identidade, as cores do desenho que representariam a diversidade brasileira em todos os aspectos, o decálogo e a obra de Bule Marx. Kiko Farkas, por meio do concurso de desenho gráfico, ganhou a autoria da Marca Brasil (apresentada pela **Figura 2**, a seguir).



**Figura 2:** Marca Brasil  
Fonte: MTUR, 2005

A Marca Brasil foi fundamentada em algumas características do país, como a alegria, a hospitalidade e a sinuosidade do relevo, do mar e das praias brasileiras representadas nas curvas. A luminosidade, a alegria e a diversidade de cores para representar a energia fascinante que atrai o turista. Representa também miscigenação do povo brasileiro e a modernidade de um país em crescimento. (MTUR, 2005)

### **2.1.2. Plano Operacional**

A terceira etapa apresenta o Plano Operacional que delimita as ações para realização das estratégias estabelecidas pelo plano de marketing. Foi dividido em duas partes: a primeira direcionada para os produtos definindo quais seriam ofertados nos diferentes mercados internacionais; e a segunda para promoção apresentando as políticas de promoção a serem adotadas.

O Plano Operacional dos Produtos estabelece os produtos turísticos que serão promovidos em curto prazo e para os mercados prioritários. Esses produtos serão escolhidos dentre os presentes na grade de produtos que estão ranqueados e promovem o decálogo estabelecido.

O Plano Operacional de Promoção traça as políticas que estabeleceram as diretrizes adotadas para a atuação promocional, distribuição orçamentária, implantação de macro programas direcionados aos diferentes mercados e firmaram uma linha de ações de divulgação para ser aplicado no mercado.

A política de promoção foi composta por macro programas de promoção desenvolvidos com a definição dos projetos e ações favoráveis para a atividade turística no país.

O Macro Programa Geral engloba as ações generalizadas a todos os mercados para inserção do produto brasileiro, sendo estabelecidos três programas de realização em curto prazo. O Programa de identidade, que trazia a nova imagem do país a ser incorporada, alicerçando-se ao desenho da Marca Brasil, o decálogo de produtos e a mensagem. O Programa de Tecnologias da Informação, responsável pelo fornecimento e atualização das informações sobre o produto brasileiro. E o Programa de Base, composto pelos projetos que fundamentam a mudança das estratégias de promoção do Brasil.

Já o Macro Programa Mercado Internacional abrange os programas direcionados ao público alvo, mercados prioritários e segmentos. O Programa Produtos do Brasil trabalha com

os segmentos e seus nichos e o estudo de competitividade com outros produtos. O Programa de Atenção promove a relação direta com os mercados por meio dos ETBs – Escritórios Brasileiros de Turismo e nos outros mercados prioritários. O Programa de Imprensa trabalha com material e ações referentes à imprensa internacional. O Programa Trade é responsável pelas ações com o trade, em eventos ou em meios publicitários. O Programa Turistas inclui ações voltadas para a promoção com parceria e meios de comunicação para atingir diretamente o turista.

O Macro Programa Aquarela tinha como objetivo a manutenção do plano para direcionar as ações e os programas propostos no Plano Aquarela. Composto por Programas de Informação, de Pesquisas, de Apresentações e de Organização.

## **2.2. Segunda Fase 2007-2010**

A segunda fase do Plano Aquarela compreendeu o período entre 2007 e 2010. Com um diagnóstico a respeito da primeira fase do plano, são observados os seguintes resultados:

- A criação e colocação no mercado turístico mundial da primeira marca turística do Brasil;
- Estabelecimento de uma imagem global do turismo do Brasil no mundo;
- Estabelecimento de posicionamento frente aos principais destinos líderes do turismo mundial;
- Orientações e diretrizes claras para as ações promocionais do Brasil no exterior;
- Compartilhamento das estratégias com o setor público dos Estados;
- Informações estratégicas sobre mercados, oferta e demanda;
- Criação e operação profissional dos escritórios brasileiros no exterior. (MTUR, 2007, p. 6 e 7)

Essa nova fase traz um planejamento de cenários para as realidades orçamentárias do período, uma atualização das ações propostas e a avaliação da execução e desempenho da primeira fase. Apresenta também o detalhamento do atual produto brasileiro, o diagnóstico da receptividade desses pelos mercados e as tendências turísticas atuais. (MTUR, 2007)

O Brasil é visto por sua extensão que conseqüentemente produz a sua diversidade e singularidade, possibilitando aos segmentos de maior demanda numerosos atrativos, cada um com sua especificidade. Os cinco segmentos estabelecidos, baseados também em pesquisas de mercado na primeira fase do Plano, ainda os classificam conforme sua oferta, diferenciados em nichos. Os resultados dos estudos produzidos para avaliação e revisão das estratégias direcionaram as ações para a diferenciação dos mercados, e procuraram abrir o leque de abrangência para potenciais públicos.

Após a implementação da primeira fase e suas estratégias, outra pesquisa com turistas estrangeiros que visitam o Brasil foi realizada com o objetivo de observar a mudança do perfil dos turistas, tomar conhecimento da atual imagem que o turista estrangeiro tem do país, mensurar o conhecimento da marca no âmbito internacional e reconhecer os resultados das ações promocionais realizadas nos mercados.

Tais pesquisas apontam que, em sua maioria, os turistas estrangeiros voltaram a escolher o Brasil como destino, e que o número de turistas que vem pela primeira vez ao país também cresceu. A biodiversidade da natureza brasileira, assim como diagnosticado na primeira fase, ainda continua sendo um dos principais motivos de escolha do país como destino, mas também se destacam o povo e a cultura. Em relação à imagem negativa, a preocupação é recorrente quanto à segurança. Contudo as pesquisas mostram que os turistas estrangeiros verificaram que a pobreza diminuiu.

A promoção lançada com várias ações; pelo plano em 2005 foi denominada “Vire Fã”, e trazia turistas estrangeiros com as formas da Marca Brasil em suas faces (ver **Figura 3** a seguir).



**Figura 3:** Imagens promocionais da Marca Brasil  
Fonte: MTUR, 200

O material promocional abrange publicações e peças específicas distribuídas nas ações de promoção realizadas pela Embratur, pelos EBTs, Representações Diplomática do Brasil, entre outros, direcionadas para o trade e para os turistas.

Outras ações realizadas são as participações do Brasil em feiras de promoção, o apoio à comercialização do produto brasileiro no exterior e captação de eventos, levando representantes da cadeia produtiva do turismo do país a estarem presente para representar e divulgar um pouco da diversidade brasileira. O MTur também possui um site oficial para promoção do turismo nacional, acessível ao mercado internacional.

### **2.3. Terceira Fase 2020**

A terceira fase do Plano Aquarela traz a imagem de um cenário proposto para 2020, tendo como base as seguintes perguntas: *Como será o Brasil como destino turístico em 2020? Que imagem os viajantes estrangeiros que nos visitam daqui a uma década levarão do Brasil? Como será o posicionamento do País no mercado de turismo global após a realização de uma Copa do Mundo e de uma edição dos Jogos Olímpicos? Teremos novos produtos e destinos, novos ícones?* (BRASIL, 2009 p.7)

A estratégia traçada é baseada em dois pilares: o posicionamento como destino turístico em relação aos demais países da América Latina, e a pesquisa constantemente realizada em relação à imagem do Brasil no mercado externo com turistas estrangeiros e o trade turístico internacional. O foco está, também, em estratégias em prol dos dois grandes eventos dos quais o Brasil foi e será sede - a Copa do Mundo 2014 e as Olimpíadas de Verão 2016 -, que proporcionarão maior notoriedade para a imagem do país.

Foram traçados três objetivos principais em vista a oportunidade que esses eventos trarão para o Brasil:

- Contribuir para o sucesso da Copa do Mundo e dos Jogos Olímpicos;
  - Maximizar os resultados para o turismo brasileiro;
  - Otimizar a exposição mundial do País para torná-lo mais conhecido.
- (MTUR, 2009, p. 13)

O que se espera é que com as exigências para que o país se efetive como sede desses grandes eventos, principalmente em relação à infraestrutura exigida, e que possa se beneficiar dos legados (equipamentos) para receber futuros turistas, mas mais do que isso, possa dinamizar o desenvolvimento das regiões turísticas e investidores.

Para essa fase específica do plano, o diagnóstico traçado se deu em prol da preparação do Brasil para aproveitar a grande oportunidade de aparição mundial. Foi também realizada para atender aos seguintes objetivos:

- Aprimorar e ter resultados de longo prazo no trabalho de promoção turística internacional do Brasil;
- Envolver os setores público e privado do turismo nacional numa estratégia unificada do País para o exterior para melhor aproveitar as oportunidades do futuro;
- Promover o Brasil como destino turístico global de forma profissional, com base em estudos, pesquisas e metas de resultados além de 2014 e 2016;
- Aproveitar a realização dos grandes eventos esportivos mundiais para fazer o Brasil mais conhecido pelo mundo como destino turístico. (MTUR, 2009, p. 21)

Para isso o Brasil aproveitou, como observador, as experiências dos outros países para importar novas possibilidades, inovar para maximizar os resultados da promoção, planejar e monitorar os resultados das ações, atualizar a imagem do país no mundo e proporcionar experiências diferenciadas aos turistas (MTUR, 2009). As estratégias de promoção deverão se adequar para atender o público, visando as suas principais motivações.

Assim como nas duas primeiras fases, o Plano 2020 traçou um diagnóstico, planejou as estratégias e as colocou em prática no plano operacional. Para cada etapa foram elaboradas perguntas para orientação, descritas no Plano Aquarela. O diagnóstico trazia as questões: *Qual a situação atual, depois do trabalho realizado entre 2004 e 2009? Como se comporta o turismo no mundo e no Brasil? Qual a opinião do turista estrangeiro sobre o País? Como está a oferta turística de produtos e serviços para o mercado internacional? O que pensam os líderes do setor público e privado do turismo brasileiro?* (BRASIL, 2009 p.28)

Para o planejamento das estratégias, as perguntas foram: *Qual a visão para 2020? Que objetivos e metas vamos perseguir? Que produtos vamos ofertar, em quais mercados? Que orçamento será necessária para cumprir nossos objetivos e atingir as metas?* (Brasil, 2009 p.29)

E para o plano operacional, as perguntas foram: *Que ferramentas, que programas, que ações serão realizadas em cada país? Quais os mercados prioritários para a promoção*

*internacional, levando em conta a realização da Copa do Mundo e das Olimpíadas no Brasil? Que agenda promocional será a mais adequada para aproveitar as grandes possibilidades de comunicação sobre o Brasil como destino turístico nesse período?* (Brasil, 2009 p.29)

Segundo os resultados do diagnóstico apresentado, o Brasil é o destino turístico líder na América do Sul. O turista considera como as melhores características do país o povo brasileiro, as belezas naturais, o segmento de sol e praia, a diversidade e a imagem promovida do país, considerada com uma notória propaganda emocional. A divulgação da Marca Brasil atingiu um alto nível de reconhecimento, e os produtos brasileiros têm sido amplamente comercializados pelo trade turístico internacional.

A formulação da estratégia de marketing aconteceu a partir das respostas a duas perguntas básicas: *O que queremos ter?* e *O que vamos promover?* (Brasil, 2009 p.72). A primeira pergunta se refere à imagem que o Brasil deseja transmitir para o mercado turístico internacional. Baseada no diagnóstico realizado, o Plano traz a seguinte resposta para as perguntas:

O Brasil é um país ao qual sempre temos que regressar. Um país extenso e intenso, onde encontramos e sentimos. Um país excelente e competente. Um país com grande diversidade natural e cultural. Um país com identidade própria, onde o povo define e marca esta diferença. Um país moderno, modelo de sustentabilidade. O Brasil é um país sensacional! (BRASIL, 2009 p. 36)

A terceira fase também apresenta os objetivos definidos e alcançados nas fases anteriores, como ser o destino turístico líder da América do Sul, fazer parte do imaginário de latinidade, se tornar um dos dez destinos mais importantes do mundo no segmento de negócios e eventos, além de ter conseguido, aos poucos, se distanciar do imaginário exótico e ganhar valor no mercado internacional pela utilização da Marca Brasil.

Com a formulação de novas estratégias surgiram novos objetivos:

- Mostrar o Brasil como um país continental, com grande diversidade de oferta turística em segmentos e produtos; e
- Desenvolver uma arquitetura para Marca Brasil baseada em quatro eixos: Destino Brasil, Segmentos Brasil, Produtos Brasil e Priorizar o fortalecimento do mercado latino-americano. (Brasil, 2009 p.38)

As metas traçadas pautaram-se no aumento da entrada de turistas no Brasil, na ampliação de seus gastos, e na manutenção do crescimento anual do turismo no país.

O Brasil utiliza como estratégia para estabelecer seus mercados prioritários uma visão por regiões, sendo elas: países vizinhos, intercontinentais e grandes distâncias; e da definição das prioridades para cada país.

Para a definição eficiente dos países prioritários alguns fatores são levados em consideração, como o crescimento do país emissor, visando a quantidade de turistas, a receita gerada pelos gastos deste turista no Brasil, o tempo médio de permanência e o que é atrativo para o país emissor. Outro fator é a capacidade do Brasil crescer como um destino turístico dentro dos mercados de cada país.

No intuito de classificar os países de acordo com a prioridade para se estabelecer como um mercado para promoção do Brasil, foram determinadas cores para indicação dos países prioritários. As definições de classificação foram (Brasil, 2009):

- **Países azuis:** são os considerados de altíssima prioridade, devido a sua importância para o turismo mundial. São eles: Alemanha, Argentina, Chile, Espanha, Estados Unidos, França, Itália e Reino Unido.
- **Países verdes:** são aqueles de alta prioridade e visados, também, pela sua importância. São eles: Colômbia, Holanda, Paraguai, Peru, Portugal e Uruguai.
- **Países amarelos:** países que possuem pequena importância, em comparação aos azuis e verdes, mas demonstram um interesse crescente em relação ao Brasil. São eles: Bélgica, Canadá, Dinamarca, Finlândia, Japão, México, Noruega, Suécia e Suíça.
- **Países brancos:** que possuem, também, baixa importância em relação aos demais, mas que podem ser considerados, pelo interesse em oportunidades que possam surgir. São eles: Áustria, Bolívia, China, Coreia, Emirados árabes, Equador, Índia, Israel, Rússia, Turquia e Venezuela.

O plano operacional planeja a continuidade das ações já desenvolvidas nos mercados prioritários com o objetivo de fortalecer a comercialização e a imagem do Brasil, engajando as políticas públicas nacionais no planejamento e na execução das ações. O trabalho da Embratur está voltado, atualmente, ao atendimento da demanda dos grandes eventos, à realização de reuniões para estudo e aprendizagem em outros destinos sede de grandes eventos, ao trabalho em conjunto com os organizadores e anfitriões dos eventos passados (para adquirir experiência) e à realização de novas pesquisas e análises em relação ao público estrangeiro, trade turístico internacional e a imagem do Brasil no exterior.

### **3. CAPÍTULO 3: METODOLOGIA E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Este capítulo apresenta a metodologia definida e desenvolvida no decorrer do presente trabalho bem como uma discussão sobre os resultados encontrados no decorrer de sua elaboração

#### **3.1. Metodologia de pesquisa**

O presente trabalho buscou criar um espaço de reflexão sobre as estratégias adotadas pela Embratur referentes às ações de promoção e marketing do Brasil, como destino turístico, voltadas ao mercado externo.

Para tanto, a pesquisa desenvolvida foi pautada numa abordagem essencialmente qualitativa, que pôde ser dividida em quatro etapas: (a) revisão da literatura, com respeito aos conceitos centrais tratados no trabalho; (b) análise descritiva sobre o Plano Aquarela; (c) realização de entrevista semiestruturada com representantes diretos da Embratur; (d) sistematização e análise dos dados obtidos.

A pesquisa apresentada também é de caráter exploratório, que segundo Gill (1991, apud SILVA E MENEZES, 2005 p. 21):

(...) visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de Caso.

Na etapa de revisão da literatura foi realizado o levantamento bibliográfico e documental sobre os conceitos de maior importância para o aprofundamento na temática de discussão do trabalho. Dentre outros conceitos abordados, foram focados: turismo (Beni, Moesch); marketing turístico (Beni, Krippendorf, Petrocchi, Ruschmann); destino turístico (OMT) e produtos turísticos (Boullón, Rushcman).

A segunda etapa teve como objetivo analisar, de forma descritiva, os planos oficiais de promoção e marketing turístico internacional (“Plano Aquarela”) do Brasil. Nesse sentido, foi feito o levantamento do documento central subdividido em suas três fases: (a) Fase 01: 2003-2006; (b) Fase 02: 2007-2010; e (c) Fase 03: 2020. O intuito foi o de reconhecer as metodologias utilizadas pela Embratur, assim como os processos de definição de estratégias, para a aplicação do Plano. Ainda nessa etapa foram realizados levantamentos documentais em sítios eletrônicos, e também no acervo da Embratur disponível no Centro de Excelência em

Turismo da Universidade de Brasília (CET/UnB), que proporcionassem um melhor entendimento sobre os aspectos histórico-evolutivos de criação do Instituto, e as características de suas gestões.

Na terceira etapa foi realizada uma entrevista semiestruturada, simultânea com dois servidores da Embratur (Assessor da Presidência e Chefe de Gabinete). Num primeiro momento foi criado o roteiro (ver **Apêndice I**) de perguntas-chave que, em seguida, pôde ser aplicado junto aos servidores. A definição por esses dois representantes se deu por se tratarem de pessoas fontes que atuaram, diretamente, no desenvolvimento das estratégias e na implementação do Plano Aquarela. Dessa forma, foi possível estabelecer um diálogo e assimilar o conteúdo decorrente das experiências de cada um deles no processo. O objetivo das perguntas elaboradas deu-se na compreensão, a partir das falas de pessoas que trabalharam diretamente com a elaboração e implementação do objeto de estudo, para sanar lacunas que surgiram no decorrer da pesquisa.

A quarta e última etapa pautou-se na sistematização e análise dos dados obtidos, principalmente pela transcrição da entrevista realizada (ver **Apêndice I**).

### **3.2. Resultados e discussão**

Atualmente, o turismo vem ganhado um grande destaque no mundo e uma visão sistêmica do setor que contribui para o aperfeiçoamento das ferramentas de promoção do produto. Tais métodos abrangem muito mais que a divulgação, contribuem também, para a formação do imaginário do turista em relação ao destino.

Assim, nessa temática a Embratur marca a trajetória do turismo no país como responsável pela promoção internacional a partir de 2003. As dificuldades enfrentadas se deram na definição de uma nova política e abordagem estratégica promocional.

*O ministério foi criado em 2003 no primeiro governo Lula, imediatamente a Embratur passou a ter a competência atual. Toda mudança dessa natureza ela é complexa porque de uma hora para outra você deixa de fazer uma série de atividades e passa a ter uma única competência, mais foco num único projeto. (ver **Apêndice I**)*

Durante a entrevista, foi afirmado que as estratégias anteriores ao Plano Aquarela não surtiam o efeito esperado devido a falta de uma promoção pertinente e efetiva no trade. Ou seja, ocorriam as ações, porém não existia continuidade para firmar o Brasil como um produto no mercado internacional.

A Embratur, em meio a sua reestruturação e redirecionamento de competências, elaborou o Plano Aquarela a partir da necessidade de um planejamento para promoção internacional do Brasil. Tendo em vista que a sua inserção no mercado seria para competir com grandes destinos que, historicamente, já haviam se consolidado, foi primordial o conhecimento do próprio produto a ser oferecido.

*Foi um estudo feito sobre medida observando as características próprias do Brasil enquanto o destino turístico e em comparação aos principais competidores turísticos no mercado internacional. Ai se viu todo um rito natural, que na primeira fase do plano se estrutura, se constrói uma estratégia com uma profundidade e um processo de planejamento mais extenso porque está começando do zero, sem nenhuma informação construída e a partir dali outros planos foram trabalhados para avaliar alguns aspectos dessa estratégia que tinha que ser revisados, principalmente o plano operacional e o tático que anualmente tem que ser revisto. (ver **Apêndice I**)*

O Plano buscou, primeiramente, o conhecimento do potencial do produto brasileiro e a sua imagem no mercado externo. A partir desse diagnóstico foi possível perceber as estratégias fundamentais para o aprimoramento e para a inserção do produto brasileiro no cenário internacional, a fim de concorrer com os grandes produtos turísticos de fora. Trata-se de um investimento a longo prazo, por ser um plano constituído de fases constantemente revisadas e esforços para validar a afirmação do turismo como um sistema economicamente rentável para o país.

*Quando a gente traçou, a gente estudou os dados da pesquisa e traçou a estratégia, o objetivo era mudar a imagem do Brasil de destino só de sol e praia para que ele se torna um país conhecido pelo estilo de vida do povo brasileiro, o modo de vida como o povo brasileiro vive, e como um destino de diversidade e de riqueza natural – ai entram sol e praia, ecoturismo uma série de outros fatores; e no estilo de vida entra a cultura brasileira e o modo como o povo brasileiro se comporta e recebe o visitante. (ver **Apêndice I**)*

Quando se iniciou a implementação do Plano Aquarela (no ano de 2005), um dos objetivos foi tornar o Brasil líder do mercado turístico na América do Sul, como projeção para os resultados de 2010. Porém, já em 2008, entre os dezoito países prioritários, havia atingido o topo em quinze países e estava em 2º lugar nos outros seis países.

Os resultados mostram que, entre 2006 e 2009, o conhecimento da Marca Brasil passou de 11% para 20%, e a oferta internacional do produto brasileiro pelo trade internacional aumentou em 120%. (MTUR, 2009 p. 35) Esses resultados são esforços de uma estratégia totalmente direcionada para ampliação da oferta do destino Brasil. Foi um desafio para modificar um cenário que existia antes mesmo da criação da Embratur.

*Essa mudança de percepção de imagem e de entregar informação pro mercado foi o primeiro desafio que a Embratur estabeleceu a partir do lançamento do plano em 2005. (ver **Apêndice I**)*

O Plano em si é uma estratégia para o aprimoramento da atividade, e consegue visualizar a real vocação e potencialidade do país em relação à atividade turística. Com isso direciona os investimentos e as ações para o desenvolvimento de temáticas favoráveis para o fortalecimento econômico e social do país. O direcionamento das ações permitiu uma promoção mais ordenada, focalizando em pontos estratégicos, e não fazendo campanha abrangente, ineficiente e sem um foco determinado.

É importante ressaltar que, mesmo que as ações fossem direcionadas para segmentos e produtos específicos, os seus resultados afetam outros segmentos distintos, gerando possibilidades para o desenvolvimento como um todo, e lhes dando uma chance de serem reconhecidos e incorporados ao papel principal.

Os resultados das pesquisas de diagnóstico informaram que a opinião do turista estrangeiro, em relação à qualidade do produto brasileiro, em 2008, alcançou 68% das opiniões com avaliações classificadas como muito alta ou alta, enquanto que em 2006 era de apenas 57%. (MTUR, 2009)

As principais ações realizadas concretizaram a base promocional do Brasil, possibilitando o desenvolvimento de qualquer outra estratégia com base em seus resultados. Os esforços em consolidar o reconhecimento do país como produto turístico internacional foi um processo demorado. O embasamento em pesquisas, utilizando a opinião do turista, do trade internacional e do mercado interno para definir o produto brasileiro e as estratégias de ação, proporcionou o surgimento de algumas percepções como a falta de informação e a baixa oferta de produtos brasileiros.

*E por outro lado, o que nos surpreendeu, foi perceber que por meio dessas pesquisas que a dificuldade da comercialização está vinculada a falta conhecimento e a dificuldade de acesso a informação sobre o destino Brasil, ao fazer o diagnóstico de oferta de produtos de turístico. (ver **Apêndice I**)*

A ideia de priorizar os mercados avaliando em cada um quais segmentos deveriam ser promovidos, também foi uma estratégia sólida, pois permitiu ações mais específicas, evitando desperdícios de recursos.

As estratégias adotadas foram revisadas periodicamente, conforme ocorriam mudanças nos cenários nacional e internacional para conseguir consolidar o país como um destino visado no exterior. Tais estratégias, na teoria, souberam equalizar o Brasil com os concorrentes, utilizando seus pontos fortes como a diversidade natural e cultural e a hospitalidade do brasileiro. Na prática, talvez por falta de um planejamento financeiro mais rígido, ainda apresenta dificuldades na disponibilidade de recursos para a manutenção das estratégias.

O número de turistas estrangeiros cresceu entre 2003 e 2008 cerca de 22,2%, e o número de divisas gerado pelo gasto do turista estrangeiro no país, nesse mesmo período, acresceu em 132%. Como captador de eventos internacionais, segundo a *International Congress & Conventio Association (ICCA)*, o Brasil subiu da 19ª posição (que ocupava em 2003) para o 7º lugar (no ano de 2008), com 254 eventos (MTUR, 2009, p. 104-105). Em 2013 esse número subiu para 360 eventos internacionais. (MTUR, 2014)

Os grandes eventos, foco da terceira fase do plano, são motivos de dinamização econômica, e também geram desenvolvimento da imagem do país e uma maior exposição no exterior. No intervalo entre 2012 e 2013 foram realizados três eventos de grande porte: Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável (Rio+20), Jornada Mundial da Juventude, e Copa das Confederações. (MTUR, 2014)

*É que na terceira fase houve entendimento de que essa estratégia de diferenciação de promoção era acertada, mas foi somado ali um elemento novo que era a capacidade do Brasil realizar grandes eventos internacionais ancorados na Copa do Mundo e na Olimpíada. (ver Apêndice I)*

O primeiro evento ocorreu em 2012 com a duração de 10 dias. A Rio+20 movimentou cerca de US\$ 117 milhões, recebendo 110 mil turistas. Foram entrevistados 228 estrangeiros, entre participantes de delegações e jornalistas estrangeiros. Para 36% dos entrevistados as expectativas foram superadas e para os outros 32% foram correspondidas.

A Copa das Confederações recebeu cerca de 20 mil turistas estrangeiros e um superávit, somado aos gastos dos turistas brasileiros, de US\$ 366 milhões. Foram entrevistados 453 estrangeiros, entre torcedores, membros de delegações e jornalistas. Constatou-se que 81,2% dos entrevistados se sentiram satisfeitos, e 97,1% recomendariam o Brasil como destino turístico, sendo que 65,5% deles estavam no país pela primeira vez.

Outro dado interessante é que 55,2% dos turistas entrevistados acreditam que o Brasil está apto à receber a Copa do Mundo. Para 39,7% a imagem do país melhorou após a experiência do evento, e 83,2% acreditam que o turismo brasileiro ganhou importância no

cenário mundial. Os impactos desse evento serão duradouros e positivos para a imagem do Brasil no mercado turístico internacional, e internamente contribuíram econômica e socialmente. (ver **Figura 4** a seguir).



**Figura 4:** Fifa Confederations Cup  
Fonte: FIFA.com 2013

A Jornada Mundial da Juventude trouxe 150 mil estrangeiros dentre os 427 mil inscritos, afora outros que compareceram, e movimentou US\$ 745 milhões. O evento beneficiou, principalmente, a cidade do Rio de Janeiro que o sediou, porém os turistas passaram por outras localidades.

A pesquisa realizada no decorrer do evento, com 472 pessoas entre peregrinos, clérigos e jornalistas estrangeiros, aponta que 82% dos entrevistados estavam pela primeira vez no país. Para 59,1% dos entrevistados a imagem do Brasil melhorou, 97,5% afirmaram que recomendariam o destino, e 89,6% desejam retornar ao país. Na opinião de 63,3% dos entrevistados o Brasil está preparado para receber a Copa do Mundo e outros eventos do mesmo porte. (ver **Figura 5** a seguir).



**Figura 5:** Logo JMJ Rio 2013  
Fonte: Site Vida de Turista

As projeções iniciais para a Copa do Mundo foram de 600 mil turistas estrangeiros e outros 380 mil para as Olimpíadas em 2016, e poderão ser consagrados os altos índices de aprovação do país assim como nos três eventos já realizados.

Durante a Copa do Mundo, realizada nos meses de junho e julho deste ano, os gastos no primeiro mês já apresentaram um crescimento de 75,96% em comparação ao mesmo mês de 2013, segundo matéria publicada no Portal da Copa, em 25 de julho. Apenas em junho, o número previsto pela Embratur já havia sido superado, atingindo a marca de 692 mil turistas estrangeiros, segundo a Polícia Federal divulgou em matéria ao site da revista Exame, no dia 12 de julho. Contudo, segundo divulgado pela Embratur, o número de turistas no período da Copa atingiu 1 milhão de estrangeiros no país. (ver **Figura 6** a seguir).



**Figura 6:** Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014  
Fonte: FIFA.com 2014

Esses números apontam para uma oportunidade substancial de aproveitamento pelo Brasil, que ainda irá receber as Olimpíadas em 2016. A projeção da imagem e as opiniões formadas sobre o país serão favoráveis para alavancar a sua promoção no mercado externo, e injetar mais produtos brasileiros no cenário internacional.

As estratégias adotadas, especificamente para a realização da Copa, na qual foram instituídas doze cidades sede, fez com que o turista estrangeiro circulasse pelo país. Foram visitadas 491 cidades além dos locais onde ocorreriam os jogos. Esse movimento gerou oportunidades para tornar conhecidos outros destinos além dos que já são promovidos.

A constante revisão das estratégias adotadas tendo em vista a rápida mudança que ocorre na conjuntura nacional e internacional – sendo nos âmbitos social, econômico, político e ambiental – contribui para o desenvolvimento do turismo no Brasil. Ou seja, há uma preocupação contínua de se estabelecer uma fidelização entre o turista e o destino mesmo com interferência de fatores externos, por meio do direcionamento do produto para o público adequado. Por isso é necessário à compreensão do turismo de maneira sistêmica, para que cada parte tenha um valor nas decisões de como se estruturar e promove-lo como uma única peça.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O Brasil é um país de extensões continentais e possui grande diversidade natural e cultura, conseqüentemente possui uma gama de produtos turísticos a oferecer para o mercado internacional. Por isso, torna-se difícil ordenar as ações de promoção dos produtos brasileiros no exterior.

Conclui-se que a Embratur realizou um importante papel desde o período de sua criação até os dias atuais. Primeiramente por ser responsável pela estruturação e organização do trade turístico nacional e depois como responsável pela promoção internacional do produto brasileiro no mercado externo.

Suas ações e estratégias adotadas foram respaldadas em um diagnóstico que identificou os produtos de alto potencial para produzir e aumentar a demanda de turistas estrangeiros, as oportunidades e a concorrência no mercado turístico internacional. A execução do plano de maneira satisfatória pode ser conferida ao direcionamento da promoção para mercados chamados prioritários permitindo colocar em prática suas estratégias e alcançar seus objetivos.

É válido ressaltar que a escolha das prioridades e as pesquisas realizadas com públicos específicos facilitaram a formulação das ações a serem realizadas para atrair e incitar o surgimento de uma demanda.

Depreende-se a necessidade de divisão de competências, como a realizada após a criação do Ministério do Turismo, entre este e a Embratur para a eficácia do cumprimento das metas estabelecidas.

Com os dados apresentados, infere-se que os resultados das ações estão sendo positivos para o desenvolvimento do turismo no país. As grandes oportunidades que recebeu para sediar os megaeventos internacionais tem proporcionado o desenvolvimento econômico e social; e disseminado a imagem do Brasil como um país hospitaleiro.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALFONSO, Louise Prado. EMBRATUR: Formadora de imagens da nação brasileira. Dissertação de mestrado – Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. Campinas, SP: [s.n.]. 2006

*American Marketing Association*. Definition of Marketing. Disponível em: <<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>>. Acessada em 03/12/2014.

BRASIL. Lei nº 3.782 de 22 de julho de 1960. Cria os Ministérios da Indústria e do Comércio e das Minas e Energia, e dá outras providências. Diário Oficial da União, DOFC, Brasília, DF, 22 jul. 1960. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1950-1969/L3782.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L3782.htm)> Acessado em 04 nov 2014.

\_\_\_\_\_. Lei nº 4.048 de 29 de dezembro de 1961. Dispões sobre a Organização do Ministério da Indústria e do Comércio, e dá outras providências. Diário Oficial da União, DOFC, Brasília, DF, 08 jan. 1962. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1950-1969/L4048.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L4048.htm)> Acessado em 04 nov 2014.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 534 de 23 de janeiro de 1962. Aprova o regimento da Secretaria do Comércio do Ministério da Indústria e do Comércio. Diário Oficial da União, DOFC, Brasília, DF, 1962. Disponível em: <[http://legis.senado.gov.br/legislacao/ListaNormas.action?numero=534&tipo\\_norma=DCM&data=19620123&link=s](http://legis.senado.gov.br/legislacao/ListaNormas.action?numero=534&tipo_norma=DCM&data=19620123&link=s)> Acessado em 11 nov 2014

\_\_\_\_\_. Decreto-Lei nº 55 de 18 de novembro de 1966. Define a política nacional de turismo, cria o Conselho Nacional de Turismo e a Empresa Brasileira de Turismo, e dá outras providências. Diário Oficial da União. DOFC, Brasília, DF 21 nov 1966, p.13416. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/1965-1988/Del0055.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1965-1988/Del0055.htm)> Acessado em 04 nov 2014.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 60.224 de 16 de fevereiro de 1967. Regulamenta o Decreto –Lei nº 55 de 18 de novembro de 1966. Diário Oficial da União, Brasília, seção 1 p.2037, 1967. Disponível

em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1960-1969/decreto-60224-16-fevereiro-1967-400926-publicacaooriginal-1-pe.html>> Acessado em 15 nov 2014

\_\_\_\_\_. Decreto-Lei nº 1.191 de 27 de outubro de 1971. Dispõe sobre os incentivos fiscais ao turismo e dá outras providências. Diário Oficial da União. DOFC, Brasília, 1971. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/1965-1988/Del1191.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1965-1988/Del1191.htm)> Acessado em 11 nov 2014.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 71.791 de 31 de janeiro de 1973. Dispõe sobre zonas prioritárias para desenvolvimento do turismo e dá outras providências. Diário Oficial da União Brasília, seção1, p. 1257, 1973. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1970-1979/decreto-71791-31-janeiro-1973-421651-publicacaooriginal-1-pe.html>> Acessado em 11 nov 2013

\_\_\_\_\_. Lei nº 8.028 de 12 de abril de 1990. . Dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, p. 7096, 13 abr 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8028.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8028.htm)> Acessado em 16 nov 2014

\_\_\_\_\_. Decreto nº 448 de 14 de fevereiro de 1992. Regulamenta dispositivos da Lei nº 8.181 de 28 de março de 1991, dispõe sobre a Política Nacional de Turismo e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, p. 1901, 1992. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1990-1994/D0448imprensa.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/D0448imprensa.htm)> Acessado em 16 nov 2014

\_\_\_\_\_. Lei nº 8.181 de 28 de março de 1992. Dá nova denominação À Empresa Brasileiro de Turismo (Embratur) e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, p. 5765, 01 mar 1991. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8181.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8181.htm)> Acessado em 16 nov 2014

\_\_\_\_\_. Lei nº 8.490 de 19 de novembro de 1992. Dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília,

DF, p. 16061, 19 nov 1992. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8490.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8490.htm)> Acessado em 16 nov 2014

\_\_\_\_\_. Decreto nº 4.672 de 16 de abril de 2003. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas da EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, p. 11, 2003. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/2003/D4672impressao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2003/D4672impressao.htm)> Acessado em 17 nov 2014

\_\_\_\_\_. Lei nº 10.683 de 28 de maio de 2003. Dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, p.2, 29 mai 2003. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2003/110.683.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/110.683.htm)> Acessado em 16 nov 2014

\_\_\_\_\_. Decreto nº 4.898 de 26 de novembro de 2003. Transfere competências da EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo para o Ministério do Turismo, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, p. 4, 2003. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/2003/d4898.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2003/d4898.htm)> Acessado em 17 nov 2014

BENI, M. C. Análise estrutural do turismo. 6ª ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2001.

BOULLÓN, Roberto C. Planejamento do espaço turístico. Coleção Turis. Bauru, SP: EDUCS, 2002.

CASSAR, M.; DIAS, R. Fundamentos do marketing turístico. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005

EMBRATUR. Embratur 40 anos: Uma trajetória do turismo no Brasil. Embratur, 2006.

\_\_\_\_\_. Fundação e Estrutura. Disponível em:  
<[http://www.embratur.gov.br/piembratur/opencms/historia/fundacao\\_estrutura.html](http://www.embratur.gov.br/piembratur/opencms/historia/fundacao_estrutura.html)>  
Acessado em 04 nov 2014.

\_\_\_\_\_. . Copa do Mundo fortalece imagem do Brasil como destino turístico. Disponível em:

<[http://www.embratur.gov.br/piembratur/opencms/salaImprensa/noticias/arquivos/Copa\\_do\\_Mundo\\_fortalece\\_imagem\\_do\\_Brasil\\_como\\_destino\\_turistico.html](http://www.embratur.gov.br/piembratur/opencms/salaImprensa/noticias/arquivos/Copa_do_Mundo_fortalece_imagem_do_Brasil_como_destino_turistico.html)> Acessado em 10 dez 2014

EXAME. Número de turistas durante a Copa supera expectativas. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/numero-de-turistas-durante-a-copa-supera-expectativas>>. Acessado em 29 nov 2014.

FIFA 2013. Emblema oficial da Copa das Confederações da FIFA. Disponível em: <<http://pt.fifa.com/confederationscuo/organisation/emblem/index.html>> Acessado em: 10 dez 2014.

\_\_\_\_\_. 2014. 2014. Cartaz oficial é revelado. Disponível em: <<http://pt.fifa.com/worldcup/organisation/poster.html>> Acessado em: 10 dez 2014.

KOTLER, P., KELLER, K.L. Administração de Marketing. Tradução: SÔNIA Midori Yamamoto. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. 14<sup>a</sup> ed.

LOHMANN, G., PANOSSO NETTO, A. Teoria do Turismo: conceitos, modelos e sistemas. São Paulo: Aleph, 2008.

MDIC. História do Ministério. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=1&menu=1662>> Acessado em 16 nov 2014

MOESCH, Marutschka Martini. Para além das disciplinas: o desafio do próximo século. In: GASTAL, Susana (org.). Turismo investigação e crítica. São Paulo: Contexto, 2002.

\_\_\_\_\_. Epistemologia social do turismo. Tese (doutorado). Escola de Comunicação e Artes/ Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

MTUR. Marketing de Destinos Turísticos. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o\\_ministerio/publicacoes/downloads\\_publicacoes/Marketing\\_Destinos\\_Turisticos.pdf](http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Marketing_Destinos_Turisticos.pdf)>. Acessado em Acesso em 04 nov. 2014.

\_\_\_\_\_; Embratur - Instituto Brasileiro de Turismo. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/turismo/o\\_ministerio/embratur/](http://www.turismo.gov.br/turismo/o_ministerio/embratur/)> Acessado em 04 nov 2014.

\_\_\_\_\_; Missão. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/turismo/o\\_ministerio/missao/index.html](http://www.turismo.gov.br/turismo/o_ministerio/missao/index.html)> Acessado em 04 nov 2014.

\_\_\_\_\_; Escritórios Brasileiros de Turismo. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/turismo/programas\\_acoes/Promover\\_os\\_produtos\\_turisticos/ebts.html](http://www.turismo.gov.br/turismo/programas_acoes/Promover_os_produtos_turisticos/ebts.html)> Acessado em 04 nov 2014.

\_\_\_\_\_; Dados e Fatos. Disponível em: <[http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/estatisticas\\_indicadores/desembarques\\_internacionais/](http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/estatisticas_indicadores/desembarques_internacionais/)>. Acessado em 06 nov 2014.

\_\_\_\_\_; EMBRATUR. Instituto Brasileiro de Turismo. Plano Aquarela: Marketing turístico internacional do Brasil. Metodologia e Coordenação CHIAS MARKETING. 2005. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o\\_ministerio/publicacoes/downloads\\_publicacoes/Plano\\_Aquarela\\_2003\\_a\\_2006.pdf](http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Plano_Aquarela_2003_a_2006.pdf)>. Acesso em: 04 nov. 2014.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Plano Aquarela: Marketing Turístico Internacional do Brasil 2007-2010. 2007. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o\\_ministerio/publicacoes/downloads\\_publicacoes/Plano\\_Aquarela\\_2007\\_a\\_2010.pdf](http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Plano_Aquarela_2007_a_2010.pdf)>. Acesso em: 04 nov. 2014.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Plano Aquarela 2020: Marketing Turístico Internacional do Brasil. 2009. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o\\_ministerio/publicacoes/dow](http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/dow)

nloads\_publicacoes/Plano\_Aquarela\_2020.pdf>. Acesso em: 04 nov. 2014.

\_\_\_\_\_;\_\_\_\_\_. Resultados Eventos 2013 Brasil. 2014

\_\_\_\_\_;\_\_\_\_\_. Eventos Internacionais no Brasil: Resultados 2003-2009. Desafios para 2020. 2010.

NECHAR, M. C.; NETTO, A. P. Epistemologia do turismo: escolas teóricas e proposta crítica. Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo, 2014 v.8, n.1 Disponível em: <<http://rbtur.org.br/rbtur/article/view/719/632>>. Acessado em 06 nov 2014.

PANOSSO NETTO, Alexandre. Filosofia do turismo: teoria e epistemologia. Série Turismo. São Paulo: Aleph, 2005.

PETROCHHI, Mário. Gestão de polos turísticos. São Pau: Futurta, 2001

\_\_\_\_\_. Marketing para destinos turísticos: planejamento e gestão. São Paulo: Futura, 2004.

Portal da Copa. Gastos de turistas estrangeiros no Brasil cresceram 76% em junho, mês em que a Copa teve início. Disponível em: <<http://www.copa2014.gov.br/pt-br/noticia/gastos-de-turistas-estrangeiros-no-brasil-cresceram-76-em-junho-mes-em-que-a-copa-teve>>. Acessado em 29 nov 2014.

RUSCHMANN, Doris. Marketing Turístico: Um Enfoque Promocional. Campinas, São Paulo: Papirus, 1990 (Coleção Turismo) 10ª Edição.

SANTOS, Marcelly Lisboa dos. Promoção internacional do Brasil: o papel dos escritórios brasileiros de turismo na Espanha e França. Niterói, RJ: UFF, 2011

SANOVICZ, Eduardo. A promoção comercial do turismo brasileiro no exterior: o caso da reconstituição da EMBRATUR: Formadora de imagens da nação brasileira. Tese de doutorado – Universidade de São Paulo. Departamento de Publicidade, Relações Públicas e Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. São Paulo: 2007

SILVA, Edna Lúcia da, MENEZES, Elisa Muszkat. Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação. Florianópolis: UFSC, 2005. 4ª ed. Disponível em: <[https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia\\_de\\_pesquisa\\_e\\_elaboracao\\_de\\_teses\\_e\\_dissertacoes\\_4ed.pdf](https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf)>. Acessado em 29 nov 2014.

VASCONCELLOS, Maria José Esteves de. Pensamento sistêmico: o novo paradigma da ciência. Capinas: Papiro Editora, 2002.

VIDA DE TURISTA. Logo marca da Jornada Mundial da Juventude. Disponível em: <<http://www.vidadeturista.com/wc-content/uploads/2013/07/;jornada-mundial-da-juventude-2013.jpg>> Acessado em 10 dez 2014

WTO. UNWTO Tourism Highlights, 2014 Edition. Disponível em: <[http://dtxqt4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto\\_highlights14\\_en\\_hr\\_0.pdf](http://dtxqt4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights14_en_hr_0.pdf)> Acessado em 09 dez 2014.

## 6. APÊNDICE

*Apêndice 1: Entrevista com duas pessoas fontes do Instituto Brasileiro de Turismo – Embratur.*

### **Entrevista realizada no dia 27 de novembro às 17h00, no Instituto Brasileiro de Turismo** **– Embratur**

**Atualmente, qual o principal papel desempenhado pela Embratur? A sua responsabilidade limita-se apenas à promoção do turismo brasileiro no mercado internacional ou, ainda, trabalha com a promoção interna? Existem ações internas da Embratur que refletem na promoção do turismo brasileiro no exterior?**

**Entrevistado 1** – Desde 2003 a competência da Embratur passou a ser exclusivamente promoção internacional do turismo do Brasil. Então, todo nosso trabalho desde a criação do Ministério do Turismo é voltado exclusivamente para essa finalidade. As únicas ações que a Embratur realiza no Brasil, são ações que envolve a participação de operadores de turismo estrangeiros. Então dentro da programação de atividades que a Embratur realiza algumas delas envolve trazer profissionais de turismo estrangeiros ao Brasil para conhecer o produto turístico brasileiro, é o único momento em que a Embratur realiza ações aqui dentro do país de promoção internacional, de promoção turística, mas ainda sim internacional. A promoção de turismo nacional é de competência do Ministério do Turismo,

**Entrevistado 2** – Trazer jornalistas para conhecer o produto, participar de algumas feiras do mercado nacional, mas que tem impacto no mercado internacional por exemplo a ABAV, turismo de gramado, Bolsa de turismo do nordeste, WTNI Latino-america, alguns eventos, mas que tem projeção internacional, tem a comercialização de produtos brasileiro no mercado internacional, agora mesmo na ABAV estava todos os países latino-americanos representados, agente trouxe operadores internacionais para fazer rodada de negócios na ABAV.

**Quando se deu a transição da Embratur de responsável pela promoção interna para responsável pela promoção internacional? Como se deu tal transição? Quais foram as principais mudanças nas estratégias?**

**Entrevistado 1** – O ministério foi criado em 2003 no primeiro governo Lula, imediatamente a Embratur passou a ter a competência atual. Toda mudança dessa natureza ela é complexa porque de uma hora para outra você deixa de fazer uma série de atividades e passa a ter uma única competência, mais foco num único projeto. O primeiro ano de transição, que foi o ano 2003, foi um ano em que o Ministério do Turismo e a Embratur conviverão juntas, fazendo com que os programas fossem mantidos, os programas em pela Embratur em 2002 para 2003 passaram a ser executados pelo ministério, mas junto com a Embratur. Tanto que, nós durante bastante tempo trabalhamos nesse mesmo prédio, as duas instituições juntas. Porque quando o ministério foi criado não tinha orçamento próprio, quadro próprio de servidores próprio, então tudo isso foi sendo tudo compartilhado entre uma estrutura e outra até que o Ministério se estruturasse ao longo de 2003, e em 2004 então, é que efetivamente, essas funções começaram a funcionar separadamente. Foi exatamente por isso que no ano de 2004 nós começamos o trabalho de elaboração do Plano Aquarela. O ano de 2004 foi todo dedicado a elaboração do plano de Marketing internacional. Voltando há um ano atrás, até 2002 a Embratur cuidava de promoção nacional e de promoção internacional, mas os recursos destinados ao turismo internacional era bastante limitado, até aquela época a única ferramenta que podemos destacar de maior volume de investimento, era a participação do Brasil em feiras internacionais de turismo e isso não trazia efeito para o turismo do Brasil porque o Brasil ia a feira e ficava dois três dias participando e não retornava mais ao mercado, então aquele único momento de contato no ano inteiro não era suficiente para fazer com que o turismo internacional no Brasil tivesse melhores resultados e o orçamento era bastante limitado no ano de 2003. Em 2003 o orçamento da Embratur teve que ser compartilhado com o ministério , de fato 2003 foi um ano de transição). 2004 então, a Embratur passa a ter um orçamento próprio dedicado exclusivamente a promoção internacional e também o Ministério teve o seu próprio orçamento para cuidar de todas as outras atividades que antes cabiam a Embratur políticas públicas, regulamentação do setor, promoção nacional, qualificação, entre outras. Como eu falei em 2004 foi dedicado a elaboração do plano e aí o plano foi lançado em 2005 e efetivamente começa o trabalho de promoção internacional começa.

Você tem todos os registros na lei de acesso a informação, no nosso Sítio tem as prestações de contas ou no Tribunal de Contas da União, onde enviamos anualmente todos os relatórios de gestão.

Esse relatório de gestão é bem simples de ser entendido, ele fala de todos os programas da Embratur, o que foi realizado onde foi realizado e quando foi realizados, alguns deles são listados, os pontos fortes os pontos fracos, o que falhou, se atingimos as metas porque não atingimos, o que foi a favor o que foi contra, qual a nossa perspectiva de mercado, tem coisas bem interessante, não é curtinho mas também não é muito longo porque você tem fazer em curto espaço de tempo um relatório e contar o que aconteceu no órgão, então você tem acesso no nosso sitio, eu não sei a partir de que ano está no nosso sitio. Você encontra também, bem mais resumido na prestação contas da presidência da republica.

**O Plano Aquarela foi espelhado em algum outro modelo de plano de marketing, nacional ou internacional? Qual(is)?**

### **IMPORTÂNCIA DA CONSTANTE REVISÃO DO PLANO DE MARKETING DEVIDO A CONSTANTE MUDANÇA DE CENÁRIO**

**Entrevistado 1** – O plano aquarela foi elaborado em 2004 e lançado em 2005, sofreu duas atualizações mais consistentes e mais profundas ao longo desse período, e agora nos estamos no momento em que se sabe a urgência de se fazer uma nova atualização.

Para elaboração do plano nos fizemos uma busca de consultorias especializadas em planejamento de marketing turístico internacional que já tivesse atendido outros países com esse objetivo no desenvolvimento de plano estratégico e em busca dessa empresa/consultoria, a Embratur contratou um consultoria que se chama Chias Marketing, que é uma consultoria de Barcelona que foi responsável entre outros projetos, pelo projeto olímpico de Barcelona bem sucedido que transformou Barcelona antes como uma cidade qualquer até com certa decadência em um novo destino turístico onde nunca mais saiu de pauta, deixou de ser um destino relevante do ponto de vista turístico na Espanha. Então essa consultoria foi contratada, eles têm uma metodologia própria inclusive se você tiver oportunidade, inclusive na biblioteca da UNB tenha livros escritos por Chias Marketing, é bastante interessante onde ele fala como desenvolveu essa estratégia a metodologia do estudo que ele realiza para desenvolveu o plano estratégico. Então na verdade o plano não é uma cópia inspirada no de outro país, mas ele segue uma metodologia desenvolvida pelo Chias Marketing, que era o consultor responsável pela empresa, hoje ele é falecido, pode ter sido aplicada também para outros destinos turísticos a exemplo de Barcelona na época das olimpíadas. Mas foi um estudo feito sobre medida observando as características próprias do Brasil enquanto o destino

turístico e em comparação aos principais competidores turísticos no mercado internacional. Ai se viu todo um rito natural, que na primeira do plano que se estrutura, se constrói uma estratégia haja uma profundidade e um processo de planejamento mais extenso porque está começando do zero, sem nenhuma informação construída e a partir dali outros planos foram trabalhados para avaliar alguns aspectos dessa estratégia que tinha que ser revisados, principalmente o plano estratégia o operacional e o tático que anualmente tem que ser revisto. Ainda hoje a gente trabalha sob diretriz estratégica do plano com estas atualizações que foram feitas ao longo do tempo e os planos operacionais e táticos são reavaliados a cada ano junto com a nossa equipe e até 2009 ainda com consultoria Chias Marketing.

**Historicamente, o Brasil se apresentou ao mercado internacional de diferentes formas (imagens). Quais foram as suas principais características, e por que foram utilizadas dessa forma?**

**Entrevistado 2** – Foi tudo com base em pesquisa, em primeiro plano já se faz um grande investimento de como se posicionava o produto brasileiro, o que se tinha no imaginário da pesquisa interna o que se tinha do turista potencial do atual, do turista potencial a gente vem fazendo pesquisas sistemáticas do turista atual, tanto nos mega eventos quanto na estrutura demanda do ministério, você vai ver lá que tem uma parte do que ele veio fazer, quanto tempo ficou, qual o gasto médio, qual o produto que consumiu, quantas cidades visitou, tem toda informação sobre o Brasil e suas principais cidades e sobre os principais mercados dos países que enviam turistas para cá esse trabalho é foi todo feito em cima de toda pesquisa e da percepção de como nós queríamos nos apresentar. Primeiro foi identificado os estereótipos de como o Brasil era visto no mercado internacional e como você combatia estes estereótipos e que tipo de trabalho você gostaria de fazer – exemplo: não explorar o corpo da mulher, você da uma mensagem mais aviada à família, posicionamento é sempre um turismo familiar, de um país moderno. Quero dizer você quebrando diversos estereótipos, uma cadeia de mensagem que vai seguindo esta linha que vai agregando outros conceitos durante o desenvolvimento das campanhas.

**Entrevistado 1** – É importante destacar nesse planejamento estratégico duas questões interessantes. Uma é que ao fazer estas pesquisas com empresário brasileiro e os dirigentes de governo de estado, para ouvir qual era a percepção do ponto de vista interno a respeito do Brasil como destino do turismo internacional, fizemos também pesquisa com operadoras de turismo estrangeiros que vendiam o Brasil e que não vendiam o Brasil, também para saber

qual era a percepção de imagens que eles tinham do Brasil, o que vendia, se havia alguma dificuldade na comercialização, o que não vendia, porque não vendia? se tinha algum interesse em vender?, qual era a dificuldade pra não ter iniciado a venda ainda. Fizemos com turista estrangeiro atual pra saber a percepção dele e se houve mudança de percepção antes da viagem e depois da viagem. Então o turista atual é aquele que já esteve no Brasil e agente faz a abordagem no momento em que ele está aguardando o voo para retornar ao seu país de origem, e ali você consegue justamente mensurar isso, qual era a percepção da imagem antes da viagem e qual é a imagem depois da viagem. Com o turista potencial era para entender porque os turistas que tem o hábito de viajar pelo menos a cada dois anos com destino a longa distância nunca veio ao Brasil, e se nunca não veio ao Brasil, se pretendia vir, e se não veio ao Brasil para onde ele estava indo. Para a gente poder entender e saber o porquê e qual era a imagem dele sobre o Brasil, pra gente fazer essa comparação entre o que veio e o que não veio, qual era a diferença de percepção entre um e outro. Já tínhamos a noção que a imagem do Brasil era bastante limitada a sol e praias, de fato foi constatado em pesquisas que foram feitas. Por outro lado, a gente observou nessas pesquisas do plano e em pesquisas que foram feitas antes e em pesquisas que foram feitas depois que a imagem do Brasil não é vinculada a um destino de prática de exploração sexual, como acontece as vezes em alguns outros destinos específicos, ao contrário de que muitas vezes algumas pessoas afirmam ou a imprensa afirma, esta não é a imagem que está no imaginário do estrangeiro. A imagem que de fato está na cabeça do estrangeiro é que o Brasil só investiu sol e praia, porque na década de 50 o Rio de Janeiro teve muita visibilidade e essa imagem ficou muito marcada no imaginário internacional, tanto é que até hoje qualquer lugar que você for e falar quero ir para o Brasil a primeira informação que a pessoa vai ter é Rio de Janeiro, Futebol, Pelé, carnaval, aqueles ícones que já são bastante conhecidos. E por outro lado, o que nos surpreendeu, foi perceber que por meio dessas pesquisas que a dificuldade da comercialização muito vinculada a falta de conhecimento e a dificuldade de acesso a informação sobre o destino Brasil, ao fazer o diagnóstico de oferta de produtos turísticos, você vai observar lá no plano que estabelece cinco segmentos de turismo para serem trabalhados, porque até o plano aquarela a Embratur majoritariamente trabalhava com ecoturismo sol e praia, então a partir do plano passou a incorporar, mantivemos o sol e praia que de fato é um produto importante e forte para o Brasil no ponto de vista de comunicação e imagem, o ecoturismo e aventura, esportes e cultura - que é um elemento muito forte que diferencia o Brasil dos demais concorrentes na área de turismo e lazer, e elegemos também a área de turismo de negócios, eventos e incentivos

como um segmento a ser trabalhado na promoção do Brasil. Essa mudança de percepção de imagem e de entregar informação pro mercado foi o primeiro desafio que a Embratur estabeleceu a partir do lançamento do plano em 2005. Qual é o objetivo? Quando a gente traçou, a gente estudou os dados da pesquisa e traçou a estratégia, o objetivo era mudar a imagem do Brasil de destino só de sol e praia para que ele se torna um país conhecido pelo estilo de vida do povo brasileiro, o modo de vida como o povo brasileiro vive, e como um destino de diversidade e de riqueza natural – ai entram sol e praia, ecoturismo uma série de outros fatores; e no estilo de vida entra a cultura brasileira e o modo como o povo brasileiro se comporta e recebe o visitante, porque ainda hoje a gente percebe que uma das questões que mais marcam a visita do estrangeiro é a forma como ele é recebido, quando ele vem, vem motivado pela natureza do Brasil, pelo sol do Brasil, pelas praias do Brasil, pelas festas do Brasil, e quando ele sai diz que, o que mais marcou foi a viagem foi o jeito que o povo brasileiro o recebeu, pela alegria do povo brasileiro, isso é o que mais marca na sua viagem. O nosso desafio foi ampliar a percepção do Brasil para que ele se torne não somente um produto crítico de sol e praia, mas dentro desse leque de outros segmentos, posicionando o Brasil enquanto produto competindo com outros países da região como destino turístico de estilo vida diferente e riqueza natural e cultural, por isso a marca Brasil é derivada da percepção de imagem que o turista estrangeiro tem a respeito do país, de ser um país que tem paisagens diferentes a cada lugar, ser um país luminoso, alegre, colorido, o Brasil para o estrangeiro não é verde e amarelo, e verde e amarelo para nós brasileiros, mas para o estrangeiro é um país colorido, então a marca reflete isso, de ser um país flexível, onde as raças convivem bem as religiões convivem bem, onde as religiões convivem bem, então as cores da marca elas transmitem todos esses aspectos de percepção do turista estrangeiro.

Resumindo tudo isso, nas pesquisas a gente pediu para que o turista dissesse uma palavra que pudesse resumir a experiência de viagem no Brasil, e a expressão sensacional, ela foi muito recorrente e por isso agente adotou junto da marca que foi criada a época a Marca Brasil, a mensagem sensacional porque a intenção era que essa mensagem fosse trabalhada de maneira que dali alguns anos espontaneamente as pessoas se referissem ao Brasil dessa maneira, que o Brasil tem um turismo sensacional. Então a gente tem trabalhado isso dessa forma a mensagem, e mudança de imagem vai nesse sentido de ampliar a imagem do Brasil para além da imagem de sol e praia.

**Na sua opinião, quais foram os pontos fortes e fracos de cada Plano Aquarela (2003-2006 / 2007-2010 / Plano 2020)?**

- a. Principais estratégias adotadas, que funcionaram e que não funcionaram**
- b. Principais resultados esperados, atingidos e não atingidos**

**Entrevistado 2** – Na primeira fase do plano foi implantação da estratégia. Então agente criou o Escritório Brasileiro de Turismo, redefinimos o calendário de feiras, fizemos o primeiro contrato direto de relações públicas no setor público que isso não havia, quando algum órgão público trabalhada com relações públicas era dentro do contrato de publicidade, separa isso, começa a funcionar o escritório de relações públicas de formar separada,. Então você tem o Escritório Brasileiro de Turismo, você as relações públicas entrando de forma acentuada, você tem a redefinição do calendário de feiras e eventos, que muda completamente, e você tem também entrando, isso vai no crescente cada vez mais tomando uma proporção maior a nível digital. Isso vai crescendo e cada vez trazendo mais resultado.

Todas as fases do plano foi entender cada mercado, a situação do país em cada mercado, a inserção do país em cada um. Então é diferente da estratégia, tem mercados onde a gente é muito conhecido, é sempre bom pontuar que – tem mercado que gente fala com três públicos também – a gente fala trade turístico, fala com a mídia e fala com o consumidor final – então as estratégias de ponderação de cada uma dessas ferramentas para falar com desse públicos se dá de maneira diferente em cada um dos mercados. Se gente é mais conhecido precisa ponderar mais para falar com a mídia e com o consumidor final, se a gente é menos conhecido tem que colocar o produto na prateleira, para depois então agente comunicar. Então essa ponderação ela vai mudando de mercado a mercado. Uma coisa que, não é que deu errado, uma coisa que vem perdendo espaço é o calendário de feiras, das feiras turismo tradicional, é vem perdendo a importância, exatamente pelo crescimento da importância das outras ferramentas. Então hoje, relações publicas e mídias digital, elas estão tendo o caráter muito mais preponderante no desenho da viagem internacional, na escolha e na elaboração, e ai você vai ver que a participação do intermediário, no nosso caso, a agencia de viagem vem perdendo importância, quer dizer, cada vez mais, e isso não é uma tendência que é do turismo, você está tendo essa tendência em todos os segmentos que você tem intermediário, cada vez mais você tá quebrando esse meio e o consumidor tá falando direto com quem vende, então isso é uma questão que no turismo agora pareceu muito fortemente. Na copa mais 60% usaram a

internet ou para planejar ou decidir a viagem, e o pedaço da agencia cada vez diminuí mais. Então ainda é importante você falar com a cadeia, porque na primeira viagem, quando você é um turista (apareceu nas nossas pesquisas) internacional experiente, você sente mais segurança de usar esses canais, quanto mais inexperiente você é ou da viagem internacional ou do mercado que você tá indo pela primeira vez, esse intermediário se torna mais preponderante porque eu preciso de alguém que me dê uma dica e segurança de como o Brasil é, para onde eu vou, onde eu fico, se é bom ou não é, se é seguro ou não, o que eu como, qual é a língua que as vezes não sabe nem qual é a língua, então agente ainda precisa falar com intermediário isso é importante, mas essas ferramentas em que a gente falava com intermediário, mais especificamente as feiras de turismo, elas tem perdido importante na estratégia de todos os países. Então eu não diria que deu errado, mais são ponderações que a gente vai calibrando de forma diferente as ferramentas durante o tempo. Então a tendência cada vez mais é a gente apostar nessas mídias alternativas, que é mais barato e atinge uma quantidade maior de pessoas, e tem demonstrado que tem eficácia quando você vê a pesquisa, porque tudo você faz e analisa, depois na pesquisa se a tendência tá se configurando em fato ou não. De uma forma geral olhando tudo e uma coisa que a gente sentiu muita falta, foi que nesse período se você olhar agente ficou sem um tempo os Escritórios Brasileiros de Turismo e isso fez uma falta enorme. Essa questão da gente ter na ponta um profissional sendo contratado diretamente ou uma inteligência comercial como e feito hoje para analisar os mercados, analisar os nossos concorrentes, é fundamental para o desenho da nossa estratégia, ter esse braço no mercado internacional demonstrou que ele preponderante cada vez ele vai assumir um papel maior nisso a ideia é que a gente aumente esse tipo de estratégia também como vem aumentando o nível digital, aumentado a publicidade e diminuindo essas ferramentas que a gente fala com o trade.

**Entrevistado 1** – Acho que é importante registrar que tem alguma diferença entre uma fase e outra que dizem respeito a estratégia de promoção. Na primeira fase, com eu disse, o diagnostico principal que a gente trouxe das pesquisas que foram feitas era que o desconhecimento do Brasil como destino turístico era muito grande, no máximo o mercado conhecia cinco produtos brasileiros, o Brasil era resumido isso, Rio de Janeiro, Amazonas, carnaval, as praias do nordeste que estavam começando a aparecer e Foz do Iguaçu, era isso que se encontrava, em toda parte que você fosse no mundo, a respeito de Brasil. Então na primeira fase do plano o nosso desafio foram dois: primeiro, ampliar a oferta turística brasileira, mostrar para todos os países que nós identificamos/diagnosticamos como potenciais

emissoras e que tinham capacidade de crescimento a curto prazo, que além destes cinco produtos turísticos o Brasil tinha muito mais ainda a oferta como destino; e o segundo, foi a ampliação de portões de entrada brasileiros. O Brasil pela posição geográfica que ele ocupa, ele tem uma desvantagem em relação a outros mercados receptivos, porque a nossa entrada de turismo internacional ela é predominantemente por via aérea, especialmente dos grandes emissores europeus, diria que 70% da entrada brasileira são feita por via aérea e 85% das viagens internacionais são de curta distância até duas horas de voo, ou seja, nós estamos fora desse contexto, bastante fora desse contexto, então o desafio nosso é muito grande porque uma país que está geograficamente distante de vários emissores internacionais que a viagem mais curta é de pelo menos oito horas é um desafio maior que os outros, por isso a gente sempre ressalta que não é correto comparar o volume receptivo europeu do volume receptivo do Brasil, porque o volume receptivo do Brasil doméstico equivale ao volume receptivo dos países europeu. Porque o Brasil, se fosse comparar, seria similar ao continente europeu, da mesma maneira que eu vou daqui para Goiânia, São Paulo, Rio, em uma hora e meio ou duas horas de viagem, na Europa um francês vai para Espanha, espanhol vai para Alemanha no mesmo tempo de viagem. Então provavelmente lá é invertida a pirâmide deles fluxo o doméstico menor e o internacional maior pela proximidade entre os países, mas essa estratégia de ampliação de portões de entrada ela é essencial, porque naquele momento só dois portões de entrada concentravam os voos internacionais no Brasil que era São Paulo e Rio de Janeiro. Então no primeiro período do plano a estratégia de promoção ela era muito semelhante em todos os países, porque o desafio era pegar um conjunto de novos destinos e apresentar para esses mercados essas possibilidades novas, até entrando pelos portões de entrada tradicionais. Você vem para Rio de Janeiro aproveita e conhece Minas Gerais, Espírito Santo, conhece algum outro destino em qualquer outra região brasileira, com São Paulo a mesma coisa, vai a Foz do Iguaçu, Florianópolis, então nós elegemos um conjunto de destino turístico que a partir daqueles ícones internacionais foram apresentados para o mercado internacional. Os Escritórios nesse momento foram muito estratégicos, porque havia um volume de comercialização muito reduzido de Brasil no exterior, então na medida em que foram apresentadas novas possibilidades de ação de produtos para serem ofertados houve também uma ampliação de comercialização, quer dizer, alguns países que tinha dois ou três operadores dentro do Brasil passaram a ter cinco, seis, dez operadores vendendo o Brasil ao longo dessa primeira fase de promoção. Então a primeira fase ela tinha muito foco em trade turístico, que o desafio era por produto na prateleira. Depois que a gente fez uma análise dessa

primeira fase que vimos que tinha um número bastante razoável de produtos novos em oferta, aí a gente ampliou a nossa estratégia de promoção, e começamos na segunda fase do plano começamos a diferenciar, com mais foco no que seria promover em cada um dos países de acordo com suas características de consumo e de interesse turístico, exemplo; Argentina é um país que consome sol e praia e tem interesse também em seguimento de turismo de cultura, então começamos a trabalhar com sol e praia agregada a cultura; Alemanha sol praia ecoturismo e cultura; a França cultura sol e praia. Então começamos a fazer uma diferenciação de mercado e ofertar produtos específicos para cada um desses países. Desde o início do lançamento do Plano Aquarela, sempre trabalhando segmentos juntamente com turismo de negócios de incentivos e eventos, prova disso é que em 2006 o Brasil entrou no ranque da ITA e estamos lá até hoje entre os dez países que mais realizam eventos internacionais no mundo.

Na terceira fase do plano, a diferença entre a terceira fase e as anteriores, é que na terceira fase houve entendimento de que essa estratégia de diferenciação de promoção era acertada, mas foi somado ali um elemento novo que era a capacidade do Brasil realizar grandes eventos internacionais ancorados na Copa do Mundo e na Olimpíada. Então esses dois novos elementos foram incorporado na terceira fase do plano, dando segmento anterior na estratégia de foco de diversificação, mas com foco no consumo e aproveitando esses dois grandes eventos como oportunidade para consolidar essa mudança de concepção a respeito do Brasil. Agora ainda é cedo para gente dizer, mudou a percepção, é cedo porque a copa aconteceu só a dois meses, então para a gente saber se mudou vai ter que em m breve realizar uma pesquisa de mercado exatamente para perguntar qual era a sua concepção de Brasil antes e qual é a sua concepção de Brasil hoje. A estratégia que implementada pela Embratur a partir de 2009 tendo a Copa do Mundo como ancora inicialmente, e agora já nessa fase próxima ao próximo evento que é a Olimpíada, deu muito certo, porque nos construímos a partir da cidade sede da Copa e a decisão de fazer a Copa nas doze cidades não foi aleatória, ela foi exatamente com objetivo fazer com que o turista estrangeiro que vinhesse ao Brasil e principalmente circulasse pelo Brasil e percebesse as diferenças entre as ofertas turísticas em cada uma das regiões, entre as culturas, assim no mesmo país o mesmo idioma, culturas distintas, então foi proposital, e nós, a partir das sedes da Copa, elaboramos matrizes de promoção para mostrar para o operador estrangeiro e para o agente de viagem que poderia oferecer ao cliente dele que a partir de qualquer uma das cidades sedes uma série de outras possibilidades de viagens, porque ao longo do tempo agente fez algumas pesquisas que demonstraram que muitas vezes

a não aprovação da viagem, as vezes o turista expressa “ahh eu não gostei da viagem, não gostei muito como eu imaginei que iria gostar porque não me disseram quando eu sai do meu país tinha tanta coisa para ver aqui, então eu comprei um pacote de viagem fiquei 15 dias só fiquei no Rio de Janeiro, porque sai de lá com o pacote fechado e não pude comprar mais nada além daquilo que já tinha comprado, não sei quando eu vou poder voltar aqui novamente então fiquei um pouco frustrado porque gostaria de ter conhecido muito mais e não pude conhecer”. Então a nossa estratégia foi essa a partir das doze cidades, mostrar que o cliente daquele operador poderia visitar outros destinos. Tomando como exemplo Brasília, nós fizemos um roteiro que sugeria Pirenópolis, Chapada, Goiânia, Caldas Novas, e algumas outras cidades próximas, mesmo com curta distância de voo, onde o turista poderia fazer roteiros adicionais, e deu super certo essa estratégia porque os turistas que visitaram o Brasil durante a copa do mundo visitaram 491 cidades brasileiras. Então foi assim, extremamente bem sucedida a estratégia de promoção, a partir das sedes como portão de entrada oferecendo essas possibilidades de viagens. Então tenho certeza que a percepção a respeito do Brasil e pela pesquisa que o Ministério fez logo após o final da copa, que ele mostrou que o povo brasileiro mais uma vez foi o destaque dessa experiência das viagens e da intensão de retorno, da intensão de recomendação, das pesquisas que a Embratur fazia que hoje são feitas pelo Ministério de demanda de turística, que fala de intensão de retorno recomendação e tudo mais, todas elas todos os anos ficam no patamar de 85% a 95% de aprovação de intenção de retorno aprovação de viagem e de recomendação de viagem. Então tenho certeza absoluta que essa percepção mudou. Antes da copa e depois da copa a percepção de Brasil mudou bastante.