



**Apoio ao Programa Nacional de Desenvolvimento do Turismo –
Prodetur Nacional**

Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional da Rota das Emoções

Produto V

Entrega de resultados

Produzido pela:



São Paulo, Novembro 2014

FICHA TÉCNICA

Presidente da República Federativa do Brasil

Dilma Rousseff

Ministro de Estado do Turismo

Vinicius Lages

Secretário Executivo

Alberto Alves

Secretário Nacional de Políticas de Turismo

Vinicius Lummertz

Secretário Nacional de Programas de Desenvolvimento do Turismo

Neusvaldo Lima

Diretor do Departamento de Produtos e Destinos

Wilken Souto

Coordenador-Geral de Estruturação de Destinos

Cristiano Borges

Coordenador-Geral da Unidade de Coordenação do Programa - Apoio ao Prodetur Nacional

Eduardo Madeira

EQUIPE DO MINISTÉRIO DO TURISMO

Coordenação Geral

Cristiano Borges

Eduardo Madeira

Coordenação Técnica

Fabiana Oliveira

Equipe Técnica

Elisabete Brito

Samarina Carreira

COLABORAÇÃO

Prefeituras Municipais e Órgãos Oficiais de Turismo dos Municípios: Barroquinha (CE), Camocim (CE), Chaval (CE), Cruz (CE), Jijoca de Jericoacoara (CE), Cajueiro da Praia (PI), Ilha Grande (PI), Luís Correia (PI), Parnaíba (PI), Araióses (MA), Barreirinhas (MA), Paulino Neves (MA), Santo Amaro (MA) e Tutóia (MA).

Secretaria de Turismo do Estado do Ceará.

Secretaria de Turismo do Estado do Maranhão.

Secretaria de Turismo do Estado do Piauí.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae Nacional.

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae Ceará.

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae Maranhão.

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae Piauí.

CARE Brasil

Agradecimentos Especiais

Lara Franco – Sebrae Nacional
Philippe Figueiredo – Sebrae Nacional
Gilson Vasconcelos – Sebrae Piauí
Luis Pinheiro Marques – Sebrae Maranhão
Suilany Teixeira – Sebrae Ceará

EQUIPE DO CONSORCIO CONSULTORIA (THR, T4, ACCIONA)**Coordenação Geral do Estudo**

Mariano Araya (THR)

Equipe Técnica THR

Javier González
Susana Domènech
Rosiane Rockenbach

Equipe Técnica T4

Mário Carlos Beni
Daniela Toyoshima
Priscila Bastos Planello
Olegário de Azeredo Filho
Simone Cristina Putrick
Thiago Allis

Equipe Técnica ACCIONA Ingenieria

Verónica Lobo
Marta Álvarez
Antonio Sartorius
Natalia García Estevez
Carolina Ferrandis
Ana Contreras

Equipe Técnica ACCIONA Engenharia

Francisco Campos
Rogerio Romanek
Edison Gomes
Camila Pimentel

Índice

Introdução	5
Sumário executivo	8
A Diagnóstico Estratégico Situacional	31
Introdução	32
1. Diagnóstico estratégico	34
1.1 A Rota das Emoções: um território difícil	35
1.2 A Rota das Emoções: um conceito aparentemente atrativo mas vulnerável	36
1.3 A Rota das Emoções: uma oferta pouco sofisticada	37
1.4 A Rota das Emoções: um projeto mais que uma realidade	38
1.5 A Rota das Emoções: um desempenho competitivo ainda fraco	39
2. Diagnóstico situacional	41
2.1 Introdução	42
2.2 Gestão, organização e fortalecimento institucional	44
2.3 Fatores de produção	46
2.4 Infraestruturas de acesso	51
2.5 Empresas	61
2.6 Produtos e serviços turísticos	71
2.7 Comercialização e promoção	79
2.8 Demanda turística	97
B Plano Estratégico	106
Introdução	107
1. Nível global da Rota das Emoções	108
1.1 Visão da Rota das Emoções como destino turístico	109
1.2 A situação atual e a situação desejada	110
1.3 Os desafios a serem superados	113
1.4 Os objetivos	113
1.5 As linhas estratégicas gerais	116
2. Nível específico de eixos atuação	117
2.1 Eixo de Fortalecimento institucional	119
2.2 Eixo de Monitoramento	125
2.3 Eixo de Empreendedorismo e Atração de Investimentos	128
2.4 Eixo de Infraestrutura Turística	136
2.5 Eixo de Qualificação dos Serviços e da Produção Associada ao Turismo	143
2.6 Eixo de Planejamento e Posicionamento de Mercado	149
2.7 Eixo de Promoção e Apoio a Comercialização	159
2.8 Eixo de Informações Turísticas	163
C Planos Operacionais	167
Introdução	168
1. Plano Operacional de Fortalecimento Institucional	175
2. Plano Operacional de Monitoramento	187
3. Plano Operacional de Empreendedorismo e Atração de Investimentos	191
4. Plano Operacional de Infraestrutura Turística	202
5. Plano Operacional de Qualificação dos Serviços e da Produção Associada ao Turismo	209
6. Plano Operacional de Planejamento e Posicionamento de Mercado	225
7. Plano Operacional de Promoção e Apoio a Comercialização	240
8. Plano Operacional de Informações Turísticas	265
D Bibliografia	279

Introdução	5
Sumário executivo	8
A Diagnóstico Estratégico Situacional	31
Introdução	32
1. Diagnóstico estratégico	34
1.1 A Rota das Emoções: um território difícil	35
1.2 A Rota das Emoções: um conceito aparentemente atrativo mas vulnerável	36
1.3 A Rota das Emoções: uma oferta pouco sofisticada	37
1.4 A Rota das Emoções: um projeto mais que uma realidade	38
1.5 A Rota das Emoções: um desempenho competitivo ainda fraco	39
2. Diagnóstico situacional	41
2.1 Introdução	42
2.2 Gestão, organização e fortalecimento institucional	44
2.3 Fatores de produção	46
2.4 Infraestruturas de acesso	51
2.5 Empresas	61
2.6 Produtos e serviços turísticos	71
2.7 Comercialização e promoção	79
2.8 Demanda turística	97
B Plano Estratégico	106
Introdução	107
1. Nível global da Rota das Emoções	108
1.1 Visão da Rota das Emoções como destino turístico	109
1.2 A situação atual e a situação desejada	110
1.3 Os desafios a serem superados	113
1.4 Os objetivos	113
1.5 As linhas estratégicas gerais	116
2. Nível específico de eixos de atuação	117
2.1 Eixo de Fortalecimento institucional	119
2.2 Eixo de Monitoramento	125
2.3 Eixo de Empreendedorismo e Atração de Investimentos	128
2.4 Eixo de Infraestrutura Turística	136
2.5 Eixo de Qualificação dos Serviços e da Produção Associada ao Turismo	143
2.6 Eixo de Planejamento e Posicionamento de Mercado	149
2.7 Eixo de Promoção e Apoio a Comercialização	159
2.8 Eixo de Informações Turísticas	163
C Planos Operacionais	167
Introdução	168
1. Plano Operacional de Fortalecimento Institucional	175
2. Plano Operacional de Monitoramento	187
3. Plano Operacional de Empreendedorismo e Atração de Investimentos	191
4. Plano Operacional de Infraestrutura Turística	202
5. Plano Operacional de Qualificação dos Serviços e da Produção Associada ao Turismo	209
6. Plano Operacional de Planejamento e Posicionamento de Mercado	225
7. Plano Operacional de Promoção e Apoio a Comercialização	240
8. Plano Operacional de Informações Turísticas	265
D Bibliografia	279

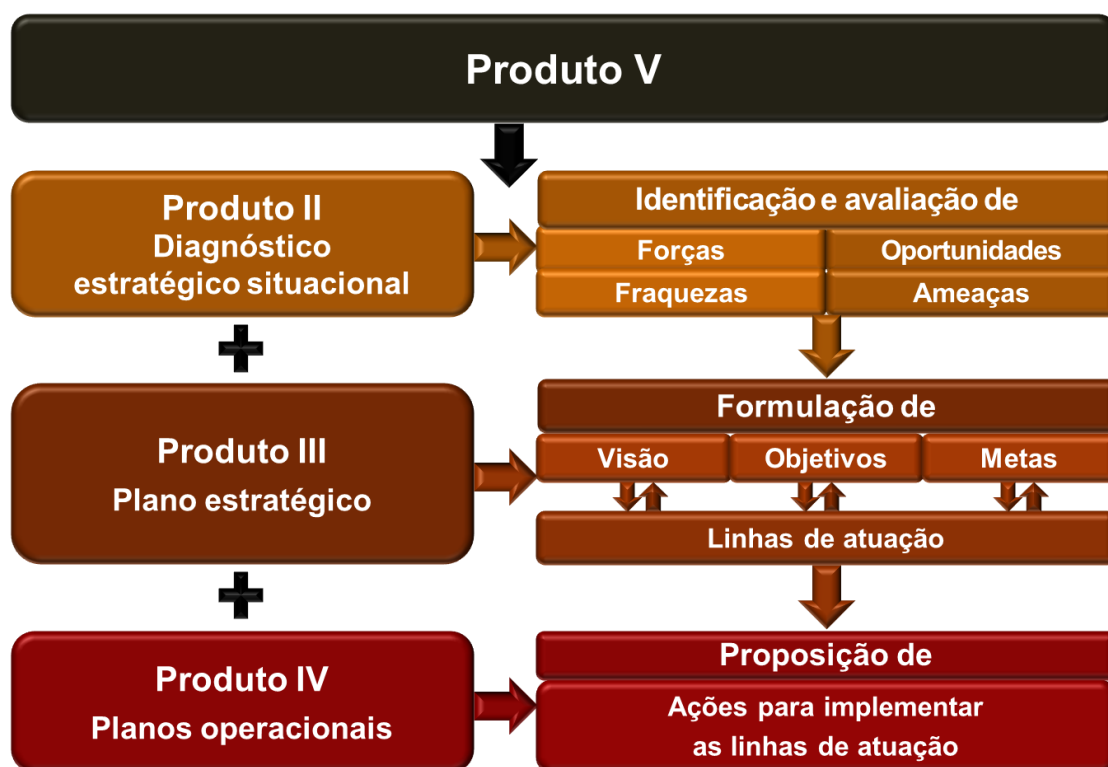
Introdução

Este documento constitui o produto V “Entrega de Resultados” do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional da Rota das Emoções, composto pela soma e integração dos produtos intermediários seguintes:

- Produto II: Diagnóstico Estratégico Situacional
- Produto III: Plano Estratégico
- Produto IV: Planos Operacionais

A figura seguinte ilustra a estrutura e conteúdo do produto V:

Figura 1: Estrutura e conteúdo do Produto V



Fonte: elaboração própria

Este documento contém as versões finais dos produtos II, III e IV, incorporando as modificações e ajustes solicitados pelo Ministério do Turismo, assim como as contribuições feitas pelos participantes nas diversas sessões de apresentação e discussão de resultados, conclusões e propostas preliminares que tiveram lugar nas cidades de Barreirinhas (MA), Parnaíba (PI) e Camocim (PE) no transcurso do mês de setembro de 2014.

Uma apresentação final do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional da Rota das Emoções organizada pelo Ministério do Turismo teve lugar nos dias 6 e 7 de novembro em Brasília.

Para essa apresentação final, foram convidados os Secretários de Turismo dos estados do Maranhão, Piauí e Ceará, assim como os Prefeitos dos 14 municípios que fazem parte da Rota das Emoções e uma representação do SEBRAE.

Infelizmente, por razões de suas respectivas agendas de trabalho, nem os Secretários ou representantes das Secretarias de Turismo do Ceará, Piauí e Maranhão, nem os prefeitos dos 14 municípios da Rota, exceto o de Jericoacoara, puderam participar.

Por outro lado, uma representação de alto nível do SEBRAE de Maranhão, Piauí e Ceará, assim como o Diretor de Turismo de Aventura do SEBRAE nacional, participou ativa e intensamente durante as sessões dos dias 6 e 7 de novembro.

Dada sua condição de ator protagonista de primeiro nível no desenvolvimento turístico da Rota das Emoções, a generosa e ativa participação do SEBRAE nessas sessões de trabalho representou uma contribuição de grande valor que permitiu enriquecer e melhorar o resultado final do trabalho realizado.

As empresas consultoras membros do consórcio encarregado da elaboração do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional da Rota das Emoções expressam seu agradecimento e reconhecimento pelo apoio e colaboração oferecidos, tanto à equipe da Coordenação-Geral de Estruturação de Destinos como aos representantes do SEBRAE e aos participantes dos seminários de apresentação realizados nas cidades de Barreirinhas, Parnaíba e Camocim.

Introdução	5
Sumário executivo	8
A Diagnóstico Estratégico Situacional	31
Introdução	32
1. Diagnóstico estratégico	34
1.1 A Rota das Emoções: um território difícil	35
1.2 A Rota das Emoções: um conceito aparentemente atrativo mas vulnerável	36
1.3 A Rota das Emoções: uma oferta pouco sofisticada	37
1.4 A Rota das Emoções: um projeto mais que uma realidade	38
1.5 A Rota das Emoções: um desempenho competitivo ainda fraco	39
2. Diagnóstico situacional	41
2.1 Introdução	42
2.2 Gestão, organização e fortalecimento institucional	44
2.3 Fatores de produção	46
2.4 Infraestruturas de acesso	51
2.5 Empresas	61
2.6 Produtos e serviços turísticos	71
2.7 Comercialização e promoção	79
2.8 Demanda turística	97
B Plano Estratégico	106
Introdução	107
1. Nível global da Rota das Emoções	108
1.1 Visão da Rota das Emoções como destino turístico	109
1.2 A situação atual e a situação desejada	110
1.3 Os desafios a serem superados	113
1.4 Os objetivos	113
1.5 As linhas estratégicas gerais	116
2. Nível específico de eixos de atuação	117
2.1 Eixo de Fortalecimento institucional	119
2.2 Eixo de Monitoramento	125
2.3 Eixo de Empreendedorismo e Atração de Investimentos	128
2.4 Eixo de Infraestrutura Turística	136
2.5 Eixo de Qualificação dos Serviços e da Produção Associada ao Turismo	143
2.6 Eixo de Planejamento e Posicionamento de Mercado	149
2.7 Eixo de Promoção e Apoio a Comercialização	159
2.8 Eixo de Informações Turísticas	163
C Planos Operacionais	167
Introdução	168
1. Plano Operacional de Fortalecimento Institucional	175
2. Plano Operacional de Monitoramento	187
3. Plano Operacional de Empreendedorismo e Atração de Investimentos	191
4. Plano Operacional de Infraestrutura Turística	202
5. Plano Operacional de Qualificação dos Serviços e da Produção Associada ao Turismo	209
6. Plano Operacional de Planejamento e Posicionamento de Mercado	225
7. Plano Operacional de Promoção e Apoio a Comercialização	240
8. Plano Operacional de Informações Turísticas	265
D Bibliografia	279

1. A situação atual

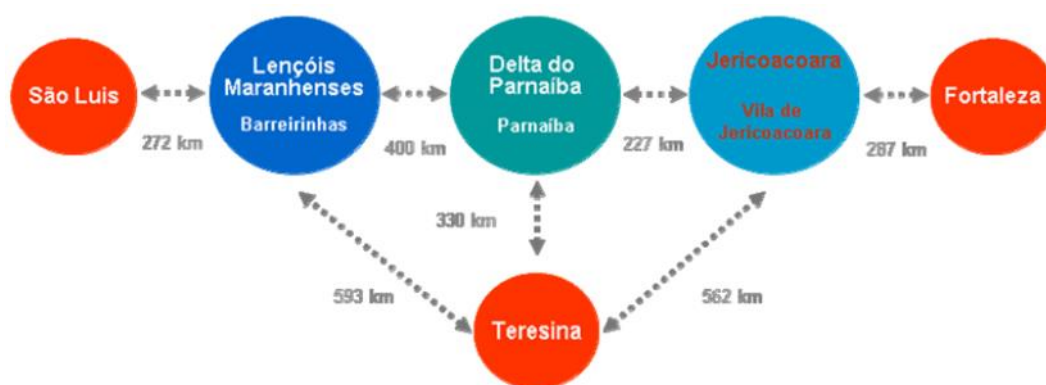
A situação atual da Rota das Emoções que tem sido caracterizada no *Diagnóstico Estratégico Situacional* (produto II) apresenta diversas carências e deficiências, algumas das quais são estruturais (ou estratégicas) e outras são operacionais (ou situacionais), o que representa obstáculos de graus variados pelo seu desempenho competitivo atual e futuro.

Na realidade, praticamente todas as carências e deficiências operacionais identificadas no *Diagnóstico* estão condicionadas por um fator estrutural determinante: a complexidade do território de abrangência da Rota das Emoções.

👉 A Rota das Emoções: um território complexo

A Rota das Emoções cobre um território de uma extensão de mais de 600 km entre as cidades de Barreirinhas e Jericoacoara (os dois extremos da Rota em sentido estrito) e de quase 1200 km entre São Luís e Fortaleza (a Rota em sentido largo), envolvendo 3 Estados, 14 municípios, os Órgãos de gestão de 3 Unidades de Conservação, além de uma grande diversidade de instituições, associações e agentes privados.

Território de abrangência da Rota das Emoções



Uma dimensão territorial desta magnitude apresenta certamente vantagens para o desenvolvimento do turismo, como por exemplo:

- Grande riqueza e variedade de atrativos turísticos naturais e culturais, entre os quais se destacam como os seus maiores expoentes os Parques Nacionais dos Lençóis Maranhenses, do Delta do Parnaíba e de Jericoacoara.
- A força que representa a união de três estados e, mais concretamente, de 14 municípios.
- As potencialidades e as sinergias que poderão ser desenvolvidas através da cooperação entre os diversos agentes envolvidos.
- A diversidade de oportunidades e de possibilidades para o desenvolvimento turístico que oferece um território tão extenso.

Ao mesmo tempo, porém, uma dimensão territorial tão extensa afeta negativamente ou dificulta grandemente a articulação, a identidade e a coesão interna da Rota, condições que são imprescindíveis para configurar um espaço turisticamente homogêneo e competitivo.

Com efeito, uma boa parte das carências, deficiências e disfuncionalidades operacionais (ou situacionais) que apresenta hoje o destino Rota das Emoções são determinadas em grande medida pela extensão do território, que impede as sinergias e as economias de escala que se derivam da concentração espacial ou territorial e da aglomeração de empresas.

Assim, por exemplo, a grande extensão do território, envolvendo 14 municípios e outros órgãos da administração dos três estados, representa uma complexidade extra para uma gestão homogênea e eficaz da Rota das Emoções como um destino único e articulado.

As **dificuldades** para a **implantação de um sistema de organização e gestão eficaz**, que é tradicionalmente difícil em qualquer destino turístico pela grande quantidade, diversidade e heterogeneidade dos fatores e atores envolvidos nesta atividade, mesmo em destinos de dimensão territorial reduzida, se ampliam num território com a dimensão que tem a Rota das Emoções.

Do ponto de vista da utilização turística do território, a sua grande extensão obriga a um **consumo excessivamente superficial dos atrativos turísticos**, especialmente aqueles que são menos conhecidos, os quais não conseguem reter os visitantes mais que umas poucas horas.

As **infraestruturas de acesso, penetração e mobilidade** se vêm **dificultadas** pelas condições do território, tanto pela sua configuração como pelas grandes distâncias existentes entre os diversos municípios e áreas de interesse turístico.

As mesmas razões explicam a **precariedade dos serviços de apoio ao turista** ao longo do território, a inexistência de um sistema homogêneo e comum de sinalização turística, a falta de implantação de um sistema global de qualidade, etc.

Com relação à comercialização, os **problemas ou limitações na eficácia da comercialização** são também, em grande medida, causados pela falta de articulação e coesão interna do território, que não tem uma identidade comum forte.

Certamente há uma ampla margem para melhorar, reduzir ou eliminar as deficiências ou fragilidades identificadas nos diversos componentes do sistema turístico, mas uma solução global e efetiva parece difícil até que o principal problema não seja resolvido: como fazer com que a Rota das Emoções funcione na prática como um destino integrado do ponto de vista territorial, da sua articulação operacional, da sua coesão interna e da sua gestão.

Este é um desafio e um objetivo que pode ser atingido, mas requer tempo, paciência e um esforço permanente e sustentado, sabendo que os resultados só podem ser atingidos no meio e longo prazo.



A Rota das Emoções: um desempenho competitivo ainda fraco

Uma rota é uma fórmula de desenvolvimento turístico baseado num sistema integrado para facilitar a desconcentração da atividade turística, com os seguintes objetivos:

- Conseguir uma distribuição territorial mais equilibrada dos visitantes e da riqueza gerada;

- Aumentar o tempo de permanência e do gasto dos visitantes;
- Estimular a economia das áreas menos desenvolvidas;
- Aumentar a notoriedade dos atrativos e recursos turísticos menos conhecidos;
- Reduzir a pressão sobre os atrativos principais;
- Minimizar os efeitos negativos da atividade turística;
- Aumentar a atratividade global do produto/ destino e de cada um dos seus componentes;
- Aumentar e fortalecer a capacidade competitiva e de marketing;
- Estimular e favorecer a cooperação entre os agentes turísticos e as comunidades envolvidas.

De acordo com este enfoque é possível afirmar que a competitividade da Rota das Emoções ainda é fraca nos dias de hoje, porque a maioria dos objetivos almejados através da articulação de uma rota turística, e a Rota das Emoções não é uma exceção, não foram cumpridos, ou foram alcançados somente em uma medida pequena.

Entre as principais carências, deficiências ou fraquezas que caracterizam a situação atual do destino Rota das Emoções podem mencionar-se as seguintes:

- **Ausência ou inatividade de um ente gestor com capacidade de liderança e escassa participação dos agentes públicos e privados envolvidos no desenvolvimento turístico da Rota.**

- A atuação das autoridades nacionais, estaduais e municipais é tímida e pouco articulada. Apenas o SEBRAE figura como responsável pela gestão e planejamento do desenvolvimento turístico da Rota. O papel do SEBRAE é o de fomentar o empreendedorismo no território e orientar a promoção do destino e o acesso a mercados nacionais e internacionais, não cabendo a ele as ações de planejamento e desenvolvimento estrutural dos 14 municípios da Rota.
- Alguns municípios não possuem departamentos de turismo e, dentre os que possuem, é comum que não disponham de recursos humanos, técnicos e financeiros suficientes.
- Baixa participação comunitária no desenvolvimento turístico da Rota
- Escassas ações de cooperação e parceria entre os órgãos de governo nacionais, estaduais, municipais e associações de turismo locais ou regionais.
- O envolvimento, compromisso e participação efetiva dos empresários e operadores privados no desenvolvimento da Rota das Emoções como um destino integrado ainda está abaixo do desejável.

- **Ausência ou insuficiência de regulamentação das atividades turísticas nas áreas protegidas.**

A falta de supervisão nos parques, a falta de infraestrutura adequada para a proteção e manipulação dos espaços naturais, a pesca irregular dentro dos limites dos espaços naturais, o acúmulo de lixo - consequência da atividade turística—, o excesso de público e veículos durante a alta temporada, a falta de capacitação e especialização dos guias, o escasso compromisso de empresários com o meio ambiente, etc., podem afetar negativamente e mesmo comprometer não somente a sustentabilidade destas áreas, mas também a sustentabilidade do destino na sua totalidade.

- **Um tecido empresarial com predomínio de empresas de pequeno porte**

A maior parte das empresas da Rota são de pequeno porte, sendo muitas de estrutura familiar ou de administração pouco profissional. Essa situação representa limites em relação ao profissionalismo e à capacidade gerencial dos empresários locais, especialmente em relação ao conhecimento específico do mercado turístico e a comercialização, mas também representa uma limitação para acessar fontes de financiamento e linhas de crédito para modernização e ampliação das instalações, novos recursos tecnológicos, etc.

Uma parte das empresas opera ainda no setor informal, o que limita ainda mais a sua capacidade de crescimento, a sua articulação com outros setores e o seu acesso aos mercados.

- **Mão de obra pouco qualificada**

As dificuldades que enfrentam as empresas para a contratação de pessoal capacitado afeta negativamente a qualidade dos serviços oferecidos e a sua capacidade competitiva.

- **Insuficiência de infraestrutura e serviços gerais**

Além das limitações existentes nas condições de acesso aéreo ao território da Rota das Emoções, circunstância que afeta também outros territórios do norte et nordeste do Brasil, as principais deficiências estão relacionadas com a insuficiência de infraestrutura e serviços que têm grande repercussão no conforto do visitante durante sua estadia no destino.

Essas deficiências ou insuficiências guardam relação com a infraestrutura e serviços de:

- Coleta e tratamento do lixo
- Rede elétrica
- Água potável
- Esgotamento sanitário
- Assistência de saúde
- Telecomunicações
- Agências bancárias
- Equipamentos de lazer

No tocante as condições de mobilidade interna no território da Rota, a rede de estradas tem mostrado, em geral; uma melhoria significativa; porém, a sinalização rodoviária é ainda deficiente.

- **Serviços turísticos básicos**

- *Receptivo*: oferta bem desenvolvida e sempre presente ao longo da Rota. Com exceção do município de Barroquinha, todos os demais possuem agências de receptivo e transportadoras turísticas para atender a demanda por *transfers* e passeios.
- *Hospedagem*: a oferta hoteleira da Rota das Emoções é grande e variada apenas nas cidades de Barreirinhas, Parnaíba e Jericoacoara. Essas cidades oferecem leitos em quantidade suficiente para acolher o atual fluxo turístico.
- *Gastronomia*: restaurantes, bares e lanchonetes existem em todas as cidades da Rota, porém sem muita diversidade gastronômica.

- Ausência de sinalização turística e de um sistema de informação estruturado e eficaz ao longo da Rota, o que dificulta a estruturação e coesão do território e impede um consumo turístico mais equilibrado do destino, reduzindo assim o valor percebido pelos visitantes.

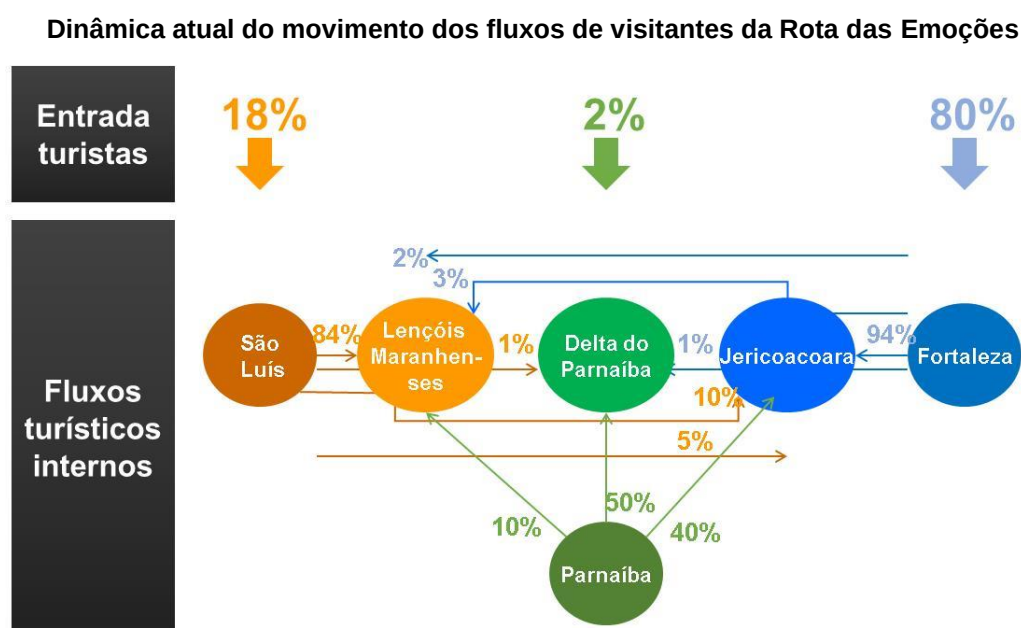
- **Serviços turísticos complementares**

- Deficiências nas condições de limpeza e higiene dos espaços públicos.
- Baixa atratividade do comércio, mas excelente qualidade do artesanato.
- Escassa presença de agências bancárias ou caixas eletrônicos; operações de câmbio são possíveis apenas em Parnaíba ou nas capitais São Luís e Fortaleza.

👉 **A Rota das Emoções: um projeto mais que uma realidade**

Hoje, a Rota das Emoções é, ainda, uma ideia, um desejo, um projeto mais do que uma realidade.

De fato, na prática, a Rota das Emoções não opera ainda como uma rota em sentido pleno, conforme demonstra a dinâmica interna do movimento dos fluxos de visitantes no território, que se concentram nos extremos da Rota, Jericoacoara e Barreirinhas, com pouquíssima penetração para o centro da Rota, tal e como ilustra a figura a seguir, elaborada na base das informações fornecidas pelos agentes públicos e privados que operam no território.



Fonte: elaboração própria

Esta situação é reconhecida e compartilhada pela imensa maioria dos agentes públicos e privados que participaram no evento de apresentação do diagnóstico estratégico e de situação da Rota das Emoções, celebrado em 30 de maio, na cidade de Parnaíba.

No contexto de uma dinâmica de grupo, e à pergunta “O que é hoje para você a Rota das Emoções”, as respostas foram:

- Só uma marca
- Nada, não há Rota!! E só um nome.
- Uma rota que ainda deve ser desenvolvida
- Um destino turístico valioso, mas que deve ser ainda esculpido.
- Uma grande ideia para dar a conhecer e descobrir as belezas naturais da região
- Uma oportunidade para a consolidação da identidade territorial e para a criação de produtos locais
- Uma tentativa para promover o turismo da região
- Uma proposta para organizar-se
- Uma possibilidade de empreender no setor turístico
- Um projeto interestadual para o desenvolvimento turístico regional
- Um roteiro que se focaliza em só 3 dos 14 municípios envolvidos
- Um roteiro turístico que concentra os fluxos turísticos nos extremos, com pouca participação do centro.

Como é possível observar, à margem de algumas afirmações claras e contundentes, no sentido de que a Rota das Emoções não existe realmente além do nome, resulta muito significativo o fato de que a maioria das opiniões percebam a Rota somente como uma ideia, um projeto, uma tentativa, uma oportunidade ou uma possibilidade, e não como uma realidade tangível.



A Rota das Emoções: uma marca baseada num conceito atrativo mas vulnerável

Se aceita internacionalmente que um dos requisitos básicos para a articulação de uma rota turística é a existência de um eixo temático principal, seja histórico, cultural, religioso, gastronômico, arquitetônico, arqueológico, paisagístico ou de qualquer outra natureza.

A maioria das rotas turísticas mais conhecidas internacionalmente se identificam, precisamente, por um nome que faz referência direta e inequívoca ao tema que constitui sua essência.

São inumeráveis os exemplos de rotas baseadas em um eixo temático:

- Rota do vinho (Califórnia, África do Sul, Austrália, França, Espanha...)
- Rota dos castelos (Escócia, Alemanha, França, Irlanda, Portugal...)
- Rota do whisky (Escócia)
- Rota do café (Colômbia, México, Puerto Rico...)
- Rota dos mosteiros (México)
- Rota dos jardins (França, Grã Bretanha...)
- Etc.

As vantagens de definir o eixo temático de uma rota turística são claras e evidentes, tanto para o usuário quanto para a gestão global do produto e de cada um de seus componentes.

Um bom eixo temático deve reunir cinco condições:

1. Deve ser potente, sugestivo e rico em conotações, expressando uma ou várias qualidades intrínsecas.
2. Deve ter uma coerência de conjunto, do início até o fim do trajeto.
3. Deve proporcionar uma identidade e uma imagem diferenciadora.
4. Deve poder declinar-se e descompor-se em sub-elementos (visitas guiadas, exposições temáticas, atividades, etc.) que permitam apresentar e viabilizar a temática.
5. Deve poder ser ilustrada através de ações de comercialização e suportes de comunicação.

A marca « Rota das Emoções » está baseada em um conceito ou eixo temático (as emoções) que é, sem dúvida, sugestivo e rico em conotações, mas é muito genérico, amplo e etéreo, sujeito a múltiplas e variadas interpretações subjetivas. Assim mesmo, uma emoção, sentimento ou sensação é o resultado provocado por determinada experiência e não a causa dela.

Emoção

« Todo mundo tem inúmeras experiências pessoais com emoção, todavia este é um conceito vago e difícil de se definir »

Psychology: Themes and Variations

Wayne Weiten

University of Nevada, Las Vegas

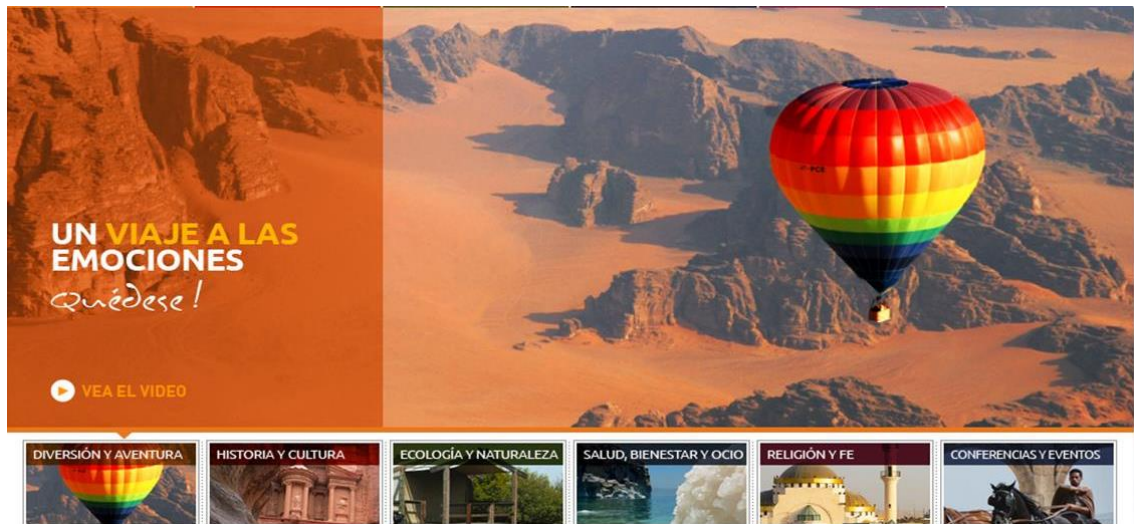
Na verdade, todas as experiências produzem emoções de maior ou menor intensidade. Uma rota do vinho gera determinadas emoções, assim como qualquer rota baseada em qualquer outro eixo temático. Portanto, o nome da rota deve fazer menção ao tema gerador das emoções e não a elas, que são o resultado.

E como tudo produz emoções, sejam elas positivas ou negativas, agradáveis ou desagradáveis, fortes ou fracas, o conceito de “emoção” como eixo temático não contribui em nada para criar uma identidade e uma imagem diferenciadora. Nesse sentido, qualquer destino ou produto turístico pode se apropriar do conceito de “emoção” e utilizá-lo como elemento de posicionamento, porque é um conceito que não tem propriedade exclusiva.

Esta situação apresenta a evidente vulnerabilidade do posicionamento da Rota das Emoções, na medida em que não é um atributo exclusivo e específico da Rota, limitando assim sua margem de manobra para construir uma identidade, uma imagem e um posicionamento diferenciados.

As imagens a seguir apresentam alguns exemplos de destinos turísticos que utilizam o conceito de “emoção”:

Jordânia



Praga



Salamanca (Espanha)



Anjou (França)



Île de la Réunion (França)



ÎLE DE LA RÉUNION
un voyage d'émotions



Hautes-Laurentides – Canadá



Vendée_Região do Vale do Loire, (França)



Meuse _ Lorraine (França)



L'Aveyron - França



... e no Brasil também.



Cotiporã _ Rio Grande do Sul



2. A situação desejada

A situação desejada representa o contrário da situação atual, expressando uma visão de futuro do destino Rota das Emoções:

- Um destino turístico diferenciado, com personalidade própria.
- Um destino fortemente articulado e coeso territorialmente, operacionalmente e administrativamente.
- Um destino que oferece uma oferta de produtos e serviços variada e de qualidade
- Um território que apresenta um desenvolvimento turístico equilibrado, bem dimensionado e sustentável.
- Um destino turístico que trabalha eficientemente em todos os elementos e processos da cadeia produtiva.
- Um destino que apresenta um alto grau de compromisso e de participação de todos os atores envolvidos.

Em resumo, um destino turístico atrativo, eficiente e competitivo no contexto de um modelo de desenvolvimento sustentável.

3. Visão

Essa situação desejada é caracterizada numa visão formulada assim:

Em 2020, o turismo será a principal atividade econômica da Rota das Emoções, que será percebido como um destino turístico diferenciado, com personalidade própria, que oferece a mais ampla oferta de experiências de lazer baseadas nos recursos naturais e culturais do território, através de um desenvolvimento turístico equilibrado e sustentável do ponto de vista ambiental, econômico e social.

A Rota das Emoções será reconhecida como um exemplo de destino eficiente e competitivo, com um alto padrão de qualidade e com um alto grau de cooperação, de colaboração e de concertação entre os diversos agentes do setor público, do setor privado e da comunidade.



A formulação combina uma visão externa da Rota, percebida pelo mercado, com uma visão interna percebida pelos atores do desenvolvimento turístico do território.

A visão propõe um desafio, uma meta a atingir num futuro relativamente próximo, unindo a vontade e os esforços de todas as partes interessadas para alcançar um objetivo comum, configurando um cenário ou horizonte desejado bem como uma compilação de desejos a respeito do futuro.

A visão é construída em torno de alguns conceitos claros que expressam os valores que caracterizam o modelo de desenvolvimento turístico da Rota das Emoções: a satisfação das motivações do consumidor através de uma ampla gama de produtos e serviços de qualidade, a busca de maior eficiência e eficácia em todos os

componentes da cadeia de valor do destino através de um modelo de desenvolvimento competitivo e sustentável que requer a participação, a colaboração e a cooperação de todos os interessados, tanto do setor público e privado e da comunidade.

Finalmente, a visão orienta e dá sentido e coerência às grandes linhas de ação a serem tomadas e às ações específicas a serem executadas. Esta visão deverá guiar o desenvolvimento turístico da Rota das Emoções nos próximos anos, até 2020.

4. Os desafios a serem superados

Os desafios com que se vê confrontado o destino Rota das Emoções estão diretamente relacionados à superação das deficiências e vulnerabilidades atuais e da criação de condições favoráveis à realização da visão de futuro.

Assim, de acordo com as considerações feitas na descrição da situação atual, os principais desafios estão relacionados com os problemas de estruturação e coesão vinculados ao tamanho do território abrangido pelo destino Rota das Emoções e com os problemas de gestão do destino, relacionados à existência de órgãos e entidades múltiplas e diversas que correspondem aos três estados e 14 municípios envolvidos.

Existem certamente outros desafios relacionados às deficiências e carências existentes em cada um dos componentes do sistema turístico do destino, mas a resolução destes depende em grande medida, senão completamente, da resolução das dificuldades estruturais relacionadas à articulação e à gestão do destino.

5. Os objetivos estratégicos e as metas de crescimento

Cinco grandes objetivos

Os desafios a serem superados se traduzem nos seguintes 5 grandes objetivos estratégicos o estruturantes:

- Atingir uma maior articulação, integração, equilíbrio e coesão territorial.
- Fortalecer o sistema de organização e de gestão do destino
- Consolidar o posicionamento da Rota das Emoções como um destino multiprodutos e multissegmentos, diferenciado e de qualidade.
- Acrescentar e fortalecer a eficiência e a produtividade do sistema turístico do destino
- Assegurar um modelo de desenvolvimento turístico sustentável

Três cenários de crescimento

Com base nos escassos dados disponíveis sobre os principais indicadores de desempenho do destino Rota das Emoções, têm sido elaboradas algumas estimativas e hipóteses com a finalidade de formular três cenários de crescimento quantitativo:

- Um cenário **relativamente expansivo e desafiante**, que comporta um aumento notável em termos de permanência média, da taxa de ocupação média anual e do gasto médio por pessoa/ dia. Nesse cenário, apenas com um aumento moderado de turistas (+ 15%), se conseguirá aumentar consideravelmente o volume das

receitas econômicas, passando de US\$ 255 milhões para US\$ 472,5 milhões, com um aumento de 85%.

- Um cenário **intermédio**, com um aumento moderado da permanência média, da taxa média de ocupação anual e do gasto médio por pessoa/ dia. Nesse cenário, o aumento do número de turistas seria apenas de 7,7% apesar de as receitas crescerem cerca de 45%.
- Um cenário **conservador**, que se baseia em algumas hipóteses de ligeiro aumento da taxa de ocupação média anual e em um aumento um pouco mais elevado do gasto médio por pessoa/ dia. Nessas condições, o aumento do número de turistas seria apenas de 3,8% e o aumento das receitas econômicas de 18,5%.

Convém assinalar que em esses três cenários impera um enfoque de moderação, tendo em conta os seguintes fatores:

- Devido a suas características físicas e meio-ambientais, de grande fragilidade, a capacidade de carga do território da Rota das Emoções é limitada, e apesar de essa capacidade de carga não ter ainda sido definida de maneira científica e rigorosa, se pode afirmar que essa não poderá exceder os 300 000.
- Devido à natureza dos recursos e produtos turísticos do território da Rota das Emoções, a sazonalidade da atividade turística continuará a ser forte, se concentrando nos meses de verão e outros períodos de férias.
- As dificuldades e esforços que comporta um aumento substancial da permanência média e taxa média de ocupação anual não dependem apenas dos esforços realizados pelo destino, mas também das condições dos mercados emissores e dos hábitos de consumo da procura.

A formulação de metas de crescimento não pretende que as hipóteses em que se baseiam e os resultados obtidos sejam aceites como "verdades absolutas", pretendendo, muito pelo contrário, demonstrá-las ou justificá-las:

- A necessidade de dispor de dados rigorosos, fiáveis e atualizados sobre a atividade turística do território / destino da Rota das Emoções.
- A necessidade de fixar metas quantificáveis e mensuráveis para avaliar de forma permanente o desempenho turístico da Rota e gerir de forma eficaz seu desenvolvimento
- A necessidade de dispor de informação completa e atualizada sobre os mercados emissores

Metas de crescimento – 2020 em valores absolutos

Indicadores	Atual	Cen 1	Cen 2	Cen 3
Nº turistas	260.000	300.000	280.000	270.000
Permanência média (noites)	7	9	8	7
Total pernoites/ano (000)	1.820	2.700	2.240	1.890
Taxa ocupação média anual	50%	54%	52%	51%
Nº leitos necessários/ano (000)	3.640	5.000	4.308	3.706
Dias operação/ano	365	365	365	365
Nº leitos necessários/dia	10.000	13.700	11.800	10.153
Gasto médio pax/dia (US\$)	140	175	165	160
Gasto médio pax/viagem (US\$)	980	1.575	1.320	1.120
Total gasto (milhões US\$)	254,8	472,5	369,6	302,4

Metas de crescimento – 2020 em % de variação

Indicadores	Atual	Cen 1	Cen 2	Cen 3
Nº turistas	260.000	+ 15,4%	+ 7,7%	+ 3,8%
Permanência média (noites)	7	9	8	7
Total pernoites/ano (000)	1.820	+ 48,4%	+ 23,1%	+ 3,8%
Taxa ocupação média anual	50%	+ 4 pontos	+ 2 pontos	+ 1 ponto
Nº leitos necessários/ano (000)	3.640	+ 37,4%	+ 18,3%	+ 1,8%
Dias operação/ano	365			
Nº leitos necessários/dia	10.000	+ 37,0%	+ 18,0%	+ 1,5%
Gasto médio pax/dia (US\$)	140	+ 25,0%	+ 17,9%	+ 14,3%
Gasto médio pax/viagem (US\$)	980	+ 60,7%	+ 34,7%	+ 14,3%
Total gasto (milhões US\$)	254,8	+ 85,4%	+ 45,1%	+ 18,7%

6. As linhas de atuação

Linhas de atuação gerais

A fim de avançar no sentido da consecução dos objetivos estratégicos e para a realização da visão de futuro do destino Rota das Emoções, as seguintes linhas de atuação gerais devem ser implementadas:



1. Fortalecer a organização e gestão do desenvolvimento turístico do destino através da criação de um sistema global e comum de governança
2. Criar uma estrutura de gerenciamento profissional, especializado e plenamente voltado ao gerenciamento do destino.
3. Criar e monitorizar um sistema de indicadores de desempenho do destino
4. Melhorar e reforçar as condições de acessibilidade a todos os pontos do destino Rota das Emoções para reduzir os desequilíbrios internos
5. Aprimorar a qualidade urbana, ambiental e paisagística para torná-lo uma componente chave do produto turístico.
6. Ampliar e enriquecer a oferta de experiências turísticas, desenvolvendo e inovando conteúdos que constituam fatores de diferenciação e de valor intangível.
7. Criar as condições para que a renda gerada pelo turismo seja inserida na economia local
8. Estimular e favorecer a cooperação entre os agentes turísticos públicos e privados
9. Criar os mecanismos para estimular a participação e o compromisso da população no desenvolvimento turístico
10. Colocar a eficiência e a produtividade como os principais vetores do desenvolvimento competitivo e sustentável do destino Rota das Emoções.

Linhas de atuação específicas por eixos operacionais

O Programa de Regionalização do Turismo tem definidos oito (8) eixos de atuação que orientam as ações a serem implementadas:

- Fortalecimento institucional
- Monitoramento
- Empreendedorismo e atração de investimentos
- Infraestrutura
- Qualificação dos serviços e da produção associada ao turismo
- Planejamento e posicionamento de mercado
- Promoção e apoio a comercialização
- Informações ao turista.

As linhas de atuação propostas para cada um dos oito eixos são as seguintes:

Fortalecimento institucional

- Fortalecer a organização e gestão do desenvolvimento turístico da Rota das Emoções através da criação de um sistema global e comum de governança
- Estabelecer uma estrutura de gestão profissional, especializada e plenamente voltada ao gerenciamento da Rota das Emoções.
- Promover e facilitar a cooperação entre os agentes turísticos públicos e privados.
- Criar os mecanismos para estimular a participação e o compromisso da população no desenvolvimento turístico.
- Colocar a eficiência como o principal vetor do desenvolvimento competitivo e sustentável do destino Rota das Emoções.



Monitoramento

- Conceber e desenvolver um sistema eficaz e contínuo de monitoramento da atividade turística da Rota das Emoções.
- Disseminar periodicamente os resultados obtidos
- Estimular o envolvimento dos setores público e privado na geração dos dados.



Empreendedorismo e atração de investimentos

- Identificar, avaliar, priorizar e divulgar as necessidades e oportunidades de negócio existentes na Rota das Emoções.
- Fornecer informação, orientação, assessoria técnica e acompanhamento aos empreendedores locais.
- Fomentar o desenvolvimento de empreendimentos conjuntos (“joint-ventures”).
- Favorecer a articulação de cadeias produtivas com atividades complementares e conexas.



Infraestrutura

- Identificar e priorizar as necessidades de infraestrutura existentes na Rota das Emoções, adequadas ao modelo de desenvolvimento turístico desejado.
- Exercer uma ação permanente de informação e persuasão sobre os tomadores de decisão em nível local, estadual e federal.
- Fomentar e apoiar a criação de nova infraestrutura e a melhora da infraestrutura existente.
- Apoiar as soluções sustentáveis do ponto de vista econômico, social e ambiental.



Qualificação dos serviços e da produção associada ao turismo

- Diversificar a oferta pelo aproveitamento da produção associada ao turismo.
- Qualificar a mão-de-obra empregada e formar mão-de-obra complementar.
- Aprimorar a qualidade dos serviços turísticos na Rota.
- Aprimorar a gestão do turismo no setor público.



Planejamento e posicionamento de mercado

- Concentrar prioritariamente os esforços e recursos no desenvolvimento da oferta e melhoria das condições competitivas.
- Incorporar e acrescentar o valor emocional e simbólico das experiências como fator de diferenciação.
- Posicionar o destino Rota das Emoções como um destino multiproduto e multissegmento, mas com



um alto grau de diferenciação baseada na singularidade e autenticidade das experiências oferecidas, na qualidade das prestações e na hospitalidade da população.

Promoção e apoio a comercialização

- Intensificar a utilização das novas tecnologias de informação e comunicação.
- Avançar para uma promoção e comercialização mais segmentada.
- Privilegiar a gestão da relação com o cliente (Customer Relationship Management).
- Utilizar critérios de eficácia e rentabilidade na seleção e utilização de meios, canais e suportes à promoção e comercialização.



Informações ao turista

- Fornecer informação útil e prática ao visitante potencial e ao visitante no destino
- Utilizar intensivamente as novas tecnologias de informação e comunicação
- Envolver todos os agentes da Rota na função de informação (profissionais e população)



7. As ações operacionais

Essas ações foram concebidas para avançar na implementação e desenvolvimento da visão, dos objetivos, das metas e das linhas de atuação que foram formuladas no Plano Estratégico, as quais, por sua vez, buscam resolver as deficiências e debilidades, assim como otimizar as fortalezas e oportunidades identificadas no Diagnóstico Estratégico e Situacional do sistema turístico do destino Rota das Emoções.

As ações propostas somam um total de 24, de acordo com a seguinte distribuição por eixos de atuação:

Eixos de atuação	Ações propostas
Fortalecimento institucional	1. Criação ou ativação dos órgãos de gestão nos níveis estratégico e operacional
	2. Programa de capacitação para fortalecer a capacidade de gestão institucional
	3. Organização do “Encontro Profissional da Rota das Emoções”, com periodicidade anual
Monitoramento	4. Implantação do Observatório de Turismo da Rota das Emoções
Empreendedorismo e atração de investimentos	5. Catálogo de oportunidades de negócio no setor turístico na Rota das Emoções
	6. Eventos de informação e captação de investidores e estímulo ao empreendedorismo
	7. Criação de um serviço de orientação a potenciais investidores
Infraestruturas	8. Inventário de necessidades de infraestruturas, equipamentos e serviços públicos.
Qualificação dos serviços e da produção associada ao turismo	9. Mapeamento e estímulo à produção associada ao turismo
	10. Cursos de qualificação profissional nos níveis gerencial e operacional
	11. Dimensionamento da demanda do setor turístico por itens
	12. Aprimoramento do Sistema de Qualidade Turística da Rota das Emoções
	13. Programa de informação e sensibilização sobre os benefícios da formalização
Planejamento e posicionamento de mercado	14. Elaboração do menu de experiências turísticas da Rota das Emoções
	15. Realização de um programa de seminários sobre técnicas de trabalho em cooperação
	16. Elaboração de um Plano de Marketing para a Rota das Emoções
	17. Articulação e divulgação de um programa de eventos
Promoção e apoio a comercialização	18. Criação de um sistema de Customer Relationship Management (CRM)
	19. Aproveitamento da página web da Rota das Emoções como ferramenta comercial
	20. Desenvolvimento de publicidade em cooperação

		21. Desenvolvimento do programa de Relações Públicas
Informações turista	ao	22. Criação de um sistema integral de sinalização turística
		23. Criação de três Centros de Interpretação
		24. Produção e divulgação de folhetos segmentados por linhas de produto

Priorização das ações

A prioridade atribuída a cada uma das ações propostas foi realizada mediante a avaliação dos aspectos chave:

- a) A **necessidade** de cada ação, entendida em termos de sua contribuição e impacto potenciais, tanto na consecução da visão, dos objetivos e das metas de crescimento quantitativo do desenvolvimento turístico da Rota das Emoções, quanto da implementação das linhas estratégicas de atuação recomendadas para o fortalecimento de cada um dos 8 eixos de atuação sobre os quais se articula o Programa de Regionalização do Turismo.
- b) A **urgência** com a qual cada ação deve ser executada, tendo em conta a magnitude e as consequências negativas das deficiências ou carências atuais sobre a competitividade, a rentabilidade e a sustentabilidade do destino Rota das Emoções.

Cada uma dessas duas variáveis foi avaliada em uma escala de 1 = baixa (necessidade ou urgência) a 4 = muito alta (necessidade ou urgência).

Como resultado desse exercício, as ações podem ser classificadas em 3 grupos de prioridade:

Quatro (4) ações de prioridade "muito alta":

- Criação ou ativação dos órgãos de gestão nos níveis estratégico e operacional
- Elaboração de um Plano de Marketing para a Rota das Emoções
- Criação de um sistema integral de sinalização turística
- Catálogo de oportunidades de negócio no setor turístico na Rota das Emoções

Onze (11) ações de prioridade "alta":

- Implantação do Observatório de Turismo da Rota das Emoções
- Inventário de necessidades de infraestruturas, equipamentos e serviços públicos.
- Mapeamento e estímulo à produção associada ao turismo
- Cursos de qualificação profissional nos níveis gerencial e operacional
- Dimensionamento da demanda do setor turístico por itens
- Elaboração do menu de experiências turísticas da Rota das Emoções
- Articulação e divulgação de um programa de eventos
- Criação de um sistema de Customer Relationship Management (CRM)
- Utilização do site da Rota das Emoções como ferramenta comercial
- Desenvolvimento de publicidade em cooperação
- Produção e divulgação de folhetos segmentados por linhas de produto

Nove (9) ações de prioridade "média" – "baixa"

- Programa de capacitação para fortalecer a capacidade de gestão institucional
- Organização anual do “Encontro Profissional da Rota das Emoções”
- Eventos de informação e captação de investidores e estímulo ao empreendedorismo
- Criação de um serviço de orientação a potenciais investidores
- Aprimoramento do Sistema de Qualidade Turística da Rota das Emoções
- Programa de informação e sensibilização sobre os benefícios da formalização
- Programa de seminários sobre técnicas de trabalho em cooperação
- Desenvolvimento de um programa de Relações Públicas
- Criação de três Centros de Interpretação

Considerando as ações de prioridade "muito alta" e "alta", observa-se que cada um dos 8 eixos de atuação definidos pelo Ministério do Turismo no Programa de Regionalização do Turismo conta com, ao menos, uma ação classificada com prioridade "muito alta" ou "alta" prioridade, o que demonstra a necessidade de atuar simultaneamente sobre o fortalecimento de todos os âmbitos do sistema turístico do destino Rota das Emoções.

A seguinte tabela contém as ações prioritárias a serem executadas em cada eixo.

Eixos de atuação	Ações propostas
Fortalecimento institucional	Criação ou ativação dos órgãos de gestão nos níveis estratégico e operacional
Monitoramento	Implantação do Observatório de Turismo da Rota das Emoções
Empreendedorismo e atração de investimentos	Catálogo de oportunidades de negócio no setor turístico na Rota das Emoções
Infraestruturas	Inventário de necessidades de infraestruturas, equipamentos e serviços públicos.
Qualificação dos serviços e da produção associada ao turismo	Mapeamento e estímulo à produção associada ao turismo Cursos de qualificação profissional nos níveis gerencial e operacional Dimensionamento da demanda do setor turístico por itens
Planejamento e posicionamento de mercado	Elaboração do menu de experiências turísticas da Rota das Emoções Elaboração de um Plano de Marketing para a Rota das Emoções Articulação e divulgação de um programa de eventos
Promoção e apoio à comercialização	Criação de um sistema de Customer Relationship Management (CRM) Utilização do site da Rota das Emoções como ferramenta comercial Desenvolvimento de publicidade em cooperação
Informações ao turista	Criação de um sistema integral de sinalização turística Produção e divulgação de folhetos segmentados por linhas de produto

O fortalecimento da capacidade de gestão do destino Rota das Emoções é uma condição imprescindível para assegurar a aplicação do Plano Estratégico e a execução das ações operacionais.

Nesse sentido, a criação dos órgãos de gestão da Rota das Emoções ou, em seu caso, a reativação de iniciativas precedentes, revela-se como uma medida de máxima prioridade, pois disso dependem praticamente 100% das possibilidades de levar à prática as propostas contidas neste Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional da Rota das Emoções e, muito particularmente, da execução das ações propostas, as quais requerem um trabalho permanente, organizado e sistemático.

Introdução	5
Sumário executivo	8
A Diagnóstico Estratégico Situacional	31
Introdução	32
1. Diagnóstico estratégico	34
1.1 A Rota das Emoções: um território difícil	35
1.2 A Rota das Emoções: um conceito aparentemente atrativo mas vulnerável	36
1.3 A Rota das Emoções: uma oferta pouco sofisticada	37
1.4 A Rota das Emoções: um projeto mais que uma realidade	38
1.5 A Rota das Emoções: um desempenho competitivo ainda fraco	39
2. Diagnóstico situacional	41
2.1 Introdução	42
2.2 Gestão, organização e fortalecimento institucional	44
2.3 Fatores de produção	46
2.4 Infraestruturas de acesso	51
2.5 Empresas	61
2.6 Produtos e serviços turísticos	71
2.7 Comercialização e promoção	79
2.8 Demanda turística	97
B Plano Estratégico	106
Introdução	107
1. Nível global da Rota das Emoções	108
1.1 Visão da Rota das Emoções como destino turístico	109
1.2 A situação atual e a situação desejada	110
1.3 Os desafios a serem superados	113
1.4 Os objetivos	113
1.5 As linhas estratégicas gerais	116
2. Nível específico de eixos de atuação	117
2.1 Eixo de Fortalecimento institucional	119
2.2 Eixo de Monitoramento	125
2.3 Eixo de Empreendedorismo e Atração de Investimentos	128
2.4 Eixo de Infraestrutura Turística	136
2.5 Eixo de Qualificação dos Serviços e da Produção Associada ao Turismo	143
2.6 Eixo de Planejamento e Posicionamento de Mercado	149
2.7 Eixo de Promoção e Apoio a Comercialização	159
2.8 Eixo de Informações Turísticas	163
C Planos Operacionais	167
Introdução	168
1. Plano Operacional de Fortalecimento Institucional	175
2. Plano Operacional de Monitoramento	187
3. Plano Operacional de Empreendedorismo e Atração de Investimentos	191
4. Plano Operacional de Infraestrutura Turística	202
5. Plano Operacional de Qualificação dos Serviços e da Produção Associada ao Turismo	209
6. Plano Operacional de Planejamento e Posicionamento de Mercado	225
7. Plano Operacional de Promoção e Apoio a Comercialização	240
8. Plano Operacional de Informações Turísticas	265
D Bibliografia	279

Introdução

Este relatório contém o Diagnóstico estratégico e situacional da Rota das Emoções, que representa o Produto II a ser entregue no contexto da elaboração do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional da Rota das Emoções.

Este diagnóstico é o resultado de uma análise que compreende duas dimensões:

- 1. Uma dimensão imediata, conjuntural ou situacional**, focada na observação e na caracterização da realidade atual e operacional da Rota das Emoções, naqueles aspectos que resultam pertinentes e relevantes para a posterior formulação das estratégias e das ações que serão o objeto dos produtos III e IV, respectivamente.

Com o propósito de alcançar uma sistematização e uma apresentação homogênea da informação, e de facilitar sua leitura e interpretação, a observação e caracterização da situação atual se estrutura em dois níveis:

- a) Nível global da Rota**, considerada como um sistema turístico integrado; neste nível, o fio condutor e a ordem em que a informação é apresentada são determinados pela estrutura de um sistema/destino turístico, cujos componentes principais são os seguintes:

- Estrutura, organização e gestão do destino (a Rota das Emoções, neste caso)
- Os fatores de produção que possui esse destino/território: recursos turísticos de base (naturais, culturais), recursos humanos, recursos financeiros, recursos tecnológicos, infraestruturas e equipamentos gerais.
- As empresas turísticas que operam no destino/território e que utilizam os fatores de produção descritos acima
- A oferta de produtos e serviços turísticos que essas empresas “produzem” e oferecem
- A maneira em que esses produtos e serviços são promovidos e comercializados no mercado
- A demanda que é captada pelo destino e que consome os produtos e serviços ofertados.

A análise e caracterização de cada um desses aspectos ou componentes, bem como das interações que acontecem entre eles, permitirá dispor de uma perspectiva ampla, consolidada e global do sistema turístico integrado denominado “Rota das Emoções”.

- b) Nível específico dos destinos individuais (municípios) da Rota**

Este nível apresenta em detalhe a informação correspondente a cada um dos municípios integrantes da Rota, que foi o resultado tanto do trabalho de campo realizado especificamente no contexto deste projeto como da leitura e análise de outros documentos (planos, estudos, informes, etc.) que foram previamente elaborados, tendo como objeto de estudo o conjunto ou componentes específicos do território denominado “Rota das Emoções”.

- 2. Uma dimensão estratégica,** que estabelece um diagnóstico com foco nos grandes desafios ou oportunidade que enfrenta a Rota das Emoções como sistema turístico integrado.

As conclusões desta análise e diagnóstico estratégico estão parcialmente baseadas na observação da situação atual da Rota, mas também são o resultado de uma análise indutiva e de uma reflexão sobre alguns aspectos que a simples observação da realidade não permite detectar em toda sua magnitude.

Sobre esta questão, é conveniente mencionar e destacar que algumas conclusões do diagnóstico estratégico foram confirmadas pelas opiniões dos participantes em um seminário realizado na cidade de Parnaíba, em 30 de maio, com o objeto de apresentar os resultados e as conclusões do diagnóstico. Contudo, merece destaque que a coincidência entre as conclusões do diagnóstico e as opiniões dos participantes aconteceu sem que eles as conhecessem previamente; trata-se, portanto, de uma coincidência de opiniões livre de qualquer condicionamento.

Nota metodológica:

Para efeitos de expor a informação incluída neste diagnóstico, inverteu-se o esquema descrito acima, começando pelas conclusões da dimensão estratégica.

1

Diagnóstico estratégico

1.1. A Rota das Emoções: um território difícil

Um território envolvendo 3 Estados, 14 municípios e os Órgãos de gestão de Unidades de Conservação + uma grande diversidade de agentes privados.

Uma extensão de mais de 600 km entre Barreirinhas e a cidade de Jericoacoara (a Rota em sentido estrito) e de quase 1200 km entre São Luís e Fortaleza (a Rota em sentido largo)

Figura 2: Território da Rota das Emoções



Fonte: www.rotadasemocoes.com.br

Uma dimensão territorial desta magnitude apresenta certamente vantagens e desvantagens para o desenvolvimento do turismo.

Entre as vantagens pode-se mencionar as seguintes:

- Grande riqueza e variedade de atrativos turísticos naturais e culturais
- A força que representa a união de 3 estados
- A diversidade de oportunidades e de possibilidades para o desenvolvimento turístico que oferece um território tão extenso

Ao mesmo tempo, porém, uma dimensão territorial excessivamente extensa afeta negativamente a articulação, a identidade e a coesão interna da Rota, condições que são imprescindíveis para configurar um espaço turisticamente homogêneo e competitivo.

Com efeito, uma boa parte das carências, deficiências e disfunções operacionais que apresenta hoje a Rota das Emoções é determinada em grande medida pela extensão do território, que impede as sinergias e as economias de escala que se derivam da concentração espacial ou territorial e da aglomeração de empresas.

Assim, por exemplo, a grande extensão do território obriga a um consumo excessivamente superficial dos atrativos turísticos, especialmente aqueles que são menos conhecidos, os quais não conseguem reter os visitantes mais de umas poucas horas.

As infraestruturas de acesso, penetração e mobilidade se vêm dificultadas pelas condições do território, tanto pela sua configuração como pelas grandes distancias existentes entre os diversos municípios e áreas de interesse turístico.

As mesmas razões explicam a precariedade dos serviços de apoio ao turista ao longo do território, a inexistência de um sistema homogêneo e comum de sinalização turística, a falta de implantação de um sistema global de qualidade, etc.

Com relação à comercialização, os problemas ou limitações na eficácia da comercialização são também, em grande medida, causados pela falta de articulação e coesão interna do território, que não tem uma identidade comum forte.

As dificuldades para a implantação de um sistema de organização e gestão eficaz, que é tradicionalmente difícil em qualquer destino turístico pela grande quantidade, diversidade e heterogeneidade dos fatores e atores envolvidos nesta atividade, mesmo em destinos de dimensão territorial reduzida, se ampliam num território com a dimensão que tem a Rota das Emoções.

1.2. A Rota das Emoções: um conceito aparentemente atrativo mas vulnerável

Aceita-se internacionalmente que um dos requisitos básicos para a articulação de uma rota turística é a existência de um eixo temático principal, seja histórico, cultural, religioso, gastronômico, arquitetônico, arqueológico, paisagístico ou de qualquer outra natureza.

A maioria das rotas turísticas mais conhecidas internacionalmente se identificam, precisamente, por um nome que faz referência direta e inequívoca ao tema que constitui sua essência.

São inumeráveis os exemplos de rotas baseadas em um eixo temático:

- Rota do vinho (Califórnia, África do Sul, Austrália, França, Espanha...)
- Rota dos castelos (Escócia, Alemanha, França, Irlanda, Portugal...)
- Rota do whisky (Escócia)
- Rota do café (Colômbia, México, Puerto Rico...)
- Rota dos monastérios (México)
- Rota dos jardins (França, Grã Bretanha...)
- Etc.

As vantagens de definir o eixo temático de uma rota turística são claras e evidentes, tanto para o usuário quanto para a gestão global do produto e de cada um de seus componentes.

Um bom eixo temático deve reunir cinco condições:

6. Deve ser potente, sugestivo e rico em conotações, expressando uma ou várias qualidades intrínsecas.
7. Deve ter uma coerência de conjunto, do início até o fim do trajeto.
8. Deve proporcionar uma identidade e uma imagem diferenciadora.
9. Deve poder declinar-se e descompor-se em sub-elementos (visitas guiadas, exposições temáticas, atividades, etc.) que permitam apresentar e viabilizar a temática.

10. Deve poder ser ilustrada através de ações de comercialização e suportes de comunicação.

O nome « Rota das Emoções » está baseado em um conceito ou eixo temático (as emoções) que é, sem dúvida, sugestivo e rico em conotações, mas é muito genérico, amplo e etéreo, sujeito a múltiplas e variadas interpretações subjetivas. Assim mesmo, uma emoção, sentimento ou sensação é o resultado provocado por determinada experiência e não a causa dela.

Na verdade, todas as experiências produzem emoções de maior ou menor intensidade. Uma rota do vinho gera determinadas emoções, assim como qualquer rota baseada em qualquer outro eixo temático. Portanto, o nome da rota deve fazer menção ao tema gerador das emoções e não a elas, que são o resultado.

E como tudo produz emoções, sejam elas positivas ou negativas, agradáveis ou desagradáveis, fortes ou fracas, o conceito de “emoção” como eixo temático não contribui em nada para criar uma identidade e uma imagem diferenciadora. Nesse sentido, qualquer destino ou produto turístico pode se apropriar do conceito de “emoção” e utilizá-lo como elemento de posicionamento, porque é um conceito que não tem propriedade exclusiva.

Esta situação apresenta a evidente vulnerabilidade do posicionamento da Rota das Emoções, na medida em que não é um atributo exclusivo e específico da Rota, limitando assim sua margem de manobra para construir uma identidade e uma imagem diferenciadas.

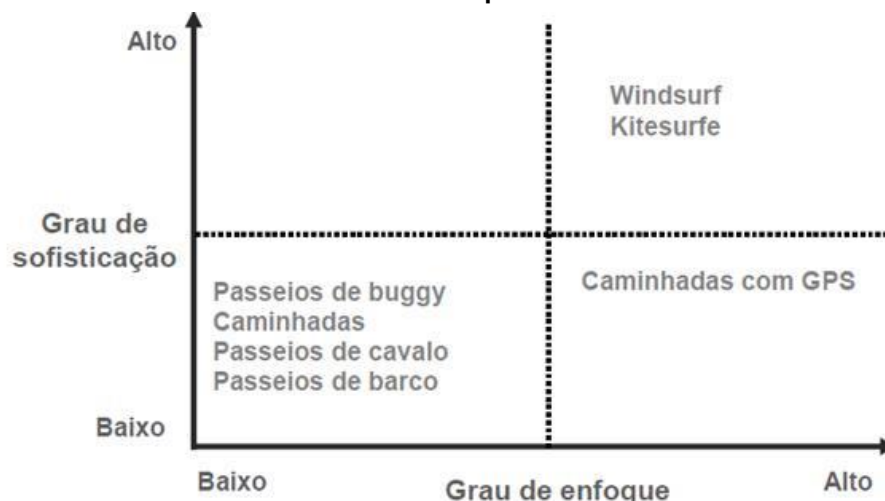
1.3. A Rota das Emoções: uma oferta pouco sofisticada

A oferta atual de produtos, atividades e experiências de lazer é limitada, pouco elaborada e pouco focada para consumidores sofisticados, baseada quase que exclusivamente na beleza e na singularidade dos cenários naturais, com escassos elementos de valor agregado aportado por uma mais adequada gestão das emoções, a maior parte da oferta sendo passeios. Como resultado, essa oferta está concebida e desenhada com um baixo grau de enfoque; com outras palavras, para um consumidor pouco especializado.

O caso inverso é o windsurfe e o kitesurfe - e eventualmente as caminhadas com GPS – que tem um alto grau de enfoque (praticantes experientes), e que podem ter um alto grau de sofisticação, mas que depende quase inteiramente da capacidade do próprio praticante para construí-la.

A figura seguinte apresenta um mapa de posicionamento da oferta que é atualmente comercializada.

Figura 3: Tipologias de experiências turísticas em função do grau de sofisticação e do grau de enfoque



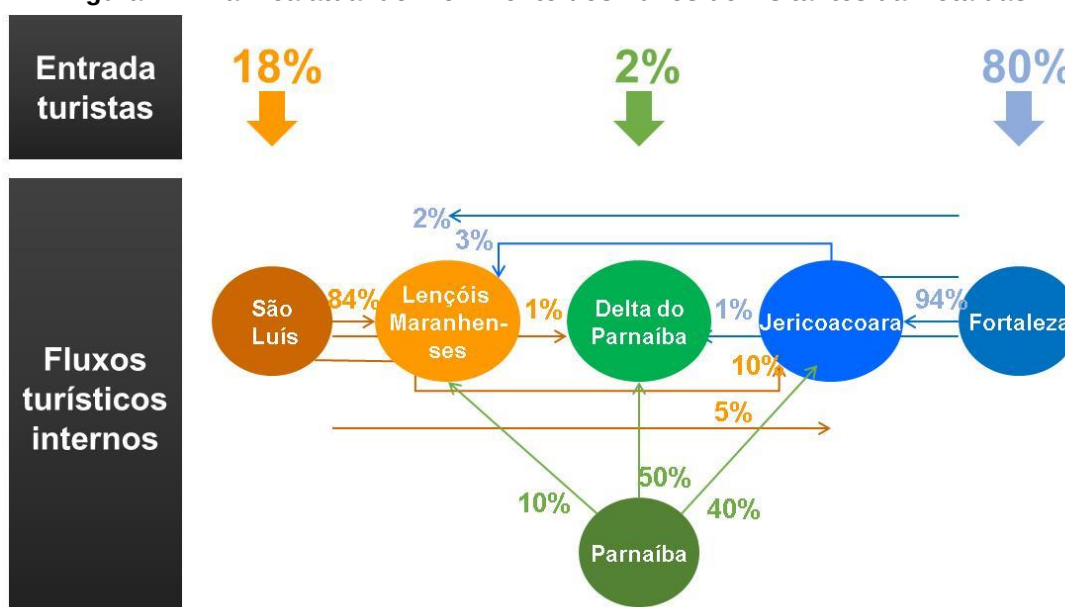
Fonte: elaboração própria.

1.4. A Rota das Emoções: um projeto mais que uma realidade

Hoje, a Rota das Emoções é, ainda, uma ideia, um desejo, um projeto mais do que uma realidade.

De fato, na prática, a Rota das Emoções não opera ainda como uma rota em sentido pleno, conforme demonstra a dinâmica interna do movimento dos fluxos de visitantes no território, que se concentram nos extremos da Rota, Jericoacoara e Barreirinhas, com pouquíssima penetração para o centro da Rota, tal e como ilustra a figura a seguir, elaborada na base das informações fornecidas pelos agentes públicos e privados que operam no território.

Figura 4: Dinâmica atual do movimento dos fluxos de visitantes da Rota das Emoções



Fonte: elaboração própria.

Esta situação é reconhecida e compartilhada pela imensa maioria dos agentes públicos e privados que participaram no evento de apresentação do diagnóstico

estratégico e de situação da Rota das Emoções, celebrado em 30 de maio, na cidade de Parnaíba.

No contexto de uma dinâmica de grupo, e à pergunta “O que é hoje para você a Rota das Emoções”, as respostas foram:

- Só uma marca
- Nada, não há Rota!! E só um nome.
- Uma rota que ainda deve ser desenvolvida
- Um destino turístico valioso, mas que deve ser ainda esculpido.
- Uma grande ideia para dar a conhecer e descobrir as belezas naturais da região
- Uma oportunidade para a consolidação da identidade territorial e para a criação de produtos locais
- Uma tentativa para promover o turismo da região
- Uma proposta para organizar-se
- Uma possibilidade de empreender no setor turístico
- Um projeto interestadual para o desenvolvimento turístico regional
- Um roteiro que se focaliza em só 3 dos 14 municípios envolvidos
- Um roteiro turístico que concentra os fluxos turísticos nos extremos, com pouca participação do centro.

Como é possível observar, à margem de algumas afirmações claras e contundentes, no sentido de que a Rota das Emoções não existe realmente além do nome, resulta muito significativo o fato de que a maioria das opiniões percebiam a Rota somente como uma ideia, um projeto, uma tentativa, uma oportunidade ou uma possibilidade, e não como uma realidade tangível.

1.5. A Rota das Emoções: um desempenho competitivo ainda fraco

Uma rota é uma fórmula de desenvolvimento turístico baseado num sistema integrado para facilitar a desconcentração da atividade turística, com os seguintes objetivos:

- Conseguir uma distribuição territorial mais equilibrada dos visitantes e da riqueza gerada;
- Aumentar o tempo de permanência e do gasto dos visitantes;
- Estimular a economia das áreas menos desenvolvidas;
- Aumentar a notoriedade dos atrativos e recursos turísticos menos conhecidos;
- Reduzir a pressão sobre os atrativos principais;
- Minimizar os efeitos negativos da atividade turística;
- Aumentar a atratividade global do produto/ destino e de cada um dos seus componentes;
- Aumentar e fortalecer a capacidade competitiva e de marketing;

- Estimular e favorecer a cooperação entre os agentes turísticos e as comunidades envolvidas.

De acordo com este enfoque é possível afirmar que a competitividade da Rota das Emoções ainda é fraca nos dias de hoje, porque a maioria dos objetivos almejados através da articulação de uma rota turística, e a Rota das Emoções não é uma exceção, não foram cumpridos, ou foram alcançados somente em uma medida muito pequena.

2

Diagnóstico situacional

2.1. Introdução

Este diagnóstico foi elaborado a partir de intensa análise de documentos pré-existentes sobre o desenvolvimento do turismo no território da Rota das Emoções. Somaram-se a esses dados as informações coletadas diretamente junto a empresários, artesãos e gestores públicos dos 14 municípios que compõem a Rota, além de técnicos dos SEBRAEs dos três Estados.

Foi realizada uma visita técnica com a finalidade de aplicar as mencionadas entrevistas, mas também como forma de reconhecimento do território e observação da estrutura turística existente e da dinâmica dos fluxos turísticos. A visita foi realizada em abril de 2014, percorrendo os municípios da Rota no sentido Santo Amaro/MA → Cruz/CE.

Apenas o município de Araiões não pôde ser visitado devido a atrasos acumulados no cronograma de viagem, porém a informação necessária foi coletada por meio de pesquisa na internet e entrevista por telefone com o responsável pela empresa de receptivo local.

Em alguns outros municípios não foi possível encontrar com os diretores ou secretários dos órgãos municipais de turismo, visto que a passagem por lá ocorreria num sábado ou domingo. Nesses casos, buscou-se exaustivamente contatá-los por email ou telefone, mas nem sempre se obteve retorno.

Ao todo foram realizadas 71 entrevistas.

Conforme foi explicado na Introdução geral deste Relatório, o diagnóstico situacional está focado na observação e na caracterização da realidade atual e operacional da Rota das Emoções, naqueles aspectos que resultam pertinentes e relevantes para a posterior formulação das estratégias e das ações que serão o objeto dos produtos III e IV, respectivamente.

Esta análise da situação atual estrutura-se em dois níveis:

a) Nível global da Rota, considerada como um sistema turístico integrado; neste nível, o fio condutor e a ordem em que a informação é apresentada é determinado pela estrutura de um sistema/destino turístico, cujos componentes principais são os seguintes:

- Estrutura, organização e gestão do destino (a Rota das Emoções, neste caso)
- Os fatores de produção que possui esse destino/território: recursos turísticos de base (naturais, culturais), recursos humanos, recursos financeiros, recursos tecnológicos, infraestruturas e equipamentos gerais.
- As empresas turísticas que operam no destino/território e que utilizam os fatores de produção descritos acima
- A oferta de produtos e serviços turísticos que essas empresas “produzem” e oferecem
- A maneira em que esses produtos e serviços são promovidos e comercializados no mercado
- A demanda que é captada pelo destino e que consome os produtos e serviços ofertados.

A análise e caracterização de cada um desses aspectos ou componentes, bem como das interações que acontecem entre eles, permitirá dispor de uma

perspectiva ampla, consolidada e global do sistema turístico integrado denominado “Rota das Emoções”.

A figura seguinte ilustra graficamente o esquema seguido para a análise e caracterização da situação atual do sistema turístico integrado da Rota das Emoções.

Figura 5: Esquema de análise utilizado para a elaboração do diagnóstico situacional da Rota das Emoções



Fonte: elaboração própria

a) Nível específico dos destinos individuais (municípios) da Rota

Este nível apresenta em detalhe a informação correspondente a cada um dos municípios integrantes da Rota, que foi o resultado tanto do trabalho de campo realizado especificamente no contexto deste projeto, como da leitura e análise de documentos pré-existentis sobre o desenvolvimento do turismo no território da Rota das Emoções.

Esta informação é apresentada no apêndice 1 deste Relatório.

2.2. Gestão, organização e fortalecimento institucional

Ausência de um ente gestor com capacidade de liderança e escassa participação das autoridades no desenvolvimento turístico da Rota.

Um dos desafios da Rota das Emoções é a existência de um sistema com diferentes níveis das autoridades implicadas e responsabilidades partilhadas no desenvolvimento turístico e nas áreas transversais, como as infraestruturas.

A atuação das autoridades nacionais, estaduais e municipais é tímida e pouco articulada. Apenas o SEBRAE figura como responsável pela gestão e planejamento do desenvolvimento turístico da Rota. O papel do SEBRAE é o de fomentar o empreendedorismo no território e orientar a promoção do destino e o acesso a mercados nacionais e internacionais, não cabendo a ele as ações de planejamento e desenvolvimento estrutural dos 14 municípios da Rota.

Até 2009 existia um Consórcio formado pelos três Estados, que foi desativado em virtude da saída do Estado do Maranhão¹. O desinteresse do Maranhão nas ações integradas de turismo também prejudicou a atuação da ADRS - Agência de Desenvolvimento Regional Sustentável, fruto do consórcio, cujas atividades eram financiadas pelos três Estados, por meio de rateio das despesas anuais previstas.

Atualmente a ONG CARE Brasil tenta articular os municípios da Rota para a reativação da ADRS e a garantia da participação dos catorze municípios nas decisões da agência. A iniciativa faz parte do projeto *Nós Fazemos a Diferença na Rota das Emoções*, financiado pela União Europeia, que pretende contribuir para a redução da vulnerabilidade, fomentando o desenvolvimento sustentável e o fortalecimento da gestão pública e social dos municípios que compõem a Rota das Emoções. Foram realizadas três reuniões, uma em cada Estado, para aproximação dos municípios e discussão sobre a formação e funcionamento do consórcio. Esta atividade recebe apoio do SEBRAE e da prefeitura de Barreirinhas.

Alguns municípios não possuem departamentos de turismo e, dentre os que possuem, é comum que não disponham de recursos humanos e financeiros suficientes para desenvolver projetos que supram todas as necessidades de infraestrutura, apoio, regulação e fiscalização da atividade turística. Além disso, seus funcionários muitas vezes carecem da capacidade técnica necessária para o delineamento e implementação dos projetos.

No que diz respeito à cooperação e parceria, notam-se escassas ações conjuntas entre os órgãos de governo nacionais, estaduais, municipais e associações de turismo locais ou regionais.

De modo geral os municípios estão envolvidos em Fóruns ou Conselhos intermunicipais que dizem respeito aos polos ou regiões turísticas estaduais dos quais fazem parte, como é o caso do Polo Lençóis Maranhenses, que reúne Santo Amaro, Barreirinhas, Humberto de Campos e Primeira Cruz, e o Fortexo – Fórum de Turismo do Extremos Oeste do Ceará, que reúne todos os municípios cearenses da Rota. Esta sobreposição de instâncias de governança pode causar desencontros de políticas, duplicidade de ações e sobrecarga dos agentes públicos que são designados para participar desses grupos, pois dedicam muito de seu tempo útil à participação em reuniões.

Outra entidade existente é a AETRE – Associação das Empresas de Turismo da Rota das Emoções. Pouca informação foi encontrada a respeito da associação,

¹http://www.portalaz.com.br/noticia/geral/146635_governadora_do_maranhao_abandona_o_consortio_turistico_rota_das_emocoes.html

exceto notícias sobre sua participação no Salão de Turismo de 2010 e um blog que não tem novas publicações desde 2008.

Para completar o quadro, uma vez que quase todo o território da Rota está dentro de áreas de preservação ambiental, o ICMBio – Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade é um agente de extrema relevância na gestão do turismo. Existem Conselhos Consultivos nos Parques Nacionais de Jericoacoara e dos Lençóis Maranhenses, com ampla participação de representantes de órgãos públicos dos Estados e municípios abrangidos, empresários e sociedade civil organizada.

Quadro 1 - Atores públicos envolvidos na gestão da Rota das Emoções

Âmbito	Atores		
Federal	Ministério do Turismo	Embratur	SEBRAE
Estadual	Maranhão	Ceará	Piauí
Municipal	Araíóses Barreirinhas Paulino Neves Santo Amaro Tutóia	Barroquinha Camocim Chaval Cruz Jijoca de Jericoacoara	Cajueiro da Praia Ilha Grande Luís Correia Parnaíba
Unidades de conservação	Federal (6)	Estadual (3)	Municipal (1)
Outros	Instituto Chico Mendes - ICMBio (administra os Parques Nacionais e as APAs)		

Fonte: elaboração própria.

Portanto, um requisito importante para o futuro da Rota das Emoções é a criação de um ente de gestão formado por pessoal técnico, que garanta o bom funcionamento e o desenvolvimento da Rota em todos os seus âmbitos, e que receba o suporte das autoridades da região, a fim de garantir o sucesso da Rota.

Uma das finalidades principais deste ente de gestão será estabelecer um sistema de monitoramento dos resultados da Rota das Emoções em termos socioeconômicos, tendo em conta tanto os turistas como a repercussão da atividade turística entre os habitantes dos municípios integrados pela Rota.

Baixa participação comunitária no desenvolvimento turístico da Rota

Envolvimento da comunidade local é um fator essencial para que uma rota turística alcance o sucesso. Contudo, atualmente se observa uma baixa valorização da identidade cultural das comunidades, o que não favorece seu envolvimento no crescimento turístico da Rota e reduz sua capacidade de obter fontes de receita mais diversificadas.

Observa-se, pelo relato dos gestores públicos e representantes do SEBRAE, que o envolvimento dos empresários nas ações da Rota das Emoções ainda está abaixo do desejável, quer dizer, poucos empresários participam ativamente das reuniões e contribuem com críticas e sugestões às ações em andamento.

Além disso, notou-se que boa parte dos estabelecimentos turísticos, especialmente hotéis, é propriedade de pessoas externas procedentes de outras partes do Brasil e

do mundo, reduzindo assim a participação da população local nos benefícios econômicos que possa render a atividade turística gerada na Rota.

2.3. Fatores de produção

2.3.1. Recursos de base: atrativos naturais e culturais

Grande diversidade de recursos naturais que pode ser ameaçada por diferentes problemas detectados

A Rota caracteriza-se, principalmente, por sua diversidade de recursos naturais, materializada em uma grande riqueza de biodiversidade, paisagens originais e exuberantes de alto valor e pela presença de várias espécies endêmicas. Seus maiores expoentes estão no Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses, o Parque Nacional Delta do Parnaíba e no Parque Nacional de Jericoacoara.

Contudo, existem sérias deficiências que podem afetar sua valorização e uso turístico como, por exemplo, a falta de supervisão nos parques, a falta de infraestrutura adequada para a proteção e manipulação dos espaços naturais, a pesca irregular dentro dos limites dos espaços naturais, o acúmulo de lixo - consequência da atividade turística, o excesso de público e veículos durante a alta temporada, a falta de capacitação e especialização dos guias, o escasso compromisso de empresários com o meio ambiente, etc.

Ademais, as unidades de conservação têm objetivos de preservação distintos e, portanto, estão autorizadas a desenvolver diferentes tipos de uso público. A lei federal que instituiu o Sistema Nacional de Unidades de Conservação - SNUC descreve as características básicas de cada categoria, bem como seus objetivos e as restrições de uso dos recursos naturais existentes.

Quadro 2 - Unidades de conservação

Unidade de Conservação	Municípios abrangidos
Criadas por legislação federal:	
Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses	Barreirinhas, Santo Amaro e Primeira Cruz
Parque Nacional de Jericoacoara	Cruz e Jijoca de Jericoacoara
Área de Proteção Ambiental Delta do Parnaíba	Luís Correia, Ilha Grande, Parnaíba, Araioses, Tutóia, Chaval e Barroquinha
Área de Proteção Ambiental Serra do Ibiapaba	Chaval
Reserva Extrativista Marinha Delta do Parnaíba	Ilha Grande, Araioses e Água Doce
Reserva Particular do Patrimônio Natural Ilha do Caju	Araioses
Criadas por legislação estadual:	
Área de Proteção Ambiental da Foz do Rio das Preguiças, Pequenos Lençóis e Região Lagunar Adjacente (MA)	Barreirinhas, Paulino Neves, Tutóia e Araioses
APA Upaon-Açu / Miritiba / Alto Preguiça (MA)	Barreirinhas, Humberto de Campos, Primeira Cruz, Santo Amaro, Paulino Neves, Tutóia
Área de Proteção Ambiental Lagoa de Jijoca (CE)	Cruz e Jijoca
Criadas por legislação municipal:	

Área de Proteção Ambiental de Tatajuba	Camocim
--	---------

Fonte: elaboração própria.

Recursos culturais que não são explorados na atualidade

Além dos recursos naturais, o território possui uma grande variedade de recursos culturais que já são mencionados no website da Rota, como artesanato, gastronomia e vivências.

A exploração sustentável dos recursos culturais poderia ser um eixo condutor que se vincularia à imagem da Rota como uma alternativa aos produtos de sol e praia, amenizando a sazonalidade do destino.

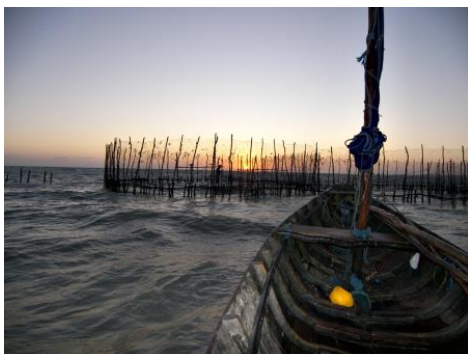
Existe uma ampla variedade de associações artesanais e cooperativas de produtores que recebem turistas em suas propriedades e oferecem atividades como degustações, visitas às oficinas dos artesãos e participação nos processos de produção do artesanato.

Quadro 3 - Artesanato na Rota das Emoções

Atores	Atividade	Estado	Município
Associação dos Artesãos do Monte Castelo	Tala do buriti	Maranhão	Tutóia
Cooperativa de Artesãs Lençóis Maranhenses – Coopalmar	Chapéus e sandálias de fibra de buriti	Maranhão	Barreirinhas
Cooperativa de Artesãs Lençóis Maranhenses – Artcoop	Tala e produção com fibra do buriti	Maranhão	Povoado de Marcelino
Associação Artesanal do Barro Vermelho	Argila	Piauí	Ilha Grande
Associação de Artesanato Nova Vida	Fibra da taboa	Piauí	Luís Correia
Associação dos Artesãos Maria dos Agaves Trançados em Fibras	Bordados	Piauí	Parnaíba
Cooperativa das Rendeiras do Delta do Parnaíba	Renda de Bilro	Piauí	Ilha Grande
Cooperativa dos Produtores Orgânicos dos Tabuleiros Litorâneos do Piauí	Cultivo orgânico	Piauí	Parnaíba
Associação de Condutores de Turismo de Barra Grande	Cultivo de ostra	Piauí	Barra Grande
Associação dos Catadores de Caranguejo Uça da Ilha Grande	Cata de Caranguejo	Piauí	Ilha Grande

Fonte: elaboração própria com dados do website www.rotadasemoções.com

Outro recurso cultural a avaliar, especificamente no município de Barroquinha, é a pesca de curral, um atrativo turístico diferencial em potencial, por ser uma das poucas experiências desse tipo em todo o Brasil.



Curral de peixes (Foto: Cláudio Dickson)

Maquete do curral de peixes

Trata-se de uma modalidade de pesca artesanal e sustentável, com uma espécie de armadilha gigante para peixes, montada em alto mar com o uso de redes de arame e troncos de árvore compridos. Os peixes entram nos currais e não conseguem mais sair. Uma vez ao dia, os pescadores vão até os currais e retiram os peixes presos. O horário da retirada depende da alternância das marés, o que pode dificultar a programação de visitas turísticas, que deveriam ser feitas em grupos pequenos e conciliando os horários das visitas com os horários da maré mais propícia à pesca.

Contudo, o SEBRAE local informou que já houve uma tentativa de operacionalizar visitas aos currais, mas o projeto foi barrado pela Marinha e pelo ICMBio. Então, é necessário fazer uma análise mais aprofundada sobre os efeitos ambientais e socioeconômicos para viabilizar o uso das visitas como recurso turístico.

Por fim, os recursos patrimoniais devem ser também mencionados neste relatório como o patrimônio histórico presente em Camocim e Parnaíba (Porto das Barcas e as edificações do século XIX e princípios do XX).

2.3.2. Recursos humanos

Mão de obra local pouco qualificada

Apesar dos diversos cursos oferecidos, tanto pelo SEBRAE como pelo Pronatec, observa-se, na maioria dos serviços turísticos, uma dificuldade na contratação de mão de obra qualificada, fluente em outros idiomas, responsável e comprometida. Em muitos casos, são os próprios empresários os encarregados de fornecer aos empregados a formação correspondente. Isso faz com que os empresários resistam a substituir a mão de obra, evitando ter que fazer novos investimentos para capacitar os funcionários contratados. Assim, é comum que funcionários não adequados sejam mantidos em seus empregos, o que compromete a qualidade dos serviços prestados aos turistas.

Durante uma visita técnica de operadores de turismo internacionais aos destinos da Rota das Emoções, um dos principais problemas apontados foi justamente a falta de pessoas aptas a falar inglês em todos os locais visitados (SEBRAE, 2013). Essa reclamação se estende tanto aos profissionais que lidam diretamente com os turistas (guias, recepcionistas, atendentes), como também aos empresários com os quais os operadores negociaram.

Esta debilidade foi apontada também em outros estudos realizados no âmbito dos Estados que compõem a Rota. O Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo no Piauí 2012/2020 apontou a qualidade da mão de obra e a falta de pessoal capacitado em idiomas como pontos fracos do produto turístico do Estado

(SEBRAE/PI, 2012). Como consequência, foram sugeridos programas de qualificação para empresários, profissionais e gestores públicos. O problema de qualificação também figurou entre os aspectos citados como “o pior do Maranhão” na opinião dos operadores entrevistados quando da execução do Plano Maior 2020.

Os empresários locais relataram, durante as entrevistas realizadas em campo, que já houve oferta de cursos de idiomas em alguns municípios, mas que o curso tinha duração de apenas três meses e, nesse prazo, é difícil aprender o suficiente para atender adequadamente os visitantes estrangeiros. Relataram ainda que os cursos oferecidos pelo Pronatec têm sido mais bem aceitos pelos empregados do que aqueles oferecidos pelo SEBRAE, visto que há oferta de auxílio financeiro para o transporte dos alunos.

Segundo estimativas do SEBRAE, os empreendimentos turísticos da Rota das Emoções geram 6.929 empregos diretos, dentre os quais 35% são registrados, 25% são contratados temporariamente durante a alta temporada, 15% são sócios das empresas, 13% são prestadores de serviços e 12% são diaristas. (SEBRAE, 2014).

Nesse quadro, tem-se que 50% dos empregados da Rota são públicos difíceis de atingir com programas de qualificação, dado o caráter não formal de contratação (temporários, prestadores de serviços e diaristas), o que contribui com o cenário de má qualidade na prestação dos serviços.

2.3.3. Recursos financeiros

Dificuldade de financiamento agravada pela escassa capacidade municipal de atrair investimentos turísticos e acessar recursos públicos

A competitividade das empresas locais é baixa e é freada pela dificuldade de acesso às linhas de crédito, embora existam recursos disponíveis para o financiamento de empresas do setor de turismo e também para atividades complementares, como a agricultura familiar, por exemplo.

De acordo com o Ministério do Turismo, foram concedidos mais de R\$ 11 bilhões em financiamentos ao setor de turismo no ano de 2012 pelas instituições financeiras oficiais (Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social, Banco do Brasil S/A, Caixa Econômica Federal, Banco da Amazônia e Banco do Nordeste) (BRASIL, 2012). Os juros praticados são baixos, visto que estão vinculados a políticas governamentais, e as linhas de crédito voltadas a investimentos oferecem prazos de carência de até 60 meses.

Apesar disso, as exigências feitas pelas instituições financeiras dificultam a obtenção de crédito, pois muitos empresários não conseguem cumprir os requisitos: oferta de imóveis como garantia, projetos de investimento e previsões de retorno financeiro.

Há baixa capacidade de investimento na ampliação dos estabelecimentos complementares ao turismo – como o comércio, por exemplo – visto que parte dos recursos financeiros gerados na Rota das Emoções acaba sendo desviada para as capitais São Luiz e Fortaleza, já que muitos hotéis e restaurantes adquirem suprimentos nessas cidades, onde obtêm maior variedade de produtos e preços menores.

No que se refere aos incentivos fiscais para a atração de investimentos (brasileiros e estrangeiros), nota-se que esse tipo de prática é pouco comum nos municípios da Rota. As empresas de turismo estão sujeitas principalmente a impostos de competência municipal e estadual, portanto seria relativamente fácil implementar políticas de atração de investimentos com base na desoneração fiscal. Uma das

estratégias desenvolvidas pelo SEBRAE para ampliar o número de novos empreendimentos na Rota das Emoções foi a busca, junto às prefeituras municipais, de um tratamento diferenciado para as empresas envolvidas na Rota das Emoções, como facilitação da emissão do alvará de funcionamento, redução das alíquotas de ISS e parcelamento da dívida do IPTU.

Contribui para a dificuldade de atrair novos investimentos a escassez de dados estatísticos atualizados e confiáveis sobre o mercado turístico da Rota das Emoções, provocando insegurança nos potenciais investidores para a previsão do tamanho da demanda e, conseqüentemente, das taxas de retorno dos investimentos.

No âmbito da gestão pública municipal, uma importante fonte de recursos é o Ministério do Turismo que, por meio de convênios, realiza repasses para projetos cujos fins estejam em consonância com as políticas de fomento vigentes. Nesse caso, as dificuldades de acesso dos municípios aos recursos estão relacionadas a:

- Falta de capacidade técnica para acompanhar a abertura de programas de repasse no sistema de convênios e para elaborar projetos de captação de recursos;
- Falta de recursos para oferecer como contrapartida ao Ministério do Turismo, visto que muitos municípios possuem orçamento reduzido e/ou não previram tal despesa em seu planejamento anual.

A organização dos municípios em consórcio pode facilitar a obtenção de recursos desse tipo ao suprir as deficiências acima apontadas.

2.3.4. Recursos tecnológicos

Internet e telefonia disseminadas pelo território, mas com deficiências nos serviços.

Todos os municípios da Rota possuem conexão com a internet e muitos dos estabelecimentos oferecem acesso Wi-Fi aos clientes. O uso da internet para os negócios está bem disseminado, o que se percebe pela vasta quantidade de empresas que possuem website próprio e também pela presença de muitos meios de hospedagem em sites de reserva como Booking.com e Decolar.com.

Já o sistema de telefonia, tanto fixa quanto móvel, deixa a desejar. A cobertura das principais operadoras de telefonia móvel se alterna ao longo do território, havendo locais onde apenas uma operadora oferece sinal constante e com intensidade satisfatória. Os serviços de telefonia fixa ainda não foram instalados em algumas das ilhas povoadas do Delta, onde, por consequência, também não existe internet. A instabilidade do serviço de internet prejudica as transações comerciais com cartão de débito ou crédito e também a operação dos caixas eletrônicos em alguns municípios.

Em restaurantes de Jericoacoara, Barreirinhas e Parnaíba já se nota o uso de *smartphones* e *tablets* para registrar os pedidos, porém de forma ainda incipiente.

Há espaço para o desenvolvimento de aplicativos para celular e outros serviços tecnológicos de apoio ao turismo, como *download* de conteúdo explicativo sobre os atrativos em vários idiomas, mapas turísticos baseados em GPS, etc.

2.4. Infraestruturas de acesso

Infraestrutura de acesso insuficiente, que limita a conectividade aérea e terrestre

Um dos princípios-chave para projetar uma rota turística é a criação de infraestruturas e o condicionamento dos acessos. Por isso, é imprescindível garantir uma disponibilidade adequada de infraestrutura (estradas, postos de serviços, áreas de relax, etc.).

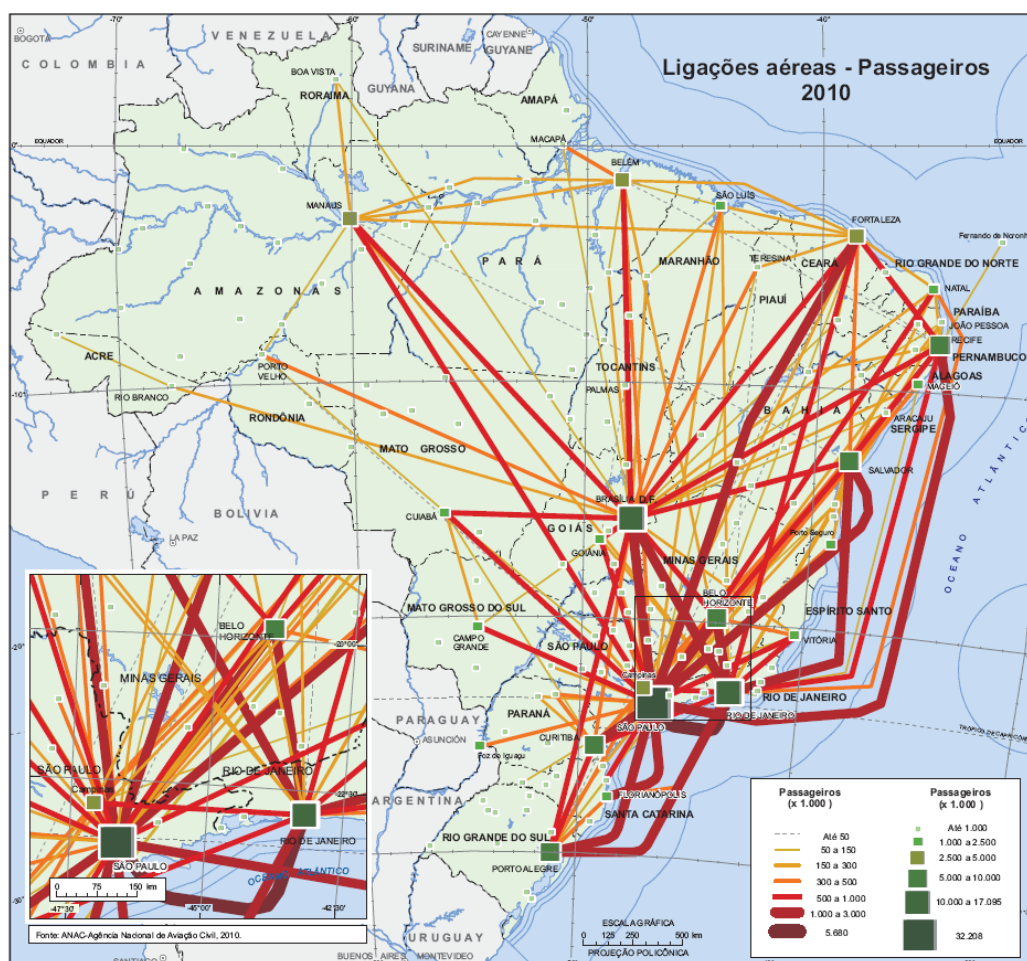
Atualmente, a conectividade aérea está limitada aos aeroportos externos à Rota (São Luís e Fortaleza) e, em menor medida, ao aeroporto de Parnaíba. Em consequência, os turistas devem percorrer longas distâncias dos aeroportos ao ponto inicial de seus itinerários.

Aeroportos

As redes aéreas são, no mínimo, parcialmente responsáveis pelo decréscimo das dificuldades impostas pela distância, o que é central para o momento econômico presente, baseado na criação, processamento e transmissão de informação e conhecimento. Nesse sentido, as aglomerações urbanas formam uma hierarquia a partir das funções que oferecem, e as viagens aéreas refletem sua capacidade de atrair para si os consumidores, os encontros de negócios e os turistas.

A seguir, apresenta-se um mapa das ligações aéreas domésticas nos aeroportos brasileiros.

Figura 6: Mapa das ligações aéreas domésticas nos aeroportos brasileiros



Fonte: Anuário do transporte aéreo 2010. Brasília, DF: Agência Nacional de Aviação Civil - ANAC, 2011

Fica evidente neste mapa que só Fortaleza conta com uma boa conectividade de voos domésticos. Apesar de tudo, e dado que em 2014 entraram em funcionamento dois novos aeroportos, atualmente cada estado conta com pelo menos um grande aeroporto e pelo menos um aeroporto secundário que permite um rápido acesso à zona. O fato de que o funcionamento de um aeroporto internacional em Parnaíba possa representar um portão de entrada para a Rota ou parte dela é indiscutível, contribuindo para o incremento dos fluxos turísticos nacionais e internacionais e representando um fator de grande valor para o desenvolvimento turístico dos municípios que configuram a área do Delta do Parnaíba. No entanto, é duvidoso o fato de que esta cidade possa desempenhar uma função decisiva neste aspecto, devido à dinâmica de fluxos turísticos e a influência que as capitais exercem sobre o turismo na região.

Quadro 4 - Aeroportos existentes e previstos e sua capacidade de atendimento

Estado	Localização	Distância da Rota	Movimento de passageiros em 2013	Capacidade de passageiros / ano	% de utilização
Maranhão	São Luís	Barreirinhas (3h30)	1.700 mil	3.400 mil	50,0%
	Barreirinhas	0	Operação em 2014		-
Piauí	Parnaíba	0	3 mil	700 mil	0,4%
Ceará	Fortaleza	Cruz (3h45)	5.900 mil	6.200 mil	95,2%
	Jericoacoara	0	Operação em 2014		-

Fonte: elaboração própria com dados da Infraero.

A conectividade aérea na data atual, levando em conta os investimentos já aprovados e em execução, está adequada em localização e capacidade, pois permite acessar os pontos extremos da Rota.

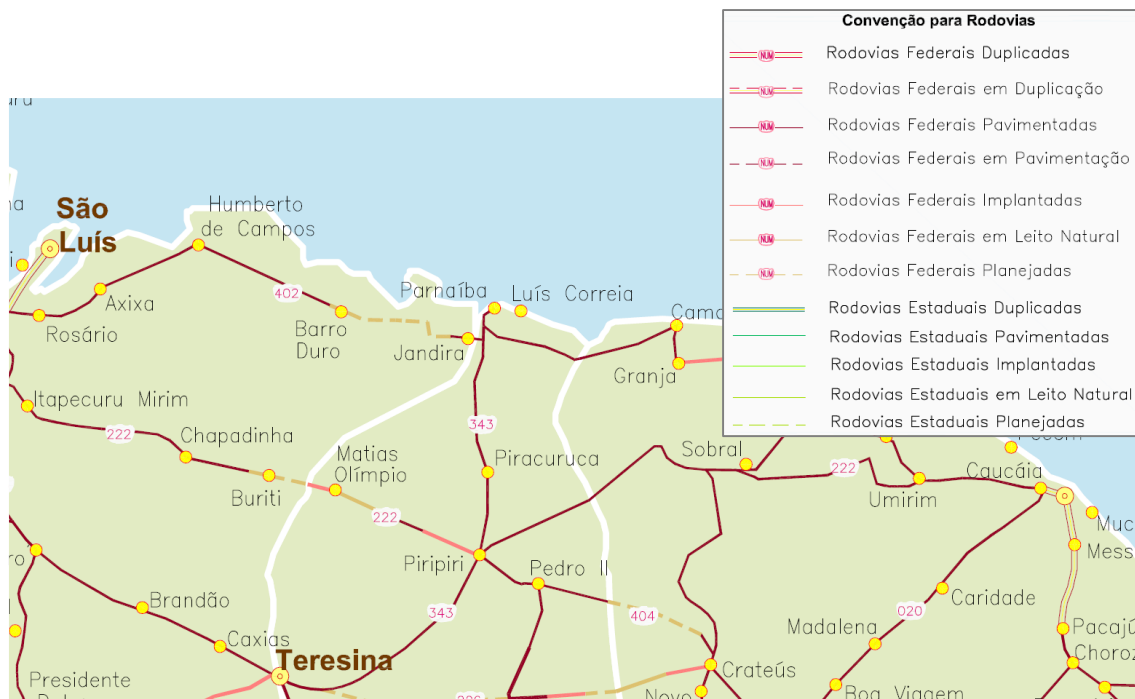
Rodovias

O transporte por estrada é, sem dúvida, o meio de deslocamento mais utilizado na zona em estudo e é também o mais desenvolvido.

Apesar de contar com vias asfaltadas de qualidade regular, que conectam a maioria dos municípios, ainda existe grande número de estradas de areia que exigem veículos traçados e motoristas experientes para percorrê-las.

A atual **rede de estradas** é suficientemente densa na Rota das Emoções. Todos os municípios estão conectados entre si por estradas e com as principais cidades do entorno. Outra questão bem diferente é o estado em que estão essas estradas, pois nem todas estão pavimentadas e, em geral, a sinalização não é em absoluto adequada, o que, na prática, impossibilita a circulação de visitantes ou de pessoas não conhecedoras da zona, além de serem perigosas para os moradores.

Figura 7: Atual rede de estradas da Rota das Emoções



Fonte: Ministério dos Transportes

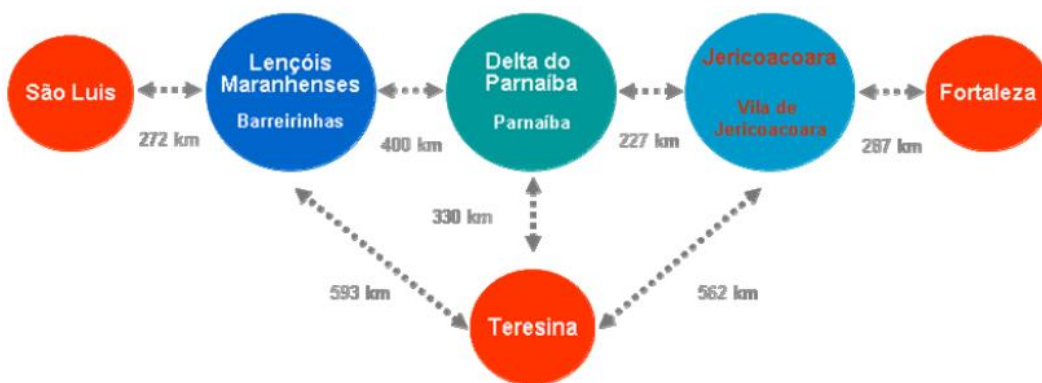
Em relação ao transporte dentro da própria Rota, a maior parte das estradas de acesso aos municípios é pavimentada, com exceção dos seguintes trechos:

Quadro 5 - Estradas não pavimentadas em más condições

Trecho	Km	Tempo estimado	Estrada
Sangue – Santo Amaro	35	2 horas	Areia Trechos alagados
Barreirinhas – Paulino Neves	35	3 horas	Dunas Planícies inundadas

Fonte: elaboração própria com dados das pesquisas de campo

Figura 8 - Distâncias entre os municípios e as capitais e os principais fluxos de turistas na região da Rota das Emoções



Fonte: Estudo de demanda e viabilidade turística na Costa Norte – Dezembro 2006

A travessia completa da Rota tem um comprimento de 630 km, mas é preciso pensar que o percurso mais lógico engloba de São Luís a Fortaleza, o que atinge praticamente 1.000 km. Se as estradas não forem adequadas, torna-se praticamente impossível percorrer toda a Rota num tempo razoável e isso limita enormemente a integração ou a percepção do todo por parte do turista. Por exemplo, atualmente se demora 3h para cobrir os 35 km que separam Barreirinhas de Paulino Neves, em consequência da presença de dunas e planícies inundadas.

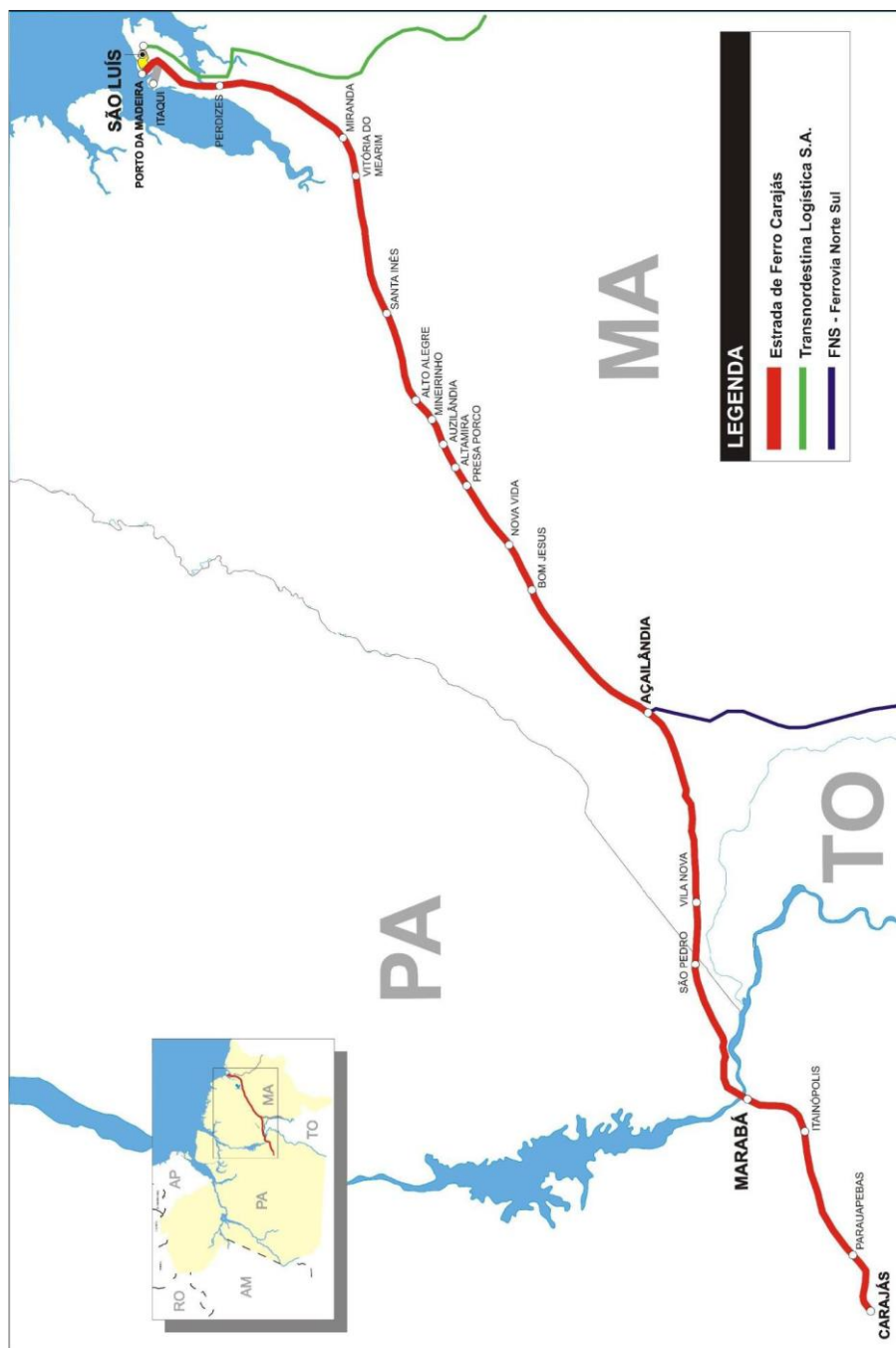
Em diversos trechos, principalmente no Estado do Maranhão, as estradas não têm sinalização nas bifurcações, dificultando a mobilidade dos turistas. Esta debilidade poderia ser convertida em uma fortaleza se, aproveitando esta lacuna, fosse estabelecido um sistema de sinalização uniforme ao longo de toda a Rota com uma identificação clara que permita aos turistas, e também aos cidadãos, perceber que estão na Rota das Emoções.

Ferrovias

Segundo as informações oferecidas pela Agência Nacional de Transportes Terrestres-ANTT (Relatório anual de Acompanhamento das concessões ferroviárias 2013), somente a companhia Estrada de Ferro Carajás presta serviços de passageiros nas proximidades da Rota, sendo as paradas mais próximas Porto de Madeira, Itaqui e Perdizes.

As características da Malha Concedida em 1997 a Estrada de Ferro Carajás são:

- Área de Atuação: Pará (PA) e Maranhão (MA)
- Extensão: 892 km
- Bitola: 1,60 m
- Pontos de Interconexão com Ferrovias: Açailândia - MA (FNS - Ferrovia Norte Sul). Ramal Itaqui (Pombinho) - MA (TLSA - Transnordestina Logística S.A.)
- Pontos de Interconexão com Portos: Ponta da Madeira - MA



Com um total de 307.932 passageiros transportados em 2013, os meses com maior afluência de passageiros são janeiro e agosto; e os de menor afluência, dezembro e setembro.

Segundo as informações disponibilizadas pelo Ministério dos Transportes em seu site, está projetada (Lei nº 5917 de 10 de setembro de 1973) outra via de Teresina até Parnaíba, porém não se sabe se o seu uso será exclusivo de mercadorias ou se será de passageiros. Será uma ferrovia de ligações de 310 km, denominada Luiz Correia – Entronc. c/ EF-225.

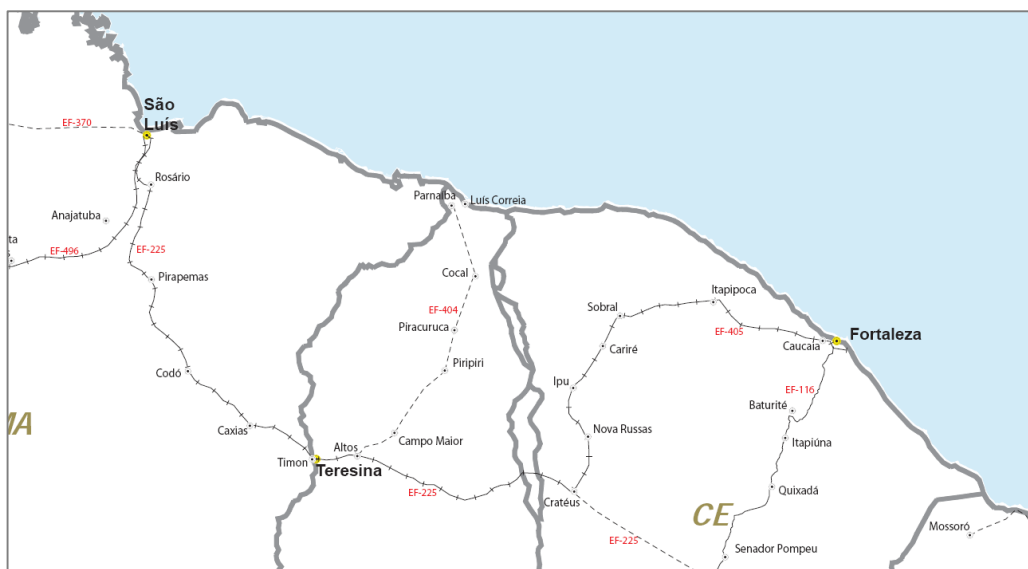


Imagem: Camada de Ferrovias - Retirada da base de dados do PNLT 2010. Fontes: Agência Nacional de Transportes Terrestres - ANTT e Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes - DNIT

O setor ferroviário para passageiros está pouco desenvolvido na zona e não se conta com estimativas de demanda potencial deste tipo de serviço no entorno da zona de estudo, mas é razoável pensar que não seja alta, fundamentalmente pela falta de costume com este meio de transporte. Por sua vez, em nível nacional, está sendo potencializado o desenvolvimento da rede ferroviária para passageiros (inclusive linhas de alta velocidade), sendo atualmente a região sudeste a que tem uma rede mais densa. A revitalização do setor ferroviário pode ser uma grande oportunidade de desenvolvimento na zona de estudo.

Entretanto, pode ser difícil melhorar o sistema de forma unilateral por parte dos estados e municípios, pois é antes sobre uma política em nível nacional que se deve manter uma presença e um interesse constantes, a fim de que se leve em consideração a Rota como um elemento estratégico a ser dotado com uma boa comunicação por terra.

Portos: hidrovias e portos marítimos

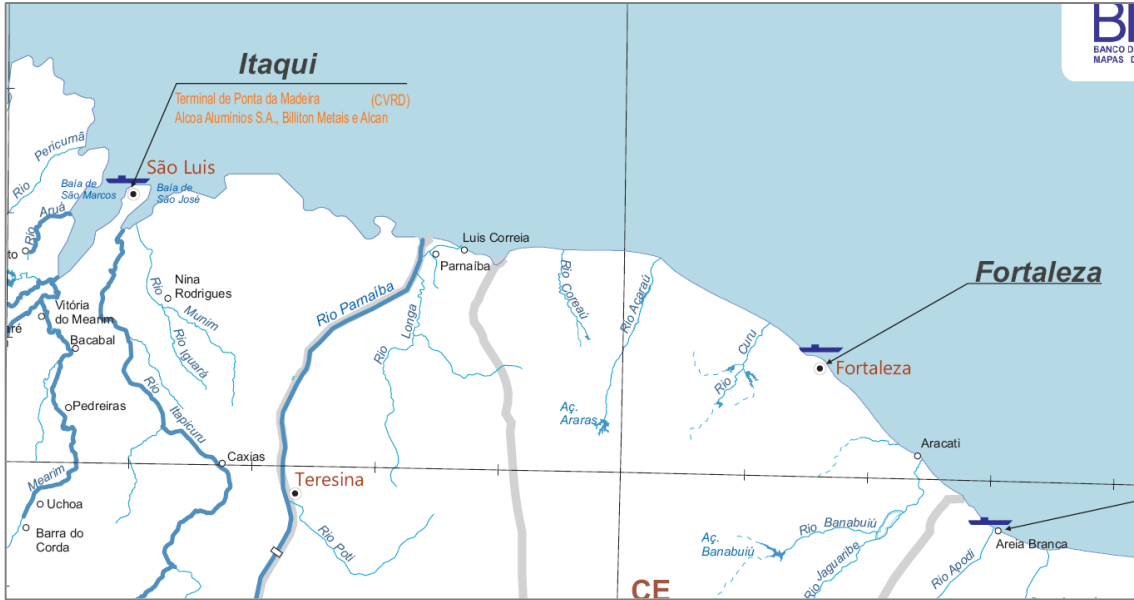
Os portos são portas de entrada para produtos, mercadorias e para um tipo de turismo muito particular.

Além destes portos marítimos, é de grande importância na região a presença do rio Parnaíba, que é navegável em grande parte de seu curso. O transporte de passageiros por hidrovias, no Brasil, apresenta uma maior relevância no contexto regional/local, com passageiros sendo transportados, em geral, por distâncias curtas a partir de (e com destino a) cidades localizadas nas proximidades dos rios.

Neste sentido, o Governo Brasileiro, com o objetivo de dar maior dinamismo e competitividade à economia do país, está buscando desenvolver o transporte hidroviário interior de forma a ampliar as alternativas de escoamento da produção, contribuindo para uma redução dos custos logísticos e apoiando o desenvolvimento sustentável da economia do país. Sendo assim, o Ministério dos Transportes (MT) iniciou o projeto denominado “Plano Hidroviário Estratégico” (PHE) em julho de 2012, que tem como objetivo viabilizar o transporte hidroviário interior em larga escala de forma a consagrá-lo como uma alternativa para o escoamento da produção, bem como para o deslocamento de pessoas, contribuindo para a redução do custo-Brasil. Embora este Plano esteja muito dirigido ao transporte de

mercadorias, há uma parte destinada ao transporte de passageiros e a adaptar os portos fluviais para compatibilizar ambos os usos.

Na Rota das Emoções não há atualmente nenhum porto fluvial nem marítimo identificado pelo Ministério dos Transportes, sendo encontrados somente em São Luís e em Fortaleza. No entanto, o rio Parnaíba está classificado como “Rios navegáveis ou potencialmente navegáveis de interesse federal” e, de fato, nele utilizam-se pequenas embarcações para pequenos deslocamentos e para passeios turísticos de grande aceitação.



Fonte: Ministério dos Transportes

Além do Parnaíba, vários rios da Rota são navegáveis por grandes ou pequenas embarcações, que são utilizadas de forma habitual para o transporte de passageiros e de mercadorias. Muitas empresas locais aproveitam esta oportunidade para fazer percursos turísticos, com grande aceitação por parte dos visitantes.

Entretanto, no outros estudos consultados foram detectados problemas por excesso de circulação e impactos ambientais negativos, consequência de contaminação das águas por derrames acidentais ou por negligências, ruídos e outros problemas ambientais que irão aumentando se houver aumento da presença de turistas, como é de esperar que ocorra.

Quadro 6 - Conclusões em relação a conectividade da Rota

Área	Situação	Melhora
Conectividade dos aeroportos (Fortaleza e São Luís)	Deficiente	Necessária
Estradas (municipais)	Muito deficiente (trechos não pavimentados)	Imprescindível
Segurança viária	Deficiente	Imprescindível
Sinalização vertical e horizontal	Deficiente	Imprescindível

Fonte: elaboração própria com dados das pesquisas de campo.

Outras infraestruturas: necessidade de estabelecer quantitativamente a demanda futura

Consideram-se infraestruturas complementares todas aquelas que, sendo o seu uso de caráter coletivo (não individual), irão melhorar o nível de conforto durante a estada na zona. Esta definição inclui um conjunto de bens coletivos no qual as fronteiras serão definidas pelo tipo de intensidade das interdependências funcionais entre os seus elementos. Do mesmo modo que as infraestruturas de transporte, as infraestruturas complementares devem ser projetadas e estruturadas em forma de redes.

Tal é o caso de:

- Tecnologias de comunicação
- Saúde
- Segurança pública
- Rede elétrica e iluminação pública
- Sistema de abastecimento e esgotamento sanitário

É importante prestar atenção à presença ou não destas infraestruturas, ao seu dimensionamento atual e à previsão de adaptação progressiva ao aumento da demanda como consequência do aumento do número de turistas.

As tabelas a seguir demonstram as estimativas das necessidades infraestruturais no território da Rota. Elas se baseiam em dados da população dos municípios, conforme censo 2010 e nas normas internacionais sobre o consumo dos serviços públicos, tomando como fontes a OMS - Organização Mundial de Saúde e as próprias experiências internacionais e regionais dos consultores deste projeto. De toda forma, os valores são uma boa aproximação que servirão como referência para a infraestrutura acima mencionada, considerando um nível de serviço confortável.

A satisfação da demanda para cada uma das infraestruturas deve ser assistida pelos recursos e plantas de produção, de preferência estabelecidas nos Estados relacionados ao projeto e mesmo dentro deles.

Nas fases seguintes do projeto, serão estabelecidas as ações concretas prioritárias para eliminar os possíveis déficits existentes.

Tabela 1 – Necessidade de Água Potável: distribuição por município

Estado	Município	População (Censo 2010)	Água Potável	
			Dotação l/hab/dia *	Necessidade de recurso m³/dia
Ceará	Barroquinha	14.654	190	2.784
	Camocim	60.158	250	15.040
	Chaval	12.615	190	2.397
	Cruz	22.479	190	4.271
	Jericoacoara	17.002	190	3.230
Piauí	Cajueiro da Praia	7.163	190	1.361
	Ilha Grande	8.914	190	1.694
	Luís Correia	28.406	190	5.397
	Parnaíba	145.705	250	36.426
Maranhão	Araioses	42.505	250	10.626
	Barreirinhas	54.930	250	13.733
	Paulino Neves	14.519	190	2.759
	Santo Amaro	13.820	190	2.626
	Tutóia	52.788	250	13.197
TOTAL	14 Municípios	495.658	233	115.540

Fonte: elaboração própria, tendo em conta as melhores práticas internacionais e as recomendações da OMS - Organização Mundial de Saúde-

Tabela 2 – Necessidade de água potável: distribuição por município

Estado	Município	População (Censo 2010)	Águas Residuais	
			Necessidade de esgotamento sanitário	Necessidade de tratamento
Ceará	Barroquinha	14.654	Média	Recomendável
	Camocim	60.158	Imprescindível	Alta
	Chaval	12.615	Média	Recomendável
	Cruz	22.479	Alta	Recomendável
	Jericoacoara	17.002	Alta	Recomendável
Piauí	Cajueiro da Praia	7.163	Média	Não prioritária
	Ilha Grande	8.914	Média	Não prioritária
	Luís Correia	28.406	Alta	Recomendável
	Parnaíba	145.705	Imprescindível	Imprescindível
Maranhão	Araíóses	42.505	Imprescindível	Alta
	Barreirinhas	54.930	Imprescindível	Alta
	Paulino Neves	14.519	Média	Recomendável
	Santo Amaro	13.820	Média	Recomendável
	Tutóia	52.788	Imprescindível	Alta

Fonte: elaboração própria, tendo em conta as melhores práticas internacionais e as recomendações da OMS - Organização Mundial de Saúde-

Tabela 3 – Necessidade de energia elétrica

Estado	Município	População (Censo 2010)	Energia elétrica	
			Consumo estimado MWh/dia	Necessidades (Potência em MW)
Ceará	Barroquinha	14.654	82	10,19
	Camocim	60.158	385	48,09
	Chaval	12.615	70	8,72
	Cruz	22.479	128	16,04
	Jericoacoara	17.002	95	11,92
Piauí	Cajueiro da Praia	7.163	39	4,86
	Ilha Grande	8.914	49	6,08
	Luís Correia	28.406	165	20,65
	Parnaíba	145.705	1160	144,94
Maranhão	Araíóses	42.505	258	32,27
	Barreirinhas	54.930	346	43,26
	Paulino Neves	14.519	81	10,09
	Santo Amaro	13.820	77	9,59
	Tutóia	52.788	331	41,31
TOTAL	14 Municípios	495.658	3.264	408

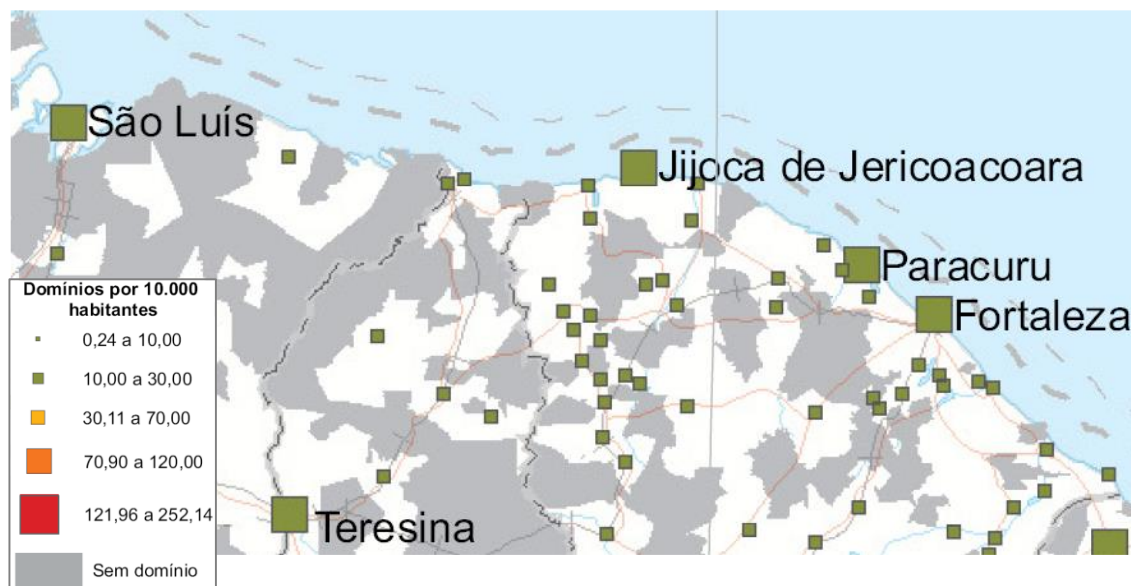
Fonte: elaboração própria, tendo em conta as melhores práticas internacionais e as recomendações da OMS - Organização Mundial de Saúde-

Tabela 4 - Geração de resíduos urbanos

Estado	Município	População (Censo 2010)	Geração de resíduos urbanos	
			Kg/hab/dia	Kg/dia
Ceará	Barroquinha	14.654	1,01	14.836
	Camocim	60.158	1,13	68.204
	Chaval	12.615	1,01	12.703
	Cruz	22.479	1,03	23.227
	Jericoacoara	17.002	1,02	17.319
Piauí	Cajueiro da Praia	7.163	0,99	7.109
	Ilha Grande	8.914	1,00	8.888
	Luís Correia	28.406	1,05	29.800
	Parnaíba	145.705	1,36	198.433
Maranhão	Araíóses	42.505	1,09	46.189
	Barreirinhas	54.930	1,12	61.511
	Paulino Neves	14.519	1,01	14.694
	Santo Amaro	13.820	1,01	13.961
	Tutóia	52.788	1,11	58.811
Total	14 Municípios	495.658	1,16	575.686

Fonte: elaboração própria, tendo em conta as melhores práticas internacionais e as recomendações da OMS - Organização Mundial de Saúde-

Do relatório “Regiões de Influência das Cidades” obtêm-se valiosas informações sobre outro tipo de infraestrutura, sobre a hierarquização estabelecida nos municípios. Por exemplo, a densidade de domínios de Internet (Brasil, 2006):



Fonte: *Regiões de Influência das Cidades. 2007. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE*

2.5. Empresas

Escassas iniciativas que encorajem o desenvolvimento empresarial entre os empresários da Rota.

O desenvolvimento empresarial na Rota está caracterizado pela existência de pequenas empresas, de estrutura familiar, cujo insuficiente capital não permite o desenvolvimento. Outros agravantes detectados são a falta de inovação e espírito empreendedor por parte dos diretores e outros empresários, o desânimo e a desmotivação entre os empresários do setor, as dificuldades de acesso a linhas de crédito e a inexistência de políticas e iniciativas concretas dos municípios e estados, voltadas a melhorar a oferta de serviços turísticos.

Os dados disponíveis sobre o perfil das empresas são fornecidos pelo SEBRAE, que realiza ações de apoio à criação de novos negócios e de melhora dos já existentes, através de diferentes programas de capacitação e qualificação.

A tabela e o gráfico a seguir demonstram a quantidade e o porte das empresas atendidas nos diversos programas oferecidos pela instituição. Verifica-se que o número de empresas de grande e médio porte é irrisório em todos os Estados, representando menos de 1% do total.

A maioria absoluta dos estabelecimentos atendidos são microempresas (58%) e também há uma participação relevante de empreendedores individuais (13%).

Outros 21% dos negócios ainda não estão formalizados e são nomeados na categoria “potencial”. A existência de 109 empresas piauienses nessa categoria pode demonstrar insegurança no ambiente de negócios turísticos, impedindo as empresas de se formalizarem ou, pelo contrário, a criação recente de muitos novos

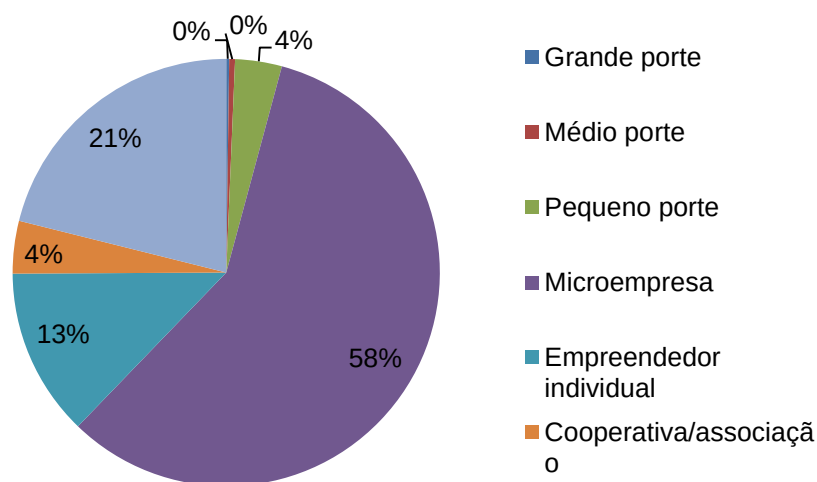
empreendimentos que ainda levarão um tempo para obter a estabilidade necessária à formalização.

Tabela 5 - Categoria das Empresas da Rota das Emoções

Categoria	CE	PI	MA	Total
Grande porte	0	0	2	2
Médio porte	1	1	2	4
Pequeno porte	13	16	3	32
Microempresa	283	137	105	525
Empreendedor individual	58	34	23	115
Cooperativa/associação	9	20	7	36
Potencial	33	109	49	191
Não respondeu	7	6	1	14
Total	404	323	192	919

Fonte: SEBRAE, 2014.

Gráfico 1 - Distribuição das empresas por porte / categoria



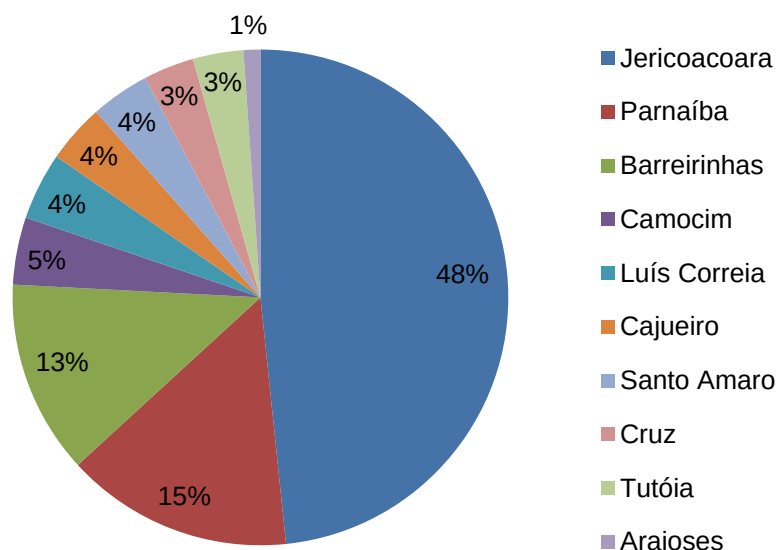
Fonte: SEBRAE, 2014.

Também se pode concluir dos dados expostos acima que o Estado do Maranhão está muito atrás dos demais Estados em número de empresas atendidas, indicando baixa competitividade no setor turístico ou falta de interesse dos empresários em participar das ações desenvolvidas pelo SEBRAE.

Má distribuição e subaproveitamento da oferta hoteleira

No que se refere aos estabelecimentos do setor de alojamento, embora não existam dados precisos sobre sua quantidade e capacidade, pode-se afirmar, com base nos registros do Cadastur, que a oferta está concentrada no município de Jericoacoara (48%) e, mais discretamente, em Barreirinhas (13%) e Parnaíba (15%). Os municípios de Barroquinha, Chaval, Ilha Grande e Paulino Neves não possuem nenhum alojamento cadastrado.

Gráfico 2 - Distribuição territorial dos meios de hospedagem (MHs/município)



Fonte: Cadastur – Ministério do Turismo.

A pesquisa de campo revelou que cerca de 38% das pousadas e hotéis não possuem Cadastur. Esse dado resulta da comparação entre os registros do Cadastur e as informações fornecidas pelas prefeituras visitadas, somadas àquelas obtidas em fontes complementares.

Considerando os estabelecimentos cadastrados junto ao Ministério do Turismo, a Rota possui uma oferta diária de 7.337 leitos, sendo que 37,5% deles estão em Jericoacoara, 18,6% em Parnaíba e 14,4% em Barreirinhas.

Tabela 6 - Capacidade hoteleira da Rota das Emoções

Município	Nº de Estabelecimentos		Unidades habitacionais (Cadastur)	Leitos (Cadastur)
	Cadastur	Outros registros		
Jericoacoara	88	131 ²	1096	2749
Parnaíba	27	29	633	1365
Barreirinhas	23	50	392	1056
Camocim	8	22	164	521
Luís Correia	8	12 ¹	267	880
Cajueiro	7	6 ¹	41	144
Santo Amaro	7	8	54	144
Cruz	6	10	61	149
Tutóia	6	6 ¹	106	291
Araioses	2	9	14	38
Barroquinha	0	4	0	0

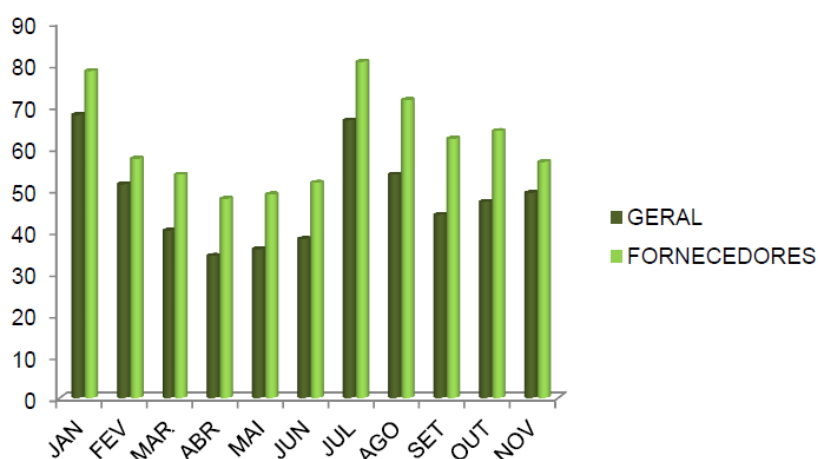
² Número de estabelecimentos listados no site TripAdvisor. Essa fonte foi utilizada como indicador mais próximo da realidade da oferta turística nos municípios em que não foi possível realizar entrevistas com os gestores públicos.

Chaval	0	2	0	0
Ilha Grande	0	2	0	0
Paulino Neves	0	5	0	0
Total	182	296	2828	7337

Fonte: Cadastur e informações coletadas durante as entrevistas com gestores públicos.

A oferta de leitos ainda é suficiente para acolher o fluxo turístico atual oriundo das operadoras de turismo brasileiras e internacionais. As taxas de ocupação dos meios de hospedagem da Rota indicam grande capacidade ociosa de mais de 50% em sete meses do ano, conforme se observa no gráfico abaixo. O gráfico também demonstra que as taxas de ocupação dos meios de hospedagem que possuem acordos com as operadoras de turismo ficam cerca de 15% acima da média geral.

Gráfico 3 - Taxa de ocupação dos meios de hospedagem em 2013 (médias mensais)



Fornecedores: meios de hospedagem mais comercializados pelas operadoras da Rota das Emoções

Fonte: SEBRAE, 2014.

Pouca participação dos restaurantes e lanchonetes nos programas de turismo

O número de equipamentos de alimentação existentes nos municípios visitados da Rota certamente está muito além daqueles registrados no Cadastur, pois existem restaurantes, bares e lanchonetes em todas as cidades da Rota, ao contrário do que indica a tabela a seguir.

Os dados fornecidos pelas prefeituras municipais indicam a existência de 79 restaurantes em Parnaíba, 13 em Barreirinhas e 9 em Cruz. Embora não haja dados oficiais para todos os municípios, esse poucos já dão a dimensão da defasagem entre os registros do Cadastur e a realidade desse setor empresarial.

A pouca adesão desse tipo de estabelecimento ao Cadastur é preocupante, pois indica que também não cumprem os requisitos para participar das ações empreendidas pelo SEBRAE. Dessa forma, seu envolvimento nos programas concernentes ao desenvolvimento do turismo na Rota das Emoções fica prejudicado, acarretando em prejuízos para o valor agregado ao produto turístico.

Tabela 7 – Restaurantes, Cafés e Lanchonetes com CADASTUR, por município

Município	Número de Restaurantes	Capacidade (Pessoas sentadas)
Araioses	--	--
Barroquinha		
Chaval		
Ilha Grande		
Paulino Neves		
Santo Amaro		
Tutóia		
Barreirinhas	1	60
Cajueiro		80
Camocim		200
Cruz		24
Luís Correia		--
Parnaíba		272
Jericoacoara	5	312
Total	14	948

Fonte: Cadastur – Ministério do Turismo.

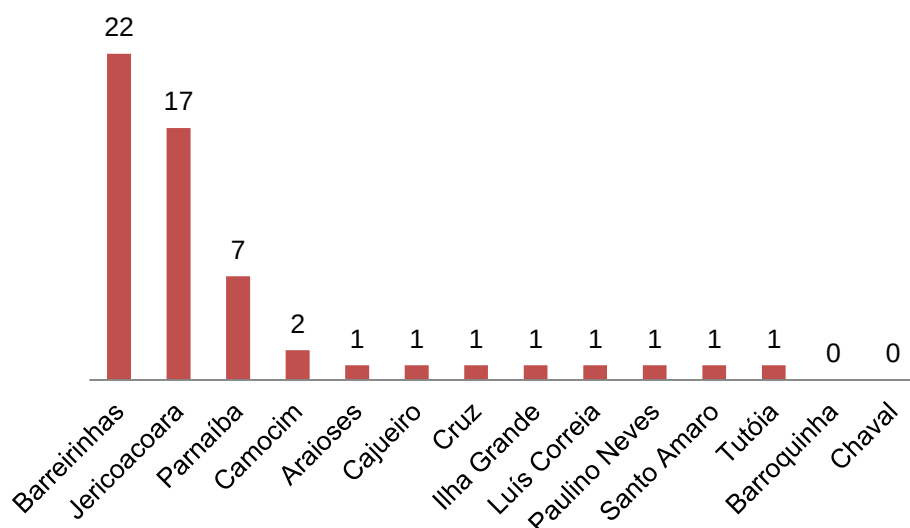
Estrutura de receptivo bem desenvolvida e sempre presente ao longo da Rota

Com exceção do município de Barroquinha, todos os demais possuem agências de receptivo e transportadoras turísticas para atender a demanda por transfers e passeios. A cidade de Barreirinhas é a campeã no número de agências, totalizando 38 empresas segundo dados da Prefeitura (no Cadastur estão apenas 22 delas). Esse pode ser um reflexo da quantidade de atrações existentes no entorno do município, envolvendo aqueles presentes em Santo Amaro e Paulino Neves, o que torna mais amplo o mercado a explorar.

Como principal polo receptor de turistas, Jericoacoara apresenta 17 agências registradas no cadastro nacional. Parnaíba, por sua, tem apenas sete empresas nesse segmento.

Nos demais municípios o número de agências se resume a uma ou duas empresas locais.

Gráfico 4 - Agências de receptivo com CADASTUR, por município



Fonte: Cadastur – Ministério do Turismo.

Complementando a oferta de agências, há também as transportadoras turísticas que oferecem produtos semelhantes, como os transfers e passeios.

Tabela 8 - Transportadoras turísticas com CADASTUR, por município

Municípios	Transportadoras
Parnaíba	5
Barreirinhas	4
Jericoacoara	2
Luís Correia	1
Araíoses	0
Barroquinha	
Cajueiro	
Camocim	
Chaval	
Cruz	
Ilha Grande	
Paulino Neves	
Santo Amaro	
Tutóia	
Total	12

Fonte: Cadastur – Ministério do Turismo.

Forças e fraquezas

Uma parte das empresas opera ainda no setor informal, o que limita ainda mais a sua capacidade de crescimento, a sua articulação com outros setores e o seu acesso a mercados. Têm um conhecimento mais limitado e menos informações sobre o mercado. Por outro lado, sua base tecnológica é antiquada e inadequada; seus sistemas de controle e de gestão são obsoletos, e dispõe de pouco acesso a serviços de desenvolvimento empresarial (SDEs). Alguns empresários têm um nível educacional baixo e capacidade de gestão insuficiente.

O setor informal não conhece as vantagens e benefícios da formalização e do associativismo ou, ainda pior, não tem acesso a ele. Os trâmites administrativos para a formalização ainda continuam sendo para alguns deles uma barreira muito alta em termos de tempo e custo. A nível local, trabalhou-se para facilitar as licenças de funcionamento e para reduzir quotas de ISS e percentagem de IPTV.

O desenvolvimento dos empreendedores e das pequenas empresas constitui uma prioridade estratégica para a região, assim como para o desenvolvimento dos setores turísticos e complementares e conexos. Requer-se um esforço real para melhorar a qualidade, a oferta, a inovação e a competitividade dos produtos e serviços turísticos que a rota oferece.

Outros fatores que limitam a competitividade das empresas e empreendedores locais são as elevadas taxas reais e garantias adicionais que se requerem para acessar o crédito e que dificultam o financiamento dos investimentos, e também a carência de outros produtos macrofinanceiros como microleasing, seguros, etc., que estão pouco desenvolvidos, além do limitado investimento em capital humano na região, com carências significativas em áreas como idiomas ou habilidades administrativas.

No setor, predomina certa sazonalidade no emprego e atividades de baixa produtividade, e pouca qualificação da mão-de-obra.

De igual modo, **os órgãos de representação dos empreendedores e das pequenas empresas são, por um lado, limitados** e, além disso, não têm realmente capacidade de representação do setor, e parece que não estão participando ativamente no processo de desenvolvimento turístico da região.

Torna-se necessário apoiar uma melhor estruturação e articulação da organização dos órgãos representativos das pequenas empresas e empreendedores e a atração dos investimentos, e também das outras instituições privadas que o fomentem.

Uma das fraquezas do setor associativo está na dificuldade de identificar os possíveis líderes, representantes e associações que possam representar adequadamente interesses de empreendedores e pequenas empresas em nível local e, mais especificamente, no setor turístico.

Muito provavelmente, os mecanismos de diálogo setor público–setor privado não recolhem convenientemente os interesses dos empreendedores e isto se deriva de sua dificuldade para organizar a defesa comum de seus interesses.

Não parece que as empresas estejam aproveitando ao máximo as possibilidades que as TIC oferecem e nisto, sem dúvida, se manifesta o baixo nível tecnológico de alguns empreendimentos, limitado a algumas páginas na Internet e à presença em portais, etc.

Também convém destacar que alguns investimentos públicos em áreas rurais também são escassos, e alguns serviços públicos têm sérias carências.

Para a correta implementação das atividades previstas contamos com o apoio de SEBRAE cuja participação é imprescindível, e pode também conseguir uma melhor colaboração entre instituições públicas e privadas, especialmente com as municipalidades, organizações empresariais e outras instituições.

O SEBRAE (a descrição mais detalhada é apresentada no apêndice) está trabalhando há bastante tempo com o setor empreendedor e da pequena empresa na zona, prestando apoios na forma de assessoria e acompanhamento, principalmente, e tem, além disso, um magnífico conhecimento das prioridades e oportunidades que enfrentam muitas destas empresas.

Algumas outras necessidades que se deduzem da situação do setor, no qual também participa o SEBRAE, são por exemplo, a necessidade de apoiar ações de fortalecimento e capacitação e, naturalmente, a necessidade de apoiar diretamente a grupos de empresas; em **projetos de encadeamentos** (por exemplo, alimentação, artesanato e comércio podem complementar a sazonalidade do setor turístico e com certeza reforçar produtos e serviços), também em projetos de comercialização conjunta, participação em feiras eventos, apoio ao desenvolvimento de selos de qualidade setoriais; marcas conjuntas e participação dos empresários em feiras e missões comerciais, acesso ao financiamento ou em melhorar o conhecimento das possibilidades que as TIC oferecem.

Nesse sentido, valorizamos muito positivamente, o **novo projeto “Cadeia de valor na Rota das Emoções, proposto ao SEBRAE Nacional.**

Há um baixo número de certificações de qualidade, tanto em sistemas de gestão como no de produtos e serviços há um grande desconhecimento do atual sistema de inovação, pesquisa e tecnologia.

Em termos gerais, a oferta é insuficiente, em qualidade e quantidade, para a demanda potencial do mercado regional e internacional. Também vi uma falta de capacidade local e limitação para apresentar as oportunidades de negócio e investimento oferecidas pela rota aos investidores potenciais

O setor comércio enfrenta problemas de competitividade, e merece de um programa amplo de modernização, assim como, em seu conjunto, a cadeia de valor de alimentação, incluindo o setor da pesca artesanal.

Falta de capacidade local e limitação para apresentar as oportunidades de negócio e investimento oferecidas pela rota aos investidores potenciais.

Oportunidades e ameaças

No entanto, e apesar de tudo, também há boas notícias, uma indústria ainda por se desenvolver e crescer, um apoio dos governos que se traduz em programas disponíveis, mas, sobretudo, a atitude dos brasileiros.

De acordo com o estudo GEM (Global Entrepreneurship Monitor www.gemconsortium.org/docs/2806/gem-brazil-2012-report), **o empreendedorismo é o sonho de 44% dos brasileiros.** 7 de cada 10 empreendedores brasileiros o são porque identificaram uma oportunidade de negócios, não por necessidade.

A taxa de abertura de novos negócios cresceu mais de 10 pontos no último ano, especialmente na região nordeste.

O aumento da renda disponível, a melhor distribuição de renda, o aumento do crédito imobiliário e o aumento das classes C e D, tornam os serviços turísticos viáveis e acessíveis a uma grande porcentagem, que cresce a cada ano, de brasileiros.

A dificuldade para formalizar o empreendimento é alta no Brasil, comparada com outros países. Os fatores analisados pelo Banco Mundial em seus relatórios Doing Business quantificam a facilidade de estabelecer negócios num país e servem de ponto de partida quando se trata de identificar barreiras para a atuação das empresas:

- Abertura de um negócio.
- Gestão de licenças de construção.
- Emprego de trabalhadores.
- Registro predial.
- Obtenção de crédito.
- Proteção de investidores.
- Pagamento de impostos.
- Comércio de fronteira.
- Cumprimento de contratos.
- Fechamento do negócio.

O observatório da PME do Brasil realiza também comparações multiestado, analisando muitos destes critérios, que, no entanto, transcendem em grande medida as capacidades municipais.

Avançou-se de forma significativa na melhora do quadro normativo do empreendimento e, neste sentido, se deve destacar a aprovação da lei de micro e pequena empresa, o sistema do simples nacional e a figura do empreendedor individual.

No entanto, a complexidade e a carga do sistema tributário se mantêm como um fator que, de acordo com as empresas, limita seu potencial de desenvolvimento, assim como a burocracia e os trâmites. A burocracia aumenta o custo da formalização, consome recursos e limita as capacidades para concorrer. O cumprimento da lei continua a ser complexo, desconhecido e labiríntico, em alguns casos, e dificulta o exercício regular da atividade empresarial.

Mantém-se alto o custo do crédito e altas as exigências bancárias para concedê-lo às empresas, embora tenha havido baixas das taxas de juro básicos SELIC dos bancos privados e públicos.

Outros dados importantes que afloram no estudo GEM são que 30,2 % da população brasileira estão envolvidos em algum tipo de negócio, frente a 20% em nível mundial. O Brasil ocupa o 10º lugar no ranking mundial neste indicador. 36 milhões de brasileiros estão empreendendo, o que destaca sua importância como grupo social e econômico que merece ações de governo.

A nova lei de PMEs é um magnífico avanço e faculta ao SEBRAE entre outras ações, que também são propostas em nossas recomendações

- A desburocratização do processo de legalização de empresas;

- Incentivo à participação das micro e pequenas empresas nas licitações municipais;
- Fortalecimento da atuação do agente de desenvolvimento local e;
- Estímulo à formalização do Microempreendedor Individual.

Igualmente, a lei desenha um **quadro institucional** para que o SEBRAE, as instituições municipais, como a Confederação Nacional de Municípios (CNM) e a Frente Nacional de Prefeitos (FNP), e órgãos do governo Federal ligados ao desenvolvimento empresarial, como o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Externo apoiem o agente fornecendo subsídios que lhe permitam ter uma visão global da economia para direcionar seus esforços localmente no município. Este poderia ser o germe para desenvolver uma estrutura local de apoio ao empreendedorismo.

Para apoiar essa ação foi criado o plano de trabalho para operacionalizar a implementação da LC 128/2008. Nesse contexto, a organização dos agentes numa rede visa facilitar a interação entre os municípios e instituições de apoio técnico, com a meta de impulsionar o desenvolvimento local por meio da **criação de um ambiente de negócios favorável** às micro e pequenas empresas.

Há outras medidas interessantes, que é preciso garantir que sejam conhecidas e utilizadas pelas empresas da rota. Um dos mecanismos que pode ser adotado para facilitar a formalização das micro e pequenas empresas é a implantação da Sala do Empreendedor, tendo em vista concentrar o atendimento ao público no que se refere a todas as ações burocráticas necessárias à abertura, regularização e baixa das empresas de pequeno porte.

A lei também prevê o tratamento diferenciado e favorecido à microempresa e à empresa de pequeno porte. Através da Lei Geral, foi instituído o **regime tributário específico para o segmento, com redução da carga de impostos e a simplificação dos processos de cálculo e recolhimento, que é o Simples Nacional**.

Outros instrumentos disponíveis é o Observatório da Lei Geral, que é um portal que permite monitorar, avaliar e subsidiar a implementação da Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte na União, Estados e Municípios brasileiros. Resultado da parceria entre SEBRAE e CNI, o Observatório é um jeito fácil e rápido de acompanhar todas as novidades da Lei Geral, seus reflexos nas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte e os avanços da União, Estados e Municípios no aprimoramento do ambiente de negócios para os pequenos negócios. Também será necessário favorecer e utilizar a figura do Empreendedor Individual.

2.6. Produtos e serviços turísticos

2.6.1. Produtos turísticos

Predomínio de sol e praia como produto turístico, seguido da natureza/aventura e da prática de esportes aquáticos.

Entre os produtos ou atividades mais populares segundo o motivo de viagem (Ministério do Turismo, 2013) estão os relacionados com:

- Sol e praia (64%): banho em lagos e praias, passeios
- Natureza ou aventura (21%): caminhadas, observação da natureza, passeios de bugue, travessia em lancha
- Cultura (11%): visita a comunidades e compra de artesanatos locais; e
- Esportes aquáticos (2%): kitesurf e windsurf, favorecidos pelas ótimas condições eólicas que permitem sua prática.

Todos esses produtos estão melhor representados nos municípios de Jericoacoara, Barreirinhas e Parnaíba, tal qual mostra a tabela abaixo:

Destino	Tipologias de turismo e experiências ofertadas
Barreirinhas	Tipologia: sol e praia, ecoturismo, turismo de aventura. Experiências: Lençóis Maranhenses (pequenos e grandes), Passeio de lancha no Rio Preguiças, Flutuação no Rio Cardosa, passeio de quadriciclo.
Parnaíba	Tipologia: ecoturismo, turismo cultural. Experiências: Delta do Parnaíba, patrimônio histórico preservado.
Jericoacoara	Tipologia: sol e praia, ecoturismo, turismo de aventura. Experiências: praias, dunas, lagoas, passeios de bugue, entretenimento noturno.

Os demais municípios, apesar de contar com recursos turísticos naturais e culturais, não possuem a estrutura e os serviços turísticos necessários para oferecer produtos completamente desenvolvidos e diferenciados, segundo as opiniões coletadas por alguns receptivos em depoimentos.

2.6.2. Serviços turísticos básicos

Ao contrário das agências de receptivo, demais serviços precisam crescer e aprimorar-se

Hospedagem. A oferta hoteleira da Rota das Emoções é grande e variada apenas nas cidades de Barreirinhas, Parnaíba e Jericoacoara. Essas cidades oferecem leitos em quantidade suficiente para acolher o atual fluxo turístico oriundo das operadoras de turismo brasileiras e internacionais, em categoria econômica ou luxo.

Resorts são encontrados apenas em Barreirinhas e Luís Correia. Em Camocim, há um resort fechado desde 2010. O grupo proprietário tem intenção de vender o imóvel assim que o turismo apresentar sinais de melhora.

Em comparação com os demais destinos turísticos do nordeste, faltam opções de hospedagem, principalmente resorts, o que dificulta a comercialização do produto pelas operadoras de turismo (CHIAS, 2012).

Nas cidades intermediárias entre Barreirinhas, Parnaíba e Jericoacoara a oferta hoteleira é formada por pequenos hotéis e pousadas, com administração predominantemente familiar. Paulino Neves, Chaval e Barroquinha possuem majoritariamente empreendimentos informais, que demandam capacitação gerencial e investimentos para tornarem-se aptos a receber turistas. Na situação atual eles conseguem atender a demanda de turistas que aceitam o padrão cama e café, sem muito conforto nem serviços.

Apesar de aceitar pagamento com cartão de crédito, muitos estabelecimentos ainda exigem depósito de 50% do valor da estadia para confirmar a reserva.

Sites de reserva como Decolar.com e Booking.com tem sido o principal canal de venda de alojamento dos municípios da Rota das Emoções. Os hotéis de maior porte possuem acordos com operadoras de turismo das regiões sul e sudeste do Brasil ou até do exterior. Já os menores tem procurado firmar parcerias com os receptivos locais, o que foi estimulado pela realização do 1º Salão da Rota das Emoções em 2013, evento comercial que reuniu empresários dos 14 municípios para apresentação e negociação de seus serviços.

Com exceção de Jericoacoara, as demais cidades têm sofrido com a sazonalidade. A alta temporada dura apenas três meses e as receitas obtidas não são suficientes para fazer novos investimentos nos estabelecimentos, seja na ampliação do imóvel ou na reforma e renovação dos ambientes.

Gastronomia. Restaurantes, bares e lanchonetes existem em todas as cidades da Rota, porém sem muita diversidade gastronômica. Culinária internacional só é encontrada em Jericoacoara e nos restaurantes que ficam dentro dos hotéis de Barreirinhas. Por menor que seja o município, sempre há pizzarias e restaurantes que servem pratos à base de peixe (normalmente ensopado ou frito). Com exceção dos peixes e frutos do mar, os pratos típicos locais podem parecer exóticos para o paladar e os hábitos alimentares dos turistas, pois são pratos de sabor forte e muitas vezes vêm carregados de temperos locais, como a pimenta e o coentro. Alguns exemplos são: galinha preparada com sangue, carne de bode com leite de coco, carne de caranguejo.

Uma bebida muito consumida pela população local é a cajuína, uma espécie de refresco sem gás feito a partir da fermentação do caju. Sua versão artesanal é um pouco rara de se encontrar, mas a maioria dos mercados oferece o produto industrializado.

Visando ampliar e diversificar a oferta de alimentos na Rota, o SEBRAE propôs a introdução do conceito de *slow food*, de forma a incentivar o uso de alimentos regionais e sazonais, aproveitando para valorizar a produção agrícola e a cultura local (SEBRAE, 2012).

Não há muitas opções para refeições intermediárias – entre café da manhã e almoço ou entre almoço e jantar, por exemplo. Além disso, é muito comum que todo o comércio feche entre 12h e 15h, principalmente nas cidades onde ainda não existe fluxo de turistas. Em Barreirinhas, Parnaíba, Jericoacoara e Camocim encontram-se opções como cafés, sorveterias e casas de tapioca.

Cartões de crédito e débito são aceitos na maioria dos estabelecimentos.

Um dos principais entraves encontrados por bares, lanchonetes e restaurantes é o elevado custo e a pouca variedade dos ingredientes disponíveis nas menores

idades, em função das más condições de acesso e da produção local diminuta, o que encarece os preços. Esse aspecto já havia sido pontuado em 2006, quando da elaboração da Avaliação Ambiental Estratégica da Região Costa Norte, quando os autores indicaram a necessidade de estimular a produção local desses insumos, tanto através de empresas de apoio como de cooperativas que incentivem uma escala de produção maior do que a subsistência, caracterizando-se inclusive como oportunidade para que as comunidades se beneficiem da atividade turística (BRASIL, 2006).

Receptivo. As agências de receptivo estão presentes em todos os destinos. Esse segmento da oferta turística é o que mais prospera na Rota das Emoções, pois têm mobilidade para buscar ou levar os turistas a outros atrativos fora do território do município. Como tudo é muito longe ou difícil de acessar, é comum que os hotéis e pousadas também ofereçam serviços de transfer e passeios, em veículos de sua propriedade, como estratégia para maximizar as receitas.

Ao tratar da oferta de experiências e atividades para os turistas, não se pode ignorar as empresas de kitesurf, que atuam como escolas, agências e lojas de produtos para os praticantes do esporte. Elas estão presentes de forma massiva em Jericoacoara (91 estabelecimentos), mas também já aparecem com discrição em Cajueiro da Praia, Cruz, Camocim e Barroquinha. O esporte pode ser praticado ao longo da costa do Ceará (desde Cruz) e parte do Piauí (até Barra Grande, Cajueiro da Praia), sendo que o período de ventos propícios vai de junho a novembro.

O aspecto mais problemático no sistema de recepção aos turistas são os guias e condutores que, apesar de acumular conhecimento prático dos percursos e serem capazes de conduzir os visitantes, não estão capacitados para fornecer informações científicas e interpretar os ambientes visitados. Falta-lhes conhecimento sobre a fauna, a flora e o ambiente em geral, além da falta de fluência no idioma inglês. Esses fatores prejudicam a comercialização do produto para públicos internacionais e comprometem a qualidade das experiências turísticas (BRASIL, 2006; CHIAS, 2012; SEBRAE, 2013).

Em nenhuma das 14 cidades existem guias de turismo cadastrados junto ao Ministério de Turismo (Cadastur).

Ausência de sinalização turística ao longo da Rota...

Uma deficiência importante existente na Rota é a falta de sinalização viária e turística na maioria dos municípios. Foi constatada a existência de placas nas rodovias, indicando os municípios e alguns atrativos. A conservação e disposição das placas é melhor no Estado do Ceará do que nos demais Estados. No Maranhão, é impossível chegar até Santo Amaro ou até Paulino Neves a partir de Barreirinhas sem a companhia de alguém que já conheça o caminho. Situação similar ocorre nos acessos aos Parques Nacionais de Jericoacoara e Lençóis Maranhenses, pois não existem placas indicando os caminhos e as vias de acesso não estão bem demarcadas. Por fim, estando dentro dos municípios, a sinalização existente geralmente é incapaz de guiar os visitantes às zonas hoteleiras e aos atrativos do entorno.

Um bom e correto sistema de sinalização torna-se primordial. Deve ser homogêneo no trajeto da rota e requer sinais para diferentes tipos de estabelecimentos turísticos (hotéis, pousadas, restaurantes, etc.), atrações e recursos do circuito, trechos da rota, etc. com o logo oficial da Rota.

Além disso, os painéis de sinalização devem respeitar normas relativas ao conteúdo (mensagem clara, pictograma com grafismo simples e representativo da temática) e a forma (cores e tamanhos acordes com o tipo de via). Segundo entende-se da pesquisa realizada, a Rota não cumpre esses requisitos atualmente.

Os municípios onde está prevista a realização de projetos de melhoria da sinalização turística são Santo Amaro, Paulino Neves, Barreirinhas e Ilha Grande.

...e de um sistema de informação estruturado e eficaz.

Quando se fala em sistema de informação turística devem se considerar dois subsistemas distintos: o de informação ao turista e o de informações sobre o turismo. No momento, não há conhecimento da existência de um sistema de informações turísticas articulado para a Rota em nenhum dos dois âmbitos.

No que se refere às informações fornecidas aos turistas, não existem muitos centros de interpretação ou de informação turística e os atuais apresentam deficiências no atendimento ao cliente e na distribuição de material promocional, como mapas ou folhetos explicativos das atrações da Rota. Este foi um dos pontos fracos considerados no Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo no Piauí, mas é realidade comum aos demais Estados.

Os operadores internacionais que visitaram o território apontaram também a carência de informações em inglês: folhetos, cardápios, avisos e sinalização interna dos estabelecimentos (SEBRAE, 2013).

Já em relação às informações sobre o turismo na Rota, é evidente a necessidade de elaborar, com frequência e abrangência adequadas, pesquisas da demanda receptiva (perfil, nacionalidade, motivações, fontes de informação, ponto de entrada, despesas, estadias, etc.) e pesquisas de ocupação hoteleira, além de identificar e quantificar a oferta turística, no que se refere aos atrativos e às empresas prestadoras de serviços.

Com isso, o destino estaria apto para oferecer uma melhor experiência ao visitante, além de ganhar capacidade de planejar e monitorar os resultados obtidos, analisar a satisfação dos visitantes, realizar estudos de capacidade de carga, fornecer dados confiáveis para potenciais investidores e avaliar os resultados das políticas públicas postas em prática no futuro.

2.6.3. Serviços turísticos complementares

Baixa atratividade do comércio, mas excelente qualidade do artesanato.

Na maior parte dos municípios os artesãos estão organizados para produzir e vender seus produtos. Cada estado tem suas particularidades artesanais que os diferenciam entre si. No Maranhão predomina o artesanato feito com fibra de buriti. Os fios são trançados por meio de tear ou crochê para dar forma a bolsas, chapéus, bijuterias e toalhas decorativas. A palha de carnaúba é a principal matéria-prima utilizada no Piauí, contudo o artesanato de maior interesse comercial e turístico é a renda de bilro produzida em Ilha Grande. No Ceará são encontrados objetos de decoração feitos de madeira, talos de carnaúba ou cabaças. Destacam-se as canoas de diversos tamanhos produzidas em Camocim e os lustres feitos com escamas de peixe, vendidos somente em Jericoacoara.

Doces de caju estão presentes nos três Estados, visto que a fruta é muito comum. O mesmo ocorre com a tapioca, que aparece recheada com ingredientes diversos, ao gosto do cliente. Os sabores mais tradicionais são: manteiga; queijo com coco; e coco com leite condensado.

O comércio em geral é pouco atraente, com exceção do existente em Jericoacoara. Nas demais cidades os produtos vendidos são os de necessidade básica. Quase não se encontram lojas de marcas brasileiras reconhecidas a nível nacional e internacional, como por exemplo, Hering, Forum, Natura, Havaianas, Triton.

É uma preocupação do SEBRAE desenvolver um programa de qualificação do comércio envolvido diretamente com o turista, porém poucas iniciativas foram aplicadas até o momento.

Problemas detectados nos serviços de limpeza e saneamento básico

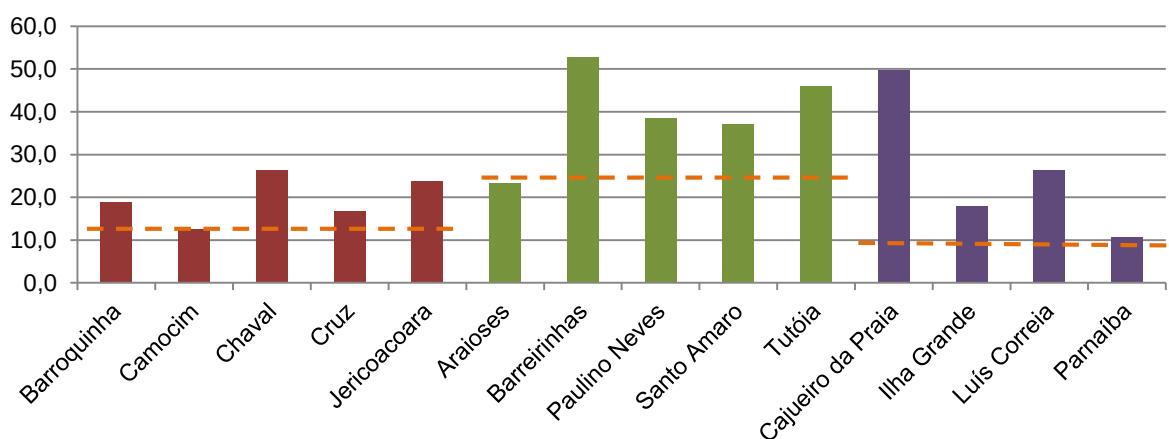
Os destinos da Rota apresentam deficiências nos serviços de limpeza dos espaços públicos. Há lixo nas praias e nas ruas, situação que é agravada pela presença de animais soltos em locais de banho que colocam em risco a saúde dos banhistas. A coleta de lixo é regular, porém é raro encontrar cestos de lixo nos espaços públicos.

Também não se encontram banheiros públicos nas proximidades dos atrativos em quantidade suficiente e com boas condições de higiene. O Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses é um dos pontos com a situação mais crítica, pois não há qualquer estrutura de apoio aos visitantes, com banheiros e bebedouros.

No que diz respeito ao saneamento básico, verifica-se que o nível de atendimento dos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário está abaixo da média em quase todos os municípios da Rota. Os piores cenários se encontram em Barreirinhas, Tutóia e Cajueiro da Praia, onde mais de 40% da população não tem acesso aos serviços.

Gráfico 5 - Saneamento básico na Rota das Emoções

Percentual de pessoas em domicílios com abastecimento de água e esgotamento sanitário inadequado (2010)



— Médias dos Estados. Fonte: Ipeadata.

Além disso, durante a alta temporada, detectou-se falhas no abastecimento de água e energia elétrica em alguns municípios, como por exemplo, Santo Amaro, Araioses e Luís Correia.

Escassa presença de agências bancárias ou caixas eletrônicos

Outro ponto de atenção ao longo da Rota das Emoções é a escassez ou inexistência de agências bancárias na maioria dos municípios. Os bancos mais frequentemente encontrados são Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e Bradesco. Nos municípios onde não há agências ou caixas eletrônicos, a população utiliza os

serviços das lotéricas e agências dos Correios, porém estes locais ficam fechados aos finais de semana, portanto indisponíveis aos turistas.

Quadro 7 - Agências bancárias nos municípios da Rota das Emoções

Município	Agências bancárias existentes
Santo Amaro	Nenhuma
Barreirinhas	Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e Bradesco
Paulino Neves	Nenhuma
Tutóia	Banco do Brasil, Bradesco
Araíoses	Banco do Brasil, Bradesco
Parnaíba	Todos
Ilha Grande	Nenhuma
Luís Correia	Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal
Cajueiro da Praia	Nenhuma
Chaval	Banco do Brasil
Barroquinha	Banco do Brasil
Camocim	Banco do Brasil, Caixa Econômica, Bradesco
Jericoacoara	Banco do Brasil (em Jijoca)
Cruz	Banco do Brasil

Fonte: Elaboração própria com base nas visitas de campo e consulta aos sites dos bancos

Operações de câmbio são possíveis apenas em Parnaíba ou nas capitais São Luís e Fortaleza.

Estas situações forçam que os turistas carreguem consigo uma grande quantidade de dinheiro, de forma a garantir que não lhes faltará recursos até o final do passeio. Felizmente os cartões de crédito e débito vêm sendo cada vez mais aceitos pelas empresas prestadoras de serviços.

É preciso atentar para o fato de que, ao estabelecer aeroportos em Cruz e Barreirinhas, os turistas não mais passarão pelas capitais dos Estados, portanto será preciso garantir que os novos terminais ofereçam serviços de câmbio e caixas eletrônicos dos diversos bancos existentes no Brasil (Itaú, Santander, HSBC).

Insuficientes serviços de suporte para a mobilidade interna

Os turistas autônomos podem se deparar com uma série de dificuldades relacionadas à mobilidade.

A dificuldade começa na necessidade de alugar um automóvel tracionado capaz de percorrer as estradas de areia encontradas em alguns destinos. Com exceção de Parnaíba, não há locadoras de veículos nos municípios que fazem parte do território.

Ao longo do percurso, são raros os postos de combustível, serviços de conveniência e locais de alimentação que sirvam de apoio ao turista.

Se o turista optar por fazer o percurso em ônibus regulares, encontrará terminais rodoviários com estrutura precária e terá dificuldade de obter informações precisas sobre horários, preços e locais de embarque das empresas formais e informais responsáveis pelo transporte dos passageiros. Como são poucas as frequências – às vezes uma só viagem por dia – é preciso planejar muito bem os deslocamentos a fim de evitar atrasos no cronograma de viagem.

Serviços de saúde insuficientes para atender a população e os turistas

Na maioria dos municípios os serviços de saúde se resumem ao atendimento básico, sendo necessário que os próprios habitantes recorram aos municípios de maior porte quando precisam de atendimento mais especializado. O problema se agrava com a chegada dos turistas, pois, em caso de ocorrências médicas, nem sempre conseguem o atendimento adequado no local onde se encontram, necessitando deslocar-se a outros municípios, sobrecarregando ainda mais o sistema.

Considerando que as atividades praticadas nos diversos atrativos da Rota das Emoções envolvem riscos aos participantes, como por exemplo, os passeios de bugue, as caminhadas nas dunas e passeios de barco, a deficiência na estrutura médica preocupa os operadores de turismo internacionais, sobretudo aqueles que trabalham com pessoas da terceira idade (BRASIL, 2009).

2.6.4. Sistema de qualidade padronizado

Limitada abrangência do sistema de qualidade turística da Rota

O SEBRAE vem atuando em todos os municípios da Rota com a finalidade de sensibilizar os gestores de empreendimentos turísticos sobre a importância de oferecer produtos e serviços de qualidade. Para tanto, promove cursos e palestras direcionados tanto aos gestores como aos empregados das empresas de turismo. Também é responsável pela implementação do “Programa de sustentabilidade nos Meios de Hospedagem” e do “Selo de Qualidades em Serviços”, além de apoiar o InMetro e a ABETA na difusão do certificado Aventura Segura. Os programas de qualificação conduzidos exclusivamente pelo SEBRAE abrangem atualmente 811 participantes. As principais características desses programas são:

- **Selo de Qualidade em Serviços:** é direcionado apenas para meios de hospedagem, restaurantes, barracas de praia, bares e similares. Adota critérios de avaliação dos estabelecimentos com base nas normas técnicas de turismo da ABNT (NBR). A obtenção do selo se dá mediante visitas de auditoria conduzidas por consultores do SEBRAE, pela aplicação do método de cliente oculto. Os relatórios das visitas apontam os aspectos que necessitam de melhorias e o SEBRAE oferece consultoria para a adequação aos níveis de exigência. O parecer final sobre a concessão do selo é dado por um Comitê Gestor composto por representantes das entidades do setor de turismo. Existem três categorias de reconhecimento: selo de qualidade – atribuído às empresas que cumprirem 80% dos requisitos avaliados; selo prata – concedido às empresas que obtiverem o selo de qualidade por cinco anos consecutivos; e selo ouro – oferecido às empresas que obtiverem o selo de qualidade por oito anos consecutivos e cumprimento de ao menos 85% dos requisitos avaliados. Este programa está em vigor apenas no Ceará e Piauí. Validade: um ano.
- **Programa de Sustentabilidade nos Meios de Hospedagem:** em vigor desde 2010, tem como objetivo incentivar a aplicação de práticas sustentáveis nos negócios turísticos. Segue os requisitos estabelecidos no Programa Nacional de Certificação em Turismo Sustentável (NBR 15.401 de 2006), embora não atribua certificados às empresas participantes. Seu público alvo são apenas os meios de hospedagem com CADASTUR vigente. A aferição do grau de implementação das práticas sustentáveis é feita por consultores do SEBRAE mediante preenchimento de ficha que contém todos

os critérios avaliados. Após visita de avaliação, os estabelecimentos têm um prazo para fazer as adequações necessárias. Após a segunda visita do consultor, é concedido um selo cuja cor indica o índice de implementação dos itens avaliados. A validade do selo é de dois anos.

- Vermelho: menos de 48% dos itens
- Amarelo: 48% a 71% dos itens
- Verde: 72% a 95% dos itens
- Azul: mais de 95% dos itens

Como se vê, os dois programas de qualidade existência são limitados quanto à sua abrangência setorial e territorial. Estão pouco disseminados no Estado do Maranhão e não atingem todos os setores da prestação de serviços turísticos. Agências de receptivo, transportadoras turísticas, museus e centros de informação turística, por exemplo, não são públicos-alvo dos selos.

No caso dos meios de hospedagem, a existência de dois selos de qualidade diferentes acarreta despesas em dobro no que tange ao pagamento das despesas de inscrição no programa, visita do consultor credenciado pelo Sebrae e possíveis serviços de consultoria necessários à adequação aos padrões exigidos. Seria interessante, portanto, que os quesitos de qualidade em serviços e sustentabilidade estivessem agregados num só selo.

2.7. Comercialização e promoção

Concentração dos esforços e iniciativas de marketing no SEBRAE

A adequada divulgação e informação de qualquer iniciativa de rota turística é também uma peça chave para garantir seu sucesso.

Nota-se pouco comprometimento e participação da União, Estados e municípios na divulgação da Rota das Emoções. Os sites de turismo do Ministério do Turismo e dos três Estados que compõem a Rota, não a mencionam entre os destinos apresentados.

Em relação aos municípios, nem todos possuem informações turísticas em seus sites. A maioria dos destinos que integram a Rota das Emoções concentra seus esforços de marketing na participação de feiras de turismo, sendo a principal delas o Salão de Turismo da Rota das Emoções.

O SEBRAE tem atuado intensamente na melhoria dos produtos ofertados, bem como na promoção dos destinos e distribuição dos produtos. A divulgação da Rota se dá através da participação em feiras e eventos de turismo, no Brasil e exterior. Os grupos de participantes são organizados pelo SEBRAE, que também auxilia na produção do material gráfico que será distribuído.

A organização é responsável pela manutenção do site www.rotadasemocoes.com.br que funciona como um portal de informações sobre os destinos que compõem a Rota, indicando hotéis, pousadas, restaurantes e agências de receptivo cadastradas em cada município. Além disso, sugere atividades e indica os principais atrativos existentes ao longo do território.

O SEBRAE é também o idealizador e organizador do Salão de Turismo da Rota das Emoções, evento anual que teve sua primeira edição realizada em 2013. O grande objetivo do Salão de Turismo é mobilizar, integrar, promover e comercializar os produtos e serviços turísticos existentes dentro do território. Além disso, promove visitas técnicas e encontros comerciais com operadoras de turismo, visando estimular a comercialização dos produtos existentes, principalmente os que ainda não são oferecidos.

Presença incipiente do produto nos mercados nacional e internacional

A Rota das Emoções não é comercializada pelas maiores operadoras nacionais como CVC, Nascimento, Flytour o Agaxtur, sendo que a oferta de pacotes se concentra em operadoras de menor porte, com foco no turismo ecológico.

Uma pesquisa nos canais internacionais de comercialização de pacotes turísticos especializados (excluem-se os do segmento sol e praia), mostra que dentre os 194 pacotes que incluem destinos brasileiros, apenas três tem como objeto municípios envolvidos na Rota das Emoções e, além disso, estes não são comercializados com a denominação da Rota.

Tabela 9: Presença da Rota nos canais de comercialização internacionais

	Norte		Nordeste						Centro		Sul				Total geral
	Amazonas	Pará	Rota das Emoções	Ceará	Maranhão	Piauí	Bahia	Outros	Mato Grosso Sul	Minas Gerais	Rio de Janeiro	Paraná	Sao Paulo	Outros	
Parques nacionais												4			4
Ecoturismo	3						1							1	5
Cultural	2			1			2	2		1	23	18	15		64
Fauna	1						1		6		5	4	3		20
Multi-atividades	8		3	2	2	1		1	2		1	1			21
Observação de pássaros				1			2	2			1				6
Fotografia							1		1	1	1				4
<i>Sightseeing</i>	1	1		1			7	1		4	18	6	1		40
Experiência espiritual											3				3
Voluntariado e cursos							3			1	4				8
Náutico	3	1									2				6
<i>Trekking</i> e trilhas	2										3				5
Atividades sol e praia								1			1			1	3
Esportes		1							1		2			1	5
Total geral	20	3	3	5	2	1	17	7	10	7	64	33	19	3	194

Fonte: Infohub.

A nível supra-estadual

O governo brasileiro possui dois sites oficiais dedicados ao turismo:

1. www.turismo.gov.br: voltado à população brasileira
2. www.visitbrasil.com: voltado aos turistas e operadores estrangeiros

Ambos possuem aplicativos de pesquisa de destinos que não retornaram resultados quando o termo buscado foi “Rota das Emoções”. Ao solicitar sugestões de destinos conforme o tipo de turismo desejado, o resultado foi o seguinte:

- Ecoturismo: o site 1 retorna Barreirinhas, Jericoacoara e Parnaíba;
- Aventura: o site 1 retorna apenas Barreirinhas.
- Ecoturismo e aventura: o site 2 retorna Delta do Parnaíba, Lençóis Maranhenses e Cajueiro da Praia. O conteúdo sobre o Delta cita as cidades de Ilha Grande e Parnaíba e o conteúdo sobre os Lençóis citam Santo Amaro e Barreirinhas;
- Sol e Praia: o site 1 retorna Camocim e Jericoacoara; já o site 2 retorna apenas Jericoacoara.

Surpreendem as citações de Cajueiro da Praia e Ilha Grande, pois esses dois destinos praticamente não aparecem na oferta de pacotes das operadoras de turismo. Nota-se que a forma de classificar e comunicar os destinos é distinta conforme o público visado, sendo que para os brasileiros as regiões turísticas do Delta do Parnaíba e Lençóis Maranhenses não aparecem como opções de destinos.

Nos dois sites os destinos pertencentes à Rota das Emoções são classificados majoritariamente como destinos de ecoturismo e turismo de aventura.

A nível estadual

Existe pouco comprometimento e participação dos Estados no desenvolvimento do turismo na Rota das Emoções.

As páginas de turismo dos Estados do Maranhão, Piauí e Ceará não fazem referência à Rota das Emoções. No caso do Maranhão, é possível buscar os destinos por região ou por tipos de experiências. Os destinos maranhenses da Rota das Emoções integram os polos Parque dos Lençóis e Delta das Américas (como é chamado o Delta do Parnaíba pelo governo do Maranhão) e são classificados entre as experiências de Aventura, Esportes, Ecoturismo, Cultura e Sol e Praia.

No Ceará, apenas os destinos de Camocim, Jericoacoara e Cruz aparecem entre os segmentos de Sol e Praia, Lazer e Gastronomia. Já no Piauí, os destinos da Rota são encontrados dentre os atrativos indicados como “Natureza” ou acessando diretamente o link para o Polo Turístico Costa do Delta.

Nota-se que nem todos os municípios da Rota aparecem nos sites dos Estados.

Os governos estaduais costumam participar de feiras de turismo de abrangência nacional e internacional, como ABAV, FIT, WTM e outras, com estandes, mesas de negociação e distribuição de material institucional. Nessas ocasiões alguns municípios se beneficiam ao serem convidados para participar do evento, integrando os estandes estaduais. É um tipo de parceria em que o governo estadual assume os custos de aluguel, montagem e decoração dos estandes e os municípios cobrem as despesas decorrentes de transporte, hospedagem e alimentação dos representantes que ocuparão o estande, bem como do material distribuído por cada um.

É importante citar que a postura do Maranhão de adotar o nome Delta das Américas para a região maranhense do Delta do Parnaíba em nada contribui para a consolidação da Rota das Emoções como produto turístico integrado. Pelo contrário, faz supor uma rivalidade entre os estados do Maranhão e do Piauí. Entendemos que o nome Delta do Parnaíba faz referência unicamente ao nome do rio que ali desemboca, sem a intenção de beneficiar o município de Parnaíba. O destaque desse município como principal ponto de acesso às ilhas existentes no Delta se deve a fatores que independem da nomenclatura do atrativo: boa estrutura de transportes, qualidade, quantidade e diversidade de serviços turísticos e a distância percorrida entre o porto de embarque os atrativos.

A nível municipal

A maioria dos destinos que integram a Rota das Emoções concentra seus esforços de marketing na participação de feiras de turismo. A principal delas é o Salão de Turismo da Rota das Emoções, onde ocupam estandes individuais e distribuem materiais gráficos, brindes ou quitutes para os visitantes.

Assessoria de imprensa e *famtours* são exceções dentre as ações promocionais desenvolvidas a nível municipal.

Nem todos os municípios possuem informações turísticas em seus sites.

Os municípios que atualmente não recebem fluxos relevantes de turistas tendem a acreditar que uma campanha promocional é necessária para tornar os destinos conhecidos. Em sua opinião, essa campanha deveria ser conduzida pelos governos Estaduais, Ministério do Turismo ou Sebrae, visando fortalecer a Rota das Emoções

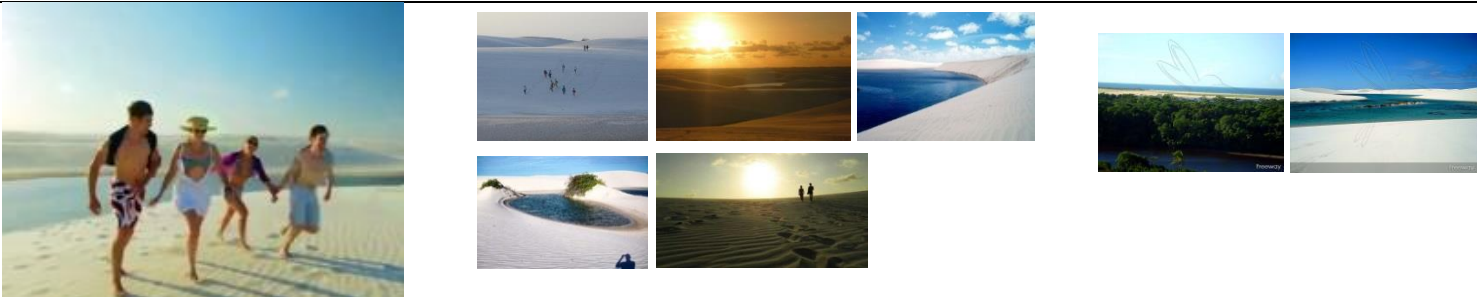
e incentivar os turistas a conhecer os destinos intermediários entre Barreirinhas, Parnaíba e Jericoacoara.

Os quadros apresentados a seguir sintetizam o conteúdo da comunicação relativa à Rota nos âmbitos estadual e municipal, bem como agrupa a informação divulgada pelas principais operadoras de turismo da Rota das Emoções no Brasil e exterior:

Quadro 8 – Conteúdo da comunicação institucional e comercial de Santo Amaro do Maranhão

	Governo do Estado do Maranhão	Governo Municipal	Operadoras (Venturas, Pisa, Freeway, Adventure Club e Cia Eco)
Atrativos	• Dunas • Lagoas de águas cristalinas • Lagoa da Gaivota • Beleza natural • Ecossistema	O site da Prefeitura não fornece informações sobre o turismo no município.	• Lagoa da Gaivota • Espigão • Betânia
Atividades	• Caminhada • Banho nas lagoas • Convívio com comunidades locais		• Caminhada • Banho nas lagoas • Contemplação do pôr-do-sol • Passeio de barco / jangada no Rio Alegre
Imagens		Não possui	

Quadro 9 - Conteúdo da comunicação institucional e comercial de Barreirinhas

	Governo do Estado do Maranhão	Governo Municipal	Operadoras (Cia Eco, Freeway, Tarannã, Adventure Club, Galápagos, Ambiental)
Atrativos	• Dunas • Lagoas de águas cristalinas • Lagoa Azul • Lagoa Bonita • Lagoa das Emendadas • Beleza natural • Ecossistema	Não existem informações sobre turismo na página da Prefeitura, apenas notícias do setor e uma galeria com poucas fotos dos Lençóis Maranhenses.	• Lagoa Azul • Lagoa do Peixe • Lagoa Bonita • Rio Preguiças • Atins (povoado) • Vassouras (povoado) • Mandacaru (povoado) • Farol do Preguiças • Caburé • Casa de Farinha / Tapuio • Marcelino (comunidade de artesãos)
Atividades	• Caminhada • Banho nas lagoas • Convívio com comunidades locais		• Flutuação no rio Formigas • Passeio de lancha no rio Preguiças • Contemplação da paisagem • Contemplação do pôr-do-sol • Banho nas lagoas • Caminhada
Imagens			

Quadro 10 - Conteúdo da comunicação institucional e comercial de Paulino Neves

	Governo do Estado do Maranhão	Governo Municipal	Operadoras (Cia Eco, Oikos, Tarannà, Freeway)
Atrativos	• Dunas • Lagoas	Não existem informações sobre turismo na página da Prefeitura.	• Pequenos Lençóis • Praias • Rio Novo
Atividades			• Passeio em 4x4
Imagens	Não possui	Não possui	Não possui

Quadro 11 - Conteúdo da comunicação institucional e comercial de Tutóia

	Governo do Estado do Maranhão	Governo Municipal	Operadoras (Cia Eco, Venturas, Pisa, Freeway)
Atrativos	• Delta das Américas • Ilha das Canárias • Ilha do Caju • Artesanato (fibra de buriti) • Gastronomia (frutos do mar) • Pontal das Melancieiras (praia) • Balneários • Ilha do Cajueiro (dunas e lagoas)	Não existem informações sobre turismo na página da Prefeitura.	• Povoado de Lagoinha • Delta do Parnaíba • Ilha Igoronhon • Ilha Grande do Paulino • Ilha do Caju • Ilha das Canárias • Ilha dos Guarás • Morro do Meio (duna) • Barra do Meio
Atividades	• Travessia do Delta • Passeio de Toyota pela orla • Observação de guarás (revoada) • Observação de cavalos marinhos • Observação dos catadores de caranguejo		• Almoço • Pernoite • Travessia do Delta em lancha • Caminhada pelas dunas • Observação de guarás (revoada) • Banhos de lagoa • Observação do modo de vida dos ribeirinhos
Imagens	Não possui	Não possui	

Quadro 12 - Conteúdo da comunicação institucional e comercial de Araiões

	Governo do Estado do Maranhão	Governo Municipal	Operadoras (Cia Eco, Oikos)
Atrativos	• Delta das Américas • Ilha das Canárias • Ilha do Caju • Artesanato (fibra de buriti) • Gastronomia (frutos do mar) • Pontal das Melancieiras (praia) • Ilha do Cajueiro (dunas e lagoas)	Não existem informações sobre turismo na página da Prefeitura.	• Cana Brava • Ponte Jandira
Atividades	• Travessia do Delta • Observação de guarás (revoada) • Observação de cavalos marinhos • Observação dos catadores de caranguejo		• Desembarque e transfer para Parnaíba
Imagens	Não possui	Não possui	Não possui

Quadro 13 - Conteúdo da comunicação institucional e comercial de Parnaíba

	Governo do Estado do Piauí	Governo Municipal	Operadoras (Freeway, Cia Eco, Tarannà, Ambiental, Galápagos)
Atrativos	• Ilha das Canárias (cipoal, mangue, população nativa) • Ilha das Batatas (fazenda produtora de leite) • Praia Pedra do Sal • Igarapés (Delta) • Fauna local (Delta) • Lendas • Dança folclórica (reisado) • Porto das Barcas (patrimônio histórico) • Gastronomia (frutos do mar e doces caseiros) • Artesanato (de fibras e madeiras)	• Delta do Parnaíba • Lagoa do Portinho • Porto das Barcas • Praia Pedra do Sal • Praça Santo Antônio • Praça da Graça • Igreja Nossa Senhora das Graças • Beira Rio • Calçadão Cultural (atrações musicais) • Casarão Simplício Dias • Museu do Trem e Maria Fumaça	• Porto das Barcas • Morro Branco • Encontro das águas • Baía do Feijão Bravo • Dunas e ilhas • Ilha das Canárias
Atividades	• Banho de rio	• Banho de rio / lagoa • Banho de mar • Surf • Kitesurf • Pesca	• Compra de artesanato • Vivenciar a cata do caranguejo • Banho de mar • Almoço (Ilha das Canárias) • Jantar • Pernoite
Imagens			Não possui

Quadro 14 - Conteúdo da comunicação institucional e comercial de Ilha Grande

	Governo do Estado do Piauí	Governo Municipal	Operadoras (Cia Eco)
Atrativos	• Ilha das Batatas • Dança folclórica (reisado) • Igarapés (Delta) • Fauna local (Delta) • Lendas • Renda de bilro • Morro do Gemedor	Município não possui website.	
Atividades	• Banho de rio		• Embarque no Porto dos Tatus
Imagens		Não possui	Não possui

Quadro 15 - Conteúdo da comunicação institucional e comercial de Luís Correia

	Governo do Estado do Piauí	Governo Municipal	Operadoras (Cia Eco, Adventure Club)
Atrativos	- Praia de Atalaia - Praia do Coqueiro - Praia de Maramar - Praia de Macapá - Lagoa do Portinho	- Praia de Atalaia - Praia do Coqueiro - Praia do Itaqui (dunas e falésias) - Farol de Itaqui - Praia do Arrombado - Baía de Amarração (mangue) - Praia Pedra do Sal - Praia de Macapá	- Lagoa do Portinho - Porto de Luís Correia - Praia de Atalaia - Praia Peito de Moça - Praia do Coqueiro - Praias de Maramar e Macapá - Árvore penteada
Atividades		- Mergulho - Esportes aquáticos	Pernoite
Imagens	 	Não possui	Não possui

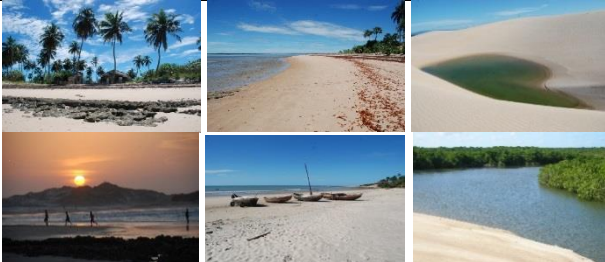
Quadro 16 - Conteúdo da comunicação institucional e comercial de Cajueiro da Praia

	Governo do Estado do Piauí	Governo Municipal	Operadoras (Cia Eco, Adventure Club)
Atrativos	- Praia de Morro Branco (dunas e falésias) - Praia do Cajueiro - Praia do Sardim - Praia de Barra Grande - Pratos típicos: moqueca de arraia e ensopado sururu	Município não possui website.	Barra Grande
Atividades	- Contemplação do pôr-do-sol (Barra Grande) - Práticas esportivas (Barra Grande) - Observação do peixe-boi (Cajueiro)		- Pernoite (Barra Grande) - Windsurf - Kitesurf
Imagens	Não possui	Não possui	Não possui

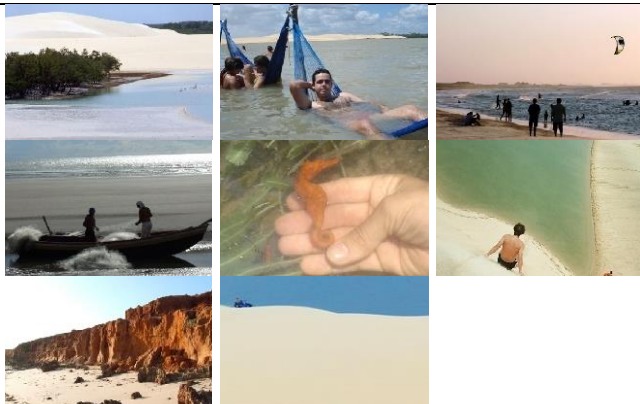
Tabela 17 - Conteúdo da comunicação institucional e comercial de Chaval

	Governo do Estado do Ceará	Governo Municipal	Operadoras
Atrativos	Não cita o município.	Porto do Mosquito	As operadoras consultadas não incluem o município nos roteiros oferecidos.
Atividades		- Banho de rio - Natação - Pescaria - Prática de esportes náuticos (caiaque e vela)	
Imagens	Não possui		Não possui

Quadro 18 - Conteúdo da comunicação institucional e comercial de Barroquinha

	Governo do Estado do Ceará	Governo Municipal	Operadoras
Atrativos	Não cita o município.	• Praia de Bitupitá • Farol de Bitupitá • Praia Nova • Regata de Canoa (evento anual – Páscoa) • Lagoa da Praia Nova • Mangue / Rio Timonha • Barra dos Remédios • Pontal das Almas • Praia das Curimãs • Currais de pesca • Carnaval	As operadoras consultadas não incluem o município nos roteiros oferecidos.
Atividades		• Contemplação da paisagem • Contemplação do pôr-do-sol	
Imagens	Não possui		Não possui

Quadro 19 - Conteúdo da comunicação institucional e comercial de Camocim

	Governo do Estado do Ceará	Governo Municipal	Operadoras (Cia Eco, Freeway, Adventure Club)	
Atrativos	• Pólo pesqueiro • Construções históricas preservadas • Rio Coreaú • Ilha do Amor • Barra dos Remédios • Dunas móveis • Tatajuba • Lagos do Boqueirão • Lagoa da Torta • Lago Seco • Manifestações folclóricas • Artesanato	• Dunas • Coqueiros ondulantes • Falésias • Canoas • Construções históricas preservadas • Barra dos Remédios • Vida simples do pescador • Duna do Funil • Praia das Barreiras • Tatajuba • Ilha do Amor • Praia do Guriú	• Tatajuba • Lagoa da Torta • Praia do Guriú	
Atividades	• Contemplação • Trilhas de carro ou bugue	• Kitesurf • Windsurf • Passeio pelo rio Coreaú • Passeio do Cavalo Marinho	• Relaxar em redes na lagoa • Tour panorâmico de praias • Passeio por praias e dunas • Cruzar o rio Coreaú em balsa	
Imagens				Não possui

Quadro 20 - Conteúdo da comunicação institucional e comercial de Jericoacoara

	Governo do Estado do Ceará	Governo Municipal	Operadoras (Todas³)
Atrativos	• Dunas • Lagoas • Pedra Furada • Culinária internacional • Culinária tradicional	• Patrimônio natural e cultural • Igreja de Santa Luzia • Duna Pôr-do-Sol • Núcleo de Arte, Educação e Cultura • Lagoa de Jijoca • Pedra Furada • Serrote • Igreja de Nossa Senhora de Fátima • Mangue Seco (cavalo marinho) • Farol de Jericoacoara • Lagoas temporárias	• Pedra Furada • Mangue Seco (barracas de praia, nativos) • Culinária - Caranguejo • Tatajuba • Duna pôr-do-sol • Guriú • Lagoa do Paraíso • Lagoa Azul • Lagoa da Pinguela • Lagoa da Torta • Lagoa do Coração • Culinária (peixes e camarões)
Atividades	• Música (forró, reggae, tecno, violão) • Windsurfe • Surfe • Rally • Trekking • Capoeira • Sandboard	• Contemplação do pôr-do-sol • Esquibum • Rodas de capoeira • Caminhada	• Observação cavalos marinhos • Contemplação do pôr-do-sol • Contemplação da paisagem • Roda de Capoeira • Passeio de bugue • Windsurf • Caminhada
Imagens	      		

³ Cia Eco, Oikos, Pisa Trekking, Freeway, Venturas, Tarannà, Ozone Travel, Galápagos Tour, Adventure Club, Sol Trópico, Eco Adventure

Quadro 21 - Conteúdo da comunicação institucional e comercial de Cruz

	Governo do Estado do Ceará	Governo Municipal	Operadoras (Cia Eco)
Atrativos	Não cita o município.	• Praia do Preá • Vida simples • Contato com a natureza • Praia da Formosa • Lagoa Azul • Açude da Prata • Gastronomia típica • Turismo religioso (igrejas: Bíblica, Matriz, de Monteiros e de Caiçara) • Monumento Francisco de Assis • Lagoa da Cruz • Lagoas temporárias	• Praia do Preá (o nome da praia é usado em substituição ao nome do município).
Atividades		• Kitesurf • Windsurf • Aula de esportes náuticos • Contemplação do pôr-do-sol	• Kitesurf • Windsurf
Imagens	Não possui		Não possui

A análise dos quadros apresentados revela as posições adotadas pelos diferentes agentes públicos e privados em relação à divulgação e comercialização da Rota das Emoções.

- O site turístico do Estado do Maranhão é muito completo no que se refere ao conteúdo escrito, mas extremamente fraco em relação às imagens dos destinos turísticos.
- Os municípios maranhenses de Santo Amaro, Paulino Neves, Tutóia e Araisos e os municípios piauienses de Ilha Grande e Cajueiro da Praia não fornecem conteúdo de turismo em seus sites.
- O Estado do Ceará cita apenas Jericoacoara e Camocim como destinos turísticos;
- Chaval e Barroquinha são os únicos municípios não mencionados nos roteiros das operadoras de turismo consultadas; Ilha Grande, apesar de não ser citada, tem o Porto dos Tatus indicado por uma das operadoras como ponto de embarque e desembarque para os passeios ao Delta.
- Os municípios de Jericoacoara, Barreirinhas e Parnaíba são, nessa ordem, os mais presentes nos roteiros oferecidos pelas operadoras de turismo;
- Muitas vezes, atrativos que estão no território de um município são citados como se pertencessem a outros, por exemplo, as Ilhas das Canárias e do Caju, em Araisos, são mencionadas como se fizessem parte do território de Parnaíba.
- As experiências turísticas divulgadas através dos sites dos agentes públicos e privados podem ser congregadas em sete grupos de atividades, que ilustram a variedade de atrações disponíveis no território da Rota:
 - **Sol e praia:** esquibum, banho de mar ou lagoa, passeio pelas praias ou dunas, relaxar em redes à beira da lagoa;
 - **Ecoturismo:** caminhada, observação da fauna (peixe-boi, guará e cavalo marinho);
 - **Aventura:** flutuação, mergulho, trilhas de bugue ou 4x4, passeio de lancha, surfe, windsurfe, kitesurfe, caiaque;
 - **Cultura:** música (forró, samba), capoeira, artesanato e vivências (catadores de caranguejo, modo de vida dos ribeirinhos, convívio com as comunidades locais);
 - **Não classificados:** observação da paisagem e do pôr-do-sol, pescaria e banho de rio.

2.8. Demanda turística

Concentração dos fluxos turísticos em Jericoacoara

A mensuração da demanda em cada município não é tarefa fácil, já que não existe pesquisa que abarque os catorze participantes durante vários períodos do ano. Nossa visita técnica pôde coletar as informações abaixo descritas por entrevistas qualitativas com diversos agentes envolvidos na atividade turística desta região.

É importante frisar que atualmente os fluxos relevantes de turistas se concentram nas cidades de Barreirinhas, Jericoacoara e Parnaíba, que são os locais com melhor estrutura e oferta de serviços turísticos.

Um dos motivos do sucesso e da visibilidade internacional alcançados por Jericoacoara reside, provavelmente, no fato de que o próprio estado do Ceará está acima do Maranhão e Piauí no que se refere ao desenvolvimento turístico da região.

No Maranhão, Tutóia e Santo Amaro recebem uma pequena parcela dos turistas da Rota, visto que reúnem um interessante conjunto de atrativos naturais em seu entorno. Tutóia como principal acesso ao lado maranhense do Delta do Parnaíba, com oferta de atrativos e atividades mais diversificada que o lado piauiense; e Santo Amaro como ponto de apoio a áreas muito belas do Parque Nacional que são difíceis de atingir partindo de Barreirinhas.

No Piauí, muitos turistas passam pela cidade de Ilha Grande apenas para embarque ou desembarque no Porto dos Tatus, mas é provável que nem se deem conta disso.

Já a cidade de Camocim, no Ceará, recebe muitos turistas de passagem para Jericoacoara. Eles cruzam a área urbana do município para pegar a balsa que atravessa o rio Coreaú. Ao chegar do outro lado, como a paisagem se assemelha com a encontrada em Jericoacoara (praias, dunas e lagoas), pensam que já chegaram ao Parque, quando na verdade ainda estão em Camocim.

As demais cidades recebem turistas da Rota das Emoções muito esporadicamente. Normalmente são apenas pontos de passagem entre um polo e outro. Nessa situação estão Paulino Neves, Araisos, Chaval, Barroquinha e Cruz.

As entrevistas realizadas com empresários e gestores públicos permitem estimar o tempo médio de permanência dos turistas em cada município, conforme exposto no quadro a seguir. Em todo caso, são dados que devem ser interpretados com precaução e não podem ser assumidos como conclusivos para determinar o comportamento de consumo da Rota. Segundo esses dados, os turistas permanecem na Rota não mais que 10 dias, dedicando entre 2-3 dias aos destinos mais relevantes (Jericoacoara, Barreirinhas, Parnaíba).

Quadro 22 - Estadia média do turista por município

Estado	Municípios	Permanência média (dias)
Maranhão	Araioses	só passagem
	Barreirinhas	2
	Paulino Neves	meio dia
	Santo Amaro	1
	Tutóia	1
Piauí	Cajueiro da Praia	só passagem
	Ilha Grande	só passagem
	Luís Correia	1
	Parnaíba	2
Ceará	Barroquinha	só passagem
	Camocim	1
	Chaval	só passagem
	Cruz	só passagem
	Jericoacoara	3
Duração do passeio		11

Fonte: Entrevistas com empresários e gestores públicos

Os circuitos mais longos, que incluem maior número de destinos, não são tão populares como consequência, em parte, dos elevados preços dos itinerários, a longa duração do trajeto e o escasso tempo nos locais de interesse.

Como consequência do clima anual e dos períodos de férias escolares e de trabalho, a Rota apresenta, em geral, uma pronunciada sazonalidade, concentrando as chegadas de turistas nos meses de junho, julho e agosto. Essa temporada se estende para Jericoacoara até o mês de fevereiro. No litoral do Piauí, os meses de dezembro e janeiro, correspondentes às férias escolares, também são épocas de picos de demanda, bem como o período do Carnaval.

Relevância da demanda regional e nacional, como principais mercados emissores para a Rota

Em função da falta de informação, é difícil conhecer em detalhe a demanda atual e potencial da Rota, tanto a nível quantitativo quanto qualitativo. Assim, empregaram-se os estudos realizados anteriormente em escala nacional e estadual para determinar que o maior fluxo de turistas procede do próprio estado e de outros estados vizinhos.

A tabela a seguir aponta que 68% dos visitantes dos estados do Ceará, Maranhão e Piauí são procedentes desses mesmos estados. O turismo intrarregional é uma característica comum em todo o Brasil e também em outras partes do mundo.

Os mercados emissores mais distantes são aqueles com maior população e/ou poder aquisitivo: São Paulo, Distrito Federal, Pernambuco e Rio de Janeiro.

Tabela 10 - Principais emissores de turistas domésticos para CE, MA e PI (2011)

Origem	Participação no fluxo
Ceará	29,7%
Maranhão	22,2%
Piauí	16,3%
São Paulo	6,0%
Distrito Federal	3,7%
Pernambuco	3,3%
Rio de Janeiro	2,6%
Rio Grande do Norte	2,2%
Paraíba	1,2%
Goiás	1,1%
Amazonas	1,1%
Pará	1,0%
Sergipe	0,2%
Tocantins	0,2%
Rio Grande do Sul	0,2%
Bahia	0,2%
Total	91,2%

Fonte: Ministério do Turismo, Brasil, 2012.

Entre a demanda estrangeira, o mercado italiano juntamente com o francês, são os que acumulam mais chegadas aos destinos da Rota, segundo as opiniões dos entrevistados, corroboradas pelos dados sobre os fluxos internacionais no aeroporto de Fortaleza.

Tabela 11 - Principais emissores de turistas internacionais para Fortaleza/CE (2012)

País de residência	%
Itália	20,4
Portugal	8,9
Estados Unidos	8,0
Alemanha	6,4
França	5,9
Holanda	4,6
Argentina	4,5
Suíça	4,0
Espanha	3,9
República da Coreia	3,5

Fonte: Brasil, Ministério do Turismo, 2013.

Mercados potenciais a serem explorados

A análise da demanda potencial da Rota das Emoções leva em conta os hábitos de viagem dos brasileiros para destinos dentro do território nacional, bem como os preços praticados no mercado interno pelas agências e operadores de turismo que oferecem o produto.

Foram considerados mais de 30 produtos comercializados por operadoras de turismo sediadas nas cidades de São Paulo, Porto Alegre, São Luís, Fortaleza e Parnaíba. Os pacotes têm duração de 6 a 13 dias e preços que variam entre R\$ 2.150,00 até R\$ 6.629,00. Esses preços não incluem transporte de ida e volta ao destino.

Os dados sobre os gastos dos brasileiros com viagens domésticas foram obtidos do estudo Caracterização e Dimensionamento do Turismo no Brasil (BRASIL, 2012). Tomou-se como base para essa análise apenas a população residente nos principais Estados emissores de turistas para o Maranhão, Ceará e Piauí. A tabela abaixo contém a média de gastos dos brasileiros em sua principal viagem realizada em 2011. Para possibilitar a comparação desses dados com os preços dos pacotes oferecidos atualmente, foram excluídos os gastos com transporte entre origem e destino e entretenimento noturno, pois estes itens não constam nos pacotes. Também foi necessário atualizar os valores dos gastos para os preços de 2014, considerando a inflação acumulada no período.

As células coloridas em vermelho indicam os Estados com potencial para emissão de turistas à Rota das Emoções, no molde como é vendida hoje. As células coloridas em azul destacam os Estados cujos gastos foram até 30% menores do que o valor mínimo necessário para adquirir um dos pacotes da Rota. Acharmos conveniente manter uma margem de segurança para compensar as distorções causadas pelo uso de médias, já que, por óbvio, em todos os Estados existem pessoas que tiveram gastos superiores às médias apresentadas e, portanto, poderiam adquirir viagens para a Rota das Emoções.

Podemos considerar estes públicos como potenciais consumidores, visto que demonstram interesse em viajar para a região e orçamento disponível para isso.

Tabela 12 - Gastos médios na principal viagem, por classe de renda (a preços de mar/14 – R\$)

ORIGEM	De 0 a 4 SM	De 4 a 15 SM	Acima de 15 SM
Amazonas	695,92	1576,36	2431,08
Bahia	392,92	904,07	1787,53
Ceará	269,21	748,57	1548,59
Distrito Federal	634,01	1573,88	3050,30
Goiás	419,25	1193,41	2543,39
Maranhão	237,87	1091,01	2552,25
Pará	362,02	1331,41	2347,15
Paraíba	330,27	596,20	1631,99
Pernambuco	227,43	719,82	2154,50
Piauí	577,51	1051,14	2294,48
Rio de Janeiro	425,24	931,27	1921,37
Rio Grande do Norte	237,01	671,36	1402,20

Rio Grande do Sul	416,94	836,44	1814,97
São Paulo	566,25	997,36	1954,79
Sergipe	362,72	848,01	1354,83
Tocantins	351,96	1574,72	3821,67

SM: salário mínimo

Fonte: Brasil, Ministério do Turismo, 2012.

Como se pode observar, os valores praticados pelos operadores da Rota das Emoções são bastante altos se comparados à média de gastos da principal viagem doméstica dos brasileiros (BRASIL, 2012). Somente no estrato mais alto da população, que tem renda superior a 15 salários mínimos (R\$ 10.500 por mês), encontram-se potenciais turistas para o roteiro.

O estudo sobre a demanda doméstica traz ainda dados sobre o tamanho da população considerada dentro das faixas indicadas. Com base nisso, pode-se fazer uma estimativa do contingente de pessoas que compõem a demanda turística potencial doméstica para a Rota das Emoções.

Tabela 13 - Estimativa do número de turistas por UF e classe de renda (em 1000 pessoas)

ORIGEM	De 0 a 4 SM	De 4 a 15 SM	Acima de 15 SM
Amazonas	418	281	53
Bahia	1738	948	358
Ceará	1404	585	153
Distrito Federal	267	544	467
Goiás	1184	1632	479
Maranhão	1374	517	179
Pará	515	474	350
Paraíba	606	440	143
Pernambuco	1532	1152	345
Piauí	914	322	141
Rio de Janeiro	1477	2446	593
Rio Grande do Norte	846	218	69
Rio Grande do Sul	1514	2037	582
São Paulo	3842	7105	2480
Sergipe	242	72	30
Tocantins	198	184	30

SM: salário mínimo

Fonte: Brasil, Ministério do Turismo, 2012.

Por último, observam-se os dados a respeito do tempo médio de permanência nos destinos visitados, indicando que há uma boa parcela dos turistas com disposição para passar entre 6 e 15 dias viajando. O tempo de permanência nas viagens aumenta conforme o nível de renda, já que esta variável está fortemente associada com o gasto total na viagem. Entre as pessoas com renda superior a 15 salários

mínimos, 46,5% tem feito viagens com duração equivalente à dos pacotes turísticos da Rota das Emoções.

Tabela 14 - Permanência Média na principal viagem, por nível de renda (%)

Dias	De 0 a 4 SM	De 4 a 15 SM	Acima de 15 SM	Total
1	7,0	3,6	2,1	5,2
2 ou 3	29,6	26,7	21,2	27,7
4 ou 5	16,2	18,9	20,9	17,7
6 ou 7	12,1	17,6	20,8	15,0
8 a 10	9,9	12,5	14,4	11,3
11 a 15	10,0	9,6	11,3	10,0
16 a 30	10,6	8,6	7,5	9,5
31 ou mais	4,7	2,5	1,7	3,6

SM: salário mínimo

Fonte: Brasil, Ministério do Turismo, 2012.

Outros parâmetros que podem ser empregados para a definição dos mercado-alvo potenciais da Rota são as motivações de viagem dos brasileiros e estrangeiros, assumindo que aqueles que buscam os segmentos de sol e praia, aventura, cultura e ecoturismo possivelmente se interessem em visitar a Rota das Emoções.

Além de escassa, a informação relativa a esses segmentos no Brasil também é antiga. Com exceção dos dados sobre motivação de viagem dos turistas estrangeiros, que vai até 2012, o restante da informação existente se refere ao período entre 2002 e 2009. Em 2002, o Ministério do Turismo realizou um estudo de demanda turística em áreas de conservação; em 2007 o estudo Caracterização e Dimensionamento do Turismo Doméstico informou pela última vez os percentuais de turistas em cada segmento (ecoturismo, cultural, rural etc.), passando, a partir de então, a reunir todos eles num grande segmento identificado como lazer. Em 2009 foi lançada a pesquisa sobre hábitos de viagem dos brasileiros, que não teve continuidade nos anos seguintes.

Tabela 15 - Principal motivação para realização de viagem doméstica

Motivação da viagem	%
Visita a amigos e parentes	54,4%
Sol e praia	33,8%
Compras pessoais	10,3%
Negócios ou trabalho	9,1%
Turismo cultural	7,9%
Diversão noturna	7,8%

Saúde	7,0%
Religião	3,8%
Ecoturismo	3,4%
Turismo rural	2,2%
Praticar esportes	1,6%

Fonte: Ministério do Turismo, Brasil, 2007.

O segmento de sol e praia é, sem dúvida, o mais procurado e desenvolvido no Brasil, visto que é a principal motivação de viagem tanto de brasileiros (33,8%) quanto de estrangeiros (64,2%). A Rota das Emoções possui belas praias ao longo de todo o seu território, todas elas marcadas pela presença de dunas, mar calmo e ventos propícios à prática de kitesurf.

Sabe-se que, entre os turistas brasileiros, cerca de 35% escolhem o destino de sua viagem com base na beleza natural existente nos locais a serem visitados, conforme a pesquisa de hábitos de consumo realizada em 2009, mas apenas 3,4% declaram que o motivo da viagem era o ecoturismo de acordo com a pesquisa da demanda doméstica (BRASIL, 2012).

Uma pesquisa feita pelo Ministério do Turismo (2002) em áreas naturais conservadas demonstrou que a permanência média dos turistas era de 5,5 dias, sendo 2,3 dias dedicados ao contato com a natureza e 3,2 dias dedicados a outros motivos. As atividades mais comumente praticadas por pessoas que visitavam esses locais eram passeios de bugue (36%), cavalgadas (36%) e caminhadas (31%). Menos de 20% dos turistas havia praticado tirolesa, mergulho (inclusive snorkeling) ou canoagem; pouco mais de 10% praticava espeleoturismo (visitação de grutas ou cavernas), passeios em veículos 4x4, arvorismo, rafting, flutuação, quadriciclo, bóia-cross, cicloturismo e rapel; e menos de 10% dos turistas praticavam canionismo, cachoeirismo, escalada, bungee jump, voo livre, paraquedismo, balonismo, windsurfe e kitesurfe.

Dentre todas essas atividades, a Rota das Emoções oferece oportunidades para prática de:

- Caminhadas, passeios de bugue e em veículo 4x4: possíveis em quase todos os destinos;
- Cavalgadas: atualmente oferecidas apenas em Jericoacoara;
- Tirolesa: atualmente oferecidas apenas em Jericoacoara;
- Flutuação e boia-cross: praticado no Rio Cardoso (Barreirinhas e Paulino Neves);
- Quadriciclo: praticado em Paulino Neves, na área dos Pequenos Lençóis;
- Windsurfe e kitesurf: ocorre em todo o litoral do Ceará até o Delta do Parnaíba.

A cidade de Chaval/CE apresenta potencial para o desenvolvimento de atividades de aventura como: tirolesa, canoagem, rapel e balonismo, porém são necessários estudos de viabilidade e investimentos locais para permitir tais práticas.

Quanto ao segmento cultural, vê-se que é menos capaz de motivar as viagens tanto de brasileiros (7,9% das viagens em 2007) quanto de estrangeiros (cerca de 10%

dos motivos de viagem em 2012). Não há informações a respeito da demanda específica pelo turismo de base comunitária, que é uma atividade bastante recente no Brasil. Porém acredita-se que essa modalidade tenha um grande potencial diante da crescente busca dos indivíduos por experiências e vivências distintas de seu cotidiano. Essa modalidade de turismo reúne aspectos ecológicos e culturais, portanto pode ser oferecida aos dois públicos de consumidores.

Em relação à demanda potencial internacional, os dados disponíveis permitem análises pouco densas. As informações apresentadas a seguir tem como base o estudo do Ministério do Turismo denominado Perfil da Demanda Turística Internacional. Este estudo vem sendo elaborado anualmente desde 2006. Os dados mais recentes se referem ao ano de 2012.

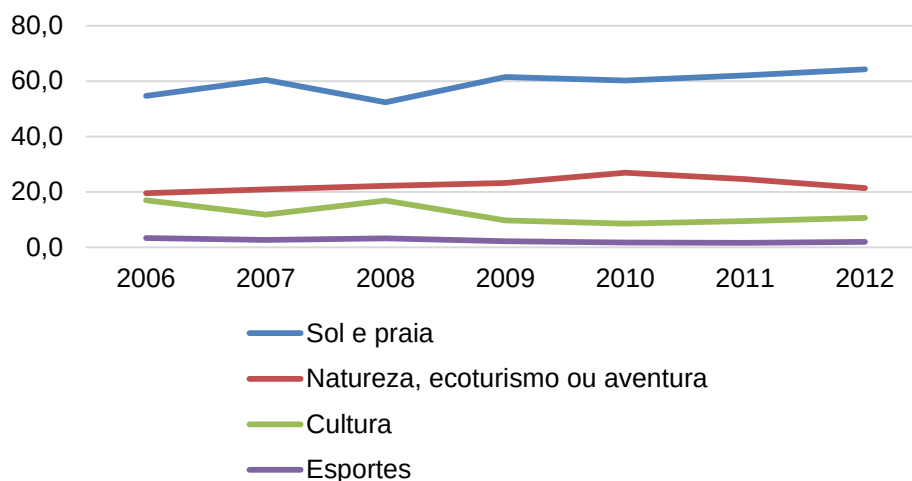
Verifica-se que a oferta de atrativos da Rota das Emoções corresponde aos dois principais motivos que costumam trazer turistas internacionais ao Brasil: praias e natureza. Em 2012 64,2% dos turistas estrangeiros que vieram a lazer foram motivados por sol e praia e 21,3% deles buscavam realizar atividades de ecoturismo ou turismo de aventura. Os segmentos de ecoturismo e turismo de aventura passaram por uma fase de crescimento da preferência do turista internacional, mas, de 2010 para cá, apresentam-se em queda.

Tabela 16 - Motivo da viagem a lazer dos turistas estrangeiros que visitam o Brasil

Motivo da viagem a lazer	(%)
Sol e praia	64,2
Natureza, ecoturismo ou aventura	21,3
Cultura	10,6
Esportes	1,9
Diversão noturna	0,9
Viagem de incentivo	0,3
Outros	0,8

Fonte: Brasil, Ministério do Turismo, 2013.

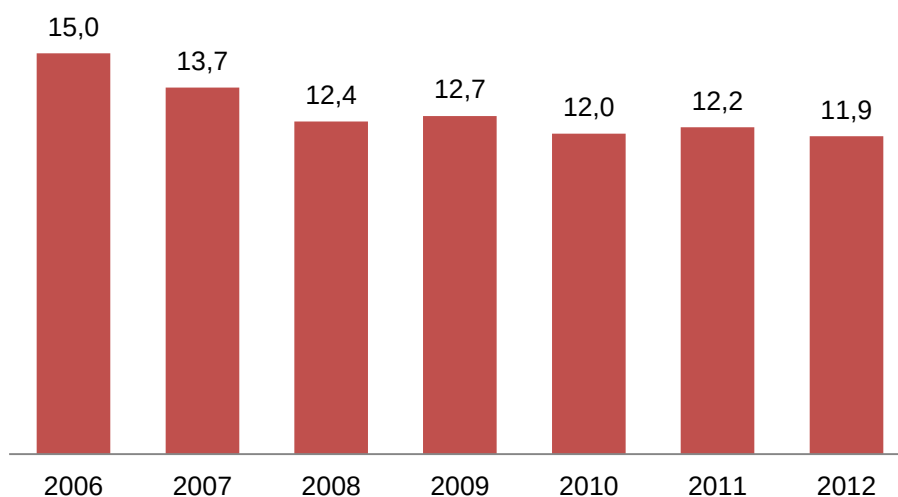
Gráfico 6 – Evolução dos motivos de viagem a lazer dos turistas estrangeiros que visitam o Brasil



Fonte: Ministério do Turismo, 2013.

Em relação ao tempo de permanência dos turistas no Brasil, em 2012 os que vieram a lazer permaneceram 11,9 dias em média. Esse período de tempo comporta quase todos os pacotes da Rota das Emoções oferecidos no mercado nacional, porém os roteiros vendidos no exterior possuem 14 ou mais dias de duração⁴. Além disso, nota-se uma tendência de redução da estadia no país, o que pode significar a necessidade de reorganizar a Rota das Emoções em roteiros de menor duração.

Gráfico 7 - Tempo médio de permanência dos turistas internacionais a lazer



Fonte: Brasil, Ministério do Turismo, 2013.

⁴ Esta afirmação é feita com base nos pacotes oferecidos pela Tarannà, uma das operadoras estrangeiras que aparecem no site oficial da Rota das Emoções. As outras duas operadoras estrangeiras são a Sol Tropic e a Ozone Travel. A primeira tem informações somente sobre um pacote para Fortaleza com extensão a Jericoacoara e duração total de 8 dias; a segunda não informa detalhes sobre os pacotes oferecidos.

Introdução	5
Sumário executivo	8
A Diagnóstico Estratégico Situacional	31
Introdução	32
1. Diagnóstico estratégico	34
1.1 A Rota das Emoções: um território difícil	35
1.2 A Rota das Emoções: um conceito aparentemente atrativo mas vulnerável	36
1.3 A Rota das Emoções: uma oferta pouco sofisticada	37
1.4 A Rota das Emoções: um projeto mais que uma realidade	38
1.5 A Rota das Emoções: um desempenho competitivo ainda fraco	39
2. Diagnóstico situacional	41
2.1 Introdução	42
2.2 Gestão, organização e fortalecimento institucional	44
2.3 Fatores de produção	46
2.4 Infraestruturas de acesso	51
2.5 Empresas	61
2.6 Produtos e serviços turísticos	71
2.7 Comercialização e promoção	79
2.8 Demanda turística	97
B Plano Estratégico	106
Introdução	107
1. Nível global da Rota das Emoções	108
1.1 Visão da Rota das Emoções como destino turístico	109
1.2 A situação atual e a situação desejada	110
1.3 Os desafios a serem superados	113
1.4 Os objetivos	113
1.5 As linhas estratégicas gerais	116
2. Nível específico de eixos de atuação	117
2.1 Eixo de Fortalecimento institucional	119
2.2 Eixo de Monitoramento	125
2.3 Eixo de Empreendedorismo e Atração de Investimentos	128
2.4 Eixo de Infraestrutura Turística	136
2.5 Eixo de Qualificação dos Serviços e da Produção Associada ao Turismo	143
2.6 Eixo de Planejamento e Posicionamento de Mercado	149
2.7 Eixo de Promoção e Apoio a Comercialização	159
2.8 Eixo de Informações Turísticas	163
C Planos Operacionais	167
Introdução	168
1. Plano Operacional de Fortalecimento Institucional	175
2. Plano Operacional de Monitoramento	187
3. Plano Operacional de Empreendedorismo e Atração de Investimentos	191
4. Plano Operacional de Infraestrutura Turística	202
5. Plano Operacional de Qualificação dos Serviços e da Produção Associada ao Turismo	209
6. Plano Operacional de Planejamento e Posicionamento de Mercado	225
7. Plano Operacional de Promoção e Apoio a Comercialização	240
8. Plano Operacional de Informações Turísticas	265
D Bibliografia	279

Introdução

O presente documento constitui o produto III _ Plano Estratégico a ser entregue no contexto da elaboração do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional da Rota das Emoções.

O Plano estratégico esta estruturado em dois níveis:

Em nível macro da Rota das Emoções, que estabelece a visão, os objetivos e as linhas estratégicas do desenvolvimento turístico pelo conjunto da Rota como destino turístico;

Em nível micro, focado nas linhas de ação propostas em nível específico dos temas relacionados a cada um dos grandes eixos especificados nos termos da referência do projeto: gestão, estruturação e promoção.

As propostas que compõem o Plano estratégico, tanto em nível macro da Rota como em nível específico de cada um dos eixos, é o resultado do diagnóstico da situação atual da Rota das Emoções, por um lado, e da visão futura e dos objetivos propostos, por outro lado.

O diagnóstico da situação atual tem permitido identificar as deficiências e as insuficiências que apresenta hoje a Rota das Emoções, as quais limitam a sua capacidade competitiva e que devem ser resolvidas para sobreviver como destino turístico num mercado extremamente acirrado.

A visão e os objetivos propostos, pela sua parte, representam novas exigências e novos desafios. Não é suficiente resolver algumas deficiências e insuficiências só para sobreviver, é preciso avançar, inovar e trabalhar de outra maneira para poder competir com garantias de sucesso.

O Plano estratégico estabelece, por conseguinte, uma visão futura do destino Rota das Emoções assim como as linhas de atuação a serem implementadas em cada um dos eixos com a finalidade de atingir essa visão.

As ações concretas a serem executadas para melhorar o desempenho de cada um dos eixos e do conjunto do destino turístico Rota das Emoções fazem parte do produto IV – Planos operacionais.

1

Nível global da Rota das Emoções

1.1. Visão da Rota das Emoções como destino turístico

A proposta de visão de futuro do destino Rota das Emoções é formulada nos termos seguintes:

Opção 1:

Em 2020, a Rota das Emoções será conhecida e reconhecida como o destino do nordeste do Brasil que oferece a mais completa e atrativa diversidade de experiências de lazer, com um alto padrão de eficiência e qualidade de serviço, num cenário de grande e singular beleza natural, de hospitalidade, de autenticidade e de respeito ao meio ambiente.

Esta visão está formulada do ponto de vista dos benefícios funcionais, vivenciais, emocionais e simbólicos que o destino oferece ao cliente. Esta visão expressa a proposta de valor que o destino Rota das Emoções oferece ao mercado.

Os benefícios funcionais são os benefícios tangíveis que oferece o destino Rota das Emoções: a mais completa e atrativa diversidade de experiências de lazer, eficiência e qualidade de serviço.

Os benefícios emocionais são os bons sentimentos, as sensações e as emoções que os consumidores têm em utilizar ou comprar o produto ou a marca “Rota das Emoções”: beleza cênica, autenticidade, hospitalidade.

Os benefícios vivenciais ou da auto expressão contribuem para reforçar a autoimagem ou autoconceito do consumidor e a imagem que dele percebem os outros ao consumir o produto ou a marca Rota das Emoções: desenvolvimento turístico sustentável, destino respeitoso com o meio ambiente, com a comunidade e a cultura local, etc.

Os benefícios vivenciais e emocionais são particularmente importantes para o cliente que busca a vivência de emoções, sensações, bons momentos.

Opção 2:

Em 2020, o turismo será a principal atividade econômica da Rota das Emoções, que será percebida como um destino turístico diferenciado, com personalidade própria, que oferece a mais ampla oferta de experiências de lazer baseadas nos recursos naturais e culturais do território, através de um desenvolvimento turístico equilibrado e sustentável do ponto de vista ambiental, econômico e social.

A Rota das Emoções será reconhecida como um exemplo de destino eficiente e competitivo, com um alto padrão de qualidade e com um alto grau de cooperação, de colaboração e de concertação entre os diversos agentes do setor público, do setor privado e da comunidade.

A formulação desta segunda opção combina uma visão externa da Rota, percebida pelo mercado, com uma visão interna percebida pelos atores do desenvolvimento turístico do território.

Em ambos os casos, porém, a visão propõe um desafio, uma meta a atingir num futuro relativamente próximo, unindo a vontade e os esforços de todas as partes

interessadas para alcançar um objetivo comum. Em ambos os casos, a visão representa um cenário ou horizonte desejado bem como uma compilação de desejos a respeito do futuro.

Em ambos os casos, a visão é construída em torno de alguns conceitos claros que expressam os valores que caracterizam o modelo de desenvolvimento turístico da Rota das Emoções: a satisfação das motivações do consumidor através de uma ampla gama de produtos e serviços de qualidade, a busca de maior eficiência e eficácia em todos os componentes da cadeia de valor do destino através de um modelo de desenvolvimento competitivo e sustentável que requer a participação, a colaboração e a cooperação de todos os interessados, tanto do setor público e privado e da comunidade.

Finalmente, a visão orienta e dá sentido e coerência às grandes linhas de ação a serem tomadas e às ações específicas a serem executadas. Esta visão deverá guiar o desenvolvimento turístico da Rota das Emoções nos próximos anos, até 2020.

Tendo em conta que a adoção de outra formulação da visão corresponde exclusivamente aos atores diretamente visados pelo desenvolvimento turístico do território que compõe a Rota das Emoções, essas duas opções de formulação da visão foram apresentadas e debatidas com os atores turísticos nas jornadas de apresentação do Plano realizadas nas cidades de Barreirinhas (MA), Parnaíba (PI) e Camocim (CE).

As conclusões de esse processo e reflexão e debate aberto e participativo podem ser resumidos do seguinte modo:

- A opção dois expressa de forma mais completa e ambiciosa os desejos, objetivos e desafios que configuram o futuro do território/ destino "Rota das Emoções", desde que a situação descrita na opção 1 integre, em grande medida, a realidade atual do destino.
- Adicionalmente, uma proposta para estender o horizonte temporal da visão ao ano de 2022, para que coincida com um marco histórico importante tal como o do 200º aniversário da independência do Brasil, foi acolhida favoravelmente pelos participantes.

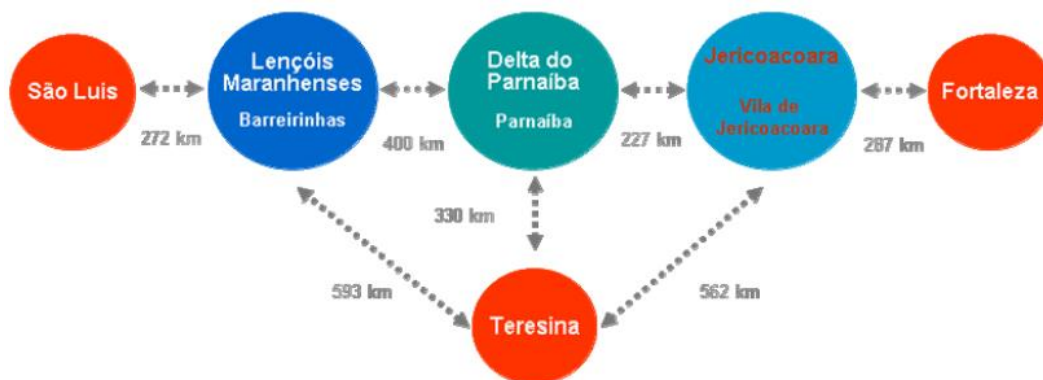
1.2. A situação atual e a situação desejada

A **situação atual** da Rota das Emoções tem sido caracterizada no *Diagnóstico Estratégico Situacional* (produto II), apresentando diversas carências e deficiências, algumas das quais são estruturais e outras são operacionais, o que representa obstáculos de graus variados pelo seu desempenho competitivo atual e para a realização da visão do futuro.

Na realidade, praticamente todas as carências e deficiências operacionais identificadas no *Diagnóstico Estratégico Situacional* estão condicionadas por um fator estrutural determinante: a complexidade do território de abrangência da Rota das Emoções.

A Rota das Emoções cobre um território de uma extensão de mais de 600 km entre as cidades de Barreirinhas e Jericoacoara (os dois extremos da Rota em sentido estrito) e de quase 1200 km entre São Luís e Fortaleza (a Rota em sentido largo), como ilustrado no gráfico a seguir.

Figura 9 - Território de abrangência da Rota das Emoções
(Distâncias entre os municípios e as capitais e os principais fluxos de turistas na região)



Fonte: elaboração própria

Uma dimensão territorial desta magnitude apresenta certamente vantagens para o desenvolvimento do turismo, como por exemplo:

- Grande riqueza e variedade de atrativos turísticos naturais e culturais
- A força que representa a união de três estados e, mais concretamente, de 14 municípios;
- A diversidade de oportunidades e de possibilidades para o desenvolvimento turístico que oferece um território tão extenso.

Ao mesmo tempo, porém, uma dimensão territorial tão extensa afeta negativamente ou dificulta grandemente a articulação, a identidade e a coesão interna da Rota, condições que são imprescindíveis para configurar um espaço turisticamente homogêneo e competitivo.

Com efeito, uma boa parte das carências, deficiências e disfuncionalidades operacionais que apresenta hoje a Rota das Emoções são determinadas em grande medida pela extensão do território, que impede as sinergias e as economias de escala que se derivam da concentração espacial ou territorial e da aglomeração de empresas.

A dimensão territorial, envolvendo 14 municípios e outros órgãos da administração dos três estados, representa também uma complexidade extra para uma gestão homogênea e eficaz da Rota das Emoções como um destino único e articulado.

Do ponto de vista da utilização turística do território, a sua grande extensão obriga a um consumo excessivamente superficial dos atrativos turísticos, especialmente aqueles que são menos conhecidos, os quais não conseguem reter os visitantes mais que umas poucas horas.

As infraestruturas de acesso, penetração e mobilidade se vêm dificultadas pelas condições do território, tanto pela sua configuração como pelas grandes distâncias existentes entre os diversos municípios e áreas de interesse turístico.

As mesmas razões explicam a precariedade dos serviços de apoio ao turista ao longo do território, a inexistência de um sistema homogêneo e comum de sinalização turística, a falta de implantação de um sistema global de qualidade, etc.

Com relação à comercialização, os problemas ou limitações na eficácia da comercialização são também, em grande medida, causados pela falta de articulação e coesão interna do território, que não tem uma identidade comum forte.

As dificuldades para a implantação de um sistema de organização e gestão eficaz, que é tradicionalmente difícil em qualquer destino turístico pela grande quantidade, diversidade e heterogeneidade dos fatores e atores envolvidos nesta atividade, mesmo em destinos de dimensão territorial reduzida, se ampliam num território com a dimensão que tem a Rota das Emoções.

Certamente há uma ampla margem para melhorar, reduzir ou eliminar as deficiências ou fragilidades identificadas nos diversos componentes do sistema turístico, mas uma solução global e efetiva parece difícil até que o principal problema não seja resolvido: como fazer com que a Rota das Emoções funcione na prática como um destino integrado do ponto de vista territorial, da sua articulação operacional, da sua coesão interna e da sua gestão.

Este é um desafio e um objetivo que pode ser atingido, mas requer tempo, paciência e um esforço permanente e sustentado, sabendo que os resultados só podem ser atingidos no meio e longo prazo.

A **situação desejada** representa o contrário da situação atual, sendo o reflexo da visão de futuro do destino Rota das Emoções:

- Um destino turístico diferenciado, com personalidade própria.
- Um destino fortemente articulado e coeso, territorialmente, operacionalmente e administrativamente.
- Um destino que oferece uma oferta de produtos e serviços variada e de qualidade
- Um território que apresenta um desenvolvimento turístico equilibrado, bem dimensionado e sustentável.
- Um destino turístico que trabalha eficientemente em todos os elementos e processos da cadeia produtiva
- Um destino que apresenta um alto grau de compromisso e de participação de todos os atores envolvidos

Em resumo, um destino turístico atrativo, eficiente e competitivo no contexto de um modelo de desenvolvimento sustentável.

1.3. Os desafios a serem superados

Consequentemente, os desafios com que se vê confrontado o destino Rota das Emoções estão diretamente relacionados à superação das suas deficiências e vulnerabilidades atuais e da criação de condições favoráveis à realização da visão de futuro.

Assim, de acordo com as considerações feitas na descrição da situação atual, os principais desafios estão relacionados com os problemas de estruturação e coesão vinculados ao tamanho do território abrangido pelo destino Rota das Emoções e com os problemas de gestão do destino, relacionados à existência de órgãos e entidades múltiplas e diversas que correspondem aos três estados e 14 municípios envolvidos.

Existem certamente outros desafios relacionados às deficiências e carências existentes em cada um dos componentes do sistema turístico do destino, mas a resolução destes depende em grande medida, senão completamente, da resolução das dificuldades estruturais relacionadas à articulação e à gestão do destino.

1.4. Os objetivos

1.4.1 Objetivos estratégicos

Os cinco grandes objetivos estratégicos que devem orientar o desenvolvimento turístico do destino Rota das Emoções são os seguintes:

- Atingir uma maior articulação, integração, equilíbrio e coesão territorial.
- Fortalecer o sistema de organização e de gestão do destino
- Consolidar o posicionamento da Rota das Emoções como um destino multiprodutos e multissegmentos, diferenciado e de qualidade.
- Acrescentar e fortalecer a eficiência e a produtividade do sistema turístico do destino
- Assegurar um modelo de desenvolvimento turístico sustentável

1.4.2 Metas de crescimento quantitativo

De acordo com os escassos dados disponíveis, e cuja fiabilidade é pelo menos discutível, o destino Rota das Emoções estaria recebendo atualmente unos 260 000 turistas (visitantes que pernoitam em estabelecimentos de hospedagem comercial).

Essa cifra é o resultado de um cálculo baseado nos dados sobre a capacidade de hospedagem cadastrada no Ministério de Turismo, que tem sido completada com uma estimativa sobre a capacidade de hospedagem não cadastrada, que representaria aproximadamente 38% do total. Assim sendo, a capacidade total de hospedagem disponível na Rota das Emoções pode ser estimada em 10 000 leitos.

A partir desse dado, as seguintes hipóteses têm sido utilizadas:

Hipóteses	Valor	Fonte
Nº de leitos / dia	10.000	(Diagnóstico Estratégico Situacional da Rota das Emoções _ Produto II)
Dias de operação/ ano	365	Critério internacional
Taxa média de ocupação anual	50%	Relatório “A Rota das Emoções e seus novos desafios, 2014”, SEBRAE. (*)
Duração média da estadia (noites)	7	Relatório “A Rota das Emoções e seus novos desafios, 2014”, SEBRAE. (*)
Nº de turistas	260.714	

(*) Os dados do relatório SEBRAE se referem somente a uma parte dos estabelecimentos da Rota, mas os efeitos desta estimativa têm sido extrapolados para o conjunto da Rota.

Com base nesta estimativa, os objetivos de crescimento de curto e médio prazo devem estar focados no aumento da taxa média de ocupação anual e no aumento da duração média da estadia, e menos no aumento do volume da demanda. A Rota das Emoções dispõe atualmente de uma capacidade de hospedagem não utilizada ou pouco utilizada, que oferece uma margem de crescimento importante.

No que diz respeito à renda gerada pela atividade turística, a Rota das Emoções estaria recebendo atualmente entre \$US 250–275 milhões, em conceito de despesas diretas realizadas pelos visitantes no destino. Esse é o resultado de um cálculo baseado nas seguintes hipóteses:

Hipóteses	Valor	Fonte
Nº de turistas	260.714	
Duração média da estadia (noites)	7	Relatório “A Rota das Emoções e seus novos desafios, 2014”, SEBRAE. (*)
Despesa média por pessoa/dia (\$US)	140	Estimativa baseada em dados de diversas fontes.
Total despesa direta (\$US)	255.500.000	

Com base nessas estimativas e hipóteses de partida, as metas de crescimento quantitativo propostas até 2020 são apresentadas em três cenários:

- Um cenário **relativamente expansivo e desafiante**, que comporta um aumento notável em termos de permanência média, da taxa de ocupação média anual e dos gastos médios por pessoa/ dia. Nesse cenário, apenas com um aumento moderado de turistas (+ 15%), se conseguirá aumentar consideravelmente o volume das receitas econômicas, passando de US\$ 255 milhões para US\$ 472,5 milhões, com um aumento de 85%.
- Um cenário **intermédio**, com um aumento moderado da permanência média, da taxa média de ocupação anual e dos gastos médio por pessoa/ dia. Nesse cenário, o aumento do número de turistas seria apenas de 7,7% apesar de as receitas crescerem cerca de 45%.
- Um cenário **conservador**, que se baseia em algumas hipóteses de ligeiro aumento da taxa de ocupação média anual e em um aumento um pouco mais elevado do gasto médio por pessoa/ dia. Nessas condições, o aumento do número de turistas seria apenas de 3,8% e o aumento das receitas econômicas de 18,5%.

Tabela 17: Cenários de crescimento quantitativo para a Rota das Emoções

Indicadores	Atual	Cenário 1 expansivo	Cenário 2 intermédio	Cenário 3 conservador
Nº turistas	260.000	300.000	280.000	270.000
Permanência média (noites)	7	9	8	7
Total pernoites/ano (000)	1.820	2.700	2.240	1.890
Taxa ocupação média anual	50%	54%	52%	51%
Nº leitos necessários/ano (000)	3.640	5.000	4.308	3.706
Dias operação/ano	365	365	365	365
Nº leitos necessários/dia	10.000	13.700	11.800	10.153
Gasto médio pax/dia (US\$)	140	175	165	160
Gasto médio pax/viagem (US\$)	980	1.575	1.320	1.120
Total gasto (milhões US\$)	254,8	472,5	369,6	302,4

Fonte: elaboração própria

Convém assinalar que em esses três cenários impera um enfoque de moderação, tendo em conta os seguintes fatores:

- Devido a suas características físicas e meio-ambientais, de grande fragilidade, a capacidade de carga do território da Rota das Emoções é limitada, e apesar de essa capacidade de carga não ter ainda sido definida de maneira científica e rigorosa, se pode afirmar que essa não poderá exceder os 300 000.
- Devido à natureza dos recursos e produtos turísticos do território da Rota das Emoções, a estabilidade da atividade turística continuará a ser forte, se concentrando nos meses de verão e outros períodos de férias.
- As dificuldades e esforços que comporta um aumento substancial da permanência média e taxa média de ocupação anual não dependem apenas dos esforços realizados por esse destino, mas também das condições dos mercados emissores e dos hábitos de consumo da procura.

Em qualquer dos casos, a formulação de essas metas de crescimento quantitativo se refletem em esses cenários, ainda que, enquanto metas de cumprimento "obrigatório" estas devam ser consideradas como um exercício que deve ser realizado pelos atores e órgãos de gestão da Rota de forma permanente como marco do gerenciamento do desenvolvimento turísticos do destino.

De facto, essa formulação de metas de crescimento não pretende que as hipóteses em que se baseiam e os resultados obtidos sejam aceites como "verdades absolutas", pretendendo, muito pelo contrário, demonstrá-las ou justificá-las:

- A necessidade de dispor de dados rigorosos, fiáveis e atualizados sobre a atividade turística do território / destino da Rota das Emoções.

- A necessidade de fixar metas quantificáveis e mensuráveis para avaliar de forma permanente o desempenho turístico da Rota e gerir de forma eficaz seu desenvolvimento
- A necessidade de dispor de informação completa e soluções sobre os mercados emissores

1.5. As linhas estratégicas gerais

A fim de avançar no sentido da consecução dos objetivos estratégicos e para a realização da visão de futuro do destino Rota das Emoções, as seguintes linhas de ação gerais devem ser implementadas:

- Fortalecer a organização e gestão do desenvolvimento turístico do destino através da criação de um sistema global e comum de governança
- Criar uma estrutura de gerenciamento profissional, especializado e plenamente voltado ao gerenciamento do destino.
- Criar e monitorizar um sistema de indicadores de desempenho do destino
- Melhorar e reforçar as condições de acessibilidade a todos os pontos do destino Rota das Emoções para reduzir os desequilíbrios internos
- Aprimorar a qualidade urbana, ambiental e paisagística para torná-lo uma componente chave do produto turístico.
- Ampliar e enriquecer a oferta de experiências turísticas, desenvolvendo e inovando conteúdos que constituam fatores de diferenciação e de valor intangível.
- Criar as condições para que a renda gerada pelo turismo seja inserida na economia local
- Estimular e favorecer a cooperação entre os agentes turísticos públicos e privados
- Criar os mecanismos para estimular a participação e o compromisso da população no desenvolvimento turístico
- Colocar a eficiência e a produtividade como os principais vetores do desenvolvimento competitivo e sustentável do destino Rota das Emoções.

2

Nível específico de eixos atuação

De acordo com os termos de referência do projeto, os diferentes aspectos do desenvolvimento do turismo a serem analisados e para os quais devem ser formuladas as correspondentes linhas de ação são agrupados em três eixos:

- Gestão
- Estruturação
- Promoção

1. Fortalecimento Institucional;
2. Monitoramento;
3. Empreendedorismo e Atração de Investimentos;
4. Infraestrutura;
5. Qualificação dos Serviços e da Produção Associada ao Turismo;
6. Planejamento e Posicionamento de Mercado;
7. Promoção e Apoio a Comercialização;
8. Informações ao Turista.

Todos esses aspectos são abordados nas paginas a seguir.

2.1. Eixo “Fortalecimento institucional”

2.1.1. Justificativa

Qualquer destino turístico é um conjunto de fatores físicos, ambientais, humanos, sociais, culturais, econômicos, etc., que se relacionam, interatuam e se condicionam entre si, configurando uma realidade dinâmica, complexa e sistêmica, que vai muito mais além dos aspectos tradicionalmente considerados como turísticos (atrativos naturais-culturais, equipamentos e serviços de hospedagem, transporte, etc.).

Em consequência, a capacidade competitiva de um destino turístico – entendida como a capacidade para produzir valor para o turista de forma eficiente, rentável e sustentável – é o resultado do desempenho do seu sistema turístico, que deve funcionar eficazmente, tanto no nível individual de cada componente como em seu conjunto.

É o bom funcionamento dessa engrenagem que permite ao destino atrair uma demanda volumosa, de qualidade, com alta capacidade de gasto, que fica satisfeita com sua experiência turística e que se mostra disposta a repetir ou a recomendar o destino. E, por outro lado, é o desempenho global deficiente dessa engrenagem que impede o sucesso de alguns destinos ou provoca a queda de outros.

Muitos desses fatores podem ser criados e/ou fortalecidos ao longo de um processo constante de inovação e melhoria como, por exemplo, no caso das infraestruturas, equipamentos e serviços gerais (transporte, energia, água, saneamento, segurança, etc.); dos equipamentos e serviços especificamente turísticos (hotéis, restaurantes, agências de viagens, operadoras de atividades, etc.); da capacitação de recursos humanos; da criação e desenvolvimento de novos produtos e atividades; do surgimento de novas empresas turísticas e de setores relacionados, etc.

No entanto, e embora quase por definição todos os componentes de um sistema turístico sejam igualmente importantes para um desenvolvimento e desempenho competitivo eficaz, equilibrado e harmônico, a **existência de uma estrutura de organização adequada, que permita um eficaz e eficiente gerenciamento do sistema turístico do destino revela-se absolutamente imprescindível.**

Ao analisar os diversos componentes que compõem o sistema turístico de um destino, observa-se que a responsabilidade pelo seu gerenciamento é dividida praticamente em partes iguais entre o setor público e privado. Assim, por exemplo, cabe ao setor público quase integralmente a responsabilidade sobre o gerenciamento dos recursos turísticos e sobre as infraestruturas, equipamentos e serviços gerais, enquanto que o setor privado é o principal responsável no que tange à criação de empresas, produtos e serviços turísticos.

Não obstante, sob a perspectiva do turista isso é irrelevante, pois ele busca apenas resultados, não responsáveis. E o bom resultado da experiência turística depende do bom funcionamento de todos os componentes do sistema. Por isso, é necessária uma alta dose de cooperação e colaboração entre todos os agentes que intervêm na configuração das condições físicas, materiais, ambientais, legais, urbanísticas, comerciais, etc., nas quais a atividade turística é desenvolvida.

Essa cooperação, colaboração e coordenação necessárias devem ocorrer em três níveis:

a) Público – público, ou seja, entre os diversos órgãos da administração central ou federal, estadual, regional ou local que possuem atribuições sobre qualquer componente, fator ou condição que afeta o desenvolvimento da atividade turística. Frequentemente, a necessidade de cooperação entre o setor público e o setor privado é enfatizada, mas poucas vezes enfatiza-se a colaboração que deve ocorrer entre os próprios órgãos públicos.

E, entretanto, essa colaboração – cooperação – coordenação entre os organismos públicos dos diferentes níveis da administração é uma condição imprescindível para um funcionamento eficaz do sistema de um destino turístico, já que nele intervêm direta ou indiretamente os organismos responsáveis pelas políticas de ordenação de território, de infraestruturas e equipamentos públicos, de gestão dos espaços naturais protegidos, de segurança pública, de transporte, de comércio, de formação dos recursos humanos, de cultura, de meio ambiente, etc., etc.

Todos esses organismos da administração pública necessitam conhecer e compreender a importância econômica e social, a necessidade e as características da atividade turística para, em seu caso, tomar decisões que favoreçam o desenvolvimento turístico.

E, por sua parte, o setor turístico do destino, por meio de seus representantes e de seus órgãos de gestão, deve ser capaz de levar a cabo um trabalho de informação e persuasão frente a esses interlocutores para obter uma resposta favorável às suas necessidades.

Se os argumentos do setor turístico se limitam, por exemplo, às declarações genéricas de costume sobre os benefícios do turismo em termos de geração de renda e emprego, sem fornecer dados concretos e rigorosos, dificilmente será possível obter uma consideração e uma resposta realmente efetiva por parte do resto de interlocutores públicos.

b) Público – privado, que é o nível falado com mais frequência. No entanto, para que essa cooperação seja realmente efetiva, ela não deve limitar-se apenas a ações pontuais de comercialização ou organização de eventos promocionais, mas também deve estender-se a outros âmbitos, como a definição de um modelo consensual de desenvolvimento turístico, dos tipos de turismo a serem desenvolvidos, dos impactos negativos a serem evitados, dos compromissos e responsabilidades a serem assumidos, etc.

Porém, para isso, é necessário que existam canais e instrumentos de diálogo e participação, que o setor turístico privado esteja agrupado em organizações fortes e que o destino disponha também de órgãos de gestão eficazes.

Mas também, e mais importante ainda, é necessário incrementar os níveis de conhecimento entre o setor público e o setor privado do destino. Só isso pode permitir superar a tradicional desconfiança mútua entre o setor público e o privado, que frequentemente é o resultado do relativo desconhecimento que o um tem do outro, não apenas de suas necessidades e dificuldades, mas também dos esforços realizados e dos êxitos obtidos.

c) Privado – privado, que é imprescindível para o fortalecimento do sistema turístico de um destino e que também apresenta um baixo nível de cooperação.

Muitas vezes ocorre que os agentes privados de um destino turístico se enxergam entre eles como concorrentes ferozes, e nas raras oportunidades nas quais ocorre certa atuação conjunta, isso se deve mais à defesa de interesses comuns ou corporativos que a um empenho consistente para fortalecer a competitividade do destino, por meio da inovação, melhoria da qualidade, etc.

É verdade que a grande quantidade e heterogeneidade de atores privados que intervêm na configuração e no desempenho do sistema turístico de um destino representam um obstáculo para obter maiores níveis de cooperação e colaboração.

Considere-se, por exemplo, o caso do setor de hotelaria, no qual coexistem estabelecimentos de diferentes categorias, diferentes localizações, diferentes tamanhos, diferentes formas de propriedade e de gerenciamento, diferentes estratégias comerciais, etc. Por sua vez, tudo isso implica diferentes interesses, pontos de vista, expectativas e preocupações, o que evidentemente dificulta uma linha de atuação comum do setor de hotelaria.

E o mesmo ocorre no setor específico das agências de viagens, das operadoras de atividades turístico/recreativas, das empresas de transporte turístico, etc., onde as dificuldades para a cooperação entre todos se multiplicam. E, no entanto, é imprescindível obter certo nível de cooperação, colaboração e coordenação entre os diversos atores do setor privado, pois sob a perspectiva do turista, não basta apenas com que o hotel funcione bem, mas que as ligações entre o hotel e o transporte, entre o hotel e o parque natural ou as praias, entre a agência de viagens e a operadora de atividades, etc. funcionem bem.

Algumas das maneiras que permitem obter esse nível mínimo de cooperação entre os diversos agentes privados são:

- Assumir que, embora todos concorram com todos, antes é necessário atrair turistas / visitantes para o destino. E isso é obtido apenas com o esforço conjunto.
- Aceitar que a cooperação é mais factível entre pares; por exemplo, entre hotéis da mesma categoria e do mesmo local; entre operadoras que trabalham com o mesmo produto, nos mesmos mercados, etc.

Mas, ao final, a condição necessária para que esses três níveis de cooperação – colaboração – coordenação funcionem bem, tanto cada um deles internamente

como na relação de cada um frente aos outros, é que o sistema turístico do destino disponha de órgãos de gestão bem organizados, eficazes, prestigiosos, reconhecidos e respeitados pelo conjunto do setor turístico e pelo resto de interlocutores públicos e privados de outros setores econômicos, sociais e culturais.

Com efeito, só um órgão de gestão eficaz, solvente, respeitado e prestigioso pode desempenhar o papel de líder do sistema turístico do destino para dar a conhecer e defender seus interesses e alcançar maiores níveis de cooperação e colaboração com o resto de interlocutores públicos e com o setor privado; e só um órgão de gestão eficaz, solvente, respeitado e prestigioso pode atuar como impulsor, facilitador e mediador para facilitar um maior nível de cooperação e colaboração entre os atores privados do destino.

Em síntese, o fortalecimento institucional do sistema turístico do destino não deve servir só para ampliar e melhorar suas capacidades para realizar as funções e tarefas que lhe correspondem diretamente (planificação, regulamentação, controle), mas também para ajudar os outros a fazerem bem o que têm que fazer (setor privado) e conseguir que outros tomem decisões favoráveis aos interesses turísticos do destino (outros organismos públicos).

2.1.2. Situação atual e desafios a superar

A situação atual da Rota das Emoções fica caracterizada pelas carências e deficiências seguintes:

- Ausência ou inatividade de um ente gestor comum da Rota
- Escassa participação das autoridades no desenvolvimento turístico da Rota.
- A atuação das autoridades nacionais, estaduais e municipais é ainda tímida e pouco articulada.
- Apenas o SEBRAE tem um rol ativo pelo fomento do empreendedorismo e pela orientação da promoção do destino.
- Alguns municípios não possuem departamentos de turismo e, dentre os que possuem é comum que não disponham de recursos humanos e financeiros suficientes para realizar as ações necessárias.
- Os níveis de cooperação e parceria são baixos, notam-se escassas ações conjuntas entre os órgãos de governo nacionais, estaduais, municipais e associações de turismo locais ou regionais.

2.1.3. Objetivos

Os objetivos a serem atingidos estão diretamente direcionados à superar as carências e deficiências atuais, a fim de fortalecer a organização e gestão do destino Rota das Emoções, especialmente as capacidades e as competências técnicas em matéria de planejamento, regulação, supervisão, informação, etc.

Mais especificamente, os objetivos do fortalecimento institucional estão direcionados à fortalecer as capacidades técnicas e de gestão para executar eficazmente as seguintes funções:

- Definição de políticas públicas para o setor turismo e dos correspondentes instrumentos para a sua operacionalização, incluindo programas, projetos, estímulos e incentivos à localização, manutenção e desenvolvimento ordenado de atividades turísticas no destino Rota das Emoções;
- Coordenação de atividades de assistência técnica a organizações dos setores público e privado, em nível estadual e municipal, visando à implementação das políticas definidas para o destino;
- Implementação de funções delegadas pelo Governo Federal de interesse para o desenvolvimento do turismo no destino;
- Orientação e fomento à iniciativa privada para o desenvolvimento de atividades do setor;
- Normatização, regulação, controle e fiscalização das atividades turísticas;
- Coordenação de políticas públicas estaduais e municipais com impacto sobre as atividades turísticas;
- Desenvolvimento, divulgação e apoio à disseminação de novos métodos e técnicas de gestão dos negócios turísticos;
- Produção e divulgação de informações sobre a situação do setor e sobre políticas, programas e incentivos;
- Acompanhamento, monitoria e avaliação do desempenho de políticas, planos, programas e projetos do setor.

2.1.4. Linhas de atuação

Em função destes objetivos, foram definidas as seguintes recomendações para a o fortalecimento da organização e gestão do destino Rota das Emoções.

1. Fortalecer a organização e gestão do desenvolvimento turístico da Rota das Emoções através da criação de um sistema global e comum de governança, que se justifica pela necessidade de:
 - Otimizar e rentabilizar os recursos disponíveis
 - Fortalecer a integração e a coesão do território
 - Desenvolver e concretizar o conceito de Rota como destino integrado
 - Coordenar e incrementar a eficácia das ações individuais ou locais

- Gerar sinergias e economias de escala
 - Fortalecer a imagem percebida da Rota das Emoções como destino integrado
2. Estabelecer uma estrutura de gestão profissional, especializada e plenamente voltada ao gerenciamento da Rota das Emoções.
 3. Promover e facilitar a cooperação entre os agentes turísticos públicos e privados.
 4. Criar os mecanismos para estimular a participação e o compromisso da população no desenvolvimento turístico.
 5. Colocar a eficiência como o principal vetor do desenvolvimento competitivo e sustentável do destino Rota das Emoções.

2.2. Eixo “Monitoramento”

2.2.1. Justificativa

Monitorar é essencial para planejar. Todos os agentes envolvidos com a Rota das Emoções precisam ter isso em mente daqui para frente.

Por meio do monitoramento do turismo, o destino estará apto a oferecer uma melhor experiência ao visitante, além de ganhar capacidade de planejar e monitorar os resultados obtidos, analisar a satisfação dos visitantes, realizar estudos de capacidade de carga, fornecer dados confiáveis para potenciais investidores e avaliar os resultados das políticas públicas postas em prática no futuro. Ou seja, bons sistemas de monitoramento geram informações úteis e acessíveis para cada empresário ou potencial empreendedor da Rota, não apenas para os gestores públicos que se incumbem de planejar o futuro do turismo na região.

O monitoramento adequado consiste na coleta de alguns dados básicos sobre os visitantes e sobre a quantidade e o desempenho dos negócios turísticos existentes na Rota. A fim de garantir a competitividade do destino, também é essencial obter informações sobre o nível de qualidade dos serviços prestados e sobre o panorama do turismo nos principais destinos concorrentes. Portanto, em resumo, um bom quadro de indicadores deve incorporar informações sobre:

- Perfil, motivações, comportamento e grau de satisfação da demanda turística, tanto na alta como na baixa temporada;
- Ocupação hoteleira mensal, por município e categoria dos estabelecimentos, que será a base para o cálculo do número de turistas recebidos;
- Número de estabelecimentos turísticos, capacidade de atendimento e número de empregos gerados;
- Nível de qualidade dos serviços prestados em todos os destinos;
- Monitoramento dos principais destinos concorrentes.

Por fim, uma das funções do sistema de monitoramento será acompanhar a implementação das ações que são propostas neste Plano Estratégico por meio dos indicadores de acompanhamento que permitam mensurar o alcance da visão e do objetivo geral do Plano.

2.2.2. Situação atual e desafios a superar

Uma das principais conclusões do diagnóstico foi que faltam dados confiáveis e atualizados sobre o turismo na Rota das Emoções. Por atuar diretamente com a maioria dos empreendimentos turísticos da Rota, o SEBRAE dispõe de dados atualizados sobre a oferta turística local, mas há muito pouco sobre a demanda turística e sobre os destinos concorrentes.

As informações produzidas até o momento por estudos conduzidos pelos Estados ou pela União tratam da Rota das Emoções de forma fragmentada, ou seja, abrangem os municípios da Rota, mas não dizem respeito a ela. Cada Estado produziu dados sobre os municípios que pertencem ao seu próprio território.

Os três destinos indutores estão um passo a frente dos demais, pois, ao assumir tal condição, tornaram-se alvos de estudos anuais sobre sua competitividade, o que os incentiva a monitorar os resultados e realizar esforços para melhorar o desempenho.

Dentre os demais municípios, Camocim é o único que realiza pesquisa de ocupação hoteleira. Nenhum deles possui dados atualizados sobre o perfil da demanda turística.

O simples controle de entrada nos parques nacionais de Jericoacoara e Lençóis Maranhenses poderia fornecer pistas valiosas sobre os fluxos turísticos e sua dispersão no tempo e no espaço, mas não há controle em nenhum dos dois parques.

Sendo assim, no que se refere ao tema monitoramento, os principais desafios são:

- Elaborar, com frequência adequada e abrangência de todos os municípios da Rota, uma série de indicadores de desempenho do turismo;
- Consolidar os dados coletados e publicar periodicamente boletins e/ou relatórios, tornando-os acessíveis aos agentes públicos e privados dos municípios da Rota, bem como aos governos Estaduais e ao Ministério do Turismo;
- Por fim, desenvolver tudo isso de forma mais simples e econômica possível, dada a pouca disponibilidade de recursos humanos e financeiros a serem aplicados em ações deste tipo.

2.2.3. Objetivos

- Fortalecer a capacidade de gestão da Rota das Emoções
- Coletar, produzir, sistematizar e fornecer informação rigorosa, relevante e atualizada sobre o setor turístico
- Auxiliar a tomada de decisão sobre planejamento e gestão
- Facilitar a avaliação e controle de projetos, programas e ações
- Conhecer a evolução dos indicadores de desempenho do destino
- Identificar e avaliar os resultados e os impactos do desenvolvimento turístico
- Identificar riscos e problemas

2.2.4. Linhas de atuação

A fim de superar os desafios anteriormente mencionados e conduzir o destino a um patamar mais elevado de gestão do turismo, são propostas as seguintes linhas de atuação:

- **Conceber e desenvolver um sistema eficaz e contínuo de monitoramento da atividade turística da Rota das Emoções**

É imprescindível que os municípios tenham acesso a métodos e instrumentos de pesquisa que garantam sua autonomia na coleta de dados sobre o turismo. Isso porque a contratação frequente de serviços de pesquisa e consultoria pode ser onerosa demais para a maioria dos municípios da Rota, além de que o processo de contratação público é demasiado lento para garantir a coleta tempestiva dos dados. Outro aspecto que precisa ser observado é a necessidade de garantir que todos os municípios do território coletem os dados nos mesmos padrões e com a mesma periodicidade, permitindo o agrupamento dos dados e a geração de indicadores representativos de toda a Rota. Da mesma forma, será possível comparar o desempenho dos municípios entre si e a evolução de cada um ao longo do tempo.

- **Disseminar periodicamente os resultados obtidos**

Tanto os empresários locais como os potenciais investidores precisam ter acesso aos dados gerados, que servirão de apoio para a gestão de seus negócios e para a tomada de decisão sobre os investimentos futuros. De posse dos dados, os gestores públicos não apenas tomarão decisões mais acertadas, como também ganharão poder de persuasão para pleitear investimentos governamentais em projetos de apoio e fomento à atividade turística, como é o caso das infraestruturas necessárias ao desenvolvimento da atividade, da abertura de linhas de financiamento com condições especiais para o setor ou da formalização de convênios e parcerias com organizações públicas e privadas.

- **Estimular o envolvimento dos setores público e privado na geração dos dados**

Existem diversas organizações que atualmente coletam dados que podem ser importantes para o monitoramento do turismo na Rota. Alguns exemplos são: as pesquisas de demanda turística nacional e internacional realizadas periodicamente pelo Ministério do Turismo, os dados do Sistema Nacional de Registros de Hóspedes informados ao Ministério do Turismo, dados do Cadastur, dados coletados e mantidos pelo SEBRAE em virtude dos serviços prestados à Rota e às empresas nela existentes, trabalhos acadêmicos e científicos produzidos pelas instituições de ensino dos estados do Maranhão, Piauí e Ceará.

Além disso, qualquer prestador de serviços turísticos é potencialmente um gerador de dados a respeito do desempenho da oferta turística e do comportamento e satisfação da demanda. Por isso é necessário que tanto o setor público, como o privado, ONGs e instituições de ensino estejam comprometidos com a produção e fornecimento de dados de qualidade que comporão um sistema de informações da Rota.

A concretização das três linhas de atuação sugeridas se dará por meio da implantação de um Observatório de Turismo da Rota das Emoções.

Além de coletar e organizar os dados quantitativos e qualitativos que servirão como apoio ao planejamento e gerenciamento da atividade turística no território, daqui em diante o Observatório será responsável por acompanhar e controlar a implementação do Plano Estratégico de Desenvolvimento que ora se apresenta.

A organização centralizará todas as informações existentes, bem como coordenará a coleta de novos dados, gerando séries de dados, estudos e relatórios que, divulgados periodicamente, poderão ser aproveitados por todos os membros da Rota das Emoções.

Para um bom funcionamento do sistema de monitoramento será essencial a coordenação entre os setores público e privado, visando a abrangência e a representatividade das informações geradas, bem como a continuidade das atividades independentemente das trocas de governo.

2.3. Eixo “Empreendedorismo e Atração de Investimentos”

2.3.1 Justificativa

O empreendimento é um importante fator de crescimento econômico, cria novas empresas e empregos, abre novos mercados e favorece novas competências e capacidades. Para alcançar o objetivo de crescimento e se consolidar como destino turístico, a rota das emoções necessita de mais empreendedores e de atrair novos investimentos. O empreendimento pode fazer com que o setor turístico seja mais competitivo e inovador, e se possa diversificar e ampliar a oferta de produtos e serviços de que a rota necessita.

2.3.2 Situação atual e desafios a superar

Como no resto do país, o setor das Micro e Pequenas Empresas é o motor da economia dos 14 municípios que compõem a rota, e uma parte muito importante do emprego, mas também o mais frágil em termos de acesso ao capital e serviços empresariais. Sua capacidade e sustentabilidade frente às alterações do mercado são também as mais reduzidas.

Uma parte das empresas opera ainda no setor informal, o que limita ainda mais a sua capacidade de crescimento, a sua articulação com outros setores e o seu acesso a mercados. Têm um conhecimento mais limitado e menos informações sobre o mercado. Por outro lado, sua base tecnológica é antiquada e inadequada; seus sistemas de controle e de gestão são obsoletos, e dispõe de pouco acesso a serviços de desenvolvimento empresarial (SDEs). Alguns empresários têm um nível educacional baixo e capacidade de gestão insuficiente.

Relativamente à capacidade local para apresentar e dar a conhecer as possibilidades e oportunidades de negócio oferecidas pela rota, aos investidores potenciais observaram certa limitação no que diz respeito à comunicação e enfoque.

A síntese da análise de fortalezas, fraquezas, oportunidades e ameaças resume-se no quadro seguinte:

Forças	Fraquezas
- O SEBRAE está trabalhando há bastante tempo com o setor empreendedor e da pequena empresa na zona, prestando apoios na forma de assessoria e acompanhamento, principalmente, e tem, além disso, um magnífico conhecimento das prioridades e oportunidades que enfrentam muitas destas empresas. - Disposição muito alta entre os envolvidos entrevistados de colaborar no programa. - Avançou-se de forma significativa na melhora do quadro normativo do empreendimento e, neste sentido, se deve destacar a aprovação da lei de micro e pequena empresa, o sistema do simples nacional e a figura do empreendedor individual. - A nível local, trabalhou-se para facilitar as licenças de funcionamento e para reduzir quotas de ISS e percentagem de IPTV. - Para a correta aplicação das atividades previstas contamos com o apoio de SEBRAE cuja participação para conseguir uma melhor colaboração entre instituições públicas e privadas, especialmente com as municipalidades, organizações empresariais e outras instituições, é imprescindível. - Projetos de encadeamentos (por exemplo, alimentação, artesanato e comércio podem complementar a sazonalidade do setor turístico e com certeza reforçar produtos e serviços.	- Uma parte das empresas opera ainda no setor informal, o que limita ainda mais a sua capacidade de crescimento, a sua articulação com outros setores e o seu acesso a mercados. - Base tecnológica é antiquada e inadequada; seus sistemas de controle e de gestão são obsoletos, e dispõe de pouco acesso a serviços de desenvolvimento empresarial (SDEs). - Alguns empresários têm um nível educacional baixo e capacidade de gestão insuficiente. - O setor informal não conhece as vantagens e benefícios da formalização e do associativismo ou, ainda pior, não tem acesso a ele. Os trâmites administrativos para a formalização ainda continuam sendo para alguns deles uma barreira muito alta em termos de tempo e custo. - Elevadas taxas reais e garantias adicionais que se requerem para acessar o crédito e que dificultam o financiamento dos investimentos, e também a carência de outros produtos macrofinanceiros como micro leasing, seguros, etc., que estão pouco desenvolvidos, além do limitado investimento em capital humano na região, com carências significativas em áreas como idiomas ou habilidades administrativas. - Os órgãos de representação dos empreendedores e das pequenas empresas são, por um lado, limitados e, além disso, não têm realmente capacidade de representação do setor, e parece que não estão participando ativamente no processo de desenvolvimento turístico da região. - Necessidade de apoiar ações de fortalecimento e capacitação de associações, grupos associativos e entidades públicas, y ampliar seu compromisso em ele desenho y lá aplicação a nível local de lá estratégia de empreendimento y atração de investimentos. - Falta de capacidade local e limitação para apresentar as oportunidades de negócio e investimento oferecidas pela rota aos investidores potenciais.

Oportunidades	Ameaças
-O desenvolvimento dos empreendedores e das pequenas empresas constitui uma prioridade estratégica para a região, assim como para o desenvolvimento dos setores turísticos e complementares e conexos. Requer-se um esforço real para melhorar a qualidade, a oferta, a inovação e a competitividade dos produtos e serviços turísticos que a rota oferece. -O empreendedorismo é o sonho de 44% dos brasileiros. 7 de cada 10 empreendedores brasileiros o são porque identificaram uma oportunidade de negócios, não por necessidade. - O aumento da renda disponível, a melhor distribuição de renda, o aumento do crédito imobiliário e o aumento das classes C e D, tornam os serviços turísticos viáveis e acessíveis a uma grande porcentagem, que cresce a cada ano, de brasileiros. - A lei também prevê o tratamento diferenciado e favorecido à microempresa e à empresa de pequeno porte. Através da Lei Geral, foi instituído o regime tributário específico para o segmento, com redução da carga de impostos e a simplificação dos processos de cálculo e recolhimento, que é o Simples Nacional.	- A dificuldade para formalizar o empreendimento é alta no Brasil, comparada com outros países. - A burocracia aumenta o custo da formalização, consome recursos e limita as capacidades para concorrer. O cumprimento da lei continua a ser complexo desconhecido e labiríntico, em alguns casos, e dificulta o exercício regular da atividade empresarial. - Mantém-se alto o custo do crédito e altas as exigências bancárias para concedê-lo às empresas, embora tenha havido baixas das taxas de juro básicos SELIC dos bancos privados e públicos. - Baixo número de certificações de qualidade, tanto em sistemas de gestão como no de produtos e serviços há um grande desconhecimento do atual sistema de inovação, pesquisa e tecnologia.

2.3.3 Objetivos

A estratégia baseia-se em favorecer e melhorar as condições ideais para a implantação e desenvolvimento de iniciativas empresariais que gerem oportunidades de emprego, investimento e de desenvolvimento turístico sustentável.

Para isso, estabeleceu-se um conjunto de objetivos:

- Atrair novos empreendedores e captar novos investimentos para o setor turístico da Rota das Emoções,
- Fomentar a criação de novos produtos e serviços turísticos,
- Estimular a modernização da infraestrutura e equipamentos existentes,
- Acrescentar a competitividade das empresas e do destino Rota das Emoções,
- Dinamizar a economia dos municípios da Rota das Emoções.

2.3.4 Linhas de atuação

Propõem-se as seguintes áreas de atuação

- Identificar, avaliar, priorizar e divulgar as necessidades e oportunidades de negócio existentes na Rota das Emoções.
- Fornecer informação, orientação, assessoria técnica e acompanhamento aos empreendedores locais.
- Fomentar o desenvolvimento de empreendimentos conjuntos (“joint-ventures”)
- Favorecer a articulação de cadeias produtivas com atividades complementares e conexas

O alcance das linhas de ação propostas para o desenvolvimento do empreendimento e a atração dos investidores está medido segundo a última estratégia de desenvolvimento turístico da Rota estando, portanto limitado às competências do Ministério de Turismo e ao quadro orçamental do projeto. Porém, existe outro conjunto de medidas e programas de apoio, complementares aos propostos neste relatório disponíveis para as empresas locais na medida em que são geridas com sucesso há muito tempo pela SEBRAE e por outras partes atuantes, que demonstraram a sua valia e podem e devem ser aproveitadas por todos os tipos de empresas, não só pelas empresas que se enquadram de maneira direta ou indireta no setor turístico e atividades conexas e complementares.

Consideramos que é imprescindível que todas as atividades e ações propostas que são apresentadas neste relatório sejam planeadas e executadas tendo em conta o trabalho realizado pelas instituições locais, estaduais e federais, assim como pelos projetos financiados pelos outros agentes da cooperação internacional, tendo por objetivo evitar a duplicação de esforços e aproveitar as sinergias e economias de escala. O Brasil conta com uma grande infraestrutura de apoio ao empreendimento e à atração de investimentos que é necessário que a rota aproveite ao máximo.

2.3.4.1 Identificar, avaliar, priorizar e divulgar as necessidades e oportunidades de negócio existentes na Rota das Emoções.

Uma das principais carências que afetam o setor turístico da Rota no seu conjunto e que afloraram durante a realização do diagnóstico da situação, é a falta de informação e documentação estruturada, específica, de fácil leitura e atualizada relativamente à descrição e caracterização do setor.

Esta situação complica as possibilidades de comunicar eficientemente as suas oportunidades, vantagens, atrativos, áreas e potencial de colaboração e que estes fatores sejam conhecidos pelos investidores, empresas de outras regiões ou pelo setor financeiro, além do público em general e turistas.

Sendo, portanto, necessário dispor de um bom banco de dados e de informação elaborada que permita superar esta limitação. Neste sentido, o trabalho que está ser desenvolvido no quadro deste projeto, incluindo muitos dos dados, análise e informações que podem servir de base para este objetivo.

Propomos a preparação e unificação de informação rigorosa que descreve a caracterização do setor, respetiva oferta e procura turística, competência, tendências ou dados de contato, entre outros conteúdos, que permitam tanto ver os investidores potenciais, como o setor financeiro e administração pública, uma visão acertada e realista do setor e do seu potencial, assim como das suas características e especificidades.

A organização da atividade turística na Rota, a comercialização do turismo, os programas de apoio existentes, possíveis sócios, posicionamento da Rota, oferta de serviços complementares, fatores naturais, culturais e de lazer, infraestruturas ou oferta de alojamentos e restauração são aspectos que também devem ser recolhidos e processados, além dos indicadores socioeconômicos principais; faturamento, valor acrescentado, segmentação e número de empresas e empregos.

O conhecimento da procura; Quantos clientes? Quais foram os produtos turísticos procurados? Onde ficaram acomodados? Durante quanto tempo? Qual foi o valor das suas despesas a nível local? Também são aspectos a integrar nesta recopilação de informação, que idealmente deviam ser complementada com mais informação sobre ajudas e subvenções a projetos de investimento, em nível federal, estadual e local, e sobre os trâmites para o estabelecimento de empresas, regulações setoriais, regulação sócio trabalhista, fiscal e sistema tributário, propriedade industrial e intelectual, oportunidades de mercado, processos administrativos, e informação sobre outras oportunidades de mercado e processos de privatização, entre outras.

2.3.4.2 Fornecer informação, orientação, assessoria técnica e acompanhamento aos empreendedores locais.

Através desta ação, proporciona-se e garante-se orientação e informação eficientes e de qualidade que permitam dispor de todas as informações comerciais, legais, fiscais e financeiras para a aplicação de um projeto empresarial. Idealmente, na forma de salão de empresa ou escritório de atendimento ao empreendedor, dependendo dos recursos existentes disponíveis, se devem colocar à disposição dos inversores e empreendedores locais uma completa rede de serviços de assessoria estendida pelos diferentes municípios que se integram na rota, tendo por objetivo proporcionar apoio e informações para a aplicação de novos negócios e o desenvolvimento de atividades económicas, assim como sobre os recursos disponíveis para empresários e empreendedores. Esta atividade se pode efetuar em coordenação com o SEBRAE, garantindo que, geograficamente, cubra todos os municípios da rota.

Tratar-se-ia de garantir os serviços de assessoria sobre as formas jurídicas e os trâmites administrativos necessários para a formalização e a aplicação de um projeto empresarial, assim como os recursos de apoio (subvenções, ajudas e formação), fontes de financiamento, orientação para o desenvolvimento do Plano de Empresa, e outros recursos disponíveis de apoio aos empreendedores, tudo isto num único espaço físico.

Em princípio, se propõe disponibilizar em cada município principal postos de assessoria, conjuntamente com escritórios móveis do empreendedor que cheguem aos restantes municípios e assentamentos.

Pensa-se em que estes postos de informações possam proporcionar assessoria financeira básica, e para isso recomenda-se firmar convênios com instituições bancárias para o fomento do empreendedorismo, tendo por objetivo facilitar ao empreendedor o acesso a microcréditos e outras fontes de financiamento, de forma que a oferta de serviços micro financeiros e financeiros esteja presente e seja conhecida localmente.

Apoiar-se-á o empreendedor na determinação da viabilidade dos projetos, e lhe será dada assessoria para a elaboração do plano de empresa, informando-o sobre a documentação exigida para que, se for preciso, seja apresentada posteriormente às instituições bancárias.

Uma vez confirmada a viabilidade do projeto, procurar-se-á o modelo de financiamento mais adequado às necessidades do empreendedor para a aplicação de sua ideia de negócio dentro da oferta de produtos financeiros que possam estar disponíveis. Ou seja, o apoio e assessoria ao empreendedor inclui um acompanhamento em seu processo de formalização e não se limita a um mero trâmite administrativo, proporcionando-se conhecimentos e ferramentas básicas (e também avançadas) para que os empreendedores possam pôr em funcionamento um projeto empresarial com garantias de sucesso.

Quanto às ações de tutoria, formação e capacitação, propõe-se um enfoque de convênios com outras agências e instituições de apoio (além do SEBRAE) que possam proporcionar, além disso, o conhecimento e as ferramentas disponíveis em nível país, trabalhando também no seu fortalecimento.

Com ele objetivo de promover, atrair e consolidar o investimento direto na região, será necessário também que nos escritórios / salões de empresa, se possa prestar uma assessoria inicial personalizada às necessidades de inversores e informação sobre de oportunidades de negócio do setor turístico na Rota das Emoções, embora os aspectos mais técnicos possam derivar-se aos municípios de mais tamanho / SEBRAE.

2.3.4.3 Fomentar o desenvolvimento de empreendimentos conjuntos (“joint-ventures”).

O objetivo desta atividade consiste em familiarizar as empresas turísticas principais da Rota com as oportunidades, vantagens e potencial de colaboração mútua entre elas; produtos, serviços, tecnologias, acordos de compra e subcontratação, investimentos, joint ventures, etc.

Com esta atividade, pretendemos incentivar a colaboração e a criação de associações, fomentando o estabelecimento de empresas mais robustas e competitivas que possam enfrentar melhor o mercado, fomentando ao mesmo tempo projetos e soluções conjuntas que geram sinergias e favorecem a eficiência e uma melhor posição competitiva do setor.

O desenvolvimento econômico e social do território que compreende a rota está ligado à capacidade de seus empreendedores e empresas e dos restantes agentes econômicos e sociais para gerar riqueza e bem-estar social. Para que este desenvolvimento seja sustentável é necessário que esteja assente em forças

estáveis e crescentes que permitam a diferenciação competitiva com outras regiões e com outros destinos turísticos mediante a oferta de produtos e serviços capazes de atrair uma demanda maior não só por seus preços, mas também por sua novidade e por sua qualidade.

Neste desafio, ganha um papel relevante o grau em que a região seja capaz de desenvolver um quadro estável para fomentar alianças estratégicas e de colaboração entre as partes atuantes da cadeia turística que favoreça ainda a colaboração público-privada, e de atrair investimentos que permitam, além disso, incorporar tecnologia e conhecimento a seus processos, serviços e produtos.

Apesar do resultado final e êxito em alcançar qualquer tipo de acordo depender da vontade das partes, no quadro desta linha de ação, vamos facilitar os contatos empresariais com um enfoque prático e realista. Vamos ainda proporcionar um acompanhamento limitado às conversações e acordos preliminares para assegurar a sua respetiva materialização.

Será necessário trabalhar com uma seleção de empresas com potencial para alcançar acordos e preparar uma descrição de cada uma das empresas participantes, que reflita os seus pontos fortes e oportunidades e que destaque as razões que a motivam a iniciar um processo de colaboração empresarial, em um documento simples e prático.

Neste sentido, é importante dedicar algum tempo a cada empresa que manifeste interesse em iniciar um processo de cooperação, para ajudar a esclarecer e estabelecer prioridades para a futura estratégia de colaboração, que é essencial para alcançar qualquer tipo de acordo.

Durante o desenvolvimento da atividade, iremos usar os bancos de dados das empresas e também os contatos e experiências de outros programas de cooperação antes realizados pela SEBRAE e outras partes atuantes, assim como com as associações de empresários do setor.

Com base em uma análise das empresas participantes, dos seus perfis e prioridades, vamos preparar um conjunto de visitas técnicas e encontros empresariais e organizar uma série de entrevistas entre as empresas selecionadas. Estas reuniões e contatos preliminares devem ser contínuos com posteriores visitas repetidas para discutir e negociar detalhes e acordos com sócios potenciais.

2.3.4.4 Favorecer a articulação de cadeias produtivas com atividades complementares e conexas

A cooperação entre empresas tem como consequência um aumento das probabilidades de que se produzam inovações, em consequência de um possível aumento da produtividade devido à utilização comum de recursos, tais como o estabelecimento e uso conjunto de instituições locais e instalações, no desenvolvimento conjunto de produtos e serviços, publicidade conjunta e outras atividades benéficas para mais de uma parte. A maioria destas atividades dá lugar a uma economia de custos e, portanto, a um aumento na produtividade das empresas.

Outros claros exemplos de benefícios para as empresas são a presença de especialistas locais em determinados serviços, a existência de mão-de-obra local especializada e a existência de um ambiente dinâmico.

As empresas que fazem parte de um encadeamento formalizado têm uma vantagem competitiva, em comparação com outras que trabalham isoladamente, no que se refere a custos das transações, dado que aproveitam melhor as reduções de custos de comunicação, transporte e distribuição, entre outros.

Por seu potencial de crescimento e desenvolvimento, recomenda-se estabelecer encadeamentos pelo menos com os setores de alimentação/HORECA, comércio e artesanato.

Além de que para os turistas que visitam a rota, comer fora de casa está se tornando um fenômeno cada vez mais cotidiano na vida de muitos brasileiros, e cada vez fica mais distante o caráter extraordinário que, anos atrás, podia ter o consumo de alimentos e bebidas fora da casa.

Esta é a experiência em muitos países, e os motivos sociológicos e demográficos que impulsionaram o crescimento em muitos outros países também são válidos para o Brasil, e abrem oportunidades de colaboração entre estas empresas que podem se especializar em servir o canal.

Igualmente, o comércio tradicional é um grande atrativo para o turista que visita a rota. É necessário que o setor do comércio tradicional adote uma atitude ativa, com uma estratégia para se adaptar aos novos tempos, sendo capazes de se renovar e de ampliar significativamente a atividade.

A experiência internacional mostra como um comércio tradicional, porém modernizado, é um excelente complemento para a cooperação noutros aspectos como a formação e informação aos consumidores, a promoção de programas de alimentação sã e saudável, a promoção de produtos autóctones de qualidade, o apoio à indústria agroalimentar e produtores locais, a regeneração das cidades, a integração de minorias, em aspectos sociais ou ambientais, e no controle de qualidade e padrões alimentares.

Os efeitos da remodelação do comércio não se circunscrevem apenas ao âmbito comercial, mas transcendem ao campo urbanístico, por seu impacto na trama da cidade, na revitalização de centros urbanos, no equilíbrio entre o centro e a periferia ou em aspectos sociológicos da cultura de cada país. A revitalização comercial do centro das cidades foi empreendida por muitas cidades afetadas pela crise do centro urbano, que viram no comércio da cidade um firme suporte para iniciar a alteração e a regeneração urbana, no quadro de modernizar simultaneamente o setor turístico.

Igualmente, é importante que o setor de artesanato se integre nos encadeamentos. Propõe-se nesta atividade um conjunto de programas de aproximação e cooperação empresarial, que possam, além disso, ajudar a complementar as receitas em períodos de baixa ocupação.

2.4. Eixo “Infraestrutura Turística”

2.4.1 Justificativa

A infraestrutura básica e os serviços gerais são elementos essenciais de apoio ao turismo, ainda que, do ponto de vista organizacional, possam nem ser entendidos como elementos centrais do turismo (por exemplo, estrutura hospitalar, de comunicação, limpeza pública, dentre outros). Não obstante, o enfoque geral do presente Eixo está dirigido especialmente a analisar as infraestruturas mais necessárias para a população permanente da Rota, de forma a possibilitar o transporte de mercadorias, informação, pessoas, etc. ao abrigo de um conceito unitário de desenvolvimento e eficácia.

Os turistas, que poderíamos caracterizar como população temporal, sem dúvida vão se beneficiar da presença e do bom estado destas infraestruturas básicas. Porém, seu peso específico relativamente ao dimensionamento adequado das infraestruturas é bastante limitado.

Não obstante, poderíamos formular opções baseadas na exploração de determinados elementos existentes (acrescentando pequenas adaptações) como produtos de interesse turístico, de modo a que as infraestruturas de transporte não sejam somente um meio, mas também um fim em si mesmas e possam se transformar em atrações turísticas com entidade própria.

Entendendo que se trata de pontos estratégicos para a competitividade da Rota das Emoções, especialmente na integração interna entre as áreas-alvo nos três Estados, em fases anteriores foram avaliadas a disponibilidade e qualidade dos seguintes elementos:

- Transporte (de acesso e nos destinos)
- Comunicação
- Saneamento básico
- Saúde
- Segurança pública

As infraestruturas de acesso são a chave principal sobre a qual se estrutura o conceito de “Rota”. Não esqueçamos que o ponto fundamental é que, uma vez que o turista tenha mostrado interesse em conhecer a zona, possa ir até ela da forma mais simples possível.

É preciso analisar as opções e explorar novas possibilidades mais ou menos inovadoras que facilitem a chegada e o trânsito de turistas, criando um fluxo dinâmico.

Nesta fase III, serão propostas as principais linhas de ação necessárias para a consecução dos objetivos propostos de desenvolvimento dos produtos identificados em fases previas.

Analisam-se as duas prioridades de atuação em termos de infraestruturas: as infraestruturas de acesso e as infraestruturas complementares. Enquanto as infraestruturas de transporte “ajudam a chegar” ao lugar, há outra série de infraestruturas que “ajudam a ficar”. Ambas são importantes e vale a pena analisar sua situação atual e propor ações diretas para sua melhora futura.

2.4.2 Situação atual e desafios a superar

Com base nos resultados obtidos em fases anteriores, foi diagnosticada a seguinte situação, em que é posteriormente desenvolvida:

- Infraestruturas de acesso
 - Infraestrutura de acesso insuficiente, que limita a conectividade aérea e terrestre.
 - Outras infraestruturas: necessidade de estabelecer quantitativamente a demanda futura
- Serviços turísticos complementares
 - Problemas detectados nos serviços de limpeza e saneamento básico.
 - Escassa presença de agências bancárias ou caixas eletrônicos.
 - Insuficientes serviços de suporte para a mobilidade interna.
 - Serviços de saúde insuficientes para atender a população e os turistas.
- Recursos tecnológicos
 - Internet e telefonia disseminadas pelo território, mas com deficiências nos serviços.

Além destas questões, é preciso abordar a melhoria das seguintes redes de infraestruturas complementares:

- Rede elétrica e iluminação pública
- Sistema de abastecimento e esgotamento
- Drenagem pluvial
- Segurança

Os principais desafios a superar estão ligados à diversidade dos organismos implicados na construção e na manutenção. Muitas das infraestruturas mencionadas são de carácter público, já seja a nível municipal, estadual ou federal.

Por outra parte, devemos dizer que existe a infraestrutura, que geralmente não é necessário para criar coisas novas, mas atualizar / melhorar e, acima de tudo, dimensioná-las para atender adequadamente as situações presentes e o desenvolvimento futuro.

2.4.2.1. Infraestruturas de acesso

Assim como se identificaram em fases anteriores, os principais pontos de acesso à Rota são, por ordem de importância: Fortaleza, São Luís e Parnaíba. Fica evidente que Parnaíba, geograficamente ponto central da Rota, sofre o isolamento mais acentuado em relação ao fluxo de turistas, e por isso seria preciso concentrar os esforços nesta zona.

São poucos os que fazem o percurso completo, o que se deve ao prolongado tempo que se requer para isso, em geral devido à dificuldade para transitar pelas estradas pelo seu estado deficiente e má sinalização.

É claro que as distâncias não podem ser reduzidas, mas sim o tempo de acesso. Ou seja, o que separa/une não é tanto a distância entre dois pontos, mas o tempo que se demora em percorrê-la. Portanto, para desenvolver este eixo os desafios a enfrentar no futuro são:

- Conectividade
- Abrir portas: Diversificar os meios de acesso à zona
- Encurtar tempos

As ações neste sentido deverão alinhar-se com o Plano Nacional de Logística e Transportes (PNLT) desenvolvido pelo Ministério dos Transportes.

No que diz respeito às **rodovias**, não se considera uma prioridade incrementar os quilômetros de estradas, mas sim empreender melhorias de qualidade e sinalização, bem como implantar novas experiências para os usuários, aproveitando as oportunidades que oferece o fato de se dispor dessa rede.

Uma questão a ser avaliada com relação à melhoria das estradas é a das possíveis consequências negativas, como o impacto ambiental e, em função do incremento da rapidez dos deslocamentos, o risco de concentração dos pernoites nas principais cidades, com prejuízo das populações menores, que poderiam ficar relegadas a “visitas de um dia”.

Por outro lado, cabe citar a **ampla rede de caminhos** não pavimentados que são utilizados com finalidades turísticas. Esses caminhos dão geralmente acesso aos espaços protegidos e, portanto, a modificação de suas condições está muito ligada à gestão desses espaços. Por exemplo, pode ser que não interesse estrategicamente a melhoria das condições do calçamento ou do seu traçado porque isso traria um incremento na velocidade de circulação e, com ele, os incômodos à fauna e à flora circundante devido ao aumento de emissões e ruídos.

Além disso, é preciso prestar atenção às características das **ruas dentro dos povoados**, especialmente daqueles que formam parte do que é considerado o “eixo principal” da Rota e, como tais, devem estar em condições adequadas de conservação e sinalização para evitar problemas aos motoristas e habitantes.

O **setor ferroviário** para passageiros está pouco desenvolvido na zona e fica evidente a falta de costume com este meio de transporte. Por sua vez, em nível nacional, está sendo potencializado o desenvolvimento da rede ferroviária para passageiros (inclusive linhas de alta velocidade), sendo atualmente a região sudeste a que tem uma rede mais densa. A revitalização do setor ferroviário pode ser uma grande oportunidade de desenvolvimento na zona de estudo.

Num nível mais próximo e acessível, na zona de projeto há registro da existência de antigas vias de trem, já abandonadas, que poderiam ser parcialmente recuperadas para usos turísticos.

Consideramos que a distribuição atual dos **aeroportos** na Rota das Emoções é adequada e que não é preciso empreender ações de vulto neste sentido porque a utilização dos aeroportos está abaixo de sua capacidade máxima.

A estratégia a ser seguida é manter em funcionamento todos os aeroportos para prestar serviço ao número crescente de turistas que virão à zona graças às estratégias de estímulo ao turismo; e dotá-los com uma boa qualidade e capacidade de acolhida.

Dado que a gestão dos aeroportos depende da Infraero (Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária), é preciso que os municípios nos quais os aeroportos se localizam tenham uma estreita colaboração com essa empresa e participem ativamente nas propostas e ações que realizem. É preciso manter e reforçar os vínculos aeroporto-cidade para que não sejam dois entes separados.

O Governo Brasileiro, com o objetivo de dar maior dinamismo e competitividade à economia do país, está buscando desenvolver o **transporte hidroviário** interior de forma a ampliar as alternativas de escoamento da produção, contribuindo para uma redução dos custos logísticos e apoiando o desenvolvimento sustentável da economia do país.

Foram detectados problemas por excesso de circulação e impactos ambientais negativos. É preciso analisar e regularizar a circulação hidroviária com o objetivo de oferecer um bom serviço e poder defender a sustentabilidade ambiental como premissa e apoio do turismo da natureza e paisagem pelo qual a Rota caracteriza.

2.4.2.2. Infraestruturas complementares

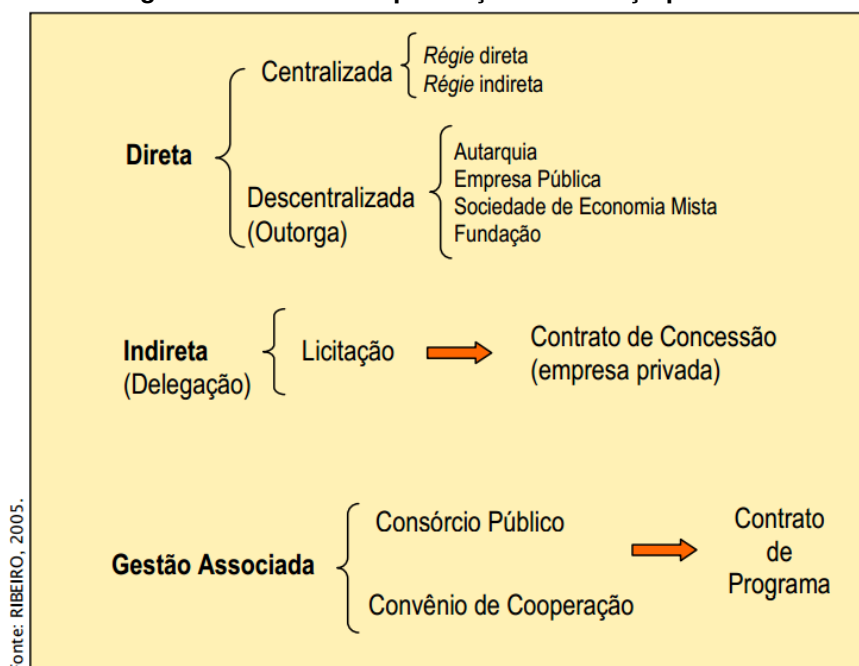
Por serviços básicos entendemos o saneamento (água potável, águas residuais, lixo), o sistema de saúde e de segurança e a rede elétrica. Eles são os principais indicadores de qualidade de vida.

Outras infraestruturas acessórias são a disponibilidade de novas tecnologias (embora isto esteja se convertendo em uma necessidade quase básica para muitos coletivos), até outro tipo de infraestruturas mais particularizadas para o caso concreto do turismo.

Todas elas são questões que devem ser necessariamente abordadas pelos municípios e governos estaduais e o federal, os quais já contam com planos próprios nos quais se analisa a situação de partida e se dispõe de capítulos orçamentários para abordar a melhora progressiva. Contudo, há uma grande **diversidade de órgãos públicos e privados ligados** à produção e à gestão do que denominamos infraestruturas complementares. Com efeito, para a análise da gestão deve-se fazer referência às dimensões institucionais, técnicas, econômico-financeiras e sociopolíticas.

As formas de prestação de serviço público permitidas pela legislação vigente som:

Figura 10: Formas de prestação de serviço público



Cada município deve decidir qual é a forma de gestão mais eficaz no seu caso, tendo em conta que as vantagens e desvantagens de cada um dos modelos de gestão de serviços de saneamento são:

Quadro 23: Vantagens e desvantagens dos modelos de gestão de serviços de saneamento

Modelo de Gestão	Prestação do Serviço	Vantagens	Desvantagens
Municipal	Diretamente pelo município através da administração direta, autarquia ou empresa municipal.	Viabilidade de tarifas e de recursos orçamentários compatíveis.	• regulação através de lei municipal; • escala para ratear os custos administrativos, comerciais, de engenharia, técnicos, para controles sanitários e ambientais; • dificuldades: acesso a financiamentos; manutenção de tarifas realistas; reciclagem tecnológica do parque produtivo; continuidade técnica e administrativa.
Empresas privadas	Empresa privada, para um ou vários municípios.	Viabilidade de tarifas, financiamentos, municípios ou regiões de alto consumo, poder aquisitivo alto e/ou sistemas com baixa necessidade de investimentos.	• regulação específica; • tarifas mais elevadas para garantir a rentabilidade; • restrição de mercado; • baixa aceitação da população.
Sistema misto público-privado	Em parceria pelo poder público (municipal ou estadual) e por empresas privadas; geralmente, parte do sistema é construído e operado pelo setor privado por um período e, posteriormente, transferido para o setor público.	Tarifas específicas para os serviços prestados, financiamentos, orçamento, viável em sistemas com problemas específicos (ETAs, ETEs, poços).	Maiores dificuldades: • rejeição cultural; • regulação; • sistematização do mercado; • financiamentos específicos.
Empresa estadual	Empresa estatal estadual.	Tarifas, financiamentos, economia de escala, recursos orçamentários, evolução tecnológica, participação dos poderes concedentes na gestão e audiências públicas.	Maiores dificuldades: • construção de agente regulador único ou regional; • atender simultaneamente as demandas de todos os municípios; • repasse de todos os custos para as tarifas.
Empresas Regionais (CONSÓRCIOS)	Empresa de um conjunto de municípios.	Tarifas, financiamentos, economia de escala, recursos orçamentários, evolução tecnológica, participação dos poderes concedentes na gestão e conselhos do cidadão.	• municípios vizinhos heterogêneos; • construção de agente regulador regional; • critérios para indicação dos gestores; • continuidade administrativa com mudanças dos executivos municipais; • repasse de todos os custos para as tarifas.

Fonte: “Elaboração de Plano Municipal de Saneamento Básico. Guia do profissional em treinamento”. Rede Nacional de Capacitação e Extensão Tecnológica em Saneamento Ambiental – ReCESA.

No que diz respeito ao objeto do presente Plano estratégico, trata-se de analisar a influência que tem o impulso turístico da Rota das Emoções sobre estas redes de serviços básicos e complementares, e em que medida o seu correto funcionamento pode prejudicar ou favorecer.

O fato de **contar com estas infraestruturas complementarem dá um “extra” de conforto e singularidade ao destino turístico**, no entanto, a tomada de decisões relacionadas com as necessidades e dimensionamento das infraestruturas deve ser realizada com base na população permanente, aplicando elementos de correção otimistas, de acordo com as previsões dos números de turistas e pessoas que pernoitam no local. Neste sentido, o dimensionamento deve ser realizado com uma visão de futuro no que se refere ao aumento previsto do número de turistas, mas também com a responsabilidade de um investimento que seja razoável. Deve-se buscar, portanto, o equilíbrio entre um serviço eficiente e o impacto socioambiental que este pode gerar, de tal forma que se possa garantir um serviço de qualidade, mas sem construir grandes infraestruturas difíceis de manter e que levem a endividamentos insuportáveis.

Portanto, os desafios que se colocam neste campo das infraestruturas complementares são:

- Compatibilidade de atuações (ou não atuações) com preservação do meio ambiente.
- Analisar o estado das infraestruturas de saneamento básico.
- Detectar necessidades de habitantes e de turistas.
- Dimensionar adequadamente as infraestruturas.

2.4.3 Objetivos

Pode ser difícil melhorar as infraestruturas de forma unilateral por parte dos estados e municípios, pois é antes sobre uma política em nível nacional que se deve manter uma presença e um interesse constantes, a fim de que se leve em consideração a Rota como um elemento estratégico a ser dotado com uma boa comunicação por terra.

Consequentemente, consideramos que os objetivos devem ser:

- Estruturar, integrar e dar coesão ao território.
- Facilitar a acessibilidade a todos os atrativos turísticos.
- Atingir um uso turístico mais equilibrado do território.
- Estender os benefícios do desenvolvimento turístico.
- Aumentar o conforto e segurança dos visitantes.
- Agregar valor à experiência turística.
- Melhorar a qualidade e competitividade global do destino Rota das Emoções.

2.4.4 Linhas de atuação

Consequentemente, as linhas de atuação a serem implementadas são:

- Identificar e priorizar as necessidades de infraestrutura existentes na Rota das Emoções, adequadas ao modelo de desenvolvimento turístico desejado.

- Exercer uma ação permanente de informação e persuasão sobre os tomadores de decisão em nível local, estadual e federal.
- Fomentar e apoiar a criação de nova infraestrutura e a melhora da infraestrutura existente.
- Apoiar as soluções sustentáveis do ponto de vista econômico, social e ambiental.

2.5. Eixo “Qualificação dos Serviços e da Produção Associada ao Turismo”

2.5.1. Justificativa

A oferta de produtos turísticos de qualidade pressupõe a existência de profissionais preparados para atender as necessidades e expectativas dos visitantes, com proatividade, respeito, cortesia e, de preferência, num idioma que ele compreenda. Também exige o comprometimento dos empreendedores com práticas de gestão que garantam a qualidade dos serviços, da comunicação e das instalações e a preocupação com o meio ambiente.

Além disso, sabe-se que os turistas estão sempre em busca de novas experiências e que valorizam as possibilidades de conhecer e interagir com a cultura dos locais visitados. O estímulo à produção associada ao turismo tem o intuito de aproximar comunidades locais e turistas, criando oportunidades de interação entre eles, que resultam em benefícios para ambas as partes: turistas ganham uma opção de entretenimento, cultura e compra de produtos locais, ao passo que as comunidades, além de também ganharem com as trocas culturais, geram renda ao comercializar os itens por elas produzidos.

Outro ponto importante quando se fala em produção associada ao turismo é o abastecimento dos negócios locais com produtos originários da própria região turística. Tanto o artesanato como os mais diversos gêneros alimentícios podem fazer parte do produto e da experiência ofertados por meios de hospedagem e restaurantes, seja auxiliando na decoração, seja dando um toque regional à culinária oferecida.

A Rota das Emoções apresenta deficiências relevantes em todos os aspectos citados, o que certamente dificulta o enriquecimento e diversificação das experiências ofertadas e impede que as comunidades se beneficiem mais da atividade.

2.5.2. Situação atual e desafios a superar

Por se tratar de um eixo que abrange diversos temas relacionados à qualificação da oferta turística, convém descrever a situação atual e os desafios separadamente.

2.5.2.1. Qualificação Profissional (recursos humanos)

Segundo o diagnóstico realizado, em alguns municípios a oferta de cursos de qualificação profissional pelo SEBRAE e Prefeituras é frequente. Os cursos com maior adesão e permanência dos alunos são aqueles oferecidos pelo Pronatec, por serem extremamente práticos, de maior duração que os cursos do SEBRAE e oferecerem bolsas aos alunos.

Além disso, existem faculdades e cursos técnicos (públicos e privados) nas áreas de turismo, hotelaria e gastronomia nas cidades de Parnaíba, Teresina, São Luiz, Barreirinhas, Fortaleza e Camocim, possibilitando a formação de mão-de-obra para o setor.

Existem aproximadamente 7000 empregos diretos nos estabelecimentos de turismo ao longo da Rota das Emoções, sendo que 35% desses postos de trabalho são temporários (contratos por tempo determinado, freelancers e diaristas), o que dificulta as ações de capacitação da mão-de-obra.

Apesar dos esforços de qualificação profissional feitos pelo SEBRAE, pelas prefeituras e pelos proprietários dos estabelecimentos turísticos, permanece a necessidade de qualificar a mão-de-obra local para oferecer o atendimento adequado aos turistas brasileiros e estrangeiros que visitam a Rota.

Uma das principais carências de formação é o idioma inglês, falado com fluência por pouquíssimos empresários, guias de turismo e empregados do setor.

Há também necessidade de capacitar nas funções básicas de camareira, auxiliar de cozinha, garçom e recepcionista. Os guias e condutores de turismo, por sua vez, precisam de conhecimentos específicos para fornecer informações científicas e interpretar os ambientes visitados, descrevendo a fauna, a flora e o ambiente em geral.

No que se refere ao serviço público, estima-se que os gestores e técnicos das prefeituras poderiam fazer muito mais pelo turismo se estivessem aptos a acompanhar a abertura de programas de repasse no sistema nacional de convênios e elaborar projetos de captação de recursos.

Além disso, é preciso atentar para a potencial redução na oferta de cursos para os empreendimentos da Rota das Emoções se e quando o SEBRAE deixar de ser o gestor do destino.

2.5.2.2. Qualificação dos Serviços (Empresas)

O desenvolvimento empresarial na Rota está caracterizado pela existência de pequenas empresas, de estrutura familiar, cujo insuficiente capital não permite seu desenvolvimento. Outros agravantes detectados são a falta de inovação e espírito empreendedor por parte dos diretores e outros empresários, o desânimo e a desmotivação entre os empresários do setor, as dificuldades de acesso a linhas de crédito e a insuficiência de políticas e iniciativas concretas dos municípios e estados, voltadas a melhorar a oferta de serviços turísticos.

No que se refere ao monitoramento da qualidade dos serviços, existem selos de qualidade específicos para a Rota: “Programa de sustentabilidade nos Meios de Hospedagem da Rota das Emoções” e “Selo de Qualidades em Serviços” (811 empresas participantes), que estão difundidos nos Estados do Ceará e Piauí, mas ainda tem poucas empresas participantes no Maranhão.

2.5.2.3. Produção Associada ao Turismo (Produtores Rurais, Extrativistas e Artesãos)

Existe uma gama de associações artesanais e cooperativas de produtores que recebem turistas em suas propriedades e oferecem atividades como degustações, visitas às oficinas dos artesãos e participação nos processos de produção do artesanato. Exemplos disso são:

- O processo da cata do caranguejo, que já é explorado turisticamente em alguns pontos da Rota, e os próprios caranguejos, como produtos, estão presentes na culinária de todas as cidades; e
- O artesanato, que é encontrado facilmente em lojas e barracas especializadas, mas também faz parte da decoração de hotéis e restaurantes,

adicionando um pouco da identidade local a esses empreendimentos turísticos.

Porém o processo produtivo do artesanato raramente é aproveitado como uma atividade que possa interessar ao turista, da mesma forma que inúmeras outras práticas e saberes locais poderiam ser assim explorados. É o caso da mandiocultura, caprinocultura, dos derivados do caju e dos currais de pesca, dentre muitos outros produtos e processos produtivos.

Por outro lado, um dos principais entraves encontrados por bares, lanchonetes e restaurantes é o elevado custo e a pouca variedade dos ingredientes disponíveis nas menores cidades, em função das más condições de acesso e da produção local diminuta, o que encarece os preços. Identifica-se, portanto, a necessidade de estimular a produção local desses insumos, incentivando a diversificação da produção e em escala maior que a de subsistência. Isso permitiria que as comunidades se beneficiassem – neste caso, indiretamente – da atividade turística.

Visando ampliar e diversificar a oferta de alimentos na Rota, o SEBRAE propôs a introdução do conceito de slow food, de forma a incentivar o uso de alimentos regionais e sazonais, aproveitando para valorizar a produção agrícola e a cultura local (SEBRAE, 2012). Este conceito se dissemina de forma bastante tímida na Rota.

Neste cenário, os principais desafios a serem enfrentados pela Rota das Emoções rumo aos objetivos de desenvolvimento propostos são:

No campo da qualificação profissional:

- As empresas precisam obter mão-de-obra qualificada com relativa facilidade, empregando, preferencialmente, a população dos municípios onde estão instaladas;
- Pequenos empresários precisam de capacitação a fim de promover o crescimento sustentável de seus negócios, dentro dos padrões de qualidade estabelecidos para a Rota;
- A administração pública deve ser estimulada a propor e implementar projetos turísticos que gerem resultados efetivos para a sociedade, trabalhando em estreita parceria com os demais municípios da Rota.

No campo da qualificação dos serviços:

- Unificar os selos de qualidade existentes e difundi-los em todos os municípios da Rota das Emoções;
- Obter a adesão dos empresários ao selo.

No campo da produção associada ao turismo:

- Estender os benefícios econômicos do turismo às comunidades locais, por meio de sua inserção na atividade turística, seja pela venda dos produtos aos turistas ou às empresas turísticas, seja pela comercialização de roteiros turísticos que incluam a visita aos locais de produção artesanal e de alimentos tradicionais;
- Reduzir a dependência dos negócios turísticos da Rota, especialmente alojamentos e restaurantes, de obter insumos alimentícios fora dos municípios onde estão instalados.

2.5.3. Objetivos

As linhas de atuação e ações propostas neste eixo visam incrementar os níveis de inovação, qualidade e competitividade dos serviços e produtos turísticos da Rota das Emoções.

São objetivos específicos desse eixo:

Na qualificação profissional

- Facilitar às empresas a disponibilidade de mão-de-obra qualificada
- Capacitar os pequenos empresários a fim de promover o crescimento sustentável de seus negócios

Na qualificação dos serviços

- Elevar a competitividade dos produtos e serviços turísticos da Rota das Emoções por meio da adoção de padrões de qualidade, amplamente difundidos no território e reconhecidos pelos turistas.

Na qualificação da produção associada ao turismo

- Estender os benefícios econômicos do turismo às comunidades locais, por meio de sua inserção na atividade turística.
- Reduzir a dependência dos negócios turísticos da Rota, especialmente alojamentos e restaurantes, de obter insumos alimentícios fora dos municípios onde estão instalados.

2.5.4. Linhas de atuação

As estratégias propostas para este eixo não contribuem diretamente com o objetivo de ampliar as taxas de ocupação hoteleira pelo aumento do fluxo ou do tempo de permanência ao turista, mas estão fortemente relacionadas aos objetivos secundários de distribuição da renda e desenvolvimento social. Sua ligação com o aumento dos fluxos turísticos é indireta, visto que a boa qualidade do atendimento e a riqueza cultural da oferta turística tornarão o produto Rota das Emoções mais atrativo e melhor conceituado nos mercados brasileiro e estrangeiro.

Nesse sentido propõem-se as seguintes linhas de atuação:

- **Diversificar a oferta turística pelo aproveitamento da produção associada ao turismo.**

Esta estratégia terá duas frentes de execução, ambas voltadas à dinamização de produtos e experiências atualmente não incorporados da melhor maneira ao turismo na Rota das Emoções.

A primeira linha de atuação (**Ação QUAL 1**) é o levantamento de dados sobre a produção associada ao turismo em cada um dos municípios da Rota. Na sequência será colocado em prática um programa de sensibilização dos produtores rurais e artesanais a fim de propiciar-lhes uma visão das oportunidades de inserção dos produtos na cadeia produtiva do turismo e também da possibilidade de receber visitantes para acompanhar os processos produtivos. Essas atividades propiciarão aumento da renda familiar das comunidades produtoras, contribuindo para os

preceitos da sustentabilidade no plano social, ao envolver paulatinamente os produtores regionais à cadeia produtiva, de maneira que os benefícios do turismo na Rota reverberem na escala regional.

Por fim, serão identificados exemplos de boas experiências de aproveitamento da produção associada ao turismo e organizadas atividades de *benchmarking* (visitas técnicas), das quais participarão os produtores com interesse e potencial para desenvolver o turismo em sua propriedade. Apesar de já terem ocorrido atividades semelhantes a estas ora propostas, sabe-se que foram poucos os empresários que tiveram a oportunidade de participar delas. Espera-se que tais práticas sejam conhecidas e experienciadas, como forma de difusão da ideia e estímulo à sua reprodução em outras comunidades.

A segunda linha de atuação (**Ação QUAL 3**) será o levantamento das possibilidades de escoamento da produção associada ao longo da cadeia produtiva do turismo. Neste sentido, será importante conhecer as demandas de empresários da cadeia produtiva regional (principalmente hotéis e restaurantes), bem como, pelo lado da oferta, identificar as fontes de produção de insumos nos municípios componentes da rota.

O aumento da produção rural e artesanal irá atender as necessidades dos empreendimentos turísticos da Rota, beneficiando tanto produtores locais como também os empresários, que poderão reduzir o volume de compras feito em outros municípios (dentro e fora da Rota).

- **Qualificar a mão-de-obra empregada e formar mão-de-obra complementar.**

Considerando que o nível dos serviços turísticos é bastante irregular na Rota das Emoções, nesta linha de atuação busca-se uma elevação da qualidade dos serviços mais diretamente voltados ao atendimento do turista, principalmente hospedagem e alimentação. Apesar de já existir oferta de cursos profissionalizantes ou de formação continuada nas capitais dos Estados e nos três destinos indutores da Rota (Barreirinhas, Parnaíba e Jijoca de Jericoacoara), poucas são as opções para os municípios menores – onde os negócios são de pequena escala e em geral familiares, o que dificulta ainda mais a saída de colaboradores ou mesmo dos proprietários para qualificação. Assim, a (**Ação QUAL 2**) enfocará a oferta de cursos em seis polos de formação profissional, incluindo um reforço de oferta nos destinos indutores, na perspectiva de facilitar o acesso dos interessados à qualificação para o turismo, numa escala microrregional.

- **Aprimorar a qualidade dos serviços turísticos na Rota.**

Com a (**Ação QUAL 4**) espera-se consolidar um sistema único de qualidade turística, valendo-se das experiências existentes, que estão dispersas pelos três Estados. O intuito também tornar o sistema mais abrangente do que na atualidade, quando abrange basicamente meios de hospedagem e empresas de alimentação.

O mecanismo técnico para esta ação é o uso ajustado das metodologias existentes, com especial atenção para a incorporação e atendimento às normas técnicas vigentes em território nacional, bem como às normas internacionais estabelecidas pela Organização Mundial do Turismo.

Sugere-se o estudo de casos de sucesso como Chile, Espanha e Austrália que implementaram sistemas nacionais de qualidade turística, abrangendo os mais diversos serviços turísticos e, inclusive, alguns atrativos como praias e museus.

A título de referência, sugere-se o estudo do sistema ServQual que permite incorporar a opinião dos turistas nos critérios de aferição da qualidade dos serviços.

O importante desta ação é que serão valorizadas experiências anteriores, numa perspectiva, agora, de se construir e operar um sistema único de qualidade dos serviços para a Rota das Emoções.

- **Incentivar a formalização das empresas do setor turístico**

A pesquisa de campo evidenciou que existem muitas empresas no território da Rota em situação informal. Empresas não formalizadas colocam em risco a segurança dos consumidores, que não tem como garantir qualidade dos serviços e comprometimento da entrega dos serviços.

É compreensível que as empresas pequenas e recém-criadas não tenham capacidade de geração de receitas em volume suficiente para arcar com as despesas fixas (contador e taxas municipais) e variáveis (tributos) inerentes à formalização. Ainda mais considerando que a Rota das Emoções apresenta forte sazonalidade e, durante vários meses, as receitas geradas são ínfimas.

No entanto, é preciso ressaltar que, apesar dessas inevitáveis desvantagens, há muitos benefícios aos empresários que optam pela formalidade e que inclusive podem superar as dificuldades apontadas. Por exemplo, poder integrar o Cadastur e também participar da maior parte dos programas desenvolvidos pelo SEBRAE, que são exclusivos para empresas formais e com Cadastur.

Sendo assim, são propostos eventos de informação e sensibilização sobre os benefícios da formalização, conforme será descrito **na Ação QUAL 5..**

2.6. Eixo “Planejamento e Posicionamento de Mercado”

2.6.1. Justificativa

Boa parte das possibilidades de um destino em obter um alto nível de competitividade recai em uma escolha correta dos tipos de turismo nos quais se deseja concorrer, em quais mercados e a quem serão dirigidos.

Essa decisão reveste a maior importância porque cada tipo de turismo utiliza recursos de base diferentes, tanto em quantidade como em intensidade; cada tipo de turismo tem consumidores diferentes, com diferentes hábitos de consumo; o desenvolvimento de cada tipo de turismo requer técnicas e habilidades diferentes; cada tipo de turismo é comercializado de forma diferente, etc.

Definitivamente, cada tipo de turismo determina e condiciona o modo de produção, comercialização e prestação dos produtos, atividades e serviços dirigidos aos consumidores desse tipo de turismo.

Trata-se, portanto, de uma decisão estratégica que deve ser tomada considerando, por um lado, o potencial competitivo do destino em função dos recursos de base dos quais dispõe e, por outro, avaliando o interesse ou atrativo que representa cada tipo de turismo em termos de volume de demanda, tipo de consumidores, hábitos de consumo, capacidade de gasto, etc.

2.6.2. Situação atual e desafios a superar

Uma escolha acertada e coerente

O destino Rota das Emoções tomou essa decisão. E pouco importa se essa decisão foi resultado de uma análise rigorosa de forças e oportunidades ou se, pelo contrário, foi uma decisão intuitiva ou baseada na experiência dos atores do destino.

A oferta atual de produtos do destino Rota das Emoções está baseada em três grandes tipologias de turismo (combinação produto/mercado):

- Sol e praia
- Natureza/aventura
- Esportes

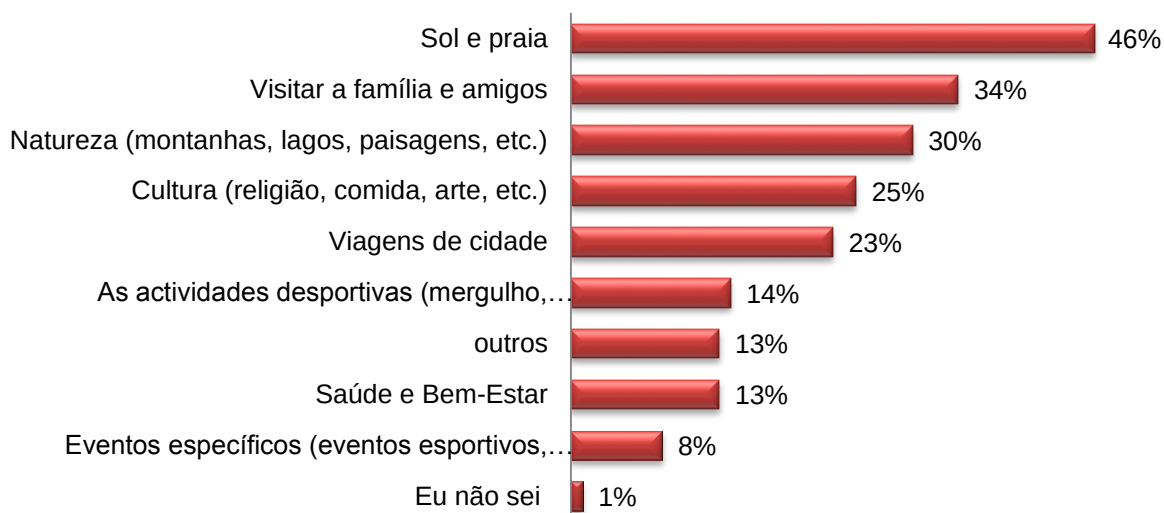
A oferta de produtos, atividades e experiências associadas a essas três grandes tipologias de turismo é complementada e enriquecida, em maior ou menor medida, por elementos vinculados à cultura, gastronomia e artesanato locais.

Essa eleição é, em termos gerais, correta, adequada e coerente às potencialidades dos seus recursos e atrativos turísticos.

Por outro lado, essa eleição é também perfeitamente consistente com as motivações principais de viagem dos consumidores nacionais e internacionais.

A título de exemplo, no gráfico a seguir, ilustramos as principais razões de viagem dos europeus em 2013. Como pode ser visto os motivos ou produtos mais solicitados foram sol e praia, visita a familiares e amigos, natureza e cultura.

Gráfico 8: Principais razões a viagem dos europeus em 2013

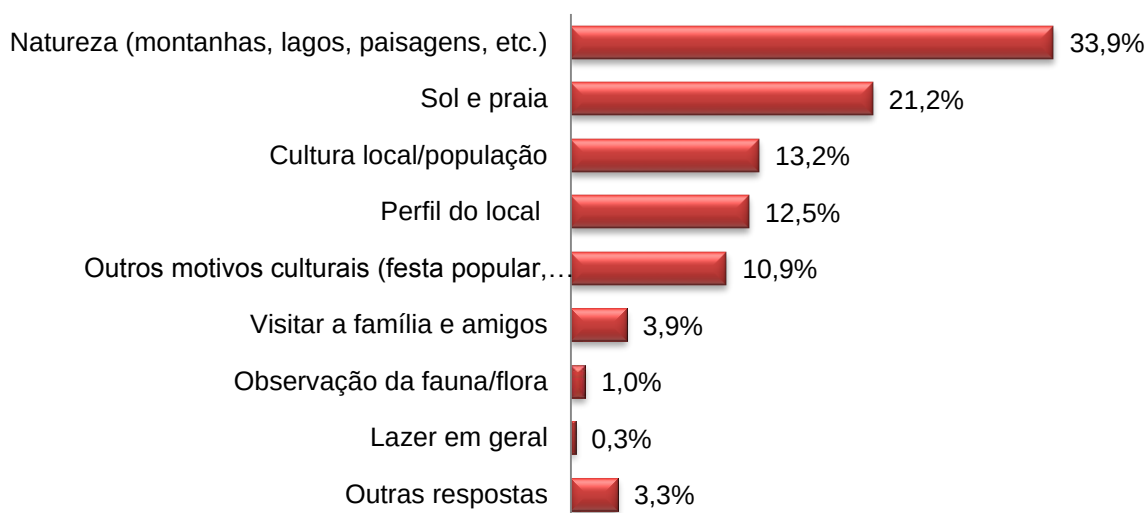


Base: 50% do número total de respostas - EU28 (Aqueles que fizeram um viagem pessoal de pelo menos 4 noites consecutivas durante 2013)

Fonte: "Preferences of Europeans towards tourism", Eurobarometer, 2014

O seguinte gráfico também ilustra as principais razões de viagem, mas dos brasileiros:

Gráfico 9: Principais razões a viagem dos brasileiros em 2009



Fonte: "Hábitos de consume do turismo do Brasileiro", Ministério do Turismo, 2009

Um posicionamento vulnerável

No entanto, apesar da escolha das tipologias de turismo ser conceitualmente correta e coerente com as potencialidades do território e com as demandas do mercado turístico, o posicionamento da Rota das Emoções como destino revela-se altamente vulnerável.



E é assim pela simples razão de que o destino Rota das Emoções está competindo nas mesmas tipologias de turismo (produtos/mercados) em que o fazem muitos destinos turísticos, tanto no Brasil como no resto do mundo, a maioria deles gozando de uma grande reputação e de um sólido posicionamento, e isso representa uma grande dificuldade.

A necessidade de construir um posicionamento diferenciado

Certamente, nada impede em princípio que o destino Rota das Emoções possa também alcançar uma grande reputação e um sólido posicionamento, mas, à parte de tempo, isso requer um esforço considerável para diferenciar-se dos outros destinos que competem nas mesmas tipologias de turismo e com uma oferta similar de produtos, atividades, experiências e serviços.

Esse esforço para construir um posicionamento diferenciado passa por analisar e avaliar todos os elementos da cadeia de valor do destino para identificar eventuais oportunidades de diferenciação e aproveitá-las.

Figura 11: Elementos da cadeia de valor da experiência turística



Fonte: Elaboração própria

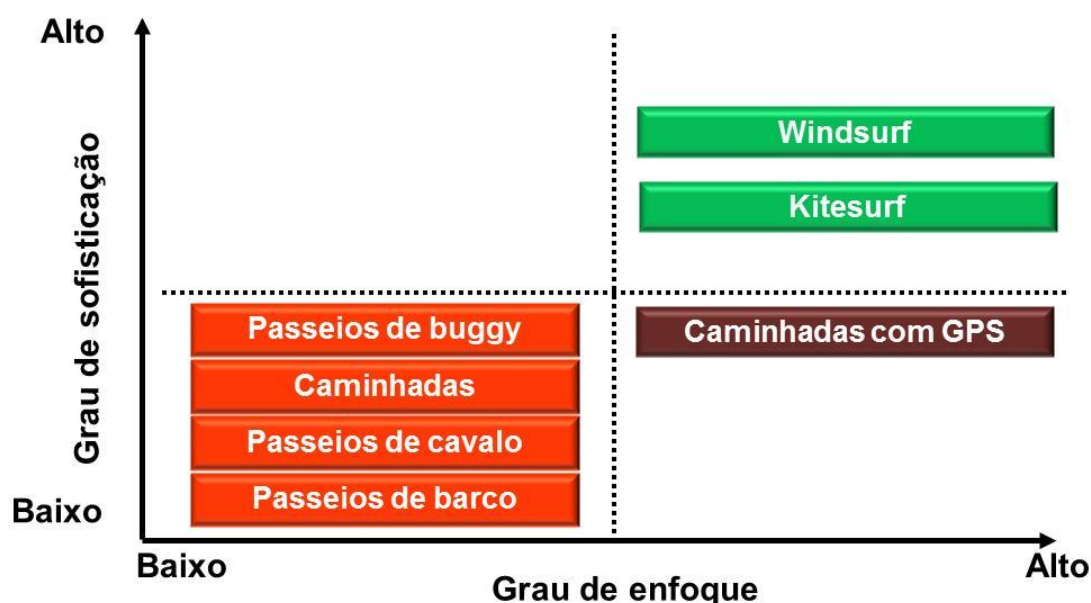
Na prática, as oportunidades de diferenciação são determinadas pelos erros ou deficiências cometidos nos processos de produção, prestação e comercialização dos produtos e serviços, que podem ser encontrados tanto nos aspectos tangíveis como nos intangíveis.

Mas, ocasionalmente, as oportunidades de diferenciação não são encontradas necessariamente na correção dos erros cometidos ou das deficiências existentes, senão na falta de originalidade ou de inovação, isto é, na maneira de fazer algo.

Em síntese, as oportunidades de diferenciação podem ser encontradas tanto no “fazer melhor e mais eficientemente” como no “fazer de maneira diferente” o mesmo que fazem os competidores.

Assim, por exemplo, a oferta atual de produtos, atividades e experiências de lazer da Rota das Emoções é, em termos gerais, limitada, pouco elaborada e pouco focada para consumidores sofisticados, baseada quase que exclusivamente na beleza e na singularidade dos cenários naturais, com escassos elementos de valor agregado aportado por uma mais adequada gestão das emoções, a maior parte da oferta sendo passeios. Como resultado, essa oferta está concebida e desenhada com um baixo grau de enfoque; em outras palavras, para um consumidor pouco especializado.

Figura 12. Oferta atual de atividades de lazer da Rota, em função do grau de sofisticação e do grau de enfoque



Fonte: Elaboração própria

O caso inverso é o windsurfe e o kitesurfe - e eventualmente as caminhadas com GPS – que têm um alto grau de enfoque (praticantes expertos), e que podem ter um alto grau de sofisticação, mas que depende quase inteiramente da capacidade do próprio praticante para construí-la.

Sem dúvida, nesse terreno houve muitos avanços, e existem algumas iniciativas que vão ao sentido de oferecer experiências mais originais, de alto valor vivencial, ligadas à gastronomia ou ao artesanato, assim como a diversos aspectos da “cultura” do caranguejo, mas continua existindo uma ampla margem para ampliar e aprofundar nesse sentido.

Emoções: um conceito de difícil gestão e tangibilização...

Às dificuldades originadas pelo fato de competir em tipologias de turismo comuns a outros destinos turísticos acrescenta-se a dificuldade de administrar e tornar tangível o conceito de emoção, que é justamente o elemento central da marca “Rota das Emoções” e, por isso, deve necessariamente plasmar-se em algo perceptível.

O nome « Rota das Emoções » está baseado em um conceito ou eixo temático (as emoções) que é, sem dúvida, sugestivo e rico em conotações, mas é muito genérico, amplo e etéreo, sujeito a múltiplas e variadas interpretações subjetivas. Assim mesmo, uma emoção, sentimento ou sensação é o resultado provocado por determinada experiência e não a causa dela. A título de exemplo, se mostra a definição sobre o que é uma emoção, segundo Wayne Wieten (University of Nevada, Las Vegas):

Emoção

« Todo mundo tem inúmeras experiências pessoais com emoção, todavia este é um conceito vago e difícil de se definir »

Psychology: Themes and Variations
Wayne Wieten
University of Nevada, Las Vegas

Em verdade, todas as experiências produzem emoções de maior ou menor intensidade. Uma rota do vinho gera determinadas emoções, igual que qualquer rota baseada em qualquer outro eixo temático. Portanto, o nome da rota deve fazer menção ao tema gerador das emoções e não a elas, que são o resultado.

E como tudo produz emoções, sejam elas positivas ou negativas, agradáveis ou desagradáveis, fortes ou fracas, o conceito de “emoção” como eixo temático não contribui em nada para criar uma identidade e uma imagem diferenciadora. Nesse sentido, qualquer destino ou produto turístico pode se apropriar do conceito de “emoção” e utilizá-lo como elemento de posicionamento, porque é um conceito que não tem propriedade exclusiva.

Essa situação apresenta uma evidente vulnerabilidade do posicionamento da Rota das Emoções, na medida em que não é um atributo exclusivo e específico da Rota, limitando assim sua margem de manobra para construir uma identidade e uma imagem diferenciadas... A menos que o destino Rota das Emoções seja efetivamente capaz de gerar emoções potentes e positivas, não de maneira ocasional e isolada, senão de maneira regular, sistemática e permanente em todo o território, ou ao menos em sua maior parte. Aí sim o destino Rota das Emoções terá se apropriado do conceito “emoção”, porque o terá preenchido de conteúdo, o terá convertido em vivências, experiências e sensações tangíveis, e terá conseguido que o destino seja percebido, identificado e reconhecido com esse conceito.

Em última instância, é o consumidor do destino/território (turista/visitante) quem dirá se a marca reflete ou não a realidade, o que determinará sua credibilidade e sua fiabilidade e, em consequência, o reconhecimento e a confiança do consumidor.

Mas é necessário reconhecer que, para consegui-lo, requer-se um grande esforço de planificação, de organização e de gestão, e uma grande capacidade de fantasia e de imaginação, porque provocar emoções é difícil, especialmente se isso constitui o negócio do destino e a essência do produto que oferece ao mercado. Não basta apenas expressá-lo por meio de uma marca nem simplesmente a vontade de querer fazê-lo, mas também é necessário saber fazê-lo!

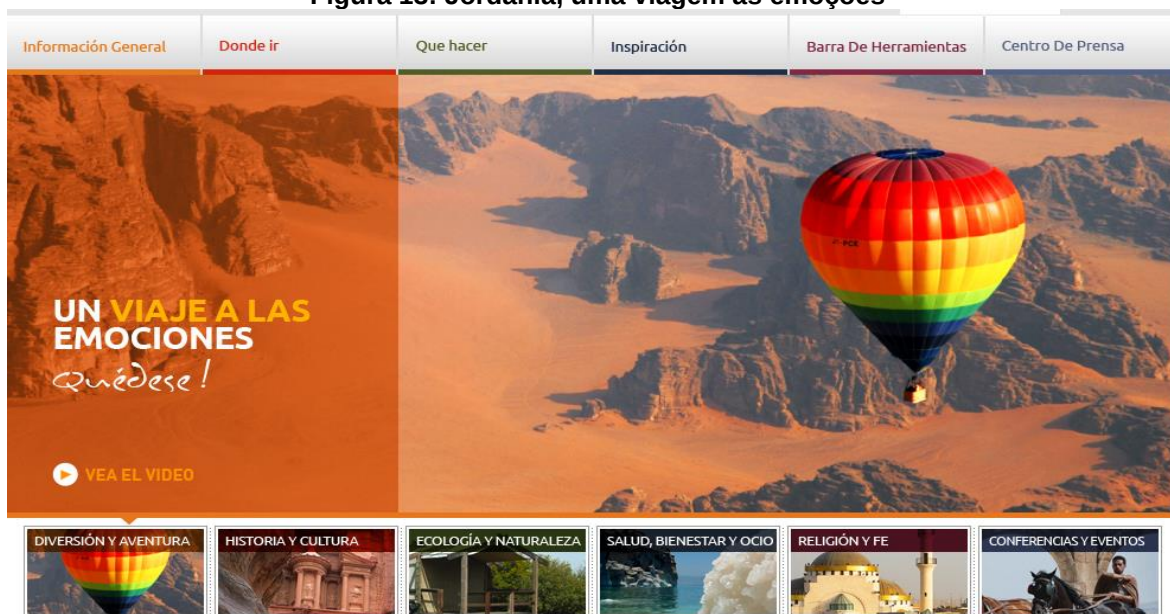
Porque provocar as emoções **que se deseja provocar** no turista-consumidor não pode ser o resultado da improvisação, mas deve ser o resultado de um conjunto de circunstâncias concebidas, desenhadas, preparadas, organizada e executadas para conseguir os efeitos desejados. E nada disso pode ser feito eficazmente sem o conhecimento e a compreensão das motivações, os desejos e as expectativas do público-alvo, dos consumidores (turistas – visitantes) aos quais se pretende provocar emoções.

Nesse terreno, a indústria do cinema e do teatro, e do espetáculo em geral, oferece valiosos ensinamentos que podem ser devidamente adaptados, aplicados nos âmbitos turísticos.

... E utilizado pelos outros destinos turísticos

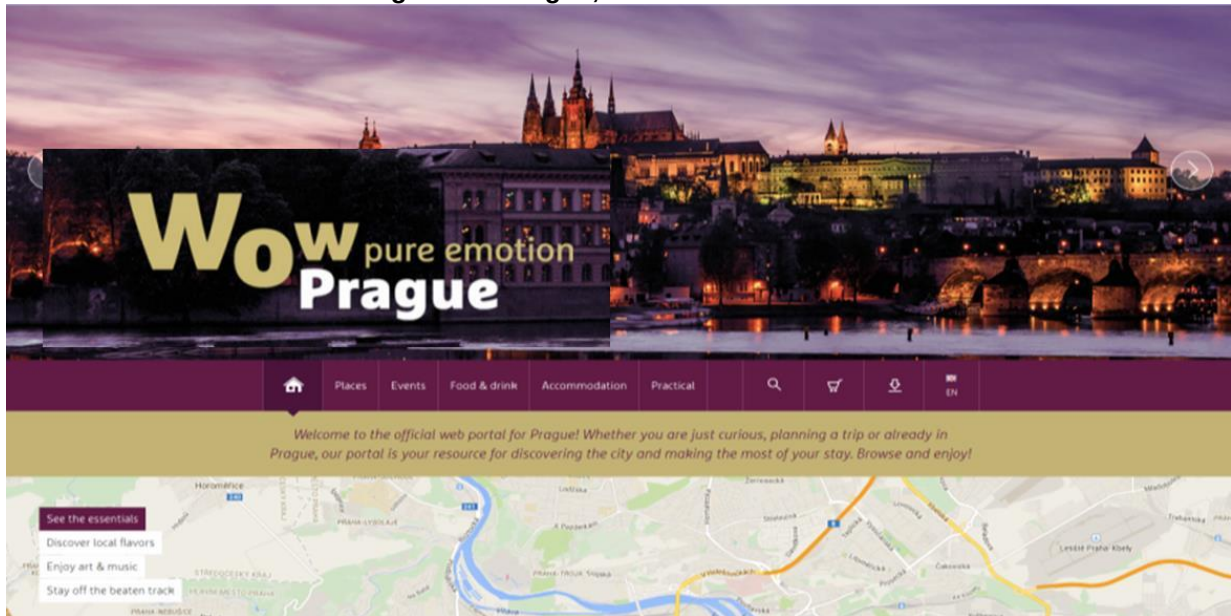
Outros destinos turísticos do estrangeiro e do Brasil, já estão apostando pelas emoções em suas estratégias de posicionamento. A título de exemplo, se mostram alguns casos ilustrativos:

Figura 13: Jordânia, uma viagem às emoções



Fonte: <http://sp.visitjordan.com/>

Figura 14: Prague, WOW Pure emotion



Fonte: <http://www.prague.eu/en>

Figura 15: Anjou (França), Cultivons l'émotion!



Anjou, cultivons l'émotion ! Mieux qu'une marque, une marque partagée !



J'aime l'Anjou
f J'aime 6 779



#Jaimelanjou

Fonte: <http://www.anjou-tourisme.com/>

Figura 16 : Région des Hautes-Laurentides – Canada



Fonte: <http://tourismehautes-laurentides.com/>

Figura 17: Salamanca (Espanha), Emocion.es



Fonte: <http://www.salamancaemocion.es/emocionate/pasea/index.html>

Figura 18: Outros exemplos do conceito “Emoções”



Objetivos

Desse modo, e tendo em conta que as decisões estratégicas fundamentais quanto às tipologias de turismo a serem desenvolvidas e os mercados e públicos prioritários a serem captados já foram estabelecidas e se revelam corretas, os objetivos relacionados ao planejamento e posicionamento de mercado do destino Rota das Emoções são os seguintes:

- Aprofundar e enriquecer a oferta de produtos nas três combinações de produto/mercado prioritárias
- Incorporar mais elementos de valor vivencial e emocional na oferta atual
- Segmentar a oferta de experiências sob critérios diversos: idade dos consumidores, conteúdo da experiência, grau de dificuldade ou de exigência física ou emocional da experiência, etc.
- Construir um posicionamento diferenciado da Rota das Emoções,

2.6.3. Linhas de atuação

Consequentemente, as linhas de atuação a serem implementadas são:

- Concentrar prioritariamente os esforços e recursos no desenvolvimento da oferta e melhoria das condições competitivas nos negócios/produtos de Sol e Praia, Aventura/Natureza e Esportivo.

Figura 19: Estratégia de negócios para a “Rota das Emoções”



Fonte: Elaboração própria

A “Rota das Emoções” é um destino turístico com algumas características naturais, ambientais e sociais muito particulares e distintas de outras regiões turísticas do país, oferecendo uma oportunidade única de conhecer diferentes tipologias de experiências naturais, esportivas, de relaxamento e de aventura em uma mesma viagem.

- Incorporar e acrescentar o valor emocional e simbólico das experiências como fator de diferenciação do destino Rota das Emoções
- Posicionar o destino Rota das Emoções como um destino multiproduto e multisegmento, mas com um alto grau de diferenciação baseada na

singularidade e autenticidade das experiências oferecidas, na qualidade das prestações e na hospitalidade da população.

Como foi assinalado anteriormente, as oportunidades para desenvolver elementos de diferenciação podem ser encontradas em todos os elos da cadeia de valor do destino. Por isso, é necessário realizar uma avaliação detalhada da cadeia de valor da Rota das Emoções, com o fim de identificar oportunidades para desenvolver elementos de diferenciação.

Ao mesmo tempo, é necessário identificar e compreender os fatores-chaves de sucesso para um desenvolvimento competitivo de cada tipo de turismo prioritário, assim como conhecer o que fazem outros destinos competidores que trabalham com êxito nesses mesmos tipos de turismo (produtos/mercados).

2.7. Eixo “Promoção e Apoio a Comercialização”

2.7.1. Justificativa

A responsabilidade do setor privado na configuração de um sistema turístico eficaz e competitivo é tão importante quanto a do setor público. E sob a perspectiva da promoção e comercialização de produtos turísticos, é absolutamente fundamental, pois os órgãos públicos não criam e nem comercializam diretamente produtos turísticos, embora participem e colaborem na sua promoção.

Por outro lado, a promoção e a comercialização, entendidas como o conjunto de ações realizadas e de meios utilizados para estabelecer um vínculo entre a oferta e a demanda, são atividades fundamentais que devem ser executadas por um destino turístico.

No entanto, desde alguns anos atrás, a irrupção e consolidação das novas tecnologias da informação e da comunicação modificou completamente a forma e os meios de comunicar, promover e comercializar os produtos e serviços, e o turismo não é uma exceção.

A primeira grande transformação afeta o cliente: ele agora pode acessar uma oferta incrivelmente ampla e variada de destinos e de produtos e serviços, comparar e selecionar em função de uma infinidade de critérios com base numa informação completa e detalhada, fazer a reserva e, inclusive, realizar a compra sem necessidade de deslocar-se, a qualquer hora do dia, sem ter que entender uma língua estrangeira e sem ter que passar por um intermediário.

Mas as mudanças afetam também os atores profissionais que intervêm nos processos de promoção e comercialização:

- Os fornecedores e prestadores de serviços turísticos (hospedagem, transporte, gastronomia, atividades de entretenimento, etc.) que têm a possibilidade de comunicar-se e tratar diretamente com os clientes, sem necessidade de intermediários.
- Os intermediários turísticos (centrais de reserva, tour operadores, agências de viagens...) que viram seu modelo de negócio ser ameaçado e devem esforçar-se para redefini-lo e encontrar novas maneiras de levar valor ao cliente.
- Os organismos de gestão e promoção dos destinos que, para evitar perder clientes, não só utilizam as novas tecnologias para realizar suas funções de comunicação, promoção e informação, como também para facilitar a reserva e compra de produtos e serviços.

Atualmente, a Internet e toda a gama de instrumentos que oferece (sites web, redes sociais, etc.) constitui o primeiro canal de reserva e compra de serviços turísticos e é a segunda fonte (depois da recomendação de familiares e amigos) utilizada pelos consumidores para informar-se sobre destinos, produtos e serviços.

Tudo isso obrigou uma reformulação profunda da forma, estilo, linguagem e conteúdo da promoção e comercialização dos destinos e dos produtos turísticos, e dos meios utilizados para isso.

Gráfico 10: Fontes de informação mais utilizadas pelos turistas europeus

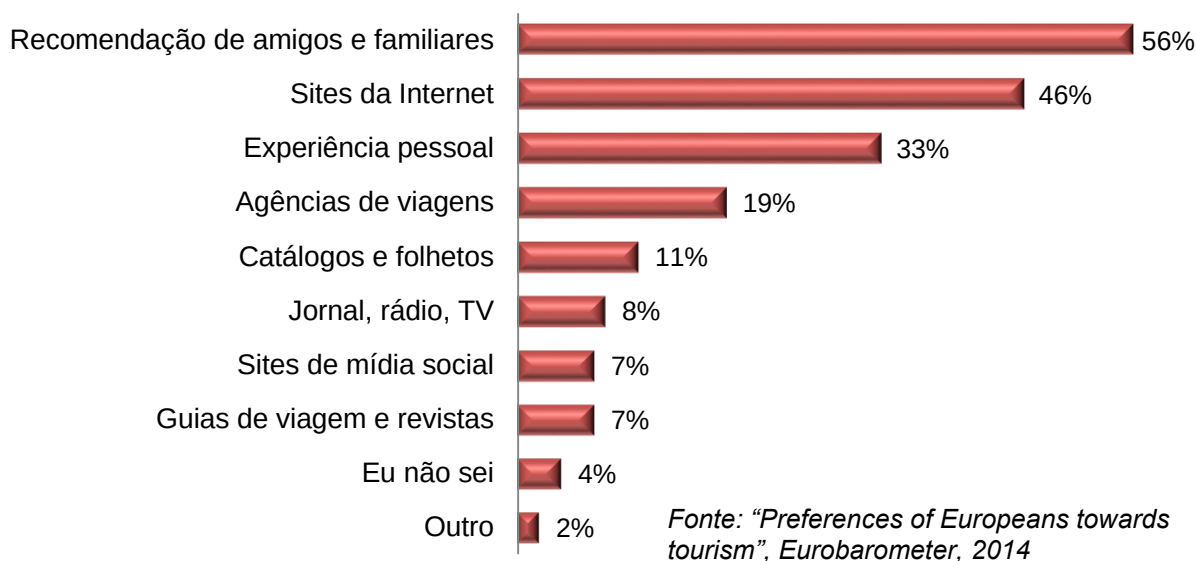
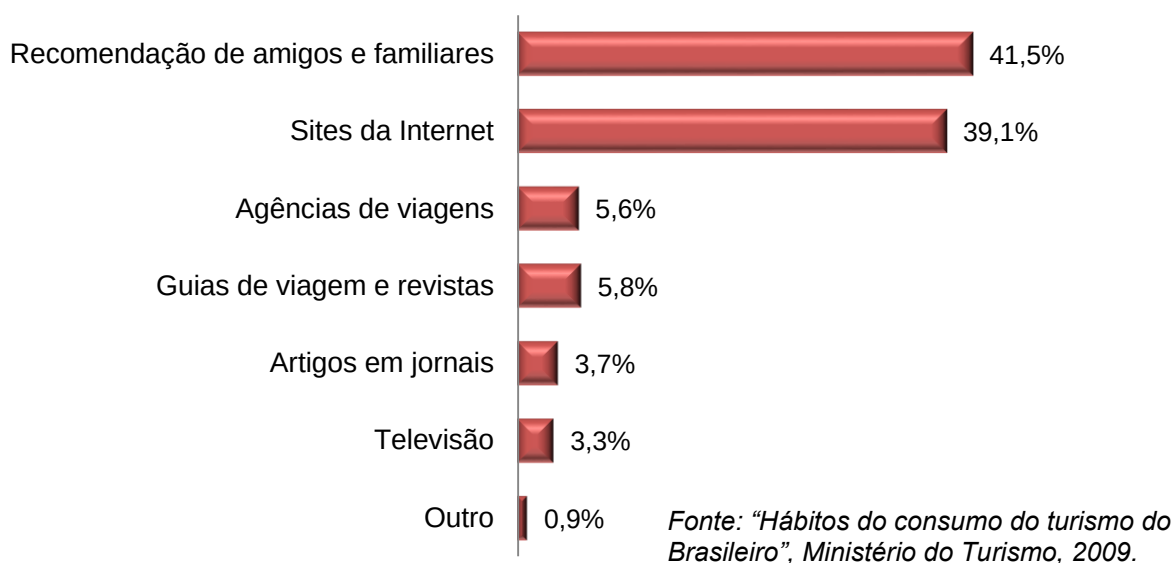


Gráfico 11: Fontes de informação mais utilizadas pelos turistas brasileiros sobre viagens domésticos



2.7.2. Situação atual e desafios a superar

Atualmente, nota-se pouco comprometimento e participação da União, Estados e municípios na divulgação e apoio a comercialização da Rota das Emoções. De fato, os próprios sites de turismo do Ministério do Turismo e dos três Estados que compõem a Rota, não a mencionam entre os destinos apresentados. Em relação aos municípios, nem todos possuem informações turísticas em seus sites.

Por outro lado, a Rota das Emoções não é comercializada pelas maiores operadoras nacionais como CVC, Nascimento, Flytour o Agaxtur, sendo que a oferta de pacotes se concentra em operadoras de menor porte, com foco no turismo ecológico. Nem é comercializada pelas operadoras de interesse especial, como refletido no documento do Diagnóstico.

Nos últimos anos, o SEBRAE, com a colaboração de outros órgãos, iniciou algumas ações dirigidas a fortalecer precisamente a promoção e comercialização da Rota e seus destinos. No entanto, ainda é necessário um esforço ainda maior, mais consistente, mais sistemático e mais eficaz.

2.7.3. Objetivos

Sendo assim, no que se referem ao tema de promoção e comercialização, os principais objetivos são:

- Aumentar a notoriedade e visibilidade da marca Rota das Emoções
- Fazer conhecer e compreender melhor os destinos e produtos turísticos da Rota
- Estabelecer um relacionamento mais estreito e direto com o mercado e os consumidores
- Incrementar a eficácia e rentabilidade das ações de promoção e comercialização realizadas pelo destino
- Incrementar as vendas de produtos e serviços
- Fortalecer a posição competitiva da Rota das Emoções nos mercados-alvo.

2.7.4. Linhas de atuação

Para alcançar os objetivos e superar os desafios identificados, as linhas de atuação propostas para reforçar o eixo de promoção e apoio à comercialização são as seguintes:

- **Intensificar a utilização das novas tecnologias de informação e comunicação**, cuja importância e protagonismo crescentes na promoção dos destinos e na comercialização dos produtos e serviços turísticos já foram demonstrados.
- **Avançar para uma promoção e comercialização mais segmentada**, para fazê-la mais eficaz e mais adaptada às necessidades, motivações e hábitos de consumo de segmentos específicos do mercado, e como forma de incrementar o valor percebido pelo cliente.
- **Privilegiar a gestão da relação com o cliente (Customer Relationship Management)**. A recomendação de amigos e familiares tem sido e continua sendo, com muita vantagem, o principal fator que influencia a escolha do destino da viagem, tal como demonstram praticamente todas as pesquisas e estudos que são realizados sobre o comportamento dos turistas-consumidores. Mas são poucos os destinos e empresas turísticas que fazem um esforço para cuidar e

cultivar a relação com o cliente, tanto com o que está presente no destino ou no hotel, como com o que voltar ao seu lugar de origem ou residência.

No entanto, a construção de vínculos emocionais e afetivos com o cliente é imprescindível para fidelizá-lo (defesa frente aos competidores), para que repita (novas vendas) e para que recomende (novos clientes).

Por isso, um destino como a Rota das Emoções, cujos recursos econômicos são limitados, deve aproveitar ao máximo as possibilidades e oportunidades que oferece o fato de ter a cada ano por volta de 250.000 turistas-visitantes como clientes e usuários das empresas turísticas do território, para criar vínculos emocionais e afetivos com, ao menos, parte deles.

- **Utilizar critérios de eficácia e rentabilidade na seleção e utilização de meios, canais e suportes à promoção e comercialização**, privilegiando aqueles que ofereçam a mais eficaz relação custo/benefício; para isso, é preciso realizar permanentemente uma avaliação e acompanhamento dos resultados obtidos pelas ações realizadas.

2.8. Eixo “Informações Turísticas”

2.8.1. Justificativa

Durante a elaboração do Diagnóstico Estratégico Situacional da Rota das Emoções, foram detectadas duas carências fundamentais, englobadas dentro do presente eixo temático:

- Inexistência de um sistema de informação estruturado e eficaz, e
- Ausência de sinalização turística ao longo da Rota das Emoções

Nas regiões que contam com inúmeros recursos e atrativos como a Rota das Emoções, a existência de informação estruturada e uma sinalização adequada é um dos pontos chave para o desenvolvimento turístico:

- Atuando como possível **indutor** de procura: gera “a necessidade” de conhecer mais.

Atualmente, o turista já começa a consumir o destino no lugar da sua residência habitual através da informação existente em internet. Portanto, para o público objetivo tanto do Brasil como de outros países, poder ter a possibilidade de baixar folhetos informativos em formato compatível com as tablets e/ou e-books, vai facilitar o seu conhecimento do destino, incentivando sua motivação para visitá-lo;

- Incentiva a **dessazonalização** da procura: saber qual é o melhor momento do ano para visitar todos e cada um dos recursos ou realizar determinadas atividades, fomenta o desenvolvimento de experiências turísticas fora dos momentos de maior ocupação como Carnaval, Julho-Agosto e época Natalícia.
- Quando o turista chega a essa Rota, se o sistema de informação disponível for eficaz e a sinalização estiver bem disposta, é provável que sua sensação de bem-estar aumente e deseje prolongar sua estadia para poder conhecer os novos recursos sobre os quais foi informado, **aumentando assim a média da sua estadia**.
- Beneficia não só o turista como também o **habitante**; dispor de uma rede de informação bem estruturada ao longo da rota vai potenciar as visitas e excursões dos habitantes entre os diferentes municípios, consumindo alguns produtos turísticos como passeios ou restauração. Além disso, a existência de uma rede específica de informação aumenta a valorização interna dos recursos valorizando assim as atividades tradicionais e peças de artesanato local.

Tendo em conta todos os motivos anteriormente mencionados, vamos definir no presente eixo de atuação as linhas de atuação principais relativamente ao quadro da informação turística em geral, destacando especialmente a sinalização.

2.8.2. Situação atual e desafios a superar

No Relatório de 2013 emitido pela SEBRAE “*Rota das Emoções e seus Novos Desafios*”, já tinha sido formulada como uma necessidade e uma estratégia individualizada o fato de promover projetos de sinalização turística ao longo da Rota, definindo a importância de fomentar a sensibilização dos poderes públicos municipais e estaduais para a realização do projeto de sinalização nos municípios que compõem a Rota.

Até a data atual, foi realizado um pórtico da Rota das Emoções e um estudo sobre as peças existentes.

Além disso, vários municípios da Rota das Emoções dispõem de projetos individuais de informação para o turista mediante casotas dependentes dos poderes públicos e elaboração de folhetos informativos sobre os recursos do município.

No Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo no Piauí 2012/2020, também apontamos especificamente que ponto débil do estado é a carência de postos de informações turísticas funcionando adequadamente.

Com base em um enfoque integral da Rota, é imprescindível envolver o setor privado nas iniciativas tanto de sinalização como de informação para:

- Garantir a eficiência e eficácia das ações.
- Acrescentar a identificação dos empresários com a Rota das Emoções.
- Garantir a inclusão, como consumidores potenciais de certos serviços turísticos, incluindo os habitantes dos municípios da Rota.
- Aumentar o impacto das informações nos usuários, na medida em que em determinadas situações, o setor privado pode alcançar um maior número de pessoas relativamente ao setor público.

Concretamente, no que diz respeito ao tema da sinalização disposto no Guia Brasileiro de Sinalização Turística, existem vários fatores que podem consumir desnecessariamente o tempo, a atenção e a energia do turista, suprimindo-lhe preciosos momentos de contato com o ambiente visitado, minimizando a intensidade de sua relação com o meio ou impondo-lhe inúmeros transtornos. Dentre eles destaca-se o da insegurança por encontrar-se em um ambiente desconhecido. É nesse contexto global que a sinalização turística se apresenta como um veículo de primordial importância.

Por meio da sinalização são oferecidas as informações que substanciam o senso de posicionamento e o reconhecimento espacial, além de serem supridas as necessidades básicas de orientação para deslocamentos em territórios desconhecidos. Cumpre ainda significativo papel quando oferece dados suplementares a respeito do universo e da natureza dos atrativos dispostos ao longo da malha rodoviária urbana, ou nos percursos rodoviários existentes entre eles.

Essa comunicação, que ocorre por meio de placas, deve ser realizada da forma mais abrangente possível e estar em total conformidade com os demais sistemas locais de circulação e sinalização rodoviária. Deve ainda ser integrada no espaço urbano e

rural de forma harmônica, com o mínimo de interferência sobre o meio, compondo com o ambiente de modo a não causar impactos indesejáveis, nem tornar-se obstáculo de qualquer natureza, especialmente os visuais e os relacionados à livre circulação de pedestres e veículos.

Resumindo, a situação atual relacionada com as informações turísticas e com a sinalização que devem ser mencionadas são as seguintes:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Existe uma preocupação do setor público e setor privado pelo desenvolvimento de uma estrutura de informações aos turistas. • Existe uma estrutura de recebimento bem desenvolvida (exceto no município de Barroquinha). • Existem placas nas rodovias, indicando os municípios e alguns atrativos. • Em vários municípios está prevista a realização de projetos de melhoria da sinalização turística (Santo Amaro, Paulino Neves, Barreirinhas e Ilha Grande).	• Não existe sinalização rodoviária e turística no interior dos municípios. • Em alguns municípios (como Barreirinhas) não existem indicações nos municípios vizinhos como Santo Amaro ou Paulino Neves. • Os acessos nos Parques Nacionais não estão sinalizados. • Dentro dos municípios da Rota, a sinalização não é suficiente para guiar os visitantes às zonas hoteleiras e aos atrativos do entorno. • Não existem centros de informação para o turista com informações gerais ao longo da Rota. • O material promocional e folhetos não tem a identificação da Rota e só estão disponíveis em português.

Consequentemente, os principais obstáculos a superar são os seguintes.

- Sinalização: dar início a um sistema de sinalização homogêneo e inequívoco ao longo de toda a Rota para que tanto o turista como o habitante possam perceber que estão dentro de um território maior que o município, a Rota das Emoções.
- Informações turísticas: dispor de um sistema eficaz de informação turística, eficiente e com capacidade de atender tanto os turistas como os próprios habitantes dos municípios da Rota, inclusivamente antes de sua chegada.
- Divulgação: criar uma rede de divulgação da informação ambiental da Rota, valorizando a biodiversidade natural e cultural, com um enfoque para o turismo de base comunitária.

2.8.3. Objetivos

Como dito acima, a orientação dos esforços devem ser dirigidos para fornecer aos turistas todas as informações de que necessitam, e que tal seja feito de uma forma fácil e acessível.

Para isso, estabeleceu-se um conjunto de objetivos:

- Facilitar a acessibilidade a todos os atrativos turísticos.
- Atingir um uso turístico mais equilibrado do território.
- Incrementar a permanência média e o gasto.
- Fortalecer a identidade da Rota das Emoções.
- Incrementar o conforto e segurança dos visitantes.
- Agregar valor à experiência turística.
- Melhorar a qualidade e competitividade global do destino Rota das Emoções.

2.8.4. Linhas de atuação

Para especificar os obstáculos mencionados em estratégias concretas, propomos coordenar três grandes linhas de atuação baseada em que **tudo comunica e todos comunicam**:

- Fornecer informação útil e prática ao visitante potencial e ao visitante no destino.
- Utilizar intensivamente as novas tecnologias de informação e comunicação.
- Envolver todos os agentes da Rota na função de informação (profissionais e população).

Neste sentido, as ações que proporemos vão ser dirigidas ao seguinte:

- Potenciar a percepção, tanto por parte dos habitantes como dos turistas da imagem da Rota das Emoções como produto turístico mediante a criação de um **projeto supra municipal de sinalização**, envolvendo o setor público e o setor privado.
- Gerar uma cultura interna dentro da Rota dos **valores ambientais e culturais** a proteger, difundir e incentivar a sua valorização de maneira sustentável.
- Fomentar a **atenção e informação** dirigida tanto aos habitantes como aos turistas, sobre os atrativos da Rota, experiências e empresas que prestam os seus serviços.
- **Difundir** online, através do site web existente (<http://www.rotadasemocoes.com.br/>) folhetos informativos que os potenciais turistas possam baixar.
- Gerar redes de informação sobre eventos, ofertas, etc. através das várias **redes sociais** para chegar a um maior número de público objetivo que englobe tanto os habitantes como os turistas.

Introdução	5
Sumário executivo	8
A Diagnóstico Estratégico Situacional	31
Introdução	32
1. Diagnóstico estratégico	34
1.1 A Rota das Emoções: um território difícil	35
1.2 A Rota das Emoções: um conceito aparentemente atrativo mas vulnerável	36
1.3 A Rota das Emoções: uma oferta pouco sofisticada	37
1.4 A Rota das Emoções: um projeto mais que uma realidade	38
1.5 A Rota das Emoções: um desempenho competitivo ainda fraco	39
2. Diagnóstico situacional	41
2.1 Introdução	42
2.2 Gestão, organização e fortalecimento institucional	44
2.3 Fatores de produção	46
2.4 Infraestruturas de acesso	51
2.5 Empresas	61
2.6 Produtos e serviços turísticos	71
2.7 Comercialização e promoção	79
2.8 Demanda turística	97
B Plano Estratégico	106
Introdução	107
1. Nível global da Rota das Emoções	108
1.1 Visão da Rota das Emoções como destino turístico	109
1.2 A situação atual e a situação desejada	110
1.3 Os desafios a serem superados	113
1.4 Os objetivos	113
1.5 As linhas estratégicas gerais	116
2. Nível específico de eixos de atuação	117
2.1 Eixo de Fortalecimento institucional	119
2.2 Eixo de Monitoramento	125
2.3 Eixo de Empreendedorismo e Atração de Investimentos	128
2.4 Eixo de Infraestrutura Turística	136
2.5 Eixo de Qualificação dos Serviços e da Produção Associada ao Turismo	143
2.6 Eixo de Planejamento e Posicionamento de Mercado	149
2.7 Eixo de Promoção e Apoio a Comercialização	159
2.8 Eixo de Informações Turísticas	163
C Planos Operacionais	167
Introdução	168
1. Plano Operacional de Fortalecimento Institucional	175
2. Plano Operacional de Monitoramento	187
3. Plano Operacional de Empreendedorismo e Atração de Investimentos	191
4. Plano Operacional de Infraestrutura Turística	202
5. Plano Operacional de Qualificação dos Serviços e da Produção Associada ao Turismo	209
6. Plano Operacional de Planejamento e Posicionamento de Mercado	225
7. Plano Operacional de Promoção e Apoio a Comercialização	240
8. Plano Operacional de Informações Turísticas	265
D Bibliografia	279

Introdução

O presente documento constitui o produto IV_Planos Operacionais a ser entregue no contexto da elaboração do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional da Rota das Emoções.

O produto IV_Planos Operacionais contém o conjunto de ações propostas para o fortalecimento de cada um dos oito (8) eixos de atuação definidos pelo Ministério do Turismo que são os seguintes:

- Fortalecimento institucional
- Monitoramento
- Empreendedorismo e atração de investimentos
- Infraestruturas
- Qualificação dos serviços e da produção associada ao turismo
- Planejamento e posicionamento de mercado
- Promoção e apoio a comercialização
- Informações ao turista

Essas ações foram concebidas para avançar na implementação e desenvolvimento da visão, dos objetivos, das metas e das linhas de atuação que foram formuladas no Plano Estratégico, as quais, por sua vez, buscam resolver as deficiências e debilidades, assim como otimizar as fortalezas e oportunidades identificadas no Diagnóstico Estratégico e Situacional do sistema turístico do destino Rota das Emoções.

A figura seguinte ilustra a sequência e a inter-relação entre as diferentes fases, elementos e conteúdos do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional da Rota das Emoções.

Figura 20: Estrutura do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional da Rota das Emoções



Fonte: Elaboração própria

As ações propostas somam um total de 24, de acordo com a seguinte distribuição por eixos de atuação:

Quadro 24: Eixos de atuação e ações propostas

Eixos de atuação	Ações propostas
Fortalecimento institucional	25. Criação ou ativação dos órgãos de gestão nos níveis estratégico e operacional
	26. Programa de capacitação para fortalecer a capacidade de gestão institucional
	27. Organização do “Encontro Profissional da Rota das Emoções”, com periodicidade anual
Monitoramento	28. Implantação do Observatório de Turismo da Rota das Emoções
Empreendedorismo e atração de investimentos	29. Catálogo de oportunidades de negócio no setor turístico na Rota das Emoções
	30. Eventos de informação e captação de investidores e estímulo ao empreendedorismo
	31. Criação de um serviço de orientação a potenciais investidores
Infraestruturas	32. Inventário de necessidades de infraestruturas, equipamentos e serviços públicos.
Qualificação dos serviços e da produção associada ao turismo	33. Mapeamento e estímulo à produção associada ao turismo
	34. Cursos de qualificação profissional nos níveis gerencial e operacional
	35. Dimensionamento da demanda do setor turístico por itens
	36. Aprimoramento do Sistema de Qualidade Turística da Rota das Emoções
	37. Programa de informação e sensibilização sobre os benefícios da formalização
Planejamento e posicionamento de mercado	38. Elaboração do menu de experiências turísticas da Rota das Emoções
	39. Realização de um programa de seminários sobre técnicas de trabalho em cooperação
	40. Elaboração de um Plano de Marketing para a Rota das Emoções
	41. Articulação e divulgação de um programa de eventos
Promoção e apoio à comercialização	42. Criação de um sistema de Customer Relationship Management (CRM)
	43. Aproveitamento da página web da Rota das Emoções como ferramenta comercial
	44. Desenvolvimento de publicidade em cooperação
	45. Desenvolvimento do programa de Relações Públicas
Informações ao turista	46. Criação de um sistema integral de sinalização turística
	47. Criação de três Centros de Interpretação
	48. Produção e divulgação de folhetos segmentados por linhas de produto

Fonte: Elaboração própria

Cada uma das 24 ações propostas é apresentada em forma de ficha técnica com a finalidade de facilitar a gestão, acompanhamento e controle de sua execução.

A ficha técnica de cada ação contém a informação seguinte:

Quadro 25: Ficha técnica das ações propostas

Campo	Conteúdo
Dados de identificação	Indicação do eixo ao qual corresponde a ação proposta
Objetivos	Nº de referência e nome da ação.
Prioridade	Descrição dos objetivos que se busca alcançar mediante a execução da ação.
Descrição	Indicação da prioridade outorgada à ação (muito alta – alta – média – baixa).
Tarefas chave para a implementação	Descrição do conteúdo da ação.
Agentes envolvidos	Indicação das tarefas ou atividades chave para a execução da ação.
Orçamento	Identificação dos agentes (organismos, instituições...) que podem intervir na implementação da ação e da função a ser desempenhada por cada um deles.
Fontes de financiamento	Indicação aproximada do custo da execução da ação.
Cronograma de implementação	Indicação das prováveis fontes que podem contribuir para financiar o custo da ação.
Linhas de atuação relacionadas	Proposta de calendário para a execução da ação sobre a base de um período de 5 anos (2015 – 2020).
Ações relacionadas	Indicação das linhas de atuação com as quais está relacionada, direta ou indiretamente, a ação proposta.
Considerações chave	Indicação de outras ações relacionadas, seja como condição prévia necessária, seja por pertencer à mesma linha de atuação ou ao mesmo eixo de atuação.
Produtos	Indicação dos requisitos ou condições chave para a execução da ação.
Resultados	Indicação do elemento tangível no qual será concretizada a ação (estudo, relatório, atividade...).
Indicadores de sucesso	Identificação dos resultados esperados da execução da ação.

Fonte: Elaboração própria

Priorização das ações

As ações propostas foram apresentadas, analisadas e discutidas no marco de uma sessão de trabalho convocada pelo Ministério do Turismo, que teve lugar em sete de novembro em Brasília.

Participaram dessa sessão de trabalho os membros do Departamento de Coordenação do Programa de Regionalização do Turismo do Ministério do Turismo, assim como os Diretores Regionais do Ceará, Piauí e Maranhão, e o Diretor Nacional de Turismo de Aventura do SEBRAE.

As valiosas e pertinentes contribuições feitas pelos participantes dessa sessão de trabalho sobre os diversos aspectos relacionados com cada uma das ações permitiram enriquecer e melhorar o produto final e foram pontualmente incorporadas às respectivas fichas técnicas.

Da perspectiva da implementação das ações propostas, um dos aspectos mais importantes tem relação com a prioridade atribuída a cada ação, tendo em conta que se trata de um número importante de ações a serem implementadas, e que nem todas podem ser executadas ao mesmo tempo, tanto por razões técnicas como por disponibilidade de recursos financeiros ou outras considerações de diversa índole.

Por isso, o conhecimento profundo das condições objetivas e subjetivas que podem facilitar ou dificultar, em maior ou em menor medida, a execução de uma ou outra ação, constitui um fator de fundamental importância para estabelecer uma ordem razoável e realista de prioridades.

Nesse sentido, o conhecimento e a experiência dos membros das equipes do MTur e do SEBRAE que participaram da sessão de trabalho mencionada anteriormente, tanto sobre o setor turístico regional e nacional em geral quanto sobre o destino Rota das Emoções em particular, permitiram estabelecer uma ordem de prioridades ajustada, por um lado, às necessidades do destino Rota das Emoções, e por outro, às possibilidades reais que permitem as condições do setor turístico e do entorno geral a nível regional e nacional.

Sobre a base dessas considerações de caráter geral, a prioridade atribuída a cada uma das ações propostas foi realizada mediante a avaliação dos aspectos chave:

- c) A **necessidade** de cada ação, entendida em termos de sua contribuição e impacto potenciais, tanto na consecução da visão, dos objetivos e das metas de crescimento quantitativo do desenvolvimento turístico da Rota das Emoções, quanto da implementação das linhas estratégicas de atuação recomendadas para o fortalecimento de cada um dos 8 eixos de atuação sobre os quais se articula o Programa de Regionalização do Turismo.
- d) A **urgência** com a qual cada ação deve ser executada, tendo em conta a magnitude e as consequências negativas das deficiências ou carências atuais sobre a competitividade, a rentabilidade e a sustentabilidade do destino Rota das Emoções.

Cada uma dessas duas variáveis foi avaliada em uma escala de 1 = baixa (necessidade ou urgência) a 4 = muito alta (necessidade ou urgência).

A prioridade atribuída a cada ação é resultado da multiplicação do valor médio outorgado à variável "necessidade" X o valor médio outorgado à variável "urgência", tal como se reflete na seguinte tabela:

Tabela 18: Priorização das ações operacionais

Eixos de atuação	Ações propostas	Necessidade (média)	Urgência (média)	Prioridade
Fortalecimento institucional	1. Criação ou ativação dos órgãos de gestão nos níveis estratégico e operacional	4	4	16
	2. Programa de capacitação para fortalecer a capacidade de gestão institucional	3	2	6
	3. Organização anual do “Encontro Profissional da Rota das Emoções”	2	2	4
Monitoramento	4. Implantação do Observatório de Turismo da Rota das Emoções	3	3	9
Empreendedorismo e atração de investimentos	5. Catálogo de oportunidades de negócio no setor turístico na Rota das Emoções	4	3	12
	6. Eventos de informação e captação de investidores e estímulo ao empreendedorismo	3	2	6
	7. Criação de um serviço de orientação a potenciais investidores	2	2	4
Infraestruturas	8. Inventário de necessidades de infraestruturas, equipamentos e serviços públicos.	3	3	9
Qualificação dos serviços e da produção associada ao turismo	9. Mapeamento e estímulo à produção associada ao turismo	3	3	9
	10. Cursos de qualificação profissional nos níveis gerencial e operacional	3	3	9
	11. Dimensionamento da demanda do setor turístico por itens	3	3	9
	12. Aprimoramento do Sistema de Qualidade Turística da Rota das Emoções	2	2	4
	13. Programa de informação e sensibilização sobre os benefícios da formalização	3	2	6
Planejamento e posicionamento de mercado	14. Elaboração do menu de experiências turísticas da Rota das Emoções	3	3	9
	15. Programa de seminários sobre técnicas de trabalho em cooperação	3	2	6
	16. Elaboração de um Plano de Marketing para a Rota das Emoções	4	4	16
	17. Articulação e divulgação de um programa de eventos	3	3	9
Promoção e apoio a comercialização	18. Criação de um sistema de Customer Relationship Management (CRM)	3	3	9
	19. Utilização do site da Rota das Emoções como ferramenta comercial	3	3	9
	20. Desenvolvimento de publicidade em cooperação	3	3	9
	21. Desenvolvimento de um programa de Relações Públicas	2	2	4
Informações ao turista	22. Criação de um sistema integral de sinalização turística	4	4	16
	23. Criação de três Centros de Interpretação	3	2	6
	24. Produção e divulgação de folhetos segmentados por linhas de produto	3	3	9

Nota: o valor da avaliação das variáveis "necessidade" e "urgência" de cada ação é o resultado médio da soma das pontuações individuais realizadas pelos participantes da sessão de trabalho de 7 de novembro.

Como resultado desse exercício, as ações podem ser classificadas em 3 grupos de prioridade:

Quatro (4) ações de prioridade "muito alta":

- Criação ou ativação dos órgãos de gestão nos níveis estratégico e operacional
- Elaboração de um Plano de Marketing para a Rota das Emoções
- Criação de um sistema integral de sinalização turística
- Catálogo de oportunidades de negócio no setor turístico na Rota das Emoções

Onze (11) ações de prioridade "alta":

- Implantação do Observatório de Turismo da Rota das Emoções
- Inventário de necessidades de infraestruturas, equipamentos e serviços públicos
- Mapeamento e estímulo à produção associada ao turismo
- Cursos de qualificação profissional nos níveis gerencial e operacional
- Dimensionamento da demanda do setor turístico por itens
- Elaboração do menu de experiências turísticas da Rota das Emoções
- Articulação e divulgação de um programa de eventos
- Criação de um sistema de Customer Relationship Management (CRM)
- Utilização do site da Rota das Emoções como ferramenta comercial
- Desenvolvimento de publicidade em cooperação
- Produção e divulgação de folhetos segmentados por linhas de produto

Nove (9) ações de prioridade "média" – "baixa"

- Programa de capacitação para fortalecer a capacidade de gestão institucional
- Organização anual do “Encontro Profissional da Rota das Emoções”
- Eventos de informação e captação de investidores e estímulo ao empreendedorismo
- Criação de um serviço de orientação a potenciais investidores
- Aprimoramento do Sistema de Qualidade Turística da Rota das Emoções
- Programa de informação e sensibilização sobre os benefícios da formalização
- Programa de seminários sobre técnicas de trabalho em cooperação
- Desenvolvimento de um programa de Relações Públicas
- Criação de três Centros de Interpretação

Considerando as ações de prioridade "muito alta" e "alta", observa-se que cada um dos 8 eixos de atuação definidos pelo Ministério do Turismo no Programa de Regionalização do Turismo conta com, ao menos, uma ação classificada com prioridade "muito alta" ou "alta" prioridade, o que demonstra a necessidade de atuar simultaneamente sobre o fortalecimento de todos os âmbitos do sistema turístico do destino Rota das Emoções.

A seguinte tabela contém as ações prioritárias a serem executadas em cada eixo.

Quadro 26: Classificação por eixos das ações de prioridade “muito alta**” e “**alta**”**

Eixos de atuação	Ações propostas
Fortalecimento institucional	Criação ou ativação dos órgãos de gestão nos níveis estratégico e operacional
Monitoramento	Implantação do Observatório de Turismo da Rota das Emoções
Empreendedorismo e atração de investimentos	Catálogo de oportunidades de negócio no setor turístico na Rota das Emoções
Infraestruturas	Inventário de necessidades de infraestruturas, equipamentos e serviços públicos.
Qualificação dos serviços e da produção associada ao turismo	Mapeamento e estímulo à produção associada ao turismo
	Cursos de qualificação profissional nos níveis gerencial e operacional
	Dimensionamento da demanda do setor turístico por itens
Planejamento e posicionamento de mercado	Elaboração do menu de experiências turísticas da Rota das Emoções
	Elaboração de um Plano de Marketing para a Rota das Emoções
	Articulação e divulgação de um programa de eventos
Promoção e apoio a comercialização	Criação de um sistema de Customer Relationship Management (CRM)
	Utilização do site da Rota das Emoções como ferramenta comercial
	Desenvolvimento de publicidade em cooperação
Informações ao turista	Criação de um sistema integral de sinalização turística
	Produção e divulgação de folhetos segmentados por linhas de produto

O fortalecimento da capacidade de gestão do destino Rota das Emoções é uma condição imprescindível para assegurar a aplicação do Plano Estratégico e a execução das ações operacionais.

Nesse sentido, a criação dos órgãos de gestão da Rota das Emoções ou, em seu caso, a reativação de iniciativas precedentes, revela-se como uma medida de máxima prioridade, pois disso dependem praticamente 100% das possibilidades de levar à prática as propostas contidas neste Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo Regional da Rota das Emoções e, muito particularmente, da execução das ações propostas, as quais requerem um trabalho permanente, organizado e sistemático.

Essa é uma opinião não só manifestada pela consultoria responsável por esse trabalho, mas também amplamente compartilhada pelos representantes do SEBRAE que participaram da sessão de trabalho mencionada anteriormente, sobre a base do conhecimento e da experiência acumulados sobre o terreno no destino Rotas das Emoções.

Seguidamente, todas as ações operacionais são detalhadas de acordo com cada eixo de atuação.

1

Plano Operacional de Fortalecimento Institucional

Como consequência da necessidade de organizar e gerenciar a Rota das Emoções adequadamente e dentro do âmbito do Plano Operacional de Fortalecimento Institucional, as ações propostas e descritas detalhadamente nas páginas a seguir são:

- Criação ou ativação dos órgãos de gestão da Rota das Emoções nos níveis estratégico e operacional.
- Organização e realização de um programa de capacitação para fortalecer a capacidade de gestão institucional através de seminários especializados.
- Organização do “Encontro Profissional da Rota das Emoções”, com periodicidade anual.

FORT	MONIT	INVEST	INFR	QUAL	POSIC	MKT	INF
Nº 1	Criação ou ativação dos órgãos de gestão da Rota das Emoções nos níveis estratégico e operacional						
	Objetivos					Prioridade	
	▪ Estabelecer um órgão de gestão estratégica global, unificada e centralizada da Rota das Emoções. ▪ Estabelecer uma estrutura de gestão profissional, especializada e plenamente voltada ao gerenciamento operacional da Rota das Emoções. ▪ Fortalecer a integração e a coesão do território ▪ Desenvolver e concretizar o conceito de Rota como destino integrado ▪ Coordenar e incrementar a eficácia das ações individuais ou locais ▪ Gerar sinergias e economias de escala					Muito alta	
Descrição							
Como foi assinalado no Diagnóstico estratégico e operacional (produto 2), o destino Rota das Emoções ocupa um território complexo, tanto por sua extensão como pelo fato de envolver três estados, 14 municípios e três organismos de gestão de espaços naturais protegidos, assim como uma grande quantidade e diversidade de organismos, entidades e empresas. Ainda que essa extensão e diversidade constituam precisamente a riqueza e o atrativo do território, não é menos verdadeiro que isso expõe inegáveis e lógicas dificuldades para uma gestão comum, coordenada e eficaz do destino. A necessidade e a utilidade de uma gestão comum e centralizada do destino Rota das Emoções têm sido extensamente argumentadas no Plano estratégico (produto 3), motivo pelo qual essa ficha técnica se concentra essencialmente na identificação e descrição dos aspectos operacionais vinculados à criação e implementação dos órgãos de gestão da Rota das Emoções. Trata-se, em essência, seja por meio da criação ou da reativação de iniciativas existentes, de colocar em funcionamento um órgão comum, representativo de todos os atores que operam no território, tanto públicos como privados, e devidamente acordados por meio de um processo participativo de reflexão e decisão. Dois níveis e três órgãos de gestão da Rota das Emoções A proposta consiste em estabelecer dois níveis (estratégico e operacional) e três órgãos de gestão. 1. Nível estratégico							
Um Órgão de gestão estratégica a) Funções: as principais funções desempenhadas pelo órgão de gestão estratégica são as seguintes: – Definir e implementar a política e o direcionamento do desenvolvimento turístico – Formular programas de curto, médio e longo prazo. – Estabelecer o sistema de monitoramento do desenvolvimento turístico – Assegurar o relacionamento com o Conselho Consultivo – Assegurar o relacionamento com os agentes institucionais, políticos, econômicos, sociais e da comunidade. – Selecionar a Gerência Executiva e supervisionar o seu trabalho – Arbitrar conflitos entre os agentes e atores da Rota das Emoções – Exercer a representação e a liderança do setor turístico							

- b) Órgão:** ainda que a designação concreta do Órgão de gestão estratégica seja uma decisão que corresponde exclusivamente aos organismos e autoridades dos estados e municípios que compõem o território da Rota das Emoções, essa proposta sugere a ativação operativa da Agência de Desenvolvimento Regional Sustentável – ADRS.

E isso pela simples razão de que aproveitar a existência de iniciativas prévias, devidamente adaptadas, pode representar um valioso ganho de tempo, o qual é extremamente importante para avançar na estruturação do território e na consolidação do destino.

Convém insistir, contudo, no fato de que se trata de uma simples sugestão, já que essa decisão corresponde exclusivamente aos atores do destino que têm a autoridade e as competências para fazê-lo.

- c) Composição:** assim como a decisão sobre sua designação, a decisão sobre a composição do órgão de gestão corresponde exclusivamente aos atores do destino. Não obstante, de uma perspectiva de agilidade operativa e executiva, essa proposta sugere uma composição reduzida, mas fielmente representativa dos principais atores do destino.

A composição proposta é a seguinte:

- 3 representantes dos estados (CE, MA, PI)
- 3 – 5 representantes dos 14 municípios da Rota das Emoções
- 3 representantes das áreas naturais protegidas
- 3 representantes do setor turístico privado e de instituições de reconhecido protagonismo e prestígio no território.

Um Conselho Consultivo como órgão assessor

Essa proposta recomenda a criação de um Conselho Consultivo com a finalidade de estabelecer um marco de participação e colaboração entre os órgãos de gestão e os diferentes setores e agentes que intervêm de forma direta, ou indireta, mas significativa, no desenvolvimento e no desempenho e funcionamento do destino Rota das Emoções.

Entre as funções desse Conselho Consultivo figuram:

- Contribuir com a definição e implementação das orientações estratégicas do desenvolvimento turístico da Rota das Emoções
- Exercer a vigilância sobre os grandes objetivos, linhas estratégicas e valores do desenvolvimento turístico da Rota das Emoções.
- Emitir pareceres e relatórios à solicitação do Órgão gestor da Rota sobre assuntos de especial relevância
- Realizar propostas e recomendações sobre a gestão e sobre a política de desenvolvimento do destino
- Fazer chegar ao Órgão gestor da Rota as opiniões, inquietudes e interesses do conjunto do setor turístico e da sociedade civil do território.

A composição do Conselho Consultivo é também uma decisão que corresponde exclusivamente aos organismos e autoridades dos estados e municípios que fazem parte da Rota. Sem prejuízo disso, essa proposta sugere uma composição com representação dos organismos e entidades seguintes (aparte dos que forma o Órgão gestor da Rota):

- Ministério de Turismo
- Representantes de outros organismos dos estados (Cultura, Meio ambiente...) de CE, PI e MA
- Representantes dos municípios da Rota
- Organizações empresariais
- Organizações sociais e culturais
- Instituições acadêmicas
- Representantes da comunidade local
- Etc.

Mais além da composição exata desse Conselho Consultivo – Assessor, é altamente recomendável que desse órgão participem pessoas ou entidades de reconhecido prestígio

profissional e social, tanto do setor turístico como de outras esferas sociais, econômicas, culturais, acadêmicas, etc., da vida da Rota e de seus 14 municípios integrantes.

2. Nível operacional

Criação de uma Gerência executiva da Rota das Emoções

Essa proposta para o fortalecimento da Rota das Emoções recomenda a criação de uma agência ou organismo similar para desenvolver a função de gerenciamento operativo do destino.

Essa proposta justifica-se pela conveniência e utilidade de separar, para efeitos práticos, o nível estratégico do nível operacional na gestão do destino Rota das Emoções.

Assim, enquanto no nível estratégico são tomadas as grandes decisões e definidos os grandes objetivos, estratégias e orientações do desenvolvimento turístico do destino Rota das Emoções, o nível tático-operacional é encarregado de executar as atividades e tarefas encaminhadas para implementar essas decisões e alcançar as metas estabelecidas.

Em 2005, o SEBRAE dos estados do Ceará, Piauí e Maranhão iniciou um trabalho conjunto, após a parceria com outras entidades com o objetivo de integrar a iniciativa privada, órgãos governamentais, ONGs e demais organismos ligados ao turismo para unir forças e potencializar o desenvolvimento turístico da região.

No entanto, o envolvimento do SEBRAE no gerenciamento da Rota acabará em 2016. Por isso, é fundamental a criação de um ente gestor capaz de assumir o gerenciamento completo e cotidiano da Rota das Emoções, sob a direção e supervisão do Órgão gestor do destino.

Algumas das **funções** que a Gerência Executiva deve desenvolver são as seguintes:

- Planejar, organizar e executar as atividades operacionais para implementar as estratégias e orientações estabelecidas pelo Órgão de gestão da Rota
- Fornecer dados, informações e outros inputs necessários para o Órgão de gestão da Rota.
- Manter um relacionamento estreito com as empresas, organizações e instituições que operam no território da Rota das Emoções.
- Representar os interesses da Rota nas relações com outras entidades, organizações e empresa do setor privado.
- Representar os interesses da Rota nos diferentes eventos comerciais, tais como feiras, workshops, oficinas, jornadas informativas, etc.
- Ser responsável por obter e gerenciar recursos econômicos para a implementação das ações, buscando novas fontes de financiamento (Créditos bancários, patrocínio de empresas, etc.).
- Estabelecer parcerias para favorecer o desenvolvimento turístico
- Realizar um acompanhamento constante das relações e acordos comerciais realizados entre os negócios da Rota e operadores nacionais e internacionais.
- Monitorar a implementação e os resultados das ações.
- Elaborar relatórios de atividades e a Memória anual da Rota das Emoções
- Reportar e responder perante o Órgão de gestão da Rota

A Gerência executiva da Rota das Emoções deveria contar com uma equipe de entre 5–7 pessoas, entre pessoal técnico e pessoal administrativo, cujo responsável máximo será o Gerente executivo, com dedicação em tempo integral.

O Gerente executivo deve ter o seguinte perfil profissional:

- Formação em Administração de Empresas, Ciências Econômicas ou similares.
- Habilidades de liderança e uma excelente capacidade de comunicação, de gerenciamento e de negociação.
- Domínio do português, inglês e espanhol.
- Conhecimento do setor turístico nacional e do mercado turístico internacional
- Experiência prévia em gerenciamento de destinos ou empresas turísticas
- Etc.

Tarefas chave para a implementação

- Contar com o suporte inicial de uma consultoria especializada para a definição do modelo jurídico do órgão gestor da Rota.
- Decidir a natureza jurídica e administrativa do Órgão gestor da Rota das Emoções, assim como suas funções e sua composição. Esse primeiro passo pode ser impulsionado e liderado pelo Ministério do Turismo ou pelo Prodetur.
- Construir o modelo em conjunto com empresários locais. Alinhamento das expectativas que eles têm em relação ao órgão (que serviços ou benefícios o órgão gestor lhes oferecerá). Alinhamento sobre quem deve administrar / dirigir o órgão.
- Estabelecer a organização e o regulamento interno de funcionamento do Órgão gestor
- Definir as funções, a composição e o regulamento de funcionamento do Conselho Consultivo – Assessor do Órgão de gestão da Rota.
- Selecionar o Gerente e a equipe técnica da Gerência Executiva da Rota das Emoções
- Estabelecer a organização interna e o orçamento operativo da Gerência executiva
- Colocar em funcionamento o Órgão gestor, do Conselho Consultivo e da Gerência executiva da Rota.

Agentes envolvidos					Orçamento (US\$)											
Agente				Função	Mínimo				Máximo							
Ministério do Turismo e SEBRAE				Liderança – Impulso	750.000				1.050.000							
Secretarias Estaduais de Turismo e Prefeituras municipais				Decisão	Fontes de financiamento – Ministério do Turismo – SEBRAE – Secretarias Estaduais de Turismo – Entidades financeiras – Organizações empresariais											
Outros organismos públicos				Decisão												
Organizações empresariais do setor turístico				Participação - Opinião												
Outros atores relevantes do destino				Participação - Opinião												
Cronograma de implementação																
	2015				2016				2017				2018/2020			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Preparação																
Organização																
Operação																
Linhas de atuação relacionadas																
▪ Fortalecer a organização e gestão do desenvolvimento turístico da Rota das Emoções através da criação de um sistema global e comum de governança. ▪ Estabelecer uma estrutura de gestão profissional, especializada e plenamente voltada ao gerenciamento da Rota das Emoções. ▪ Criar os mecanismos para estimular a participação e o compromisso da população no desenvolvimento turístico. ▪ Colocar a eficiência como o principal vetor do desenvolvimento competitivo e sustentável do destino Rota das Emoções. ▪ Conceber e desenvolver um sistema eficaz e regular de monitoramento da atividade turística da Rota das Emoções ▪ Identificar, avaliar, priorizar e divulgar as necessidades e oportunidades de negócio existentes na Rota das Emoções.																
Ações relacionadas									Considerações chave							
A execução, acompanhamento e eficácia de									▪ A criação e colocada em funcionamento dos							

todas as ações propostas neste Plano Operacional estão diretamente relacionadas com a criação e colocada em funcionamento dos órgãos de gestão da Rota, pois estes deveriam ser, na teoria, os responsáveis pela implementação e gestão do Plano.	órgãos de gestão da Rota, tanto a nível estratégico como operacional, é considerada uma ação chave e estruturante, da qual depende em boa medida o futuro do destino Rota das Emoções. ▪ Este órgão deve dispor de estabilidade e solvência e autonomia financeira. ▪ A Gerência Executiva, possibilidade de gerar receitas próprias pela prestação dos serviços aos empresários privados da Rota.
Produtos	Resultados
Os produtos associados a essa criação são concretizados precisamente na criação e colocada em funcionamento do Órgão de gestão, o Conselho Consultivo e a Gerência executiva da Rota das Emoções.	O destino Rota das Emoções dispõe de Órgãos de gestão bem definidos, bem organizados, com funções claras, e são plenamente operativos.
Indicadores de sucesso	
No caso específico dessa ação, os indicadores de êxito estão diretamente vinculados ao fato mesmo da criação e colocada em funcionamento efetivo dos órgãos de gestão, nos prazos previstos. Isso, por si só, constituirá o melhor indicador de êxito.	

FORT	MONIT	INVEST	INFR	QUAL	POSIC	MKT	INF
Nº 2	Organização e realização de um programa de capacitação para fortalecer a capacidade de gestão institucional por meio de seminários especializados						
		Objetivos					Prioridade
		▪ Reforçar as competências técnicas dos funcionários de municípios e das Secretarias de Turismo dos 3 estados nas 4 dimensões do fortalecimento institucional.					Média
Descrição							
Depois da criação e/ou ativação do órgão gestor da Rota (tal como foi explicado na ação anterior), as condições serão ótimas para que possa existir uma estrutura organizativa de gestão mais especializada, mais profissional, mais operativa e mais dinâmica na Rota. Por isso, como segundo passo, faz-se crucial por em funcionamento um programa de seminários especializados que responda precisamente à necessidade de melhorar e fortalecer a capacidade atual de gestão dos atores chave de cada estado da Rota. Sendo assim, e dada a importância de dispor de recursos humanos bem formados tecnicamente, considera-se básico que os programas de formação se adequem às necessidades formativas reais de gestão institucional da Rota. Recomenda-se que os seminários ou cursos de capacitação girem em torno das quatro áreas ou dimensões nas quais se sustenta o fortalecimento institucional: ▪ Dimensão institucional administrativa: – Aspectos legais – Aspectos organizacionais e administrativos – Procedimentos e processos de trabalho – Aspectos físicos, instalações e equipamento ▪ Dimensão econômica / financeira – Fontes de recursos – Gestão orçamentária ▪ Dimensão sociopolítica – Valores e princípios da gestão – Participação na gestão ▪ Dimensão técnica – Perfil, capacitação e funções dos recursos humanos – Recursos técnicos e tecnológicos Em relação à organização dos seminários, recomenda-se, em primeiro lugar, que sejam conduzidos por especialistas em cada tema a ser tratado. Esses especialistas podem ser internacionais ou nacionais. Em segundo lugar, e para garantir a maior participação dos atores envolvidos, propõe-se a celebração desses seminários nos 3 estados. Cada seminário terá uma duração aproximada de 2 a 3 dias. Com relação ao perfil profissional dos especialistas a serem contratados, são enumerados a seguir alguns requisitos básicos: ▪ Formação acadêmica na área de experiência que acredite ▪ Experiência prévia em condução de seminários ou oficinas sobre a área de experiência que acredite. ▪ Boa capacidade de comunicação ▪ Domínio do português, inglês e/ou espanhol. ▪ Etc.							
Tarefas chave para a implementação							
▪ Identificar as necessidades de reforço institucional por categoria de funcionário, atividade, função desempenhada, etc. ▪ Identificar os possíveis especialistas que poderiam dar os cursos de capacitação e fazer uma lista com seus principais dados de contato, estudos, experiência, honorários, etc. ▪ Entrar em contato com os especialistas e negociar sua participação nos seminários. Se							

procede, elaborar os termos de referência para a seleção e contratação dos especialistas em cada matéria.																	
▪ Estabelecer o programa e o conteúdo dos seminários. ▪ Definir o calendário de realização dos seminários. ▪ Estabelecer as especificidades para o material didático que será empregado durante os seminários e produzir esse material. ▪ Realizar os seminários, realizar teste de conhecimentos adquiridos e compartilhar pesquisas de satisfação entre os participantes. ▪ Avaliar o êxito dos seminários.																	
Agentes envolvidos									Orçamento (R\$)								
Agente				Função					Mínimo				Máximo				
Gerência executiva da Rota				Planejamento, organização					470.000				750.000				
ADRS e Conselho Consultivo				Aprovação					Fontes de financiamento								
Especialistas				Execução					▪ Ministério do Turismo ▪ Secretarias Estaduais de Turismo								
Funcionários de municípios e das Secretarias de Turismo				Participação													
Cronograma de implementação																	
		2015				2016				2017				2018/2020			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Planejamento																	
Execução																	
Manutenção																	
Linhas de atuação relacionadas									Ações relacionadas								
▪ Fortalecer a organização e gestão do desenvolvimento turístico da Rota das Emoções através da criação de um sistema global e comum de governança. ▪ Colocar a eficiência como o principal vetor do desenvolvimento competitivo e sustentável do destino Rota das Emoções.									▪ Criação ou ativação dos órgãos de gestão da Rota das Emoções nos níveis estratégico e operacional. ▪ Organização do “Encontro Profissional da Rota das Emoções”, com periodicidade anual.								
Produtos									Resultados								
▪ Programa de conteúdos a serem desenvolvidos nos seminários. ▪ Especialistas selecionados para dar os cursos. ▪ 10 seminários de capacitação realizados nos três estados da Rota									▪ Os funcionários e representantes das Secretarias de Turismo dos 3 estados bem formados em matéria de gestão.								
Considerações chave									Indicadores de sucesso								
▪ Seleção rigorosa dos especialistas que darão os cursos de capacitação. ▪ Elaboração pertinente do material didático a ser empregado durante os seminários.									▪ Número de participantes nos seminários ▪ Teste de conhecimentos adquiridos ▪ Pesquisa de satisfação aos participantes								

FORT	MONIT	INVEST	INFR	QUAL	POSIC	MKT	INF
Nº 3	Organização do “Encontro Profissional da Rota das Emoções”						
		Objetivos					Prioridade
		▪ Fortalecer os relacionamentos pessoais e profissionais entre os agentes (<i>stakeholders</i>) da Rota. ▪ Garantir a cooperação, coesão e colaboração dos diferentes atores que compõem o tecido empresarial da Rota. ▪ Aproveitar sinergias mediante o intercâmbio de experiências, tecnologias e informações entre os empresários do setor turístico da Rota.					Média
Descrição							
O fortalecimento do tecido empresarial é um requisito chave para assegurar o desenvolvimento de produtos turísticos potentes e atraentes, que respondam às necessidades reais do mercado, e não sejam o resultado de uma visão subjetiva, localista e limitada, baseada muitas vezes em uma confiança desmedida na suposta excelência dos recursos e atrativos do território. Atualmente, a situação do tecido empresarial turístico da Rota caracteriza-se por uma elevada atomização e fragmentação, com predomínio de empresas de pequeno porte e familiares em todos os setores, inclusive no setor da hotelaria. E embora a pequena ou média dimensão empresarial não seja, necessariamente, algo negativo em si mesmo, o certo é que isso limita o acesso das empresas a recursos financeiros, tecnológicos e humanos; a informações do mercado solvente; a fórmulas potentes e eficazes de comercialização; etc. E, por sua vez, tudo isso limita a capacidade competitiva das empresas em termos de inovação, desenvolvimento de produtos, melhoria da qualidade dos serviços, etc. Mas, além disso, essas características estruturais do setor turístico são, em boa parte, a causa das grandes dificuldades para impulsionar mecanismos e processos de participação, cooperação e coordenação, requisito cada vez mais necessário em um ambiente competitivo de complexidade e dureza crescentes. Essa dificuldade para a participação e cooperação também afeta os processos de planejamento e desenvolvimento de destinos emergentes. Para trabalhar com garantias de sucesso no fortalecimento do tecido empresarial, é preciso assumir que não existe um único setor turístico, mas também vários, e que cada um deles possui características e interesses diferentes. E inclusive dentro de um mesmo setor de atividade, como, por exemplo, a hotelaria, existem grandes diferenças conforme a categoria dos hotéis, ou localização, ou ambas variáveis combinadas. Por isso, a experiência de alguns destinos mostra que os instrumentos que demonstraram serem os mais eficazes para favorecer a coesão, participação e cooperação do setor privado devem reunir alguns requisitos como: ▪ Homogeneidade no perfil profissional dos interlocutores/participantes ▪ Similaridade de interesses ▪ Escopos ou temas concretos de trabalho ▪ Expectativas razoáveis de resultados ou benefícios tangíveis a curto e médio prazo. Em qualquer caso, trata-se de instrumentos que permitem avançar no fortalecimento e coesão do tecido empresarial, possibilitando uma participação mais eficaz, mais rigorosa e mais consistente nos processos relacionados com o planejamento, implementação e gerenciamento do desenvolvimento turístico de seus respectivos âmbitos geográficos dentro da Rota. Um dos instrumentos mais recomendados é a celebração de um Encontro Profissional da Rota, cujo principal objetivo não é outro senão facilitar um marco de reflexão, debate e intercâmbio de experiências no setor turístico para fortalecer também a imagem e prestígio do setor frente ao restante dos interlocutores e o conjunto da sociedade. Nesse contexto, esse encontro é visto como um dos eventos mais importantes do setor turístico da Rota, constituindo o ponto de encontro entre empresários, profissionais, acadêmicos e administrações públicas para refletir, analisar e debater a situação, perspectivas, possibilidades, desafios e oportunidades da atividade turística no espaço abrangido pela Rota, sob uma perspectiva macro e micro, as novas tendências de mercado nacionais e internacionais, etc., e, ao mesmo tempo, projetando uma imagem de coesão e profissionalismo para o conjunto da sociedade. Essas discussões podem ser realizadas por meio de palestras, mesas de trabalho, grupos de discussão, conferências, apresentações de boas práticas, etc.							

No marco deste evento, também é possível incorporar o reconhecimento das melhores práticas de empresários concretos por meio de um sistema de prêmios à criatividade, inovação, desenvolvimento sustentável, excelência no atendimento, etc.

Outra possibilidade é a organização de um prêmio de boas práticas na administração pública. Serão premiados os projetos com maior capacidade de geração de impactos positivos à economia e à sociedade local. Visando estimular a cooperação entre os municípios e o ideal de desenvolvimento turístico regional, poderão ser inscritos no concurso somente aqueles projetos que forem propostos e implantados conjuntamente por dois ou mais municípios da Rota.

Por outro lado, e com o objetivo de aproveitar sinergias e a presença dos diferentes atores turísticos chave da Rota, recomenda-se realizar esse evento, por exemplo, um dia antes do início do “Salão Internacional de Turismo da Rota das Emoções”.

Nota: Esse “Encontro Profissional” não pretende substituir o “Salão Internacional de Turismo da Rota das Emoções”, pois os dois eventos têm objetivos e finalidade distintos. Enquanto o salão tem uma função mais comercial e de geração de negócios entre fornecedores de serviços turísticos e operadores nacionais e internacionais, o encontro proposto evoca outro conceito. Trata-se de um evento para todos os atores chave do setor turístico da Rota para que reflitam conjuntamente, identifiquem novas oportunidades, comuniquem tendências de mercado, boas práticas, etc. Em nenhum caso ele terá um caráter comercial.

Tarefas chave para a implementação

- Identificar os temas chave a serem abordados, apresentados, discutidos e contrastados durante pelo Órgão Gestor da Rota com a colaboração do Conselho Consultivo.
- Identificar as diferentes modalidades de trabalho e seus participantes ou moderadores.
- Identificar e convocar os participantes a participar do evento (hoteleiros, restaurantes, operadores turísticos, transporte, autoridades locais e regionais, etc.).
- Fazer um acompanhamento da convocação.
- Determinar o local de realização do evento e supervisionar toda a questão de logística (contratação das salas, catering, imagem e som, etc.).
- Celebrar o evento, realizar um acompanhamento e avaliar a satisfação dos participantes mediante uma breve pesquisa.
- Realizar um relatório sobre os resultados do evento, assim como possíveis melhorias para as próximas edições.

Agentes envolvidos		Orçamento (R\$)	
Agente	Função	Mínimo	Máximo
Gerência executiva da Rota	Planejamento, organização e execução	300.000	375.000
ADRS e Conselho Consultivo	Aprovação	Fontes de financiamento ▪ Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil. ▪ Novas fontes de financiamento encontradas pelo Órgão Gestor da Rota.	
Observatório de Turismo	Fornecimento de relatórios		
Setor turístico da Rota	Participação		

Cronograma de implementação

	2015				2016				2017				2018/2020			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Planejamento																
Execução																
Manutenção																

Linhas de atuação relacionadas

Ações relacionadas

▪ Promover e facilitar a cooperação entre os agentes turísticos públicos e privados. ▪ Estimular o envolvimento dos setores público e privado na geração dos dados	▪ Criação ou ativação dos órgãos de gestão da Rota das Emoções nos níveis estratégico e operacional ▪ Observatório de Turismo da Rota das Emoções
Produtos	Resultados
▪ Documento com o programa a ser desenvolvido no encontro. ▪ Encontro Profissional celebrado anualmente com sede variável (cada ano em um município diferente da Rota).	▪ Os participantes do evento poderão conhecer as últimas tendências do mercado, as melhores práticas em design e criação de produto, etc., em um marco de reflexão e intercâmbio de ideias.
Considerações chave	Indicadores de sucesso
▪ Envolver o maior número de atores turísticos chave no evento. ▪ Planejar o evento com antecedência suficiente e levando em conta não coincidir com outras datas de relevância turística (exemplo: realização de feiras nacionais ou internacionais). ▪ Apresentar os principais resultados do Observatório de Turismo da Rota no âmbito deste evento.	▪ Número de participantes no Encontro Profissional ▪ Pesquisa de satisfação aos participantes

2

Plano Operacional de Monitoramento

No marco do Plano Operacional de Monitoramento, as seguintes ações são propostas:

- Implantação do Observatório de Turismo da Rota das Emoções

FORT	MONIT	INVEST	INFR	QUAL	POSIC	MKT	INF
Nº 4	Implantação do Observatório de Turismo da Rota das Emoções						
		Objetivos					Prioridade
		▪ Dispor de um banco de dados completo e atualizado com informações quantitativas e qualitativas sobre os diversos aspectos do turismo no território; ▪ Permitir o monitoramento da implementação do Plano Estratégico de Desenvolvimento da Rota das Emoções.					Alta
Descrição							
Primeiramente será necessário estabelecer um rol padrão de dados a serem coletados periodicamente por todos os municípios da Rota. Visando facilitar o processo de coleta e tabulação dos dados, os formulários de coleta terão formato digital, estarão baseados no dispositivo Google Drive e serão disponibilizados a todos os agentes interessados, para que possam, inclusive, enviar o <i>link</i> de preenchimento aos turistas, depois que tiverem completado a viagem. Os dados que devem ser coletados e processados são apresentados no Painel de Indicadores a seguir:							
Assunto / Indicadores		Ferramenta			Aplicação		
Demanda turística • Origem, tempo de permanência, gastos, municípios visitados.		• Formulário simplificado: versão online e impressa • Base de dados online			Aplicar periodicamente, abrangendo, no mínimo, alta e baixa temporada em cada município. O formulário poderá ser distribuído nos meios de hospedagem da Rota e preenchido pelos hóspedes sem a necessidade de pesquisador.		
Oferta turística • Inventário: dados cadastrais, ano de abertura, capacidade, preços praticados, taxas de ocupação, número de funcionários. • Produção associada: dados cadastrais, produtos, volume de produção mensal.		• Formulários por categoria (meios de hospedagem, alimentação, artesanato): versão online • Bases de dados online por categoria			Aplicar anualmente com todos os estabelecimentos turísticos da Rota. O preenchimento do inventário será feito pelos próprios empresários. Os dados sobre produção associada devem ser coletados por pesquisador contratado para essa finalidade.		
Destinos concorrentes • Volume de turistas, produtos ofertados, preços, ações de marketing realizadas, posicionamento, imagens utilizadas.		• Painel de indicadores que deverão ser monitorados			Monitorar constantemente os destinos concorrentes por meio de consulta a relatórios de pesquisa, sites oficiais dos destinos, sites de operadoras de turismo, notícias etc., preenchendo o painel de indicadores.		
Monitoramento do Plano Estratégico		• Painel de indicadores que deverão ser monitorados			Contínuo. Selecionar os dados dentre aqueles que foram coletados por meio da aplicação		

• Número de leitos • Taxa de ocupação hoteleira • Tempo de permanência dos turistas		das demais ferramentas.
---	--	-------------------------

O Observatório estará vinculado e será mantido pelo órgão gestor da Rota das Emoções. Deverá contar com um quadro técnico mínimo para o desempenho de suas atividades, mas só funcionará com o apoio imprescindível do Comitê de Monitoramento do Turismo. Este Comitê será formado por um representante de cada município da Rota que, idealmente, deve ser indicado dentre o corpo técnico dos órgãos de turismo municipais.

As funções dos membros do comitê serão cada qual em seu município:

- Garantir a coleta dos dados que irão suprir o Observatório de Turismo da Rota, com a periodicidade e qualidade desejadas, seja no papel de pesquisador ou como supervisor de terceiros que tenham se comprometido a fornecer os dados.
- Imprimir, distribuir, recolher e tabular os formulários de pesquisa de demanda que serão preenchidos diretamente pelos turistas.

Para que estejam aptos a realizar os procedimentos necessários ao desempenho de sua função, os membros do comitê receberão cursos sobre: manuseio de dados em Excel, criação de formulários de pesquisa via Google Drive e criação de mapas utilizando o Google Earth/Maps.

Também para o bom funcionamento do Observatório, deverão ser firmadas parcerias com as Instituições de Ensino Superior (IES), o SEBRAE, as secretarias de turismo Estaduais, o Ministério do Turismo e outras organizações que possam fornecer dados interessantes. A seguir são indicadas algumas possibilidades de aproveitamento dessas parcerias:

- SEBRAE: a organização possui uma variada gama de dados sobre as empresas existentes nos municípios que compõem a Rota, desde dados cadastrais até informações sobre desempenho econômico-financeiro.
- Ministério do Turismo e Secretarias Estaduais de Turismo: são responsáveis por desenvolver pesquisas de demanda turística de abrangência nacional/estadual cujos micro dados certamente poderão dar indícios a respeito do perfil e do comportamento dos turistas que visitaram a Rota das Emoções.
- IES: os alunos do curso de turismo poderiam ser estimulados a elaborar trabalhos semestrais com foco na Rota das Emoções, além de desenvolver o conteúdo das disciplinas de Planejamento Turístico e Estatística com base nos municípios da Rota. Em contrapartida, o Observatório pode oferecer estágios aos alunos, fornecer séries de dados para estudos e trabalhos científicos, entre outros.

Em longo prazo, este projeto deverá alinhar-se à proposta do Ministério do Turismo de padronizar os indicadores de turismo para todo o país.

Tarefas chave para a implementação

- Consolidar em um só banco de dados todas as informações existentes até o momento;
- Fomentar parcerias com as Universidades, o SEBRAE, as secretarias de turismo Estaduais, o Ministério do Turismo e outras organizações que possam fornecer dados interessantes;
- Instituir um rol padrão de dados a serem coletados periodicamente por todos os municípios da Rota;
- Formar um comitê de monitoramento do turismo com representantes de cada município;
- Capacitar os membros do comitê para realizar os procedimentos necessários ao desempenho de sua função.

Agentes envolvidos		Orçamento (R\$)	
Agente	Função	Mínimo	Máximo
Órgão Gestor da Rota	Planejamento, organização e execução.	R\$ 1.920.000	R\$ 3.640.000
Comitê de monitoramento	Execução e supervisão	Fontes de financiamento	

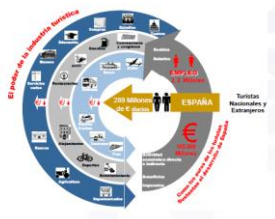
IES, SEBRAE, MTUR e Governos estaduais e municipais	Apoio na execução, fornecimento de dados, financiamento de algumas ações.								- Municípios (remuneração do Comitê) - BNDES FINAME para entes públicos							
Cronograma de implementação																
	2015				2016				2017				2018/2020			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Planejamento																
Execução																
Manutenção																
Linhas de atuação relacionadas								Ações relacionadas								
- Conceber e desenvolver um sistema eficaz e regular de monitoramento da atividade turística da Rota das Emoções - Disseminar periodicamente os resultados obtidos - Estimular o envolvimento dos setores público e privado na geração dos dados								- Mapeamento e estímulo à produção associada ao turismo; - Dimensionamento da demanda do setor turístico por itens que podem ser produzidos localmente.								
Produtos								Resultados								
- Comitê de monitoramento formado e instituído; - Instrumentos de coleta de dados definidos e aprovados; - Bancos de dados estruturados para receber os dados coletados.								- Existência de um banco de dados completo e atualizado com informações quantitativas e qualitativas sobre os diversos aspectos do turismo no território; - Disponibilidade de informações relevantes para a gestão e para a tomada de decisões de governos, empresas e potenciais investidores. - Possibilidade de monitorar a implementação do Plano Estratégico de Desenvolvimento da Rota das Emoções.								
Considerações chave								Indicadores de sucesso								
- Todos os formulários de pesquisa sugeridos serão entregues em formato digital. - Serão entregues também manuais básicos de orientação à aplicação das pesquisas sugeridas. - Propõe-se iniciar o projeto, implementando-o como piloto em um dos municípios da Rota. A partir dessa experiência, devem-se reformular os formulários de pesquisa e difundir as práticas que tenham sido mais eficazes na coleta e tratamento dos dados.								Ao final do primeiro ano: 100% dos municípios concluem o inventário turístico; 50% dos municípios realizam ao menos uma tomada da pesquisa de demanda turística; - Ao menos 5 destinos concorrentes são monitorados pelo Observatório; 100% dos municípios realizam o mapeamento da produção associada ao turismo; 30% dos municípios realizam o mapeamento da demanda local pela produção associada ao turismo. Nos anos consecutivos: 100% dos municípios atualizam seus inventários turísticos e o mapeamento da produção associada ao turismo; - Os demais índices aumentam em cinco pontos percentuais a cada ano.								

3

Plano Operacional de Empreendedorismo e Atração de Investimentos

No marco do Plano Operacional de Empreendimento e Atração de Investimentos, as seguintes ações são propostas:

- Elaboração de um catálogo de oportunidades de negócio do setor turístico na Rota das Emoções.
- Organização de eventos de informação e captação de investidores e estímulo ao empreendedorismo.
- Criação de um serviço de orientação e apoio a potenciais investidores.

FORT	MONIT	INVEST	INFR	QUAL	POSIC	MKT	INF
Nº 5	Elaboração de um catálogo de oportunidades de negócio do setor turístico na Rota das Emoções						
			Objetivos O objetivo final desta atividade é dispor de um catálogo com informação relevante do setor turístico, que apresente e descreva os pontos atrativos do setor local, identificando e informando sobre as oportunidades de negócio existentes e sobre a atividade turística na Rota com a finalidade de poder atrair novos investidores e facilitar o acesso ao financiamento de projetos viáveis.			Prioridade Muito alta	
Descrição O setor turístico local precisa dispor de um bom banco de dados e informação elaborada que lhe permita dar a conhecer os seus produtos e serviços e as possibilidades de negócio existentes a sócios e investidores potenciais. Neste sentido, o trabalho que está sendo desenvolvido no quadro deste projeto, incluindo muitos dos dados, análises e informações podem servir de base para este objetivo. Propomos a preparação e unificação de informação rigorosa que descreva a caracterização do setor, respetiva oferta e procura turística, competência, tendências ou dados de contato, entre outros conteúdos, que permitam oferecer tanto a investidores potenciais como ao setor financeiro e à administração pública, uma visão acertada e realista do setor e do seu potencial, bem como das suas características e especificidades. Entre outros conteúdos recomendamos incluir os seguintes; a descrição da cadeia de valor, a organização da atividade turística na Rota, a comercialização do turismo, os programas de apoio existentes, possíveis sócios, posicionamento da Rota, oferta de serviços complementares. Os fatores naturais, culturais e de lazer, infraestruturas ou oferta de alojamentos ou acomodações e restauração são aspetos que também devem ser coletados e processados, além dos indicadores sócios económicos principais; faturação, valor acrescentado, segmentação e número de empresas e empregos. O conhecimento da procura; quantos clientes? Quais foram os produtos turísticos mais procurados? Onde ficaram acomodados/alojados? Durante quanto tempo? Qual foi o valor da sua despesa a nível local? São outros conteúdos a integrar nesta compilação de informação, que deveriam ser complementados com informação sobre ajudas e subvenções a projetos de investimento, em nível federal, estadual e local, e dos trâmites para o estabelecimento de empresas, regulações setoriais, regulação sócio trabalhista, fiscal e sistema tributário, propriedade industrial e intelectual, oportunidades de mercado, processos administrativos, e informação sobre outras oportunidades de mercado e processos de privatização, entre outras.							
							

Tarefas chave para a implementação																	
▪ Seleção e edição de conteúdos prioritários; ▪ Apresentação atrativa e prática; ▪ Disponibilidade de acesso e download em os principais sites de empreendedorismo; SEBRAE, Observatório, Ministério, Associações; ▪ Distribuição seletiva a interessados potenciais; ▪ Coordenação com outros eventos de promoção e cooperação; ▪ Atualização de preferência anual.																	
Agentes envolvidos									Orçamento (R\$)								
Agente			Função						Mínimo				Máximo				
Órgão de Gestão da Rota das Emoções			Organização / Execução						Consultoria para preparação do catálogo 80.000 R\$				Consultoria para preparação do catálogo 120.000 R\$				
									Publicações, 25.000 R\$				Publicações, 30.000 R\$				
MTUR / SEBRAE / Municípios /			Apoio						Fontes de financiamento								
Associações empresariais, Câmaras de Comércio, fóruns empresariais, Universidades			Apoio						▪ Orçamento operacional do Órgão de Gestão da Rota ▪ Fundos de Instituições Multilaterais; BID, CAF ▪ Fundos do setor privado e entidades financeiras Caixa, Banco do Brasil, Banco do Nordeste, o BNDES, etc.								
Cronograma de implementação																	
		2015				2016				2017				2018/2020			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Planejamento																	
Execução																	
Manutenção / Atualização																	
Linhas de atuação relacionadas									Ações relacionadas								
▪ Identificar, avaliar, priorizar e divulgar as necessidades e oportunidades de negócio existentes na Rota das Emoções. ▪ Fornecer informação, orientação, assessoria técnica e acompanhamento aos empreendedores locais. ▪ Fomentar o desenvolvimento de empreendimentos conjuntos (“joint-ventures”). ▪ Favorecer a articulação de cadeias produtivas com atividades complementares e conexas.									▪ Eventos de informação e captação de investidores e estímulo ao empreendedorismo.								
Produtos									Resultados								
▪ Catálogo de oportunidades de negócio									▪ O setor turístico da Rota no seu conjunto								

em todos os escalões da cadeia e indicadores de relevância	dispõe de um catálogo e de uma apresentação com informação e documentação estruturada, específica, de leitura fácil e atualizada relativamente às oportunidades de negócio existentes, que permite o seu conhecimento e comunicação a sócios potenciais, o setor financeiro e da administração pública, relativamente às oportunidades principais, vantagens, atrativos, áreas e potencial de colaboração.
Considerações chave	Indicadores de sucesso
▪ Caracterizar a cadeia de valor turística da Rota das Emoções ▪ Identificar oportunidades em cada componente da cadeia de valor ▪ Classificar as oportunidades por setor de atividade, localização geográfica, volume de investimento requerido, etc. ▪ Fornecer informação sobre indicadores económicos, sociais, demográficos, etc., da região. ▪ Produzir um documento de alta qualidade	▪ Número de catálogos distribuídos ▪ Número de descargas do catálogo em páginas de internet ▪ Número de consultas recebidas expressando interesse em conhecer mais detalhes sobre o setor.

FORT	MONIT	INVEST	INFR	QUAL	POSIC	MKT	INF
Nº 6		Eventos de informação e captação de investidores e estímulo ao empreendedorismo					
		Objetivos				Prioridade	
		O objetivo desta atividade é familiarizar as empresas turísticas principais da Rota com as oportunidades, vantagens e potencial de colaboração entre elas; produtos, serviços, tecnologias, acordos de compra e subcontratação investimentos, joint ventures, etc. Com esta atividade, pretendemos incentivar a colaboração e a criação de associações, fomentando o estabelecimento de empresas mais robustas e competitivas que possam enfrentar melhor o mercado, fomentando ao mesmo tempo projetos e soluções conjuntas que possam gerar sinergias e favorecer a eficiência e melhorar a posição competitiva do setor.				Média	
Descrição							
O desenvolvimento econômico e social do território que compreende a rota está ligado à capacidade de seus empreendedores e empresas e dos restantes agentes econômicos e sociais para gerar riqueza e bem-estar social. Para que este desenvolvimento seja sustentável é necessário que esteja assente em forças estáveis e crescentes que permitam a diferenciação competitiva com outras regiões e com outros destinos turísticos mediante a oferta de produtos e serviços capazes de atrair uma demanda maior não só por seus preços, mas também por sua novidade e por sua qualidade. Neste desafio, ganha um papel relevante o grau em que a região seja capaz de desenvolver um quadro estável para favorecer a criação de alianças estratégicas e de colaboração entre as partes atuantes da cadeia turística, e que favoreça ainda a colaboração público-privada, e de atrair investimentos que permitam, além disso, incorporar tecnologia e conhecimento a seus processos, serviços e produtos. Embora o resultado final e o êxito para alcançar qualquer tipo de acordo dependam da vontade das partes, no quadro desta linha de ação, facilitaremos os contatos empresariais com um enfoque prático e realista. Proporcionaremos ainda um acompanhamento limitado às conversações e acordos preliminares para assegurar a sua materialização. Será necessário trabalhar com uma seleção de empresas com potencial para alcançar acordos e preparar uma descrição de cada uma das empresas participantes, que reflita os seus pontos fortes e oportunidades e que destaque as razões que motivam o início do processo de colaboração empresarial, em um documento simples e prático. Neste sentido, é importante dedicar algum tempo a cada empresa que manifeste interesse em iniciar um processo de cooperação, para ajudar a esclarecer e estabelecer prioridades para a futura estratégia de colaboração, que é essencial para alcançar qualquer tipo de acordo. Durante o desenvolvimento da atividade, usaremos os bancos de dados das empresas e os contatos e experiências em outros programas de cooperação realizados no passado por SEBRAE e outras partes atuantes, bem como com as associações de empresários do setor. Partindo de uma análise das empresas participantes, de seus perfis e prioridades, vamos preparar um conjunto de visitas técnicas e encontros empresariais e organizaremos uma série de entrevistas entre as empresas selecionadas. Estas reuniões e contatos preliminares devem ser contínuos com visitas posteriores repetidas para discutir e negociar detalhes e acordos com sócios potenciais.							

Quadro 27: Prioridade para as empresas enquadradas nos setores

Gestão de Recursos Turísticos	Infraestruturas e Serviços Públicos	Serviços Turísticos	Marketing E Vendas	Atividades Complementares e Conexas
Patrimônio natural Recursos artísticos, arquitetônicos Eventos, Outros	TIC's Transporte Energia Saúde Segurança Limpeza e Resíduos	Alojamento Restauração Entretenimento Informação Transporte Público	Agências Tour-operadores Portais Centrais de reserva	Alimentação Comércio Artesanato

Tarefas chave para a implementação

- Bases de dados e trabalhos anteriores de seleção de projetos com potencial para atrair investidores;
- Marketing e promoção dos eventos
- Participação VIPs sectores público e privado; associações.
- Agendas e conteúdo dos eventos, facilitadores e dinamização das reuniões
- Identificação de sinergias e melhores práticas (cadeia de valor)

Agentes envolvidos

Orçamento (R\$)

Agente	Função	Mínimo	Máximo
Órgão de Gestão da Rota das Emoções	Organização / Execução	Consultoria para preparação e organização dos eventos 20.000 R\$/ano Publicidade, 5.000 R\$/ano Publicações, Logística e materiais 10.000 R\$/evento	Consultoria para preparação e organização dos eventos 25.000 R\$/ano Publicidade, 10.000 R\$/ano Publicações, Logística e materiais 15.000 R\$/evento
SEBRAE / Municípios	Apoio	Fontes de financiamento	
Associações empresariais, Câmaras de Comércio, e fóruns empresariais, universidades	Apoio	▪ Fundos de SEBRAE, Lei de PMEs e contribuições em espécie dos municípios. ▪ Setor Privado e entidades financeiras Caixa, Banco do Brasil, Banco do Nordeste, o BNDES, etc. ▪ BID, CAF ▪ Orçamento operacional do Órgão de Gestão da Rota	

Cronograma de implementação

	2015				2016				2017				2018/2020			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Planejamento																
Execução																
Manutenção																

Linhas de atuação relacionadas

Ações relacionadas

▪ Identificar, avaliar, priorizar e divulgar as necessidades e oportunidades de negócio existentes na Rota das Emoções. ▪ Fornecer informação, orientação, assessoria técnica e acompanhamento aos empreendedores locais. ▪ Fomentar o desenvolvimento de empreendimentos conjuntos (“joint-ventures”). ▪ Favorecer a articulação de cadeias produtivas com atividades complementares e conexas.	▪ Catálogo de oportunidades de negócio. ▪ Serviço de orientação e apoio a potenciais investidores.
Produtos	Resultados
▪ Base de dados completa de empresas e oportunidades de negócio. ▪ Agendas, publicações e materiais de apoio para eventos. ▪ Eventos realizados.	▪ As empresas da Rota dispõem de um quadro de colaboração empresarial para captação de investimentos e desenvolvimento de novos empreendimentos no território.
Considerações chave	Indicadores de sucesso
▪ Em Câmaras de Comércio, Associações e fóruns empresariais, Universidades, etc. ▪ Apresentação de alta qualidade ▪ Fornecimento de informação completa e relevante ▪ Elaboração de uma base de dados de contatos. ▪ Acompanhamento dos relacionamentos estabelecidos	▪ Realização de pelo menos 3 eventos por ano nos vários municípios da Rota ▪ Número de empresas participantes ▪ Número de acordos de cooperação/ investimento alcançados

FORT	MONIT	INVEST	INFR	QUAL	POSIC	MKT	INF
Nº 7 Criação de um serviço de orientação e apoio a potenciais investidores							
			Objetivos				Prioridade
			▪ O objetivo desta ação é promover, atrair e consolidar o investimento direto na região, com especial atenção aos novos projetos de investimento no setor turístico e atividades complementares e conexas, principalmente através do estabelecimento de contato entre investidores e empresas assentadas no trajeto. ▪ Garante-se orientação e informação eficientes e de qualidade que permitam dispor de todas as informações legais, comerciais, fiscais e financeiras para a aplicação de um projeto empresarial. ▪ Proporcionar conhecimentos e ferramentas básicas (e também avançadas) para que os investidores e os empreendedores possam pôr em funcionamento um projeto empresarial com garantias de sucesso.				Média
Descrição							
Idealmente, na forma de salão de empresa ou escritório de atendimento ao investidor e empreendedor, se devem colocar à disposição dos investidores e empreendedores uma completa rede de serviços de assessoria estendida pelos diferentes municípios que se integram na rota, tendo por objetivo proporcionar apoio e informações sobre oportunidades de negócio, legislação e tramitação administrativa para o investimento e aplicação de novos projetos e o desenvolvimento de atividades econômicas, assim como sobre os recursos disponíveis para investidores, empresários e empreendedores, especialmente os relativos aos processos de cooperação empresarial. Pensa-se em que estes postos de informações possam proporcionar assessoria financeira básica, apoiar-se-á o investidor e empreendedor na determinação da viabilidade dos projetos, e lhe será dada assessoria para a elaboração do plano de empresa, informando-o sobre a documentação exigida para que, se for caso, seja apresentada posteriormente às instituições bancárias. Será necessário que nos escritórios / salões de empresa, se possa prestar uma assessoria inicial personalizada às necessidades deste tipo de clientes, embora os aspectos mais técnicos possam derivar-se aos municípios de mais tamanho. ▪ Assessoria em todas as etapas do processo de investimento ▪ Informação sobre ajudas e subvenções a projetos de investimento, em nível federal, estadual e local. ▪ Trâmites para o estabelecimento de empresas, regulações setoriais, regulação sócio trabalhista, fiscal e sistema tributário, propriedade industrial e intelectual, oportunidades de mercado, processos administrativos, assessoria sobre a forma mais apropriada de conseguir as autorizações de trabalho e residência, e informação sobre oportunidades de mercado e processos de privatização, entre outras. Paralelamente, manteremos um banco de dados atualizado de projetos potenciais suscetíveis de ser apresentados a investidores potenciais, elaborando documentos descritivos, que reflitam seus pontos fortes e oportunidades, destacando as razões que motivam o início de um processo de colaboração empresarial. Vamos ainda oferecer um serviço de organização de visitas de trabalho, reuniões, contatos preliminares e iremos celebrar rondas de eventos de investimento.							

Tarefas chave para a implementação

- Participação e liderança de SEBRAE. Continuidade às ações de SEBRAE para obter economias de escala
- Evitar a duplicação de estruturas, despesas e esforços.
- Capacitação e desenvolvimento profissional das pessoas que vão participar prestando apoios às empresas e empreendedores com potencial e interesse de projetos de investimento e cooperação.
- Disponibilidade de ferramentas já desenvolvidas; bases de dados, modelos e metodologia do plano de investimento e cooperação, etc.
- Contar com informação básica primária a nível local, com a qual o potencial investidor possa se sentir confortável, embora também recomendemos contar com apoios externos mais sofisticados dependendo do perfil do investidor.
- Há uma tarefa prévia de preparação das empresas locais para qualificar e poder negociar com potenciais investidores em um mesmo nível.
- Disposição da comunidade de pequenas empresas local a participar em eventos em investimento e desenvolver novos negócios com potenciais sócios.
- Aproveitar as sinergias entre setores
- Também se trabalhará a implementação de visitas técnicas, encontros empresariais e entrevistas entre as empresas selecionadas.
- Apoiar a lãs empresas em sus processos de negociação, uma vez que se alcança um primer acordo.

Agentes envolvidos		Orçamento (R\$)	
Agente	Função	Mínimo	Máximo
Órgão de Gestão da Rota das Emoções	Organização / Execução	Consultoria para o projeto do serviço 100.000 R\$ Despesas do pessoal implicado assumidos por SEBRAE Despesas de eventos e viagens, reserva de salas 25.000 R\$ / ano	Consultoria para o projeto do serviço 150.000 R\$ Despesas do pessoal implicado assumidos por SEBRAE Despesas de eventos e viagens, reserva de salas 40.000 R\$ / ano
SEBRAE / Municípios /	Apoio	Fontes de financiamento	
Associações empresariais	Apoio	▪ Fundos de SEBRAE, Lei de PMEs e contribuições em espécie dos municípios. ▪ Setor Privado e entidades financeiras; Caixa, Banco do Brasil, Banco do Nordeste, o BNDES, etc. ▪ BID, CAF ▪ Orçamento operacional do Órgão de Gestão da Rota	

Cronograma de implementação

	2015				2016				2017				2018/2020			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Planejamento																
Execução																
Manutenção																
Linhas de atuação relacionadas									Ações relacionadas							
▪ Identificar, avaliar, priorizar e divulgar as									▪ Catálogo de oportunidades de negócio do							

necessidades e oportunidades de negócio existentes na Rota das Emoções. ▪ Fornecer informação, orientação, assessoria técnica e acompanhamento aos empreendedores locais. ▪ Fomentar o desenvolvimento de empreendimentos conjuntos (“joint-ventures”). ▪ Favorecer a articulação de cadeias produtivas com atividades complementares e conexas.	setor turístico na Rota das Emoções. ▪ Eventos de informação e captação de investidores e estímulo ao empreendedorismo
Produtos	Resultados
▪ Proposta de projeto do serviço de assessoramento e apoio ao investidor e empreendedor ▪ Inclusão no site web funcional SEBRAE / Municípios e redes sociais, com o serviço de apoio. ▪ Acompanhamento em visitas técnicas	▪ Os empresários e investidores com interesse na Rota dispõem de um serviço de assistência e acompanhamento para desenvolvimento de novos projetos e investimentos no setor turístico
Considerações chave	Indicadores de sucesso
▪ Apoio e assistência técnica ▪ Acompanhamento a visitas de inspeção ▪ Acompanhamento a visitas institucionais ▪ Fornecimento de informação	▪ Projeto do serviço de assistência aprovado para 18 meses ▪ Número de investidores e empresários atendidos ▪ Número de visitas realizadas ▪ Número de novos empreendimentos em curso; novos serviços e/ou produtos. ▪ Número empregos gerados e ▪ Volume de investimento em infraestruturas e equipamentos

4

Plano Operacional de Infraestrutura Turística

Propõe-se uma única ação sobre a Infraestrutura turística, que pretende unificar os objetivos formulados dentro do Plano Operacional de Infraestrutura Turística relativos a estruturar, integrar e dar coesão ao território, estendendo os benefícios do desenvolvimento turístico e atingindo um uso turístico mais equilibrado do território.

La ação consiste basicamente em identificar e priorizar as necessidades de infraestrutura existentes na Rota das Emoções, adequadas ao modelo de desenvolvimento turístico desejado. Esta é uma ferramenta essencial para exercer uma ação permanente de informação e persuasão sobre os tomadores de decisão em nível local, estadual e federal.

FORT	MONIT	INVEST	INFR	QUAL	POSIC	MKT	INF
Nº 8	Elaboração de um inventário de necessidades de criação de novas infraestruturas, equipamentos e serviços públicos e de melhora das existentes						
		Objetivos				Prioridade	
		▪ Estruturar, integrar e dar coesão ao território. ▪ Facilitar a acessibilidade a todos os atrativos turísticos. ▪ Atingir um uso turístico mais equilibrado do território. ▪ Estender os benefícios do desenvolvimento turístico. ▪ Aumentar o conforto e segurança dos visitantes. ▪ Agregar valor à experiência turística. ▪ Melhorar a qualidade e competitividade global do destino Rota das Emoções.				Alta	
Descrição							
As infraestruturas turísticas podem ser agrupadas em duos grandes grupos, que serão explorados pelos residentes permanentes da Rota e pelos turistas, durante a sua estadia: – Infraestruturas de acesso: rodovias, aeroportos, portos, ferrovias. – Infraestruturas complementares: saneamento (água potável, coleta e purificação de águas residuais, recolha e gestão de resíduos), fornecimento de energia, novas tecnologias (telefonía e internet), saúde, etc. A primeira delas está destinada a criar um eixo vertebral do território que faça efetiva a comunicação física dos moradores, empresários y mercadorias. Mais também que facilite o acesso dos turistas à Rota das Emoções, incentivando a intermodalidade no transporte e melhorando a interconexão entre os diferentes meios de transporte existentes e por desenvolver. Por sua vez, a segunda grande linha deve existir por motivos de saúde, bem-estar social e por proteção do meio ambiente, embora algumas delas tenham como objetivo melhorar o conforto. A pesar de existirem muitas destas infraestruturas, detectamos um funcionamento deficiente das mesmas. O desafio que se levanta como consequência do impulso turístico da Rota é o de dimensionar adequadamente estas infraestruturas e conseguir fornecer um serviço ótimo. O dimensionamento das infraestruturas deve ser colocado em função do número de habitantes permanentes e do número de habitantes temporários. A estimativa destes últimos não é simples, pois não só se produzirá uma variação sazonal e interanual, mas também estará sujeita a certa incerteza. Serão levadas em conta as estimativas realizadas no quadro deste Plano Estratégico e outros estudos desenvolvidos por entidades autorizadas. Por um lado, será necessário fazer um inventario da situação atual (e sua previsão de futuro) das diferentes infraestruturas. Por outro lado, em função da previsão do crescimento e dos objetivos de qualidade que se estabeleçam para a Rota, haverá que estabelecer as prioridades de atuação e avaliar adequadamente a previsão temporal e económica para implementá-las. Desta forma poderemos evitar a saturação das infraestruturas e, por outro lado, devemos promover o desenvolvimento das infraestruturas que não foram implantados adequadamente. A adequação das infraestruturas deve ser feita de uma forma lógica, bem documentada e, sobretudo, tomando um critério de “escalabilidade”, isto é, que a rede esteja dimensionada para garantir o serviço quando a demanda for máxima, mas que o seu funcionamento possa ser reduzido ao mínimo quando a demanda for mínima, evitando assim gastos desnecessários de manutenção e ineficiências de uso. Por exemplo, o sistema de purificação de águas residuais pode ser estruturado em módulos que entrem em funcionamento (ou parem) de forma planejada, conforme o nível de ocupação previsto. Por outra parte, embora o esforço económico inicial de implementação destas infraestruturas (por exemplo, a instalação de uma rede wi-fi) não seja talvez demasiado elevado, é preciso levar em conta que é indispensável garantir uma manutenção constante, por pessoal qualificado. A ausência manutenção durante um longo período pode fazer inútil o investimento inicial.							

Devido à complexidade destas atuações, a ação formulada consiste na realização de um estudo da situação específico para cada elemento de juros, com base no qual será possível tomar decisões com os critérios oferecidos. Neste sentido, orçamento e cronograma de implementação estão centrados nesta primeira fase de tomada de decisões.

O mais importante é contar com uma informação homogênea e contrastável que facilite o trabalho da pessoa/grupo de pessoas que deve tomar as decisões. Portanto, os estudos descritos a seguir deveriam ser realizados respeitando as fases seguintes:

- 1º. Recopilação de informação documental sobre os elementos existentes e dos planos estaduais e federais de infraestruturas de transporte, comunicação, telecomunicações, etc.
- 2º. Trabalhos de campo para preencher fichas previamente desenhadas, de forma a identificar claramente e de forma homogênea o estado de conservação desses elementos.
- 3º. Elaboração de um inventário.
- 4º. Apresentação dos resultados nas bases de dados, mapeamento digital, relatórios, etc.
- 5º. Proposta de atuações.
- 6º. Previsão orçamental e calendário de implementação.
- 7º. Estabelecimento de prioridades.

Como tal, os estudos que devem ser realizados são, pelo menos, os seguintes:

- Elaboração de um estudo de situação das telecomunicações (telefonia e internet):
 - Identificação da cobertura atual (empresas fornecedoras e pesquisas de campo).
 - Previsão detalhada da demanda futura prevista.
 - Medidas necessárias para adaptar o sistema (calendário de execução e orçamento)
- Realização de um inventário das infraestruturas básicas (esgotamento, água potável, coleta de lixo, etc.):
 - Para cada um dos elementos, identificar o fornecedor do serviço.
 - Coletar informação documental sobre a cobertura máxima e atual do serviço e a população atualmente atendida.
 - Coletar informação sobre planejamento futuro de ampliação ou redução do serviço.
 - Identificação das necessidades mediante análise comparativa dos dados de oferta do serviço com os dados da procura conforme os critérios aprovados.
 - Proposta de atuações e prioridades.
- Elaboração de um estudo sobre as rodovias:
 - Sobre a rede viária existente, dividir em trechos as estradas com um máximo de comprimento compreendido entre duas localidades principais. Realizar um estudo em que se colem informações homogêneas sobre o tipo de via, o seu estado conservação, os serviços acessórios disponíveis (postos de abastecimento, áreas de descanso, oficinas, etc.), sinalização, interesse turístico, etc.
 - Priorizar as ações em função do número de veículos que utilizam a estrada, o estado de conservação em que estão e o nível de interesse do trecho.
 - Fazer um inventário de “pontos negros” por acidentes de trânsito em estradas e travessias por povoações. Dar máxima prioridade às ações para sanar a situação que gera o perigo.
 - Propor uma rota prioritária recomendada para percorrer a Rota do princípio ao fim. Menção expressa à importância da conexão entre Barreirinhas e Paulino Neves, que é o único trecho do eixo principal que não está asfaltado e que é pouco acessível em época de chuvas, representando uma ruptura para o conceito de continuidade.
 - Propor rotas particularizadas segundo temáticas: praias, natureza, cultural...
 - Propor zonas de parada e descanso, aproveitando pontos estratégicos de especial beleza visual.
 - Propor limitações da velocidade do trânsito nas proximidades de espaços protegidos e zonas residenciais, especialmente em zonas urbanas.
 - Propor adequações das zonas seguras para pedestres ou calçadas quando forem identificados usos compartilhados de alta afluência com veículos motorizados.
 - Identificar pontos de interconexão com outros meios de transporte (ferroviário, portos e aeroportos).

- Identificar pontos onde é preciso melhorar a sinalização, especialmente nos cruzamentos.
- Elaboração de um estúdio das possibilidades de localização para uma rede de estacionamentos dissuasórios:
 - Identificar áreas de alto valor ambiental e/ou paisagístico e que sofram uma elevada pressão circulatória.
 - Analisar a demanda presente e futura de visitantes.
 - Proposta de localização e de gestão (gratuito ou pago, vigiado ou no, calendário, sinalização).
 - Inventário de elementos mínimos de confortabilidade (sanitários públicos, papelarias, coleta de lixo, etc.).
- Elaboração de um estudo sobre os portos esportivos:
 - Identificar e localizar numa planta todos os portos esportivos.
 - Análises da conectividade dos portos por terra.
 - Recopilação de normas municipais de uso dos portos esportivos e custo médio da atracação.
 - Com um critério uniforme, classificá-los segundo seu estado de conservação, capacidade máxima e atual, serviços que oferece, funcionalidade, etc.
 - Análise de impacto ambiental atual e propostas de melhoria.
 - Valorar a compatibilidade com o transporte de mercadorias.
 - Recomendações de atuação.
- Elaboração de um estudo sobre os portos fluviais:
 - Identificar e localizar numa planta todos os embarcadouros.
 - Com um critério uniforme, classificar os portos segundo seu estado de conservação, capacidade máxima e atual, serviços que oferecem, funcionalidade, etc.
 - Recopilação de normas municipais de uso do rio. Propostas de unificação ou de intercâmbio de conhecimento e de boas práticas.
 - Analisar a influência do aumento de turistas sobre a pressão no trânsito fluvial.
 - Estabelecimento de limitações horárias em função do tipo de embarcação e do serviço que presta.
 - Arrecadação por impostos, custos da atracação, etc. e possibilidades de otimização e de implementação de uma “taxa ecológica” que reverta na conservação dos rios.
 - Recomendações de atuação.
- Elaboração de um estúdio de situação das vias férreas fora de uso:
 - Identificar e localizar numa planta todas as via férreas fora de uso.
 - Com um critério uniforme, classificar os tipos de ferrovia e seu estado conservação.
 - Identificação de edifícios ferroviários e seu estado de conservação.
 - Consultar a propriedade dos terrenos das vias abandonadas.
 - Proposta de atuações para recuperação como ferrovia ou para outros usos alternativos (p.e. via cicloturista).
- Elaboração de um estudo sobre a conectividade dos aeroportos com a Rota:
 - Inventário de conexões aeroporto-centro urbano através de shuttle-bus, horários, adaptação aos principais voos e paradas nas proximidades dos hotéis.
 - Empresas de ônibus interurbanos a fazerem parada nos aeroportos e nos principais centros hoteleiros.
 - Sistemas de controle de taxis ou de outros tipos de transporte privado, para garantir a segurança do viajante e evitar a sua desorientação ou medo.
 - Empresas de aluguel de veículos (motos, bicicletas, carros e furgonetas), com estacionamento no próprio aeroporto ou com serviço de entrega.
 - Recomendações de atuação.

Não podemos esquecer-nos que a maior parte das infraestruturas descritas ultrapassam o âmbito turístico e alcançam níveis de planejamento territorial, tanto a nível municipal como estadual ou federal. Algumas das atuações competem inclusivamente ao âmbito de empresas privadas. Portanto, os estudos devem ser formulados como uma ferramenta para apoiar a tomada de decisões objetiva, baseada em informações sólidas e fidedignas da situação e das necessidades

formuladas.

A questão ambiental é importante e, por isso, devem prever-se **soluções ambientalmente sustentáveis**, como a utilização de energias renováveis e sistemas de tratamento de águas que não gerem resíduos contaminantes. Neste sentido, serão implementadas as políticas de sustentabilidade impulsionadas pelo governo, tratando de ser pioneiros na implementação de sistemas eficientes, quer sejam de carácter individual ou coletivo.

Tarefas chave para a implementação

- Contratar uma consultora especializada a realização de um ou vários estudos para inventariar a situação atual das infraestruturas de uma forma homogênea, baseada em critérios técnicos.
- Com base nos resultados do estudo, identificar necessidades.
- Estabelecer as prioridades de atuação:
 - a) De primeira ordem: são ações diretas e imediatas porque a sua realização é necessária e prioritária, e seu lançamento é relativamente fácil.
 - b) De segunda ordem: são ações mais ambiciosas e não tão prioritárias para o desenvolvimento turístico da Rota. Além disso, os custos de execução são maiores ou bem tem uma complexidade técnica mais elevada.
 - c) De terceira ordem: ações para desenvolver depois de ter feitas todas as outras ações, desde que os motivos que originou a decisão continuem vigentes.
- Proposta de cronograma de implementação de acordo com as prioridades marcadas.
- Proposta de fontes de financiamento.
- Projetar uma estratégia para empreender as atuações no prazo previsto.
- Fazer um projeto ambiental de acompanhamento para evitar os impactos negativos sobre o solo, contaminação das águas, a demanda de recursos naturais, ocupação dos solos, etc.

Agentes envolvidos		Orçamento (R\$)**	
Agente	Função	Mínimo	Máximo
Órgão de gestão da Rota das Emoções	Planejamento e organização / Supervisão	2,6 milhões	3,2 milhões
Prefeituras/ Estados	Fornecer informações	Fontes de financiamento	
		▪ Planos federais de desenvolvimento turístico o regional. ▪ Créditos bancários. ▪ Outras fontes de financiamento encontradas pelo Órgão Gestor da Rota.	

Cronograma de implementação*

	2015				2016				2017				2018/2020			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Planejamento																
Execução																
Manutenção																

Linhas de atuação relacionadas

- Identificar e priorizar as necessidades de infraestrutura existentes na Rota das Emoções, adequadas ao modelo de desenvolvimento turístico desejado.
- Exercer uma ação permanente de informação e persuasão sobre os tomadores de decisão em nível local,

Ações relacionadas

- Criação ou ativação dos órgãos de gestão da Rota das Emoções nos níveis estratégico e operacional
- Criação de um sistema integral de sinalização turística
- Elaboração de um estudo de capacidade de carga do território da Rota das Emoções

estadual e federal. ▪ Fomentar e apoiar a criação de nova infraestrutura e a melhora da infraestrutura existente. ▪ Apoiar as soluções sustentáveis do ponto de vista econômico, social e ambiental.	▪ Aprimoramento do Sistema de Qualidade Turística da Rota das Emoções
Produtos	Resultados
▪ Inventário de necessidades de criação de novas infraestruturas, equipamentos e serviços públicos e de melhora das existentes.	▪ Dispor de uma informação objetiva que permita identificar as necessidades, estabelecer prioridades de atuação, tomar decisões e posicionar-se em frente aos responsáveis com sua aplicação.
Considerações chave	Indicadores de sucesso
▪ Fichas homogêneas de coleta de informação. ▪ É precisa uma estimativa do número de visitantes para as propostas de adaptação do sistema à demanda sazonal. ▪ Forte Investimento inicial e custos de manutenção. ▪ Impacto ambiental com a atuação ou sem atuação. ▪ Existem planos estaduais e federais que podem ser utilizados.	▪ Realização de um inventário completo das telecomunicações. ▪ Realização de um inventário das infraestruturas básicas. ▪ Realização de um inventário completo das rodovias. ▪ Realização de um estudo das possibilidades de localização para uma rede de estacionamentos dissuasórios ▪ Realização de um inventário completo dos portos esportivos ▪ Realização de um inventário completo dos portos fluviais ▪ Realização de um inventário completo das vias férreas fora de uso ▪ Realização de um estudo da conectividade dos aeroportos com a Rota

* O cronograma de execução está previsto para que a realização dos estudos se sobreponha no tempo, de forma a que dentro do prazo de um ano o Órgão de gestão da Rota das Emoções disponha de toda a informação e possa começar a priorizar as atuações.

** O orçamento está estimado em 100.000-1230.000 BRL/mês de trabalho, tendo em conta uma dedicação total, acumulada para os vários estudos, de 26 meses.

5

Plano Operacional de Qualificação dos Serviços e da Produção Associada ao Turismo

No marco do Plano Operacional de Qualificação dos Serviços e da Produção Associada ao Turismo, as seguintes ações são propostas:

- Mapeamento e estímulo à produção associada ao turismo.
- Oferta de cursos de qualificação profissional nos níveis gerencial e operacional, em seis polos de formação.
- Dimensionamento da demanda do setor turístico por itens que podem ser produzidos localmente.
- Aprimoramento do Sistema de Qualidade Turística da Rota das Emoções.
- Realização de programa de informação e sensibilização sobre os benefícios da formalização.

[illegible]

recolhimento do INSS e SENAR, recolhimento do ICMS, registro em livro caixa etc.).

Deverá ocorrer pelo menos um evento em cada cidade da Rota e cursos em quantidade condizente com a demanda verificada.

As ações poderão ser desenvolvidas em parceria com organizações que já atuam no meio rural, como Secretarias Municipais de Agricultura, SENAR, EMATER, entre outros.

Em complemento, com o intuito proporcionar aos produtores locais o aprendizado a partir da vivência e da conversa com outros empreendedores e especialistas no assunto, pode-se organizar visitas técnicas com foco nas experiências bem sucedidas de aproveitamento da produção associada na Rota das Emoções. A Casa de Farinha da Comunidade Tapuio, a Cata do Caranguejo no Delta do Parnaíba e o Artesanato de Fibra de Buriti em Marcelino são vivências proporcionadas aos turistas que atualmente visitam a Rota das Emoções, mas nem todos os *stakeholders* do turismo da Rota das Emoções conhecem e, ainda menos, entendem o potencial de atratividade que essas práticas oferecem.

As visitas organizadas deverão ser feitas em grupos de, no máximo, 20 pessoas. Para atingir um número interessante de produtores, acredita-se que será necessário organizar pelo menos 10 grupos. Se houver mais interessados do que vagas, pode-se utilizar como critérios de prioridade: potencial turístico da produção, condições socioeconômicas das comunidades produtoras, ou outro que se julgue adequado.

Para minimizar os custos e o tempo de deslocamento, pode-se priorizar os locais de visita que estejam mais próximos da cidade de origem dos participantes. É essencial que os responsáveis pela gestão dos locais visitados estejam preparados e dispostos a fornecer informações detalhadas sobre o histórico e o funcionamento de seus empreendimentos, respondendo as dúvidas dos participantes. Para tornar a visita ainda mais interessante e proveitosa, é interessante que esses grupos estejam acompanhados por um profissional capacitado para prestar informações adicionais, inclusive citando iniciativas de outros lugares do Brasil e do mundo.

Por fim, é importante fornecer aos participantes um material que possa servir de referência e apoio para aqueles que desejarem empreender. O material deve apontar, inclusive, os contatos de entidades que poderão auxiliá-los na criação e condução dos novos negócios, como o SEBRAE, o EMATER e a CARE Brasil.

Tarefas chave para a implementação

- Mobilizar e capacitar uma equipe para identificar e visitar as unidades produtivas;
- Firmar parcerias com organizações que atuam junto ao público-alvo do programa, de forma a facilitar a identificação, localização e contato com os produtores;
- Identificar atividades turísticas vinculadas à produção associada que estejam obtendo sucesso no território da Rota;
- Firmar parcerias com organizações que darão apoio à abertura e gestão dos novos negócios.

Agentes envolvidos		Orçamento (R\$)	
Agente	Função	Mínimo	Máximo
Órgão Gestor da Rota	Organização, execução, manutenção	R\$ 382.000 ⁵	R\$ 1.036.000
Observatório de Turismo da Rota	Organização, execução, manutenção dos dados sobre a produção	Fontes de financiamento ▪ Ministério da Agricultura ▪ Ministério da Pesca e Aquicultura	
EMATER e SENAR	Apoio (fornecimento de dados pré-existentes, indicação de mediadores)		
Sec. Municipais de Turismo, Cultura e Agricultura	Apoio (fornecimento de dados pré-existentes e recursos humanos e materiais para a pesquisa)		
SEBRAE, CARE	Apoio aos potenciais empreendedores		

⁵ Este montante não considera a realização das visitas técnicas, que são consideradas um complemento ao programa e, portanto, estão incluídas apenas no orçamento máximo.

	para a abertura de novos negócios															
Ministério do Turismo	Fornecimento de material de apoio resultante de projetos anteriores															
Cronograma de implementação																
	2015				2016				2017				2018/2020			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Planejamento																
Execução																
Manutenção																
Linhas de atuação relacionadas								Ações relacionadas								
Diversificar a oferta pelo aproveitamento da produção associada ao turismo.								- Dimensionamento da demanda do setor turístico por itens que podem ser produzidos localmente - Implantação do Observatório de Turismo da Rota								
Produtos								Resultados								
- Banco de dados da produção associada ao turismo existente na Rota das Emoções; - Mapa da produção associada ao turismo; - Cartilha com orientações e dicas sobre como transformar a produção em atrativo turístico;								- Inserção dos produtos locais na cadeia produtiva do turismo; - Redução da necessidade dos estabelecimentos de adquirir insumos básicos longe das cidades onde estão instalados; - Diversificação e aumento do valor agregado da oferta turística; - Valorização dos saberes, da cultura e do modo de vida local; - Promoção do aprendizado por meio do compartilhamento de experiências de sucesso dentro da própria Rota.								
Considerações chave								Indicadores de sucesso								
- Atualizar periodicamente os dados das planilhas (a cada 1 ou 2 anos) - Trabalhar em parceria com SENAR, EMATER e secretarias municipais ligadas ao tema. - Ao definir a metodologia de trabalho, considerar as experiências e os relatórios produzidos no projeto Vivências Brasil, conduzido pelo MTur, SEBRAE, Braztoa e Instituto Marca Brasil.								- Ao menos um evento anual de sensibilização realizado em cada município da Rota 50% dos produtores identificados participam dos eventos de sensibilização - Ao menos três visitas técnicas realizadas por ano, sendo uma em cada Estado 20% dos produtores identificados participam das visitas técnicas 10% dos produtores identificados integram a oferta turística após um ano do início do programa								

FORT	MONIT	INVEST	INFR	QUAL	POSIC	MKT	INF												
Nº 10		Oferta de cursos de qualificação profissional nos níveis gerencial e operacional, em seis polos de formação																	
		Objetivos				Prioridade													
		▪ Criar polos de formação profissional em Santo Amaro, Tutóia e Camocim; ▪ Oferecer cursos de qualificação operacional com regularidade em seis polos de formação; ▪ Oferecer cursos de capacitação para empresários e trabalhadores com funções gerenciais em seis polos de formação.				Alta													
Descrição																			
Atualmente a oferta de cursos de formação profissional está concentrada nas capitais dos Estados e nos três destinos indutores do turismo, o que dificulta a formação de mão-de-obra nos demais municípios da Rota. A fim de facilitar o acesso aos cursos, devem-se criar polos de formação profissional inicial e continuada nas cidades de Camocim, Tutóia e Santo Amaro, que são pontos intermediários entre os três destinos indutores da Rota das Emoções. A tabela abaixo apresenta os municípios que serão atendidos por cada um dos polos de formação: <table><tr><th>Barreirinhas</th><th>Santo Amaro</th><th>Tutóia</th><th>Camocim</th><th>Parnaíba</th><th>Jericoacoara</th></tr><tr><td>Barreirinhas</td><td>Santo Amaro Primeira Cruz Humberto de Campos</td><td>Paulino Neves Tutóia Água Doce Araioes*</td><td>Camocim Barroquinha Chaval</td><td>Parnaíba Ilha Grande Cajueiro da Praia Luís Correia</td><td>Jericoacoara Cruz</td></tr></table> * Talvez seja mais fácil para a população de Araioes se dirigir a Parnaíba, principalmente os moradores das Ilhas do Cajueiro e das Canárias. É importante que haja oferta regular de cursos nesses seis polos e isso poderá ser viabilizado por meio de convênios das Prefeituras com o Pronatec e também de parcerias com as instituições de ensino superior presentes nos três Estados, além de SEBRAE, SENAC e outras organizações que ofereçam oportunidades de formação profissional. No primeiro ano, a oferta de cursos voltados à capacitação operacional deverá ser suficiente para qualificar os trabalhadores que já atuam no setor. A partir do segundo ano, a definição do número de vagas deverá levar em conta o aumento do tamanho ou da quantidade de empreendimentos turísticos instalados na Rota. Os cursos e números de vagas oferecidos em cada polo no primeiro ano do programa são descritos abaixo:								Barreirinhas	Santo Amaro	Tutóia	Camocim	Parnaíba	Jericoacoara	Barreirinhas	Santo Amaro Primeira Cruz Humberto de Campos	Paulino Neves Tutóia Água Doce Araioes*	Camocim Barroquinha Chaval	Parnaíba Ilha Grande Cajueiro da Praia Luís Correia	Jericoacoara Cruz
Barreirinhas	Santo Amaro	Tutóia	Camocim	Parnaíba	Jericoacoara														
Barreirinhas	Santo Amaro Primeira Cruz Humberto de Campos	Paulino Neves Tutóia Água Doce Araioes*	Camocim Barroquinha Chaval	Parnaíba Ilha Grande Cajueiro da Praia Luís Correia	Jericoacoara Cruz														
Tabela 99 - Número anual de vagas* nos cursos de capacitação operacional, por polo.																			
Cursos	Barreiri-nhas	Santo Amaro	Tutóia	Camocim	Parnaíba	Jericoa-coara													
Auxiliar de cozinha	200	20	35	50	400	100													
Camareira	200	20	35	50	400	100													
Recepcionista	200	20	35	50	400	100													
Garçom	200	20	35	50	400	100													
Condutor de turismo	50	20	20	30	30	50													
Inglês instrumental para condutores de turismo	50	20	20	30	30	50													
Inglês instrumental para recepcionistas	200	20	35	50	400	100													
Inglês instrumental para garçons	200	20	35	50	400	100													

*As quantidades de vagas foram determinadas com base na oferta de UHs nos municípios da Rota, considerando 1 funcionário por UH em Barreirinhas, Parnaíba e Jericoacoara e 0,5 funcionário por UH nas demais cidades (Hotelaria em Números 2011, FOHB). Como não há dados precisos sobre a quantidade de restaurantes e lanchonetes, a quantidade de vagas para os cursos de auxiliar de cozinha e garçom são equivalentes às dos cursos de camareira e recepcionista. As vagas para condutores de turismo correspondem ao total de agências de receptivo existentes em cada localidade, arredondadas para cima, sempre igual ou superior a 20 alunos.

Também devem ser ofertados cursos de capacitação para empresários e trabalhadores com funções gerenciais. Os cursos devem tratar dos temas: controladoria, gestão de pessoas, inovação e empreendedorismo, bem como sobre as normas do Sistema de Qualidade e a adaptação a elas.

Tabela 100 - Número anual de vagas nos cursos de capacitação gerencial, por polo.

Cursos	Barreirinhas	Santo Amaro	Tutóia	Camocim	Parnaíba	Jericoacoara
Controladoria	100	20	35	50	100	100
Gestão de pessoas	100	20	35	50	100	100
Sistema de Qualidade	100	20	35	50	100	100
Inovação / Empreend.	50	20	20	20	50	50

Tanto no caso da capacitação operacional como da gerencial, os horários das aulas devem ser definidos em conjunto com representantes do setor privado, a fim de garantir a maior participação possível.

A depender dos horários dos cursos é possível aproveitar espaços públicos e privados já existentes nos municípios para a realização dos cursos (escolas, salões de igrejas, auditórios municipais), evitando a necessidade de investir na construção ou aluguel de imóveis. Para os cursos que dependerem de estruturas de apoio, como cozinha equipada (curso de auxiliar de cozinha) ou quarto de hotel mobiliado (curso de camareira), sugere-se o seguinte:

- Auxiliar de cozinha: alugar um dos restaurantes do polo e oferecer os cursos nos horários em que o estabelecimento estaria fechado, ou seja, se o restaurante funciona apenas no almoço, as aulas teriam que ocorrer no turno da noite e vice-versa.
- Camareira: arrendar uma pequena pousada durante o período de baixa temporada (por três meses) para funcionar como hotel-escola. Os cursos seriam oferecidos somente nessa época do ano, com turmas em diversos turnos, se necessário.

Tarefas chave para a implementação

- Criar polos de formação profissional inicial e continuada em Camocim, Tutóia e Santo Amaro;
- Oferecer cursos de qualificação operacional com regularidade nos seis polos;
- Oferecer cursos de capacitação para empresários e trabalhadores com funções gerenciais nos seis polos.

Agentes envolvidos		Orçamento (R\$)	
Agente	Função	Mínimo	Máximo
MTUR	Manutenção do programa Pronatec	R\$ 3.600.000	R\$ 12.000.000
Órgão Gestor da Rota + Prefeituras municipais	Planejamento, organização e execução do programa	Fontes de financiamento	
Inst. de Ensino Superior, SEBRAE, SENAC e outros	Oferta de cursos em parceria com a Rota	▪ MTUR ▪ PRONATEC ▪ FNDE	

Cronograma de implementação																
	2015				2016				2017				2018/2020			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Planejamento																
Execução																
Manutenção																
Linhas de atuação relacionadas								Ações relacionadas								
- Qualificar a mão-de-obra empregada e formar mão-de-obra complementar. - Aprimorar a qualidade dos serviços turísticos na Rota.								Aprimoramento do Sistema de Qualidade Turística da Rota das Emoções.								
Produtos								Resultados								
- Três novos polos de formação profissional em funcionamento; - Cursos ofertados conforme programação (Tabelas 19 e 20).								- Facilitação do acesso dos profissionais aos centros de formação; - Facilitação da contratação de mão-de-obra pelas empresas turísticas; - Oferta regular de oportunidades de capacitação operacional e gerencial; - Formação mão-de-obra apta a prestar serviços conforme os padrões de qualidade desejados para a Rota.								
Considerações chave								Indicadores de sucesso								
- Observar que os cursos do Pronatec têm sido bem aceitos pela população, o que se deve à oferta de bolsa aos alunos. Portanto, sempre que possível, é preferível manter esse sistema. - É necessário que o setor privado encontre meios de estimular seus empregados a participar dos cursos, fazendo uso de políticas de gestão de pessoas.								5230 vagas anuais oferecidas nos cursos de capacitação profissional, conforme Tabela 1; 1020 vagas anuais oferecidas nos cursos de capacitação gerencial, conforme Tabela 2; - Em média 70% das vagas ofertadas serão preenchidas; - Em média 70% dos alunos matriculados concluirão os cursos								

- Distribuir aos produtores o mapeamento das demandas locais por insumos a fim de que possam identificar seus potenciais clientes e contatá-los posteriormente; - Atualizar periodicamente a informação coletada a fim de identificar mudanças no padrão de consumo das empresas.																	
Agentes envolvidos										Orçamento (R\$)							
Agente		Função								Mínimo				Máximo			
Observatório de Turismo da Rota		Organização, Execução, Manutenção								R\$ 136.000				R\$ 302.000			
										Fontes de financiamento							
										▪ Não identificadas.							
Cronograma de implementação																	
		2015				2016				2017				2018/2020			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Planejamento																	
Execução																	
Manutenção																	
Linhas de atuação relacionadas									Ações relacionadas								
Diversificar a oferta pelo aproveitamento da produção associada ao turismo.									- Mapeamento e estímulo à produção associada ao turismo - Implantação do Observatório de Turismo da Rota das Emoções								
Produtos									Resultados								
Banco de dados dos principais insumos adquiridos pelas empresas turísticas locais.									- Inserção dos produtos locais na cadeia produtiva do turismo; - Redução da necessidade dos estabelecimentos de adquirir insumos básicos longe das cidades onde estão instalados.								
Considerações chave									Indicadores de sucesso								
Iniciar os trabalhos após a conclusão do mapeamento da produção associada local, pois, dessa forma, já se conhecerá o potencial produtor de cada município, servindo como base para as inferências sobre quais produtos poderiam ser inseridos na cadeia produtiva.									- Um ano após a conclusão do projeto, os produtos produzidos no território representarão pelo menos 10% do total de insumos adquiridos pelas empresas declarantes. - A cada ano, a participação dos produtos locais no total de compras das empresas aumentará no mínimo 10%.								

Tarefas chave para a implementação																	
- Mobilizar e capacitar uma equipe para realizar o estudo junto aos estabelecimentos turísticos da Rota; - Distribuir aos produtores o mapeamento das demandas locais por insumos a fim de que possam identificar seus potenciais clientes e contatá-los posteriormente; - Atualizar periodicamente a informação coletada a fim de identificar mudanças no padrão de consumo das empresas.																	
Agentes envolvidos									Orçamento (R\$)								
Agente		Função							Mínimo				Máximo				
Observatório de Turismo da Rota		Organização, Execução, Manutenção							R\$ 136.000				R\$ 302.000				
									Fontes de financiamento								
									▪ Não identificadas.								
Cronograma de implementação																	
		2015				2016				2017				2018/2020			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Planejamento																	
Execução																	
Manutenção																	
Linhas de atuação relacionadas									Ações relacionadas								
Diversificar a oferta pelo aproveitamento da produção associada ao turismo.									- Mapeamento e estímulo à produção associada ao turismo - Implantação do Observatório de Turismo da Rota das Emoções								
Produtos									Resultados								
Banco de dados dos principais insumos adquiridos pelas empresas turísticas locais.									- Inserção dos produtos locais na cadeia produtiva do turismo; - Redução da necessidade dos estabelecimentos de adquirir insumos básicos longe das cidades onde estão instalados.								
Considerações chave									Indicadores de sucesso								
Iniciar os trabalhos após a conclusão do mapeamento da produção associada local, pois, dessa forma, já se conhecerá o potencial produtor de cada município, servindo como base para as inferências sobre quais produtos poderiam ser inseridos na cadeia produtiva.									- Um ano após a conclusão do projeto, os produtos produzidos no território representarão pelo menos 10% do total de insumos adquiridos pelas empresas declarantes. - A cada ano, a participação dos produtos locais no total de compras das empresas aumentará no mínimo 10%.								

FORT	MONIT	INVEST	INFR	QUAL	POSIC	MKT	INF
Nº 12 Aprimoramento do Sistema de Qualidade Turística da Rota das Emoções							
		Objetivos ▪ Analisar de forma crítica todos os programas que integram o sistema de qualidade turística da Rota das Emoções; ▪ Estender o sistema de qualidade a todos os setores da oferta turística, ou seja, incorporar as agências de receptivo, transportadoras turísticas, lojas de artesanato, museus e outros serviços turísticos; ▪ Unificar os programas existentes em um único sistema de qualidade turística, válido para toda a Rota.				Prioridade Média	
Descrição A Rota tem um histórico importante de medidas de controle de qualidade dos serviços, o que inclui aspectos de qualidade dos serviços prestados, segurança alimentar e integridade física dos turistas. São pelo menos quatro os programas de qualidade em vigor no território da Rota das Emoções: • Programa de Sustentabilidade dos Meios de Hospedagem • Aventura Segura • Selo de Qualidade em Serviços • Roteiro Gastronômico Sabores da Rota Com exceção do Aventura Segura, os demais programas foram idealizados e são executados pelo Sebrae dos três estados. A proposta desta ação é integrar os programas de qualidade existentes em um só sistema, resultando em um único selo/certificado de qualidade que seja utilizado por todos os tipos de empresas e serviços turísticos e em todos os municípios da Rota. Para isso, será necessário: • Reconhecer e caracterizar os elementos básicos dos vários sistemas de qualidade existentes (específicos à Rota ou não, posto que existem normativas e protocolos abrangentes que precisam ser considerados). Neste quesito, incluem-se as normas técnicas da ABNT para as atividades de turismo e os padrões internacionais definidos pela Organização Mundial do Turismo, bem como o estudo de práticas bem sucedidas em turismo (disponíveis nos setores mais diretamente ligados à prestação de serviços – hotelaria e gastronomia, mas que pode se estender a outros setores). Esta atividade pode ser desenvolvida com a colaboração de especialistas em sistemas de qualidade turística, através de reuniões e workshops. • Construir uma planilha geral de parâmetros para cada setor de atividade, tendo como base os parâmetros de cada um dos programas existentes, que agora passarão a integrar um só sistema de qualidade, e também novos parâmetros que se julguem pertinentes. Sugere-se que sejam realizados workshops com representantes das empresas que serão atendidas pelo programa a fim de garantir que os parâmetros definidos determinem níveis de qualidade possíveis de se alcançar e de se mensurar de forma objetiva. • Definir o modelo de operação do sistema, isto é, estabelecer os níveis de qualificação (A, B, C; bronze, prata, ouro; etc.), o prazo de validade do selo/certificado, a organização responsável por avaliar os estabelecimentos e atribuir o selo/certificado, os pré-requisitos que deverão ser cumpridos pelos estabelecimentos para ingressar no sistema, etc. Para que o selo/certificado faça sentido e seja reconhecido pelos visitantes, é essencial que os parâmetros de avaliação levem em consideração a opinião e o nível de satisfação dos turistas. Isso poderia ser feito, por exemplo, por meio de pesquisas de opinião, pela incorporação de rankings virtuais conhecidos no Brasil e no Mundo como TripAdvisor e Foursquare, ou pela criação de um sistema de avaliação próprio por meio de um aplicativo de celular. Essas são apenas							

algumas sugestões que precisam ser avaliadas quanto à viabilidade de seu uso para este fim, sem prejuízo para a adoção de outras ideias e/ou tecnologias que venham a existir.

Sugere-se que os selos/certificados de qualidade sejam atribuídos em ao menos três diferentes níveis, sendo que o nível mais baixo determina adequação parcial aos parâmetros estabelecidos e o mais alto indique atendimento total aos parâmetros, caracterizando excelência na prestação de serviços. A existência de diferentes níveis de certificação garantirá a flexibilidade necessária para que a maior parte das empresas da Rota ingresse no programa ao constatar que é possível realizar determinadas adequações para obter o selo/certificado de menor nível.

A título de referência, sugere-se a leitura dos seguintes artigos científicos que tratam da aplicação do modelo ServQual na construção de sistemas de qualidade para meios de hospedagem, alimentação, transporte aéreo e museus:

- 1) “Indicações para a gestão da qualidade em serviços turísticos para consumidores da terceira idade: uma análise qualitativa com a interface Panteon” Gustavo da Silva Motta, Marcos Cerqueira Lima. Disponível em: **Caderno Virtual de Turismo**, vol. 7, N° 1 (2007)
- 2) “Cultura organizacional e a qualidade dos serviços turísticos: um estudo no setor de restaurantes”. Leilliane M. T. da Silva. Disponível: Dissertação de Mestrado em Administração UFRN (2007).
- 3) “The User Gap (Perceptions-Expectations) in Tourism Accommodation Services in Mérida State, Venezuela”. Flora María Díaz-Pérez e outros. Disponível: **FORUM Empresarial**, vol. 16, n.1, • mai. 2011, pp. 25-57.
- 4) “An evaluation of airline service quality using the fuzzy weighted SERVQUAL method”. Chien-Chang Chou e outros. Disponível: **Applied Soft Computing**, vol. 11, n. 2, Mar. 2011, p. 2117-2128.
- 5) “Evaluating a museum as a tourist product using the servqual method”. Marek M. Nowack. Disponível: **Museum Management and Curatorship**, vol. 20, n. 3, Set. 2005, p. 235-250.

Tarefas chave para a implementação

- Estudar casos de sucesso na implementação de sistemas de qualidade turística em destinos nacionais e internacionais;
- Analisar a legislação específica e as normas técnicas vigentes no Brasil para cada setor da oferta turística;
- Analisar e compreender os elementos centrais de cada sistema de qualidade existente;
- Elaborar uma planilha de referência, com os itens a serem observados na construção de parâmetros de qualidade.

Agentes envolvidos		Orçamento (R\$)	
Agente	Função	Mínimo	Máximo
SEBRAE, ABETA	Apresentação dos sistemas de qualidade atuais	R\$ 100.000	R\$ 180.000
Consultor especializado	Apoio especializado para o refinamento do sistema de qualidade	Fontes de financiamento	
Órgão Gestor da Rota	Envolvimento de <i>stakeholders</i> e sistematização das discussões	▪ MTur	

Cronograma de implementação

	2015				2016				2017				2018/2020			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Planejamento																
Execução																
Manutenção																

Linhas de atuação relacionadas	Ações relacionadas
▪ Aprimorar a qualidade dos serviços turísticos na Rota.	▪ Implantação do Observatório de Turismo da Rota das Emoções ▪ Realização de programa de informação e sensibilização sobre os benefícios da formalização
Produtos	Resultados
▪ Relação de parâmetros de avaliação dos estabelecimentos turísticos ▪ Instrumentos de aferição do grau de qualidade alcançado	▪ Desenvolver mecanismos e parâmetros de referência gerais para o controle da qualidade dos serviços turísticos; ▪ Melhorar a qualidade geral dos serviços turísticos na Rota das Emoções; ▪ Aumentar a competitividade dos produtos turísticos da Rota das Emoções, em vistas a novos consumidores.
Considerações chave	Indicadores de sucesso
▪ Toda a experiência acumulada pelo SEBRAE ao longo do tempo de vigência dos atuais programas de qualidade deverá ser aproveitada para o aprimoramento do Sistema de Qualidade da Rota das Emoções.	▪ 50% das empresas formais da Rota das Emoções aderem ao Sistema de Qualidade no primeiro ano de sua implantação. ▪ Nos anos seguintes, o número de empresas participantes cresce ao menos três pontos percentuais ao ano.

FORT	MONIT	INVEST	INFR	QUAL	POSIC	MKT	INF
Nº 13	Realização de programa de informação e sensibilização sobre os benefícios da formalização						
		Objetivos				Prioridade	
		- Informar e conscientizar os empresários sobre os benefícios da formalização. - Realizar eventos de sensibilização periódicos nos municípios da Rota.				Média	
Descrição							
Parcela relevante das empresas de turismo atuantes na Rota das Emoções ainda não está formalizada ou, ainda que esteja, persiste alheia ao Cadastur. Se por um lado a opção pela informalidade se justifica pelo reduzido volume e a intermitência das receitas geradas, por outro ela se dá pelo desejo do empresário de obter vantagens ao burlar as obrigações tributárias vigentes. Como resultado, essas empresas permanecem apartadas das ações promovidas pelos órgãos públicos e pelo SEBRAE no sentido de qualificar a prestação de serviços turísticos e proporcionar segurança e conforto aos consumidores. A informalidade também interfere negativamente na capacidade de crescimento da empresa, já que o acesso a linhas de financiamento fica restrito e também impede o acesso a novos mercados por meio de parcerias com agências e operadoras de turismo. Sendo assim, propõe-se a realização de uma série de eventos de sensibilização quanto à importância e os benefícios da formalização. Estes eventos seriam organizados e executados pelo SEBRAE, que é uma organização dedicada a apoiar o micro e pequeno empreendedor e, portanto, está credenciada para atuar junto a esse público. Os eventos devem ocorrer em cada uma das cidades da Rota das Emoções, tendo em vista que nas menores cidades a maior parte dos negócios turísticos é informal, ainda que numericamente sejam poucos. A decisão a respeito do número anual de eventos em cada município deve ser tomada com base no número de participantes e no acompanhamento das empresas após o evento. Sugere-se a elaboração de uma cartilha contendo informações sobre os malefícios da informalidade e os benefícios da formalização das empresas, orientações necessárias à formalização, além de dicas de gestão para o aproveitamento de oportunidades de negócio e manutenção da saúde financeira da empresa.							
Tarefas chave para a implementação							
- Identificar canais de comunicação com os empresários informais e potenciais empreendedores; - Articular parcerias com a administração pública local e outros organismos que lidem com o público em questão.							
Agentes envolvidos				Orçamento (R\$)			
Agente	Função	Mínimo		Máximo			
SEBRAE	Planejamento, organização e execução.	R\$ 140.000		R\$ 500.000			
Órgão Gestor da Rota, MTur	Apoio institucional aos eventos	Fontes de financiamento					
Prefeituras municipais	Apoio logístico e na mobilização dos empresários	- MTur; - Patrocínio de instituições financeiras presentes na Rota.					
Cronograma de implementação							

	2015				2016				2017				2018/2020			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Planejamento																
Execução																
Manutenção																
Linhas de atuação relacionadas									Ações relacionadas							
▪ Aprimorar a qualidade dos serviços turísticos na Rota.									▪ Aprimoramento do Sistema de Qualidade Turística da Rota das Emoções							
Produtos									Resultados							
▪ Eventos de sensibilização realizados; ▪ Cartilha sobre as vantagens da formalidade.									▪ Redução do número de empresas informais atuando na Rota das Emoções; ▪ Aumento do número de empresas com Cadastur; ▪ Melhoria da qualidade dos serviços prestados aos turistas; ▪ Maior competitividade dos produtos turísticos da Rota das Emoções, em vistas a novos mercados e novos consumidores.							
Considerações chave									Indicadores de sucesso							
▪ Esta é uma ação que subsidia as ações de Monitoramento, caracterizando-se essencialmente como trabalho de inteligência a ser incorporado às atividades de seguimento e acompanhamento previstas no plano de Monitoramento.									▪ Ao menos um evento anual realizado em cada município da Rota; ▪ Ao menos 200 cartilhas entregues aos participantes dos eventos no primeiro ano.							

6

Plano Operacional de Planejamento e Posicionamento de Mercado

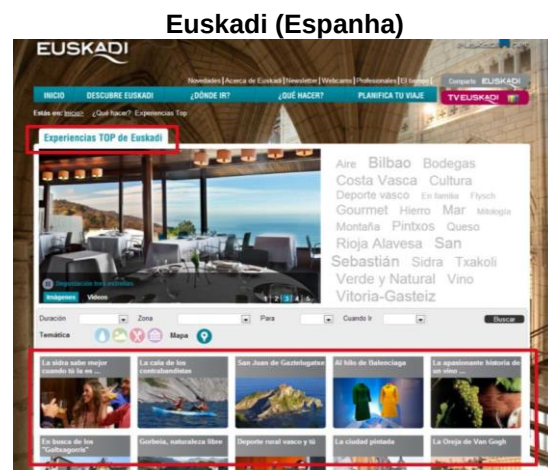
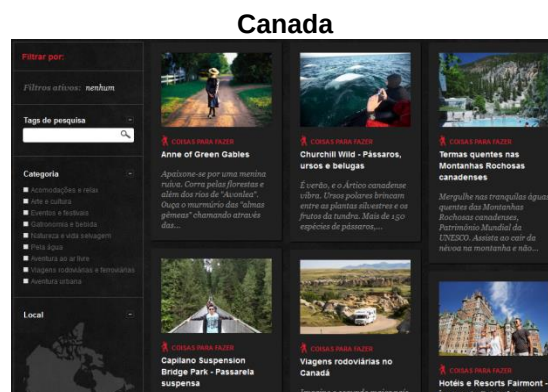
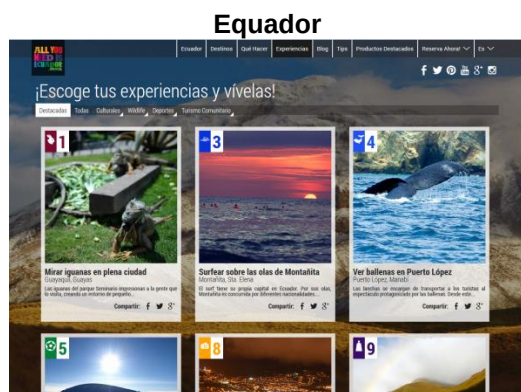
No marco do Plano Operacional de Planejamento e Posicionamento de mercado, as seguintes ações são propostas:

- Elaboração do menu de experiências turísticas da Rota das Emoções.
- Elaboração de um Plano de Marketing para a Rota das Emoções.
- Realização de um programa de seminários sobre técnicas de trabalho em cooperação.
- Articulação e divulgação de um programa de eventos musicais, religiosos, culturais, gastronômicos e esportivos..

FORT	MONIT	INVEST	INFR	QUAL	POSIC	MKT	INF
Nº 14 Elaboração do menu de experiências turísticas da Rota das Emoções							
		Objetivos - Complementar, melhorar e inovar a oferta de produtos turísticos existente. - Fortalecer e enriquecer o sistema de experiências que o turista pode viver na Rota. - Valorizar e incorporar recursos naturais e culturais à oferta turística da Rota.					Prioridade Alta

Descrição

Cada vez mais há uma maior conscientização e consenso em torno das motivações principais que levam o turista a viajar. A maior delas é viver experiências memoráveis e estados emocionais positivos que depois ele guardará em sua memória e contará a seus familiares e amigos. Experiências que não necessariamente implicam uma grande sofisticação, mas que podem envolver uma atividade simples à qual acrescentamos determinados elementos complementares de sedução e fascinação que agregam valor e as tornam inesquecíveis. A continuação se mostram alguns exemplos de destinos turísticos que já estão apostando pelas experiências turísticas:

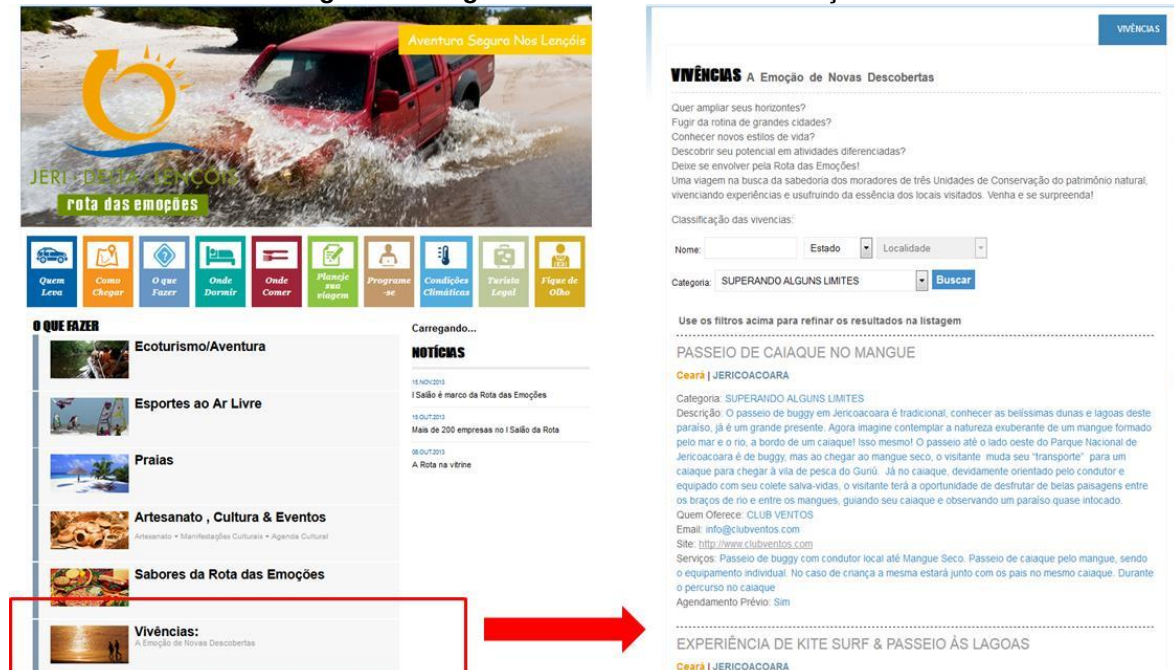


A Rota das Emoções, conforme já mencionado anteriormente no Diagnóstico, apresenta uma oferta de produtos escassa e, conseqüentemente, ocorre o mesmo com as experiências. De certa maneira, trata-se de casos paralelos, com uma problemática similar, mas neste caso requer uma solução mais sofisticada, que é o passo que deve ser dado para que uma simples atividade se torne uma experiência realmente memorável para o turista.

Neste sentido, o SEBRAE já trabalhou em 2013 no âmbito do projeto “Rota das Emoções e seus Novos desafios”. Esforços foram realizados e ações conduzidas para ampliar e diversificar a carteira atual de produtos oferecidos ao turista para dotá-los de um toque mais inovador. Entre

essas ações, conseguimos o desenvolvimento de 40 produtos com esse enfoque e sua posterior incorporação à página web oficial, dentro da seção “Vivências: As Emoções de Novas Descobertas!”, conforme mostrado na imagem a seguir.

Figura 21: Página oficial da Rota das Emoções



Fonte: <http://www.rotadasemocoes.com.br/index.html>

No entanto, e apesar do esforço, ainda é preciso continuar trabalhando nesta direção para obter melhores resultados e finalmente poder atrair assim um público mais sofisticado e diversificado em termos de mercados emissores. Consequentemente, recomendamos que a Rota continue nessa direção e aposte no desenvolvimento de um sistema de experiências de temática diferente e para cada uma das três grandes regiões (Lençóis Maranhenses, Delta do Parnaíba e Jericoacoara), que englobe os principais valores da Rota como destino. Assim, e em função de se o Cliente adquire uma atitude ativa ou passiva na vivência da experiência, ou caso se trate de um turista imerso ou absorto no desenvolvimento da mesma, existem quatro tipologias de experiências, ilustradas na figura a seguir:



A Rota das Emoções deve desenvolver um mix das quatro, dando maior ou menor ênfase a uma ou outra tipologia em função da temática (natureza, aventura, esportes, sol e praia, artesanato, manifestações culturais, gastronomia, etc.) e área onde a mesma será desenvolvida. Apresentamos a seguir alguns exemplos potenciais a título ilustrativo para a Rota das Emoções:

Entretenimento	Edutenimento
Viver a cultura popular Viva em primeira pessoa as festividades mais autóctones da região, elementos importantes que sem dúvida ajudam a configurar a identidade dos povos da Rota. Dance ao ritmo de tambores nas praias de arena branca e celebre festividades como a de São João, cheia de alegria, diversão e muito calor.	Da natureza ao artesanato Aprenda nos povos das emoções como os produtos artesanais mais singulares da região são produzidos e como a natureza oferece alguns dos materiais básicos para criar peças criativas autênticas como bolsas de mão, sandálias, colares, chapéus, e muitos outros produtos artesanais. Venha e descubra na Rota das Emoções.
Estética	Escapista
Pôr do sol nos Lençóis Maranhenses Atreva-se e espere o cair da tarde contemplando o cenário que as dunas e lagos do mais impressionante deserto oferecem. Reserve o seu tempo e permita que a visão desse espetáculo natural aguçe os seus sentidos, porque no alto das dunas o tempo não passa.	Dias de surfe em Jericoacoara Desfrute um dos esportes aquáticos mais intrépidos recebendo instruções ou aprimorando suas técnicas em um dos locais mais exclusivos do mundo: as praias de Jericoacoara. Surfe as ondas brasileiras e viva emoções repletas de adrenalina e aventura.

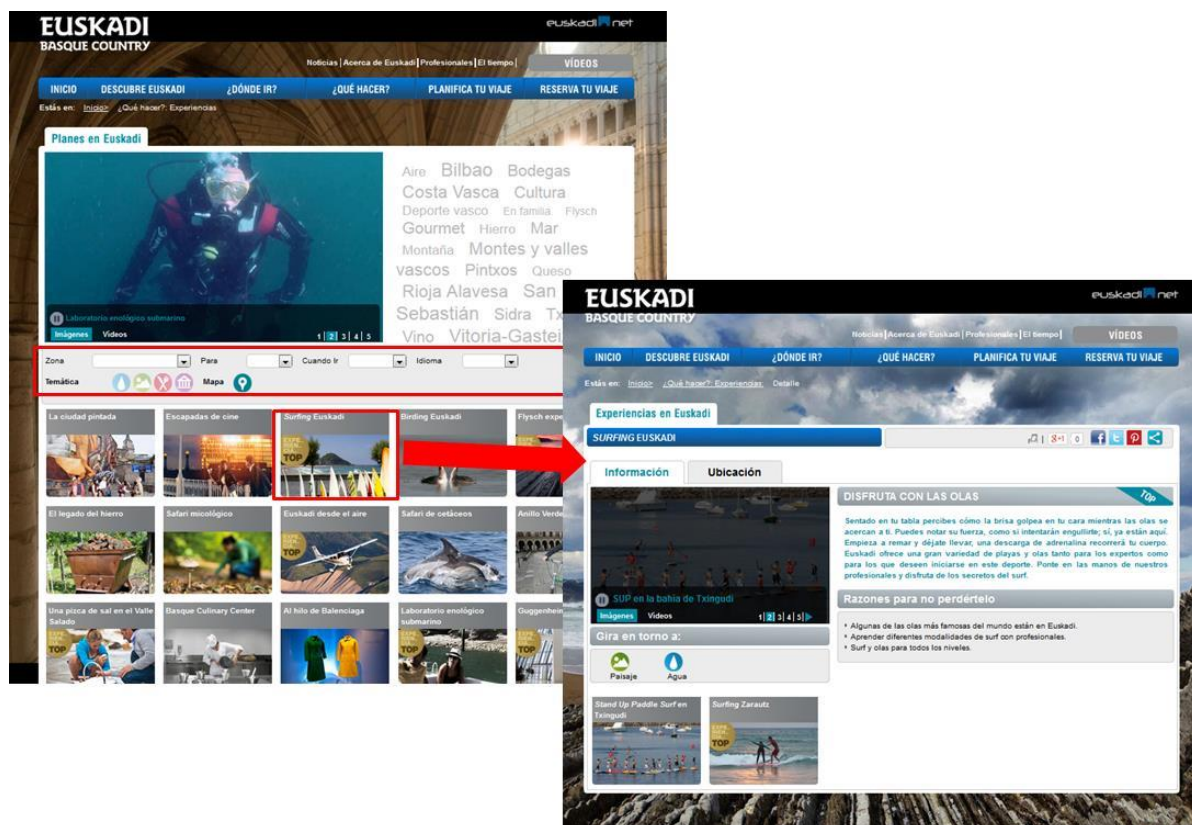
Esse aprimoramento e atualização do sistema de experiências deverão ocorrer segundo diferentes critérios para atender às necessidades e motivações do público-alvo da Rota das Emoções com objetivo de segmentar, focalizar e diferenciar a oferta das experiências e emoções:

- Temática (sol e praia, natureza/aventura, esportes)
- Público-alvo (solteiros, casais, famílias, amigos, terceira idade)
- Motivação (descansar/relaxar, divertir-se, aprender, viver um momento romântico, etc.)
- Temporada (seca ou chuva)
- Duração (1, 2, 3, 4 dias)
- Nível de dificuldade (muito alto, alto, médio, baixo)
- Nível de conforto (muito alto, alto, médio, baixo)
- Intensidade da emoção (muito alta, alta, média)
- Etc.

Nota: Para dar continuidade ao trabalho já iniciado e conseguir oferecer um verdadeiro menu de experiências e emoções, é importante que os operadores se envolvam ativamente e os guias se convertam em autênticos fornecedores de emoções

A seguir, apresentamos um exemplo do destino Euskadi (Espanha) e a implementação do seu sistema de experiências turísticas na página web.

Figura 22: Sistema de experiências turísticas do destino Euskadi (Espanha)



Fonte: <http://turismo.euskadi.net/x65-12390x/es/s12PortaWar/buscadoresJSP/buscadorD6.jsp?r01kLang=es>

Tarefas chave para a implementação

- Obter o suporte inicial de uma consultora especializada no desenvolvimento das experiências turísticas para prestar assessoria durante o desenvolvimento da ação. Convocar, no caso de ser necessário, um concurso público.
- Levantamento dos novos produtos/experiências criados e carregados na página web no projeto anterior realizado pelo SEBRAE.
- Formar grupos de trabalho (representantes do setor turístico público e privado) com capacidade criativa e um alto grau de conhecimento sobre os recursos turísticos da Rota em cada um dos produtos turísticos prioritários. A formação deste grupo (identificação e seleção de membros) pode ser liderada pela consultoria especializada e pelo Órgão Gestor da Rota com a participação do Conselho Consultivo.
- Estabelecer um programa de formação sobre a “criação e comercialização de experiências turísticas” dirigido à equipe responsável pela sua conceituação, bem como para aqueles agentes privados que já vendem produtos ou serviços turísticos com potencial para atingir o status de “experiência” ou que desejam fazê-lo.
- Realizar sessões de brainstorming de maneira periódica, utilizando exemplos de criação de experiências bem-sucedidas no nível internacional como fonte de inspiração.
- Identificar uma primeira proposta das experiências mais representativas da Rota em função da sua atratividade (singularidade da atração, seu caráter experimental atual, tamanho do mercado a que se dirige, etc.) e operacionalização (acessibilidade ao destino, acessibilidade à atração ou recurso turístico, nível de operação atual, oferta de hospedagem adequada, oferta de serviços complementares, situação de limpeza, higiene, conservação, etc.)
- Fomentar acordos com operadores turísticos, agências receptivas, etc. para sua promoção, implementação e comercialização definitiva.
- Divulgar e promover a oferta adequada de experiências, por meio dos diversos apoios de comunicação, segmentada por temas.
- Avaliar e realizar auditorias regularmente para verificar a atratividade e operacionalidade das experiências
- Renovar regularmente as experiências e incorporar novas à oferta turística da Rota.

Agentes envolvidos									Orçamento (R\$)								
Agente				Função					Mínimo				Máximo				
Gerência executiva da Rota				Planejamento e organização					400.000				850.000				
									Fontes de financiamento								
ADRS e Conselho Consultivo				Supervisão e aprovação					▪ Créditos bancários (Banco do Brasil, Banco Nordeste Brasil) ▪ Ministério do Turismo								
Grupos de trabalho				Execução													
Consultor externo				Execução													
Cronograma de implementação																	
		2015				2016				2017				2018/2020			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Planejamento																	
Execução																	
Manutenção																	
Linhas de atuação relacionadas									Ações relacionadas								
▪ Incorporar e acrescentar o valor emocional e simbólico das experiências como fator de diferenciação ▪ Posicionar o destino Rota das Emoções como um destino multiproduto e multissegmento, mas com um alto grau de diferenciação.									▪ Criação ou ativação dos órgãos de gestão da Rota das Emoções nos níveis estratégico e operacional ▪ Aproveitamento da página web da Rota das Emoções como ferramenta comercial								
Produtos									Resultados								
▪ Documento com a lista de experiências / emoções e seu contendo e especificações. ▪ Menu de diferentes experiências e emoções criado e presente na site web da Rota.									▪ A Rota das Emoções disporá de um sistema de experiências/emoções de diferente tipologia, para públicos distintos e para serem vividas em diferentes momentos do ano. Esse sistema permitirá à Rota dispor de uma oferta turística diferenciada.								
Considerações chave									Indicadores de sucesso								
▪ Obter uma alta participação e implicação do setor privado turístico da Rota. ▪ Oferecer ajuda e formação técnica, prática e concisa. ▪ Atualizar constantemente as experiências. ▪ Incorporar as experiências nas principais ações de comunicação, bem como um elemento diferencial da marca.									▪ Número de novas experiências criadas e carregadas na página web da Rota. ▪ Número de novas experiências comercializadas pelos operadores turísticos. ▪ Volume de vendas de novas experiências.								

FORT	MONIT	INVEST	INFR	QUAL	POSIC	MKT	INF
Nº 15	Elaboração de um Plano de Marketing para a Rota das Emoções						
		Objetivos				Prioridade	
		▪ Formular uma estratégia de marketing turístico a médio e longo prazo e definir, a um nível mais concreto e operativo, as ações de marketing a serem realizadas. ▪ Impulsionar o desenvolvimento de todos os destinos turísticos da Rota das Emoções.				Muito alta	
Descrição							
Depois da realização do Plano Estratégico de Desenvolvimento de Turismo Regional, a Rota das Emoções precisa de um Plano de Marketing sólido, consistente e coerente que possa dar respostas e formule linhas diretrizes e propostas de atuação claras, realistas e viáveis. Propõe-se que o Plano conste dos seguintes conteúdos, estruturados em quatro fases: ▪ Diagnóstico da situação atual da Rota das Emoções. Realização de um exaustivo diagnóstico do ambiente externo (macro ambiente, demanda, destinos competidores, etc.) e interno (a indústria turística, produtos turísticos, marketing e branding, etc.). A elaboração do diagnóstico poderá ser complementada com os dados fornecidos pelo Observatório Turístico da Rota. Adicionalmente, o contratante deverá realizar as pesquisas de mercado que o Órgão Gestor considere necessárias e assim o refletem os editais de condições técnicas. ▪ Plano de Marketing Estratégico, no qual se desenvolverá a seguinte informação: – Visão e objetivos de marketing. As conclusões extraídas do diagnóstico deverão ser válidas, úteis e relevantes para poder estabelecer a visão de marketing e objetivos viáveis e quantificáveis. – Estratégias de mercado: portfólio de produtos turísticos e prioridades por mercados geográficos emissores. – Estratégia de marca e posicionamento. – Estratégias de marketing em matéria de produto, comunicação e distribuição ou sistema de vendas. ▪ Plano de Marketing Operativo. Cada estratégia de marketing dará lugar a um conjunto de ações concretas, amplamente desenvolvidas e argumentadas. O sistema de ações será estruturado conforme estejam relacionadas com produto, comunicação, distribuição / sistema de vendas ou infraestrutura de marketing. Todas as ações deverão dispor de toda a informação relativa à sua implementação (objetivo, tarefas chave, responsáveis, orçamento, calendário de implementação, etc.) ▪ Plano de implementação das ações propostas incluindo, entre outros, os seguintes setores: – Priorização de estratégias e táticas – Calendário de implementação a médio e longo prazo – Folha de rota do primeiro ano – Orçamento de marketing – Etc. A elaboração deste Plano de Marketing deverá ser realizada por uma empresa consultora especializada em marketing turístico por meio da adjudicação de editais técnicos previamente elaborados. <i>Nota: essa proposta de conteúdos é apenas orientativa. As empresas candidatas para a adjudicação do projeto deverão propor uma estrutura e conteúdos mais detalhados.</i>							
Tarefas chave para a implementação							
▪ Elaborar os termos de referência / os editais com as condições técnicas para a seleção e contratação da empresa ou consórcio de empresas responsável pela elaboração do Plano de Marketing da Rota das Emoções. ▪ Lançar o concurso público. ▪ Avaliar as propostas recebidas ▪ Selecionar e adjudicar o projeto à empresa ganhadora ▪ Iniciar a elaboração do Plano de Marketing da Rota das Emoções							

Agentes envolvidos									Orçamento (R\$)							
Agente			Função						Mínimo				Máximo			
Gerência executiva da Rota			Planejamento, organização.						750.000				1.200.000			
ADRES e Conselho Consultivo			Aprovação						Fontes de financiamento - BID - Ministério do Turismo							
Consultoria especializada			Execução													
Cronograma de implementação																
	2015				2016				2017				2018/2020			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Planejamento																
Execução																
Manutenção																
Linhas de atuação relacionadas									Ações relacionadas							
- Concentrar prioritariamente os esforços e recursos no desenvolvimento da oferta e melhoria das condições competitivas - Posicionar o destino Rota das Emoções como um destino multiproduto e multissegmento, mas com um alto grau de diferenciação.									- Criação ou ativação dos órgãos de gestão da Rota das Emoções nos níveis estratégico e operacional - Implantação do Observatório de Turismo da Rota das Emoções							
Produtos									Resultados							
- Os editais técnicos para a elaboração do Plano de Marketing. - Plano de Marketing da Rota das Emoções elaborado e apresentado ao setor turístico.									O Órgão Gestor da Rota poderá dispor de um Plano de Marketing de acordo com as necessidades do destino que permitirá estabelecer as principais linhas estratégicas a seguir em matéria de criação de produto, comunicação e sistema de vendas nos próximos anos.							
Considerações chave									Indicadores de sucesso							
Selecionar uma empresa com experiência prévia na elaboração de planos de marketing de destinos turísticos.									- Cumprimento dos objetivos marcados no PMK (em matéria de chegada de turistas, estadia média, gasto, etc.) - Número de ações implantadas							

FORT	MONIT	INVEST	INFR	QUAL	POSIC	MKT	INF
Nº 16	Realização de um programa de seminários sobre técnicas de trabalho em cooperação						
		Objetivos				Prioridade	
		▪ Transmitir técnicas e métodos de trabalho cooperativo para favorecer a articulação, desenvolvimento, comunicação e distribuição de produtos e serviços turísticos ao longo de toda a Rota.				Média	
Descrição							
O trabalho em cooperação, em suas diversas formas, mostra-se fundamental para um desenvolvimento turístico competitivo e para realizar uma ação de marketing eficaz. Atualmente, e apesar das contínuas tentativas de colaboração entre os diferentes municípios da Rota, ainda são poucas as iniciativas em cooperação executadas. Por isso, e para que a Rota das Emoções seja uma realidade e não um conjunto de destinos individuais é crucial a criação de alianças estratégicas e a vontade de todos em trabalhar para alcançar um mesmo fim. Com esse objetivo, propõe-se a organização de um programa de seminários especializados em técnicas de trabalho em cooperação. O foco de atenção desses seminários será centrado no fortalecimento da colaboração público-privada e privada-privada entre os distintos atores relevantes do setor turístico da Rota. Propõe-se que o conteúdo dos seminários seja estruturado em duas seções diferenciadas: uma teórica e uma mais prática. A seguir, são expostos alguns dos possíveis assuntos a tratar: ▪ Parte teórica ou conceitual, em que serão expostos temas como, por exemplo: – Importância do trabalho em cooperação para um destino turístico e os benefícios que traz aos atores do setor turístico. – Explicação das necessidades de colaboração mais comuns em turismo. – Técnicas e métodos de colaboração nos seguintes âmbitos: ▪ Design e criação de produto, para criar uma oferta mais equilibrada e de maior valor agregado. ▪ Comunicação e promoção, para alcançar sinergias, por exemplo, em campanhas de comunicação. ▪ Comercialização, para conseguir acordos mais benéficos frente aos grupos de tour operação. ▪ Etc. ▪ Parte prática, em que se proponha a criação de grupos de trabalho para: – Identificar as necessidades de colaboração entre os atores da Rota. – Propor iniciativas de colaboração e linhas de trabalho a seguir de maneira acordada. – Etc. Para garantir o êxito desses seminários, é recomendável que sejam dados por expertos (nacionais ou internacionais) especializados em cada um dos temas que finalmente sejam fixados. O perfil profissional desses especialistas deverá reunir, entre outras, as seguintes características: ▪ Estudos universitários que acreditem seus conhecimentos ▪ Experiência no âmbito/tema de formação para o qual se solicite sua participação ▪ Experiência prévia em condução de seminários de formação ▪ Possuir grandes dotes de comunicação ▪ Falar português, inglês e/ou espanhol ▪ Etc. Para alcançar as maiores taxas de participação, recomenda-se realizar os seminários em todo o território da Rota, por exemplo, dois seminários em cada estado. É importante destacar que o trabalho em cooperação não é fácil de conseguir, já que requer um esforço adicional em termos de conseguir entender os interesses e necessidades do resto dos participantes, e a habilidade para saber compaginar todos juntos e conseguir um resultado ótimo.							

Por isso, é imprescindível a vontade de todos os agentes envolvidos.

Como resultado desses seminários, poderia materializar-se a criação dos "Grupos de Produto". Os objetivos desses grupos é promover uma maior associação entre os fornecedores turísticos de cada produto e aproveitar sinergias por meio do intercâmbio de experiências, tecnologia e informações entre os operadores de um mesmo produto. Os empresários, operadores e gerentes de um mesmo produto poderão participar ativamente para obter níveis mais altos de eficácia coletiva e individual da ação de marketing.

Esses Clubes são **concebidos como associações voluntárias de empresa e/ou operadores que trabalham em um mesmo negócio/produto** (turismo de natureza, turismo cultural, sol e praia, etc.) e que decidem unir esforços para desenvolver ou melhorar seus produtos, melhorar a comercialização, otimizar custos, identificar novas oportunidades de negócio, etc. Os Clubes de Produto constituem um fórum para compartilhar conhecimentos, experiências, recursos, iniciativas, esforços, etc., e sob uma perspectiva mais prática e operacional, constituem uma plataforma para articular atuações conjuntas para gerar sinergias e economias de escala, aumentando a potência e desempenho dos esforços individuais.

Tarefas chave para a implementação

- Identificar os conteúdos em matéria de trabalho em cooperação em diferentes âmbitos (criação e articulação e produtos turísticos, comunicação, comercialização, etc.) que se ajustem às necessidades do setor turístico da Rota.
- Identificar os possíveis especialistas que poderiam dar os cursos de capacitação e fazer uma lista com seus principais dados de contato, estudos, experiência, honorários, etc.
- Entrar em contato com os especialistas e negociar sua participação nos seminários. Se procede, elaborar os termos de referência para a seleção e contratação dos especialistas em cada matéria.
- Estabelecer o programa e o conteúdo dos seminários.
- Definir o calendário de realização dos seminários.
- Estabelecer as especificidades para o material didático que será empregado durante os seminários e produzir esse material.
- Realizar os seminários, realizar teste de conhecimentos adquiridos e compartilhar pesquisas de satisfação entre os participantes.
- Avaliar o êxito dos seminários.

Agentes envolvidos		Orçamento (R\$)	
Agente	Função	Mínimo	Máximo
Gerência executiva da Rota	Planejamento, organização	300.000	450.000
ADRS e Conselho Consultivo	Aprovação	Fontes de financiamento ▪ Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Banco do Nordeste, etc. ▪ Secretarias de Turismo dos Estados	
Expertos / especialistas	Execução		
Atores turísticos da Rota	Participação		

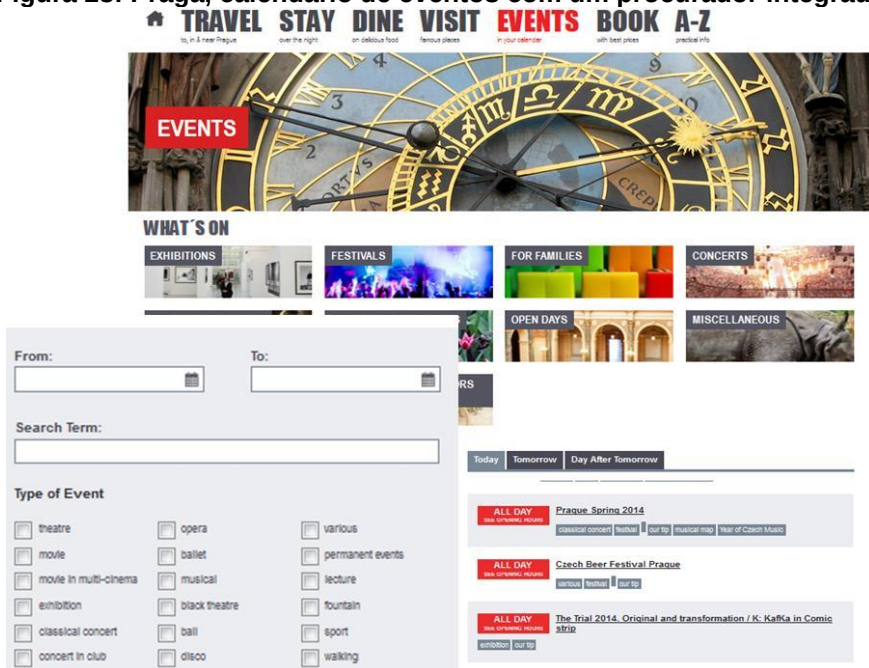
Cronograma de implementação

	2015				2016				2017				2018/2020			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Planejamento																
Execução																
Manutenção																
Linhas de atuação relacionadas								Ações relacionadas								

▪ Promover e facilitar a cooperação entre os agentes turísticos públicos e privados. ▪ Concentrar prioritariamente os esforços e recursos no desenvolvimento da oferta e melhoria das condições competitivas	▪ Elaboração do menu de experiências turísticas da Rota das Emoções ▪ Articulação e divulgação de um programa de eventos
Produtos	Resultados
▪ Programa de conteúdos a serem desenvolvidos nos seminários. ▪ Seis seminários de cooperação realizados (dois em cada estado)	▪ Os participantes dos seminários serão beneficiados com as técnicas aprendidas sobre como trabalhar em colaboração com outros atores chave do setor turístico em diferentes âmbitos, repercutindo positivamente em seus respectivos negócios.
Considerações chave	Indicadores de sucesso
▪ Seleção rigorosa dos especialistas que darão os cursos de capacitação. ▪ Elaboração pertinente do material didático a ser empregado durante os seminários. ▪ Trabalho em conjunto entre todos empresários da Rota ▪ Vontade de todas as partes de entender as necessidades do resto.	▪ Número de participantes nos seminários ▪ Teste de conhecimentos adquiridos ▪ Pesquisa de satisfação aos participantes ▪ Número de acordos de colaboração depois da celebração dos seminários.

FORT	MONIT	INVEST	INFR	QUAL	POSIC	MKT	INF
Nº 17	Articulação e divulgação de um programa de eventos musicais, religiosos, culturais, gastronômicos e esportivos						
		Objetivos ▪ Dar uma maior cobertura e notoriedade aos eventos turísticos atuais realizados nos destinos que fazem parte da Rota. ▪ Fortalecer a imagem e posicionamento da Rota. ▪ Incrementar a atividade turística na baixa temporada.					Prioridade Alta
Descrição Atualmente, vários festivais ou eventos são realizados em toda a Rota das Emoções, cuja temática variada (esportiva, cultural, musical, religiosa, artística, gastronômicos, etc.) oferece uma maior diversidade e riqueza à identidade da Rota. Esta ação não pretende a criação de novos eventos, e sim dinamizar e agregar valor aos já existentes, levando em conta as seguintes considerações: ▪ Criar um calendário ou agenda de eventos ao quais os clientes/turistas e setor turístico tenham acesso. Este calendário deverá estar presente na página web de la Rota. Da mesma maneira, aconselha-se que também esteja presente nas páginas de turismo de cada estado e município. ▪ Aumentar a divulgação e comunicação dos eventos por meio das mídias utilizadas pela Gerência executiva da Rota ▪ Favorecer acordos de colaboração com empresas de renome para que patrocinem cada evento. Por exemplo, para os Campeonatos Mundiais de Kitesurf e/ou Windsurf, realizar acordos com empresas fabricantes de materiais para a prática desses esportes. ▪ Transmitir aos Grupos de Produto (em caso de ser criados) ou ao setor turístico (hotéis, agências receptivas, restaurantes, etc.), a oportunidade de se beneficiar da realização desses eventos por meio da criação de ofertas e promoções especiais, por exemplo, válidas apenas para os dias do evento. Essa ação também propiciará o enriquecimento e a dinamização da oferta turística atual, permitindo também melhorar a imagem e notoriedade nacional e internacional da Rota das Emoções durante todo o ano, especialmente na baixa temporada. A continuação se mostram alguns exemplos de calendário o agendas de eventos de outros destinos turísticos:							

Figura 23: Praga, calendário de eventos com um procurador integrado



The image shows a screenshot of the 'Prague Events' website. At the top, there is a navigation bar with links: TRAVEL, STAY, DINE, VISIT, EVENTS, BOOK, A-Z. Below this is a large banner image of a Prague clock tower with the word 'EVENTS' in a red box. Under the banner, there are several category tiles: EXHIBITIONS, FESTIVALS, FOR FAMILIES, CONCERTS, OPEN DAYS, and MISCELLANEOUS. Below these tiles is a search interface with fields for 'From:', 'To:', and 'Search Term:'. There is also a 'Type of Event' section with checkboxes for various event types like theatre, opera, movie, etc. On the right side, there is a list of events with details like 'Prague Spring 2014', 'Czech Beer Festival Prague', and 'The Trial 2014'.

Fonte: <http://www.praquewelcome.cz/en/events/>

Figura 24: Jordânia, calendário de eventos por temas

The screenshot shows the 'JORDAN'S CALENDAR OF EVENTS' website. At the top, there's a navigation bar with 'Home | visitjordan.com | Arabic' and a button 'ADD YOUR EVENT NOW'. Below the header, there's a search section on the left with fields for 'Event Type', 'Time', and 'Search Keyword'. The main content area is divided into several sections: 'FEATURED' with a concert event, 'THIS WEEK' and 'RECENTLY ADDED' with upcoming events, and a grid of 'ONGOING EVENTS' categorized by 'CULTURE & ARTS', 'ENTERTAINMENT', 'SPORTS & OUTDOORS', 'BUSINESS', and 'FAMILY & KIDS'. Each category lists specific events with dates and brief descriptions.

Fonte: <http://calendar.jo/defaultnew.aspx>

Tarefas chave para a implementação

- Identificar e preparar uma relação de todos os eventos turísticos que ocorrem na Rota, classificando-os por tema, temporada, relevância, número de participantes e tipo de público-alvo a que se dirigem.
- Preparar uma agenda ou calendário de eventos e incluí-lo na página web da Rota
- Preparar ações de promoção especiais, anunciando o calendário de eventos de cada mês nas redes sociais, envio de newsletters ao banco de dados de clientes, etc.
- Promover entre os atores turísticos chave da Rota o desenvolvimento de descontos e promoções durante os dias de realização do evento.
- Manter o calendário de eventos atualizado nos diferentes meios de divulgação utilizados.
- Realizar um acompanhamento dos resultados no nível turístico (volume de visitantes, taxa de ocupação hoteleira, dias de estadia, receitas obtidas, etc.)

Agentes envolvidos			Orçamento (\$US)	
Agente	Função		Mínimo	Máximo
Gerência executiva da Rota	Planejamento, execução	organização e	300.000	500.000
ADRS e Conselho Consultivo	Supervisão e aprovação		Fontes de financiamento	
Organizadores de eventos	Colaboração na execução			

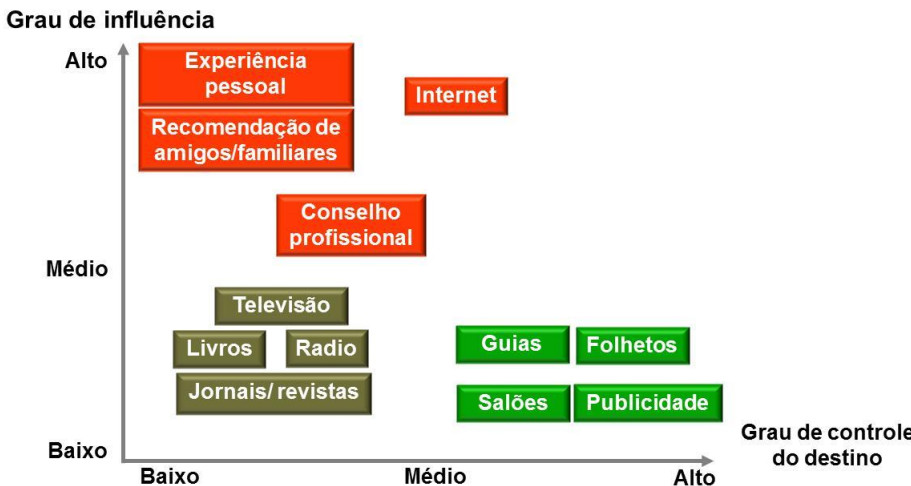
Cronograma de implementação																
	2015				2016				2017				2018/2020			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Planejamento																
Execução																
Manutenção																
Linhas de atuação relacionadas								Ações relacionadas								
- Promover e facilitar a cooperação entre os agentes turísticos públicos e privados. - Posicionar o destino Rota das Emoções como um destino multiproduto e multissegmento, mas com um alto grau de diferenciação.								- Realização de um programa de seminários sobre técnicas de trabalho em cooperação - Elaboração de um Plano de Marketing para a Rota das Emoções - Extensão do programa de Relações Públicas								
Produtos								Resultados								
- Documento técnico com as especificações para a criação de um calendário de eventos e os principais mecanismos de comunicação empregados. - Calendários/programa de eventos elaborado e carregado na página web da Rota.								- Os turistas que desejam visitar a Rota terão disponível na página web uma seleção dos melhores eventos musicais, culturais, gastronômicos, esportivos, etc., conforme a época do ano. - Os empresários da Rota se beneficiarão economicamente da promoção intensiva desses eventos.								
Considerações chave								Indicadores de sucesso								
- Incorporar e atualizar o calendário ou agenda de eventos na página web da Rota. - Realizar uma promoção contínua dos eventos ao longo do ano e não em período específicos.								- Número de eventos presentes no calendário - Número de pernoitamentos em baixa temporada (durante a celebração dos eventos). - Volume de ingressos (diretos e indiretos) gerados pelos eventos.								

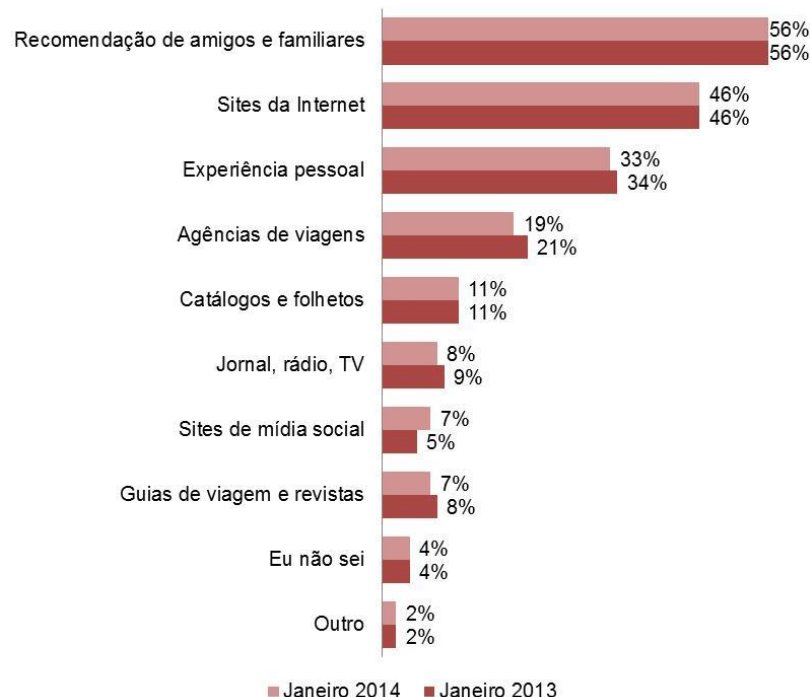
7

Plano Operacional de Promoção e Apoio a Comercialização

As **ações relacionadas com a comunicação e promoção** e as ações propostas para **reforçar a competitividade e eficácia do sistema de comercialização** da oferta turística da Rota que são propostas neste Plano Operacional são as seguintes:

- Criação de um sistema de Customer Relationship Management (CRM)
- Aproveitamento da página web da Rota das Emoções como ferramenta comercial
- Desenvolvimento de publicidade em cooperação
- Desenvolvimento do programa de Relações Públicas

FORT	MONIT	INVEST	INFR	QUAL	POSIC	MKT	INF
Nº 18	Criação de um sistema de <i>Customer Relationship Management (CRM)</i>						
		Objetivos				Prioridade	
		- Dispor de um canal eficiente de comunicação direta com o cliente, adaptado a suas necessidades e que promova a repetição e o consumo no destino. - Criar vínculos emocionais entre o destino e o cliente/turista e aumentar o valor percebido pelo turista. - Fidelizar clientes que já tenham visitado a Rota e gerar recomendações entre familiares e amigos, e que se tornem embaixadores do destino. - Otimizar o banco de dados de profissionais do setor turístico da Rota.				Alta	
Descrição							
Se no turismo há algo que é sabido e que foi confirmado reiteradamente por todo tipo de pesquisas e estudos de mercado em todos os destinos do mundo é o fato de que a grande maioria dos turistas escolhe o destino de sua viagem com base em dois fatores principais: A própria experiência/conhecimento do destino, como se mostra no seguinte gráfico:							
Figura 25: Fatores que influenciam a escolha do destino  Fonte: Elaboração própria							
A recomendação de familiares / amigos, o que no fundo é “experiência” dos outros, conforme mostra o gráfico a seguir pertencente a um estudo realizado pela Comissão Europeia no início de 2014, entre os viajantes dos 28 países que compõem a União Europeia.							
Gráfico 12: Fontes de informação mais utilizada pelos viajantes europeus							



Base: Número total de respostas- EU28

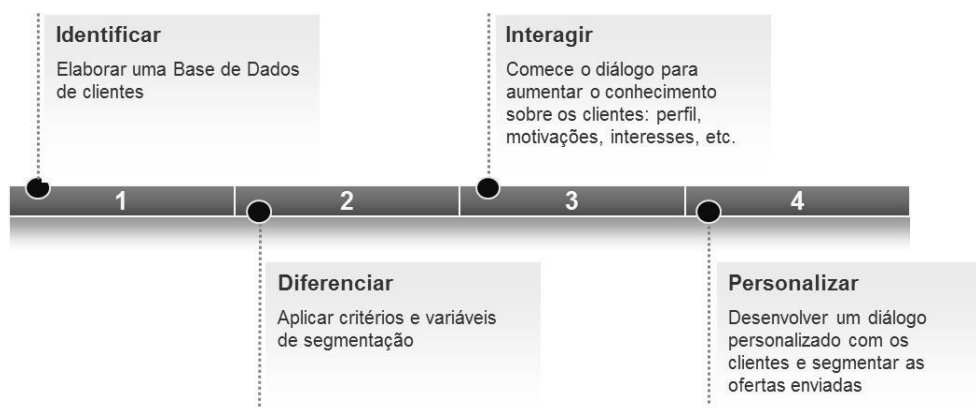
Fonte: "Preferences of Europeans towards tourism", Eurobarometer, 2014

Apesar de serem poucos, para não dizer nenhum, os destinos turísticos que gerenciam e utilizam esse fato em seu favor, ao menos sob uma perspectiva institucional, porque geralmente caem no erro de pensar que é desnecessário qualquer esforço para reforçar os vínculos emocionais e comerciais com os visitantes, pois já atingiram níveis de repetição e de satisfação muito altos e que dificilmente são superáveis.

Portanto, perante a perspectiva de avançar para uma maior penetração no mercado nacional e internacional, a Rota das Emoções deve apostar por uma ação que está dentro do marketing relacional.

Trata-se da **criação, implantação e gerenciamento de um programa de CRM (Customer Relationship Management)** ou de gerenciamento do relacionamento com o cliente, com o objetivo de estabelecer uma maior relação com os turistas que visitam/visitaram a Rota ou alguns de seus destinos, ou que solicitaram informações e se registraram em algum instrumento de levantamento de dados, seja via web ou em eventos comerciais. O resultado desta comunicação direta deve traduzir-se em um aumento das viagens para a Rota, um aumento do consumo nos destinos, no estabelecimento de relacionamentos de longo prazo principalmente por meio de conteúdos de interesse para o cliente e um incremento de clientes fidelizados que se tornem embaixadores da Rota.

A criação e implantação de um programa desta natureza implicam em um processo de quatro etapas:



1º. **Identificar.** Trata-se de identificar e registrar em um Banco de Dados os clientes que respondam a alguns critérios básicos de seleção previamente definidos. Isso é necessário porque, ao contrário de uma empresa, os clientes de um destino são mais numerosos e, obviamente, não é possível, nem necessário ou conveniente, tentar registrar todos eles. Entre os possíveis critérios ou filtros de seleção prévia estão, entre outros, os seguintes:

- Nacionalidade
- Capacidade de gasto
- Motivo principal da viagem

A aplicação desses critérios ou filtros de seleção previamente deve permitir concentrar-se de maneira preferencial, não exclusiva, sobre aqueles clientes que melhor atendem aos interesses e objetivos turísticos da Rota, neste caso ao aumento das receitas, redução da sazonalidade, aumento da estadia média, aumento dos gastos no destino, etc.

Em todo o processo de implementação e gerenciamento do programa, será necessária a participação e colaboração dos fornecedores de serviços turísticos do destino (hospedagem e agências e operadoras), mas isso é imprescindível na fase de identificação e registro, pois são eles que estão em contato direto com o cliente e podem realizar uma seleção rápida e eficaz, bem como um levantamento de dados imediato, por exemplo, no momento do registro em um hotel ou pousada, ou de reservar uma atividade.

Como meio complementar, e com o objetivo de identificar clientes potenciais, também poderão ser realizados diferentes concursos nos eventos comerciais nos quais a Rota participe, mediante registro dos dados mais relevantes do cliente. Os prêmios dos concursos serão preferentemente em espécie (noites gratuitas de hospedagem, atividades gratuitas, descontos, etc.) e estarão altamente financiados pelo setor, principalmente por meio de cessão gratuita.

2º. **Diferença ou segmentar:** A 2ª fase consiste em refinar ainda mais a segmentação dos clientes registrados no Banco de Dados mediante a aplicação de critérios ou variáveis, fundamentalmente do tipo sócio demográfico, que permitam definir grupos ou segmentos com características comuns, e iniciar assim o diálogo com eles.

3º. **Interagir:** As duas fases anteriores permitiram criar as condições para dar início à finalidade principal desse programa, que é interagir com o cliente para levantar informações que permitam conhecer melhor suas motivações de viagem, expectativas, hobbies, meses nos quais viaja, fontes de informação utilizadas, hábitos de reserva e compra, motivos de satisfação ou insatisfação, reclamações, etc.) e poder assim atuar ou reagir, seja informando, aconselhando, oferecendo soluções, etc.

4º. **Personalizar:** Constitui a fase superior da comunicação e interação com o cliente. O conhecimento adquirido mediante as informações obtidas na fase anterior permitirá adequar a comunicação com o cliente a seu perfil particular. Será necessário definir planos de relacionamento adaptados aos diferentes perfis de clientes (conforme o produto, idade, motivações, interesses, nível de renda, etc.), compreendidos por um conjunto de conteúdos a serem facilitados periodicamente ("newsletters", novidades, fotos, vídeos, promoções, etc.) complementados por campanhas com oferta vinculada.

Em qualquer situação, é importante gerenciar corretamente o *timing* com o que se interage com o cliente, buscando evitar que ele se sinta incomodado ou oprimido pelo excesso de comunicação. Também em relação ao *timing*, mas em outro sentido, é aconselhável "buscar" o contato com o Cliente em momentos de especial relevância para ele como, por exemplo: aniversário, aniversário de bodas, um ano após a viagem à Rota, etc., ou qualquer outra ocasião de especial significado que foi identificada na fase de levantamento de informações.

Por outro lado, deve-se tirar o máximo proveito desse contato direto com o cliente e obter seu *feedback* sobre sua experiência na Rota. Essas informações podem ser de grande interesse para melhorar a cadeia de valor do destino, que no final acabará repercutindo em um aumento da satisfação do turista.

Definitivamente, trata-se de orientar o marketing para o cliente, seguindo a tendência a uma personalização cada vez maior. Dessa maneira, não apenas satisfazemos o turista, como também, se o programa for gerenciado de maneira adequada (*timing*, sagacidade nos contatos, envio de informações que realmente sejam de interesse, etc.), conquistar-se o primeiro *recomendador* / *embaixador* da Rota como destino de férias. A título de exemplo, se mostram dos casos ilustrativos na Suíça e Euskadi (Espanha), onde se há apostado por converter o turista em "embaixador" do destino.

Figura 26: Turistas se convertem nos “embaixadores” do destino (1/2)



Fonte:

Turistas se convertem nos “embaixadores” do destino (2/2)



Fonte: <http://turismo.euskadi.net/es/>

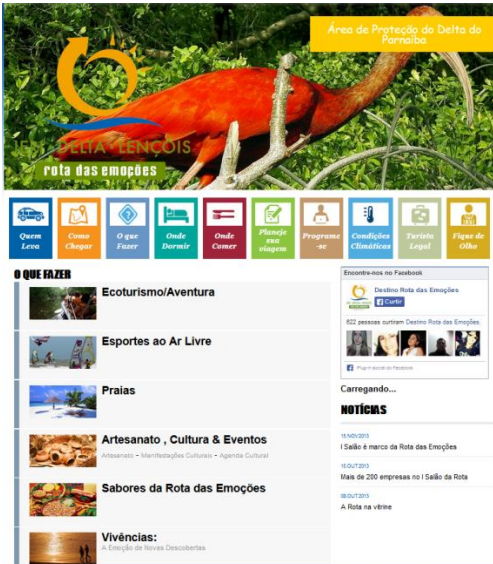
Nota: Dentro desta ação, apesar de o foco centrar-se na criação de um banco de dados de clientes atual da Rota, também deve-se otimizar os bancos de dados existentes com dados do setor turístico, cuja sistematização já foi iniciada pelo SEBRAE. Trata-se de dar continuidade à ação e, principalmente, de lhe dar um maior uso e utilidade visando facilitar o contato e a colaboração com os mesmos mediante a realização de mais ações conjuntas.

- Obter o suporte inicial de uma consultoria especializada para a definição dos requisitos funcionais do banco de dados. No caso de ser necessário, elaborar os termos de referencia para a contratação da empresa consultora.
- Estabelecer os critérios de segmentação para preencher o banco de dados

▪ Definir os termos básicos que permitam cumprir a lei de proteção de dados ▪ Obter o envolvimento do setor público e privado transmitindo a finalidade do banco de dados e o método para levantar os dados ▪ Realizar o acompanhamento do andamento do projeto e incorporação do setor à iniciativa ▪ Identificar uma empresa encarregada por levantar os dados, registrá-los e manter o banco de dados limpo ▪ Estabelecer os mecanismos de transferência das informações entre o setor público e privado e a empresa encarregada pelo gerenciamento do banco de dados ▪ Realizar o acompanhamento da situação correta de manutenção do banco de dados ▪ Desenvolver os planos de relacionamento para cada grupo de segmento identificado e preparar ofertas personalizadas para o seu posterior envio. ▪ Atualizar e depurar permanentemente os bancos de dados para evitar a existência de dados obsoletos nos registros vigentes. ▪ Atualizar o banco de dados profissional com informação do setor turístico da Rota das Emoções.																	
Agentes envolvidos						Orçamento (R\$)											
Agente				Função		Mínimo				Máximo							
Gerência executiva da Rota				Planejamento, organização e execução		900.000				1.800.000							
ADRS e Conselho Consultivo				Supervisão e aprovação		Fontes de financiamento											
Empresários turísticos				Colaboração e fornecimento de dados		▪ Créditos bancários (Banco do Brasil, Banco Nordeste Brasil) ▪ Outras fontes de financiamento encontradas pelo Órgão Gestor											
Consultoria especializada				Execução													
Cronograma de implementação																	
		2015				2016				2017				2018/2020			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Planejamento																	
Execução																	
Manutenção																	
Linhas de atuação relacionadas								Ações relacionadas									
▪ Avançar para uma promoção e comercialização mais segmentada ▪ Privilegiar a gestão da relação com o cliente (<i>Customer Relationship Management</i>)								▪ Criação ou ativação dos órgãos de gestão da Rota das Emoções nos níveis estratégico e operacional ▪ Implantação do Observatório de Turismo da Rota das Emoções									
Produtos								Resultados									
▪ Documento com as especificações técnicas sobre como desenvolver o sistema de CRM em cada uma de suas fases.								▪ Sistema de CRM desenvolvido e implantado, com uma completa base de dados sobre turistas da Rota, permitindo o envio de ofertas segmentadas segundo perfil e interesses. ▪ Dispor de uma sólida base de clientes com altos níveis de satisfação, transformados em autênticos embaixadores da marca Rota das Emoções.									
Considerações chave								Indicadores de sucesso									
▪ Comunicar a filosofia, objetivos e								▪ Número de contatos registrados na base de									

vantagens de contar com um banco de dados completo para envolver o setor e obter sua participação ativa. ▪ Completar o banco de dados com informações abrangentes: dados de contato, informações sobre necessidades, preferências, ações comerciais realizadas, resposta a ofertas, etc. ▪ Utilizar o banco de dados para as ofertas segmentadas em períodos pontuais. ▪ Acompanhamento e manutenção para medir resultados e avaliar o uso do que se está fazendo.	dados. ▪ Qualidade da informação obtida. ▪ Grau de participação e colaboração dos atores turísticos do setor privado.
---	---

FORT	MONIT	INVEST	INFR	QUAL	POSIC	MKT	INF
Nº19	Aproveitamento da página web da Rota das Emoções como ferramenta comercial						
		Objetivos					Prioridade
		▪ Melhorar a imagem e posicionamento da página web da Rota das Emoções nos mercados emissores chave. ▪ Fazer da página web um instrumento não apenas informativo, mas também orientado a estimular a geração de intercâmbios comerciais. ▪ Melhorar os recursos, navegabilidade e conteúdo da página web atual.					Alta
Descrição							
Para um destino turístico, dispor de uma página web potente (fácil de navegar, com cores e fundos adequados, informações atuais, ilustrada com imagens e fácil de encontrar, etc.) é um das ferramentas mais importantes em termos de marketing direto. Trata-se da vitrine do destino para os clientes potenciais do mundo inteiro. Uma análise sucinta da página web da Rota das Emoções (http://www.rotadasemocoes.com.br/) permite tirar as seguintes conclusões: ▪ Navegabilidade média. Possui uma estruturação ou arquitetura simples, mas o principal navegador vai mudando de posição em função da seção na qual o usuário se encontra, e parece ser repetida no cabeçalho da página, gerando confusão para o usuário. ▪ Falta de uma boa base multimídia. De maneira geral, o nível de qualidade das fotos na página inicial é bom, mas não há nenhuma seção específica onde encontrar imagens potentes e atraentes. O mesmo ocorre com os vídeos. No entanto, sim, existem imagens e vídeos de qualidade tal e como foi mostrada na celebração passada do Salão, onde a maioria dos destinos estavam representados nos murais de imagens e os vídeos promocionais. O inconveniente é que esse material multimídia não está presente ainda na página web. ▪ Simples, no bom e no mau sentido da palavra. Bom porque, de um lado, facilita a navegação, mas mau porque a torna pouco atraente para o turista, que enxerga nela uma página de destinos turísticos como tantas outras que pode visitar. ▪ Pouco profunda, pois as informações que oferece são excessivamente descritivas, sem fornece um valor adicional ao potencial turista. Além disso, não é de fácil acesso para os destinos (o usuário tem que ser acessado através do navegador que está no cabeçalho) e muitas seções não possuem conteúdo, como é o caso de “O Que Fazer?” Seção “Artesanato, Cultura e Eventos” (agenda cultural), onde não há conteúdos registrados parte nenhum dos três estados. ▪ Pouco impactante, seguramente devido ao uso escasso das novas ferramentas disponíveis na Internet, como as de “social media” (há apenas um link para a página do Facebook e Twitter), ou por um projeto de estilo muito tradicional e um tanto defasado. ▪ Falta de idiomas complementares ao português. Apesar do tradutor do Google estar incorporado, a página deve estar disponível em outros idiomas como o espanhol, inglês, francês, italiano e/ou alemão para evitar erros de entendimento. ▪ Falta de uma seção específica para o setor da Rota. Ainda que haja disponível uma seção especial para a imprensa, não existe uma seção específica para o setor turístico onde lhes							





oferecer informação, por exemplo, sobre jornadas de capacitação, apresentações de projetos, etc.

- **Boa base de agências de viagem, hospedagem e restaurantes.** O usuário pode dispor rapidamente dos dados de contato dessas empresas para contatá-las diretamente.

À luz dessas observações, recomendamos levar em conta os requisitos mínimos que qualquer página web de um destino deve cumprir, visando reter e facilitar a busca de informações, favorecendo o processo de tomada de decisões por parte do turista. É por isso que os principais requisitos a serem cumpridos pela página web da Rota são os seguintes:

1. Página inicial impactante

Isso implica que sob um ponto de vista visual e estético, a página inicial seja impecável. Portanto, é necessário evitar o excesso de informações e valorizar em vez disso as imagens. Apresentamos abaixo alguns exemplos de páginas de destinos que conseguem esse efeito.

Página oficial do Equador



Página oficial da Austrália



Página oficial da Argentina



Página oficial das Filipinas



2. Conteúdo e organização da oferta

A organização das informações é um elemento crucial em qualquer página web para orientar e guiar o cliente em sua busca. Em algumas das páginas de referência, como a australiana, canadense e holandesa, a oferta é estruturada da seguinte forma:

Seção de conteúdos fixos:

- **Sobre** (o destino). Principais dados básicos e informações sucintas sobre a história e cultura do destino.
- **O que fazer.** Apresenta as linhas de produto (sol e praia, natureza, aventura, etc.).
- **Destinos.** Apresenta as denominações geográficas a serem visitadas (os 14 municípios da Rota).
- **Eventos.** Identifica os festivais, férias, festas, etc. que ocorrem durante o ano. Uma proposta seria incorporar o calendário dos eventos musicais, religiosos, esportivos, etc. mais relevantes.

Seção de conteúdos variáveis:

- **Destaques ou sugestões.** Identifica rapidamente o mais significativo da oferta do destino sem a necessidade de navegar mais pela página.
- **O que há de novo?** Descreve os eventos ou atividades de referência do momento.
- **Planejamento.** Nesta seção, oferece informações ao turista sobre como chegar ao destino e deslocar-se (aviões, trens, estradas, etc.), onde se hospedar, informações

de receptivos e outros dados relativos à segurança, vistos, etc.

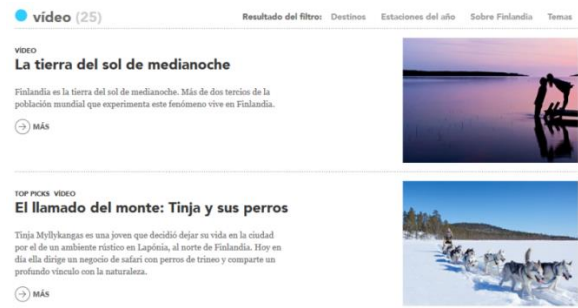
- **Informação:** descarga de folhetos informativos que os potenciais turistas possam baixar.
- **Banco multimídia.** Muitos são os destinos que incorporam em suas páginas web uma seção específica para carregar imagens e vídeos representativos do destino e seus atrativos. Esse conteúdo multimídia deve responder a padrões de qualidade e ser representativo dos atributos, tangíveis e intangíveis, da oferta turística da Rota. A continuação se mostram exemplos de conteúdo multimídia de outros destinos turísticos:

Filipinas: Fotos impactantes



Fonte: <http://itsmorefuninthephilippines.com/bohol/>

Finlândia: Vídeos temáticos



Fonte: <http://www.visitfinland.com/es/tipos/video/>

Peru: Áudio-guias



Fonte: <http://www.peru.travel/es-pe/comunidad/peru-travel-apps.aspx>

Costa Rica: Imagens 360°



Fonte: <http://360.visitcostarica.com/>

3. Funcionalidades do web site

As funcionalidades a serem cobertas em um nível básico são:

- **Gestão de produtos.** Contém todas as informações relevantes às linhas de produto. Possui um banco de dados que permite hospedar todos os **registros de serviços (hotéis, restaurantes, receptivos, etc.) e recursos (museus, igrejas, eventos, exposições, teatros, parques, etc.)**. Essa ação foi iniciada pelo SEBRAE na página web da Rota. No entanto, seria necessário ampliar a base com mais atores chave do setor turístico.
- **Solicitação de informações.** Permite canalizar a solicitação de informações dos turistas e a solicitação de materiais (folhetos, mapas, etc.)
- **Banco de dados CRM.** É possível o cliente se registrar quando solicita um folheto ou realiza uma consulta, cujas informações ficam registradas no banco de dados. O nível de informações solicitadas aumenta à medida que o CRM **está mais desenvolvido e os processos do sistema de vendas mais desenvolvidos**. Essa medida daria suporte e complementar a ação previamente descrita em "Criação de um sistema de CRM".
- **Análise das informações.** A página permite fazer consultas ao administrador sobre visitas a cada um dos produtos, solicitações de folhetos informações, etc. Como ocorre com o CRM, à medida que a página evolui, essa é uma funcionalidade que

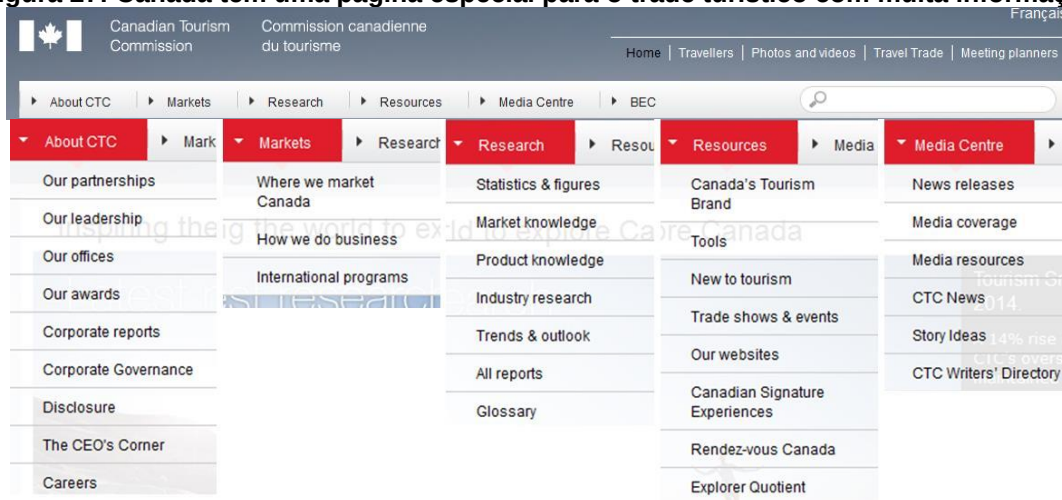
deve se desenvolver para apoiar o desenvolvimento do produto e da estratégia de vendas.

- **Integração de micro-sites e links.** Permite o redirecionamento para outras páginas que podem estar ativas permanente ou pontualmente, com ofertas concretas.
- **Link com páginas de social media.** Permite a integração com a estratégia do destino nas redes sociais. No momento, já existem links para as páginas da Rota no Facebook e Twitter

Outras funcionalidades a serem cobertas em um nível mais avançado, mas sem dúvida importantes, são:

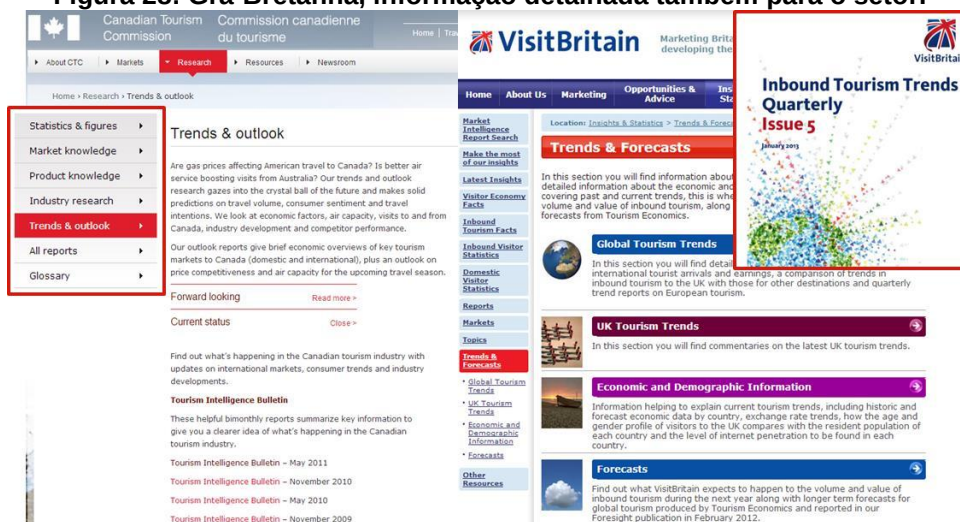
- **Fóruns.** Contém a funcionalidade de fóruns de opiniões dos turistas e em um nível mais avançado a possibilidade de postar vídeos e fotos. Adicionalmente, uma variante do mesmo é a possibilidade de adicionar recomendações aos produtos, o que é cada vez mais utilizado pelos consumidores para tomar sua decisão de compra.
- **Seção especial para o trade.** Alguns destinos, como Canadá ou Austrália, possuem seções específicas para o media e o trade, com o objetivo de fornecer-lhes uma informação mais abrangente e melhor com base nas suas necessidades. Essa seção deve incluir informações como comunicados de imprensa, publicações, galeria de imagens, estatísticas, uso da imagem corporativa, **eventos comerciais futuros, etc.** **Desse modo,** o setor turístico da Rota, prévio registro com usuário e senha, poderia estar informado acerca do calendário dos próximos eventos profissionais, mesas de trabalho, apresentações de projetos, etc., além de ter acesso ao banco multimídia, assim como à informação gerada pelo Observatório Turístico da Rota. Dos exemplos bons de destinos com um apartado especial para o trade som Canada e Grã-Bretanha:

Figura 27: Canadá tem uma página especial para o trade turístico com muita informação



Fonte: <http://en-corporate.canada.travel/>

Figura 28: Grã-Bretanha, informação detalhada também para o setor.



Fonte: <http://www.visitbritain.org/>

4. Navegabilidade

A **navegabilidade entre as diferentes seções** é outro elemento crucial da página de um destino:

- O turista deve ser capaz a todo o momento de regressar à página inicial.
- A seção fixa da página deve estar sempre visível.
- O uso da barra de rolagem para deslocar-se na página deve ser mínimo.
- O desempenho da página deve ser ótimo (não demorar para carregar).
- Não deve haver um uso excessivo de banners e pop-ups, embora esses recursos sejam utilizados para anunciar ofertas especiais.

Por outro lado, considerando os recursos e evolução rápida que a Internet oferece, já são muitos os portais de destinos turísticos, que além de utilizar a página web como ferramenta de comunicação, utilizam-na como instrumento consolidador da oferta turística e de venda.

Embora no caso da Rota não se planeje que seja função da página web oficial atuar como instrumento de venda no sentido estrito, submetemos essa proposta a consideração de maneira consistente a **reforçar a orientação comercial da web atual da Rota**, no sentido de estimular os intercâmbios comerciais mediante uma estrutura, uma linguagem e ferramentas mais adequadas a esse objetivo. Para atingir esse objetivo, existem três tipos de modelo:

- **Modelo 1: Plataforma única de reserva e venda.**

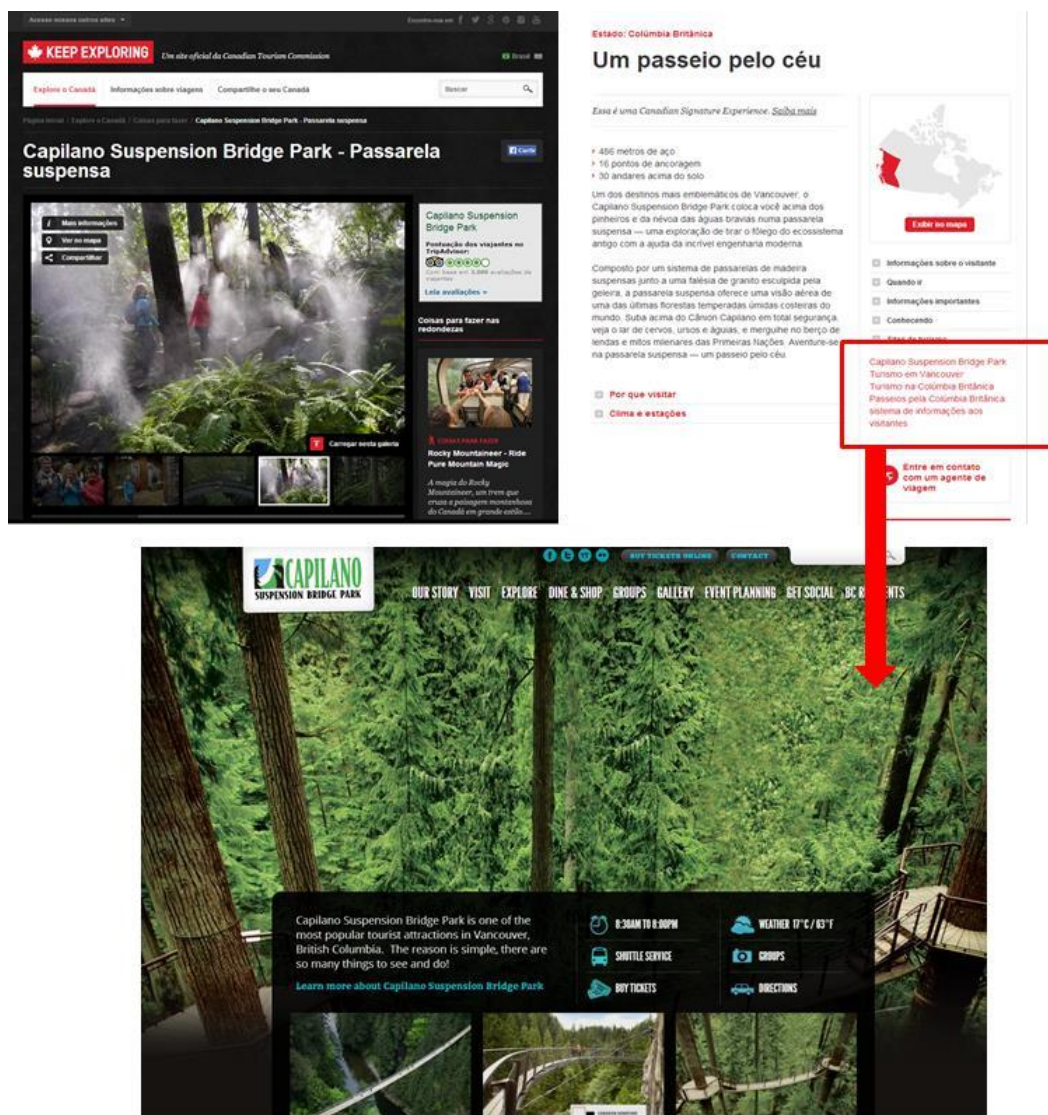
Esse é o modelo mais completo e avançado onde todo o processo de reserva e venda é realizado pela própria página web do destino. O processo de implementação é longo e complexo, não somente tecnicamente, mas também sob o ponto de vista da negociação e explicação aos operadores locais. Isso requer o estabelecimento de “regras do jogo” claras, a explicação de como funciona o processo, como as reservas são gerenciadas, etc. Este modelo é aquele utilizado pelos destinos menores, como cidades (Barcelona, Paris ou Berlim) ou regiões turísticas como Catalunha, cujo exemplo é ilustrado a seguir.

The image shows a screenshot of the Catalunya.com website. The top navigation bar includes the Catalunya logo, a search bar, and links for 'Português' and 'Iniciar sessão'. The main banner features a landscape image with the text 'Trekking: El Cinquè Llac (The Fifth Lake)' and a 'Sever' button. Below the banner, there are two featured experiences: 'Dali's Figueras and Girona' and 'Girona City Tour, a funny way to explore the city'. The 'Girona City Tour' experience is highlighted with a red arrow pointing to a reservation form. The form is titled 'Reserva da experiência' and 'Verifica e preenche os dados da tua reserva'. It is divided into three sections: 1. A experiência, 2. Os teus dados, and 3. O pagamento. Section 1 shows the experience details, including a date of 18-07-2014, a price of 4,50 €, and a quantity of 2. Section 2 contains a registration form with fields for Name, Surname, E-mail, Telephone, and Password. Section 3 shows the payment details, including a total of 9,00 € and a 'Pagar e confirmar' button. The form also includes a disclaimer about the service being provided by a third party and a link to the terms and conditions.

Como podemos ver, embora o processo de reserva e compra ocorra na página web da Catalunha, a experiência neste caso é operada por empresas como Julià Travel e Gray Line Spain, o que oferece segurança e confiabilidade ao usuário que está comprando a experiência.

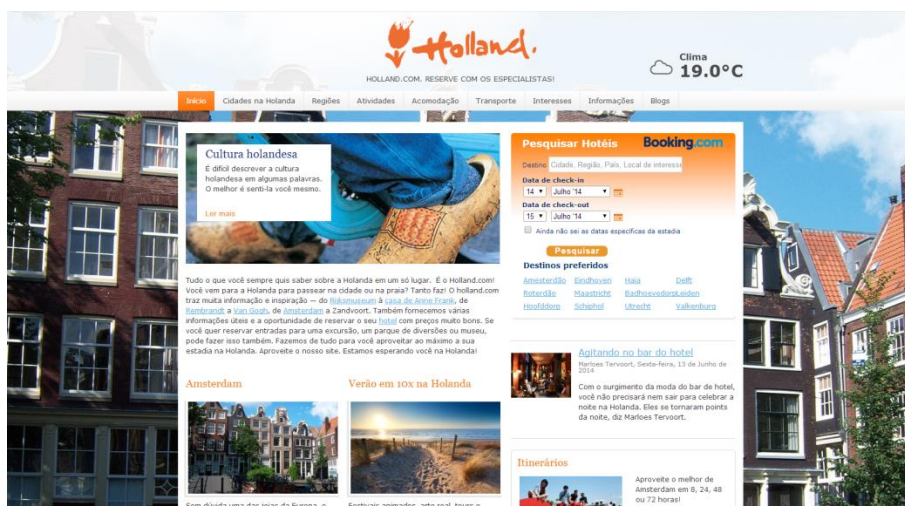
- **Modelo 2: Link com operadores turísticos locais.**

Trata-se de um modelo mais flexível que permite ao usuário realizar virtualmente todo o processo de reserva na página web do destino, mas no momento de confirmar a reserva e realizar o pagamento, o usuário é redirecionado para a página web do fornecedor que oferece o serviço em questão, seja uma hospedagem, um restaurante, uma atividade ou um espetáculo. Esse modelo é o utilizado pelo Canadá.



Modelo 3: Integração de mecanismos de reserva conhecidos.

Esse modelo caracteriza-se pelo acordo entre um destino e um mecanismo de reservas como, por exemplo, booking.com ou expedia.com. Ele oferece ao cliente um sentimento de confiança, legalidade e segurança. Esse modelo é utilizado atualmente em destinos como a Holanda.





Considerando as características atuais da Rota e a funcionalidade da sua página web, atualmente recomenda-se apostar no modelo dois, incorporando os links dos provedores turísticos.

Tarefas chave para a implementação

- Analisar em profundidade a página web atual com base em critérios ou requisitos mínimos que ela deve cumprir em termos de navegabilidade, funcionalidade, seções, banco multimídia, planejador de viagem, etc.
- Realizar um benchmarking de outras páginas web e extrair as melhores práticas para aplicar à página web da Rota das Emoções.
- Redefinir a estrutura funcional da web, as principais seções a serem desenvolvidas ou melhoradas e as ferramentas a serem incluídas junto ao parceiro tecnológico que desenvolveu a página web. Na sua ausência, se não for possível contar a participação deste parceiro, realizar uma busca e identificar parceiros potenciais.
- Convocar o Conselho Consultivo para divulgar o projeto de renovação da página web, seus prazos e seu envolvimento.
- Desenvolver o projeto e atualizar a página web
- Assegurar a integração das diferentes ferramentas vinculadas à web
- Realizar apresentações nos diferentes estados para divulgar a nova página web, bem como em eventos pontuais, tais como feiras, visitas comerciais, etc.
- Realizar o acompanhamento do andamento do projeto
- Estabelecer os canais e processos de comunicação para manter os conteúdos da web atualizados
- Estabelecer reuniões periódicas para avaliar as possíveis melhorias.

Agentes envolvidos		Orçamento (R\$)	
Agente	Função	Mínimo	Máximo
Gerência executiva da Rota	Planejamento, organização e execução	800.000	1.200.000
ADRS e Conselho Consultivo	Supervisão e aprovação	Fontes de financiamento	
SEBRAE	Fornecimento de projeto de web anterior e de provedor tecnológico		
Parceiro	Execução		

tecnológico									da Rota							
Cronograma de implementação																
	2015				2016				2017				2018/2020			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Planejamento																
Execução																
Manutenção																
Linhas de atuação relacionadas								Ações relacionadas								
- Intensificar a utilização das novas tecnologias de informação e comunicação. - Utilizar critérios de eficácia e rentabilidade na seleção e utilização de meios, canais e suportes à promoção e comercialização.								- Criação ou ativação dos órgãos de gestão da Rota das Emoções nos níveis estratégico e operacional - Extensão do programa de Relações Públicas								
Produtos								Resultados								
Proposta técnica para atualizar e melhorar a atual página web da Rota, com as especificações pertinentes com relação às alterações a serem efetuadas em cada seção.								A página web da Rota com conteúdos atualizados, novas seções e com uma clara orientação comercial e não apenas informativa.								
Considerações chave								Indicadores de sucesso								
- Incluir o maior número possível de empresas e serviços do setor turístico da Rota nas seções de hospedagem, restauração, etc. - Apresentar o conteúdo de maneira a comunicar ou propor produtos atraentes que suscitem o desejo de compra no viajante. - Realizar campanhas de promoção intensiva do portal nos canais de comunicação.								- Incremento do número de visitas anuais ao site web. - Número de empresas do setor privado registradas na página web. - Melhora do posicionamento da web.								

FORT	MONIT	INVEST	INFR	QUAL	POSIC	MKT	INF
Nº 20	Desenvolvimento de publicidade em cooperação						
		Objetivos ▪ Otimizar custos de publicidade e rentabilizar o investimento orçamentário. ▪ Gerar sinergias comerciais e benefícios de imagem. ▪ Reforçar a imagem da Rota das Emoções nos diferentes mercados emissores e aumentar o conhecimento e entendimento da Rota. ▪ Diversificar os meios empregados na publicidade e potencializar o uso da publicidade on-line.				Prioridade Alta	
Descrição Apesar de a publicidade ter um impacto ou influência menor no processo de compra de um turista (fundamentalmente na escolha de um destino), se ela for comparada, em termos de custo-benefício, com outras ferramentas de comunicação, continua sendo útil, válida e necessária para a comunicação turística dos destinos. Não obstante, ela requer uma adaptação tanto às novas circunstâncias do mercado (maior segmentação) quanto ao surgimento das novas tecnologias de comunicação (publicidade on-line). Na perspectiva de avançar para uma maior diversificação de mercados e, especialmente, na penetração de novos segmentos de demanda, é recomendável evoluir para uma publicidade mais segmentada, tanto nos meios tradicionais (off-line) como nos que oferecem as novas tecnologias (on-line). No entanto, e apesar das vantagens que a publicidade apresenta, o principal problema associado, a nível geral, é seu alto custo. Por isso, e com o objetivo de rentabilizar esse meio de comunicação, recomenda-se apostar na modalidade de publicidade em cooperação com diferentes atores chave, como, por exemplo: ▪ Operadores da Rota ou dos principais mercados emissores; ▪ Empresas não estritamente turísticas, mas que estão relacionadas com algum aspecto envolvido na prática de determinadas atividades turísticas (exemplo: fabricantes de materiais para esportes de aventura, esportes náuticos, pesca, etc.); ▪ Revistas especializadas em determinadas atividades, especialmente no mercado das viagens de natureza e aventura, constituem também um bom terreno no qual conseguir acordos de publicidade compartilhada. ▪ Etc. O objetivo, em qualquer caso, é obter a inserção de anúncios publicitários em revistas ou outros meios de comunicação especializados para fazer chegar mensagens específicas a determinados segmentos de demanda, compartilhando o custo e rentabilizando assim o investimento realizado. Alguns destinos colocaram em prática essa estratégia com resultados muito positivos, como, por exemplo, Chile com a conhecida marca de sapatos Panama Jack, Cancun com a marca de sumos de frutas Juver o recentemente, Grã-Bretanha com o centro comercial espanhol “El Corte Inglés”.							
Figura 29: Exemplos de publicidade em cooperação							
Chile com Panama Jack							
Exemplo de anúncio em imprensa espanhola, página inteira				Exemplo de cartão postal distribuído nos pontos de venda			



Descubre Chile con Panama Jack
 rellena este cupón, y entrarás en el sorteo
 de 10 viajes a Chile para dos personas.

A rellenar por el cliente:
 Nombre _____
 Dirección _____
 C.P. _____ Población _____
 Teléfono _____ Fecha de Nacimiento _____

A rellenar por el punto de venta:
 Nombre del Establecimiento _____
 Atte. por _____
 Fecha _____ N° Ticket _____
 Sello _____

LANCHILE
 CRUCEROS AUSTRALIS
 En colaboración con:
 COMPAÑIA LINEA DE PASAJEROS
 TURISTICA DE CHILE

MADE BY NATURE AND

Participación válida durante los meses de octubre a noviembre.
 Los clientes deben ir personalmente al punto de venta antes del 1 de noviembre de 2001.
 Se darán los premios al azar. Se darán los premios al azar.

Cancun com Juver

Exemplo de folheto de promoção

Viaja con Juver a Cancún

En Noviembre 100 personas podrán disfrutar de una inolvidable estancia de siete noches en habitación doble con desayuno en el Hotel Grand Oasis Resort, frente al Caribe y junto al lago Nichupté.

Asimismo está incluido en el premio una cena mexicana y una excursión a un parque eco-arqueológico.

El viaje tendrá lugar en vuelo Madrid - Cancún - Madrid y cuenta con la organización de Club de Vacaciones y especialmente de la Oficina de Visitantes y Convenciones de Cancún.

Bases de la promoción en los envases de las marcas Juver y Disfruta.

Es una promoción conjunta de

Juver **cancun**
 LA PALABRA MÁGICA
 CARIBE MEXICANO

Con la colaboración de

CRSS **Vacaciones**

Información Cancún: www.gocancun.com

Exemplo de pôster de promoção

Juver

Viaja con Juver a Cancún

Viaja con Juver a Cancún

- 50 viajes para dos personas
- estancia de 7 noches
- en hotel de 4 estrellas

¡Cuántas más cartas envíe, más posibilidades tiene de ganar!

Envíenos 3 códigos de barras de cualquier producto Juver, junto con sus datos personales (nombre y apellidos, dirección, código postal, población, provincia, teléfono y DNI) al Apartado de Correos 4202, 30.008-Murcia.

SORTEAMOS 50 VIAJES PARA 2 PERSONAS

Grã-Bretanha com “Corte Inglês” (Espanha)

A seguir, são expostas algumas considerações a serem levadas em conta na hora de utilizar tanto os meios de publicidade off-line como on-line.

- **Publicidade off-line:** a publicidade off-line de conteúdo genérico continuará tendo um papel importante na estratégia de comunicação, mas também se deve avançar para uma publicidade com um conteúdo dirigido a segmentos específicos, como o de aventura ou esportivo.

É importante destacar também que as mensagens e imagens que fazem parte das campanhas em cooperação, tenham um alto conteúdo emocional e simbólico, ressaltando os valores únicos do destino e os componentes que o fazem diferente do resto.

Também convém evitar que, no seu afã de seduzir e convencer, a publicidade acabe comunicando uma imagem irreal, que não corresponda com o que o turista realmente encontrará e vivenciará no destino, já que isso pode gerar frustração e reações negativas, e que finalmente acabarão tendo um efeito muito diferente do desejado.

- **Publicidade on-line:** pode adquirir diferentes formas: desde banners localizados estrategicamente em mídias cujo público-alvo seja o mesmo ou semelhante ao target desejado pela Rota, até a inserção de anúncios pagos (pay per click) em mecanismos de busca como o Google e sua aplicação AdWords de gerenciamento muito simples que, além de no próprio Google, permite anunciar em outros canais, como Youtube.

A Rota já vem fazendo tudo isso, porém de uma maneira mais pontual. O que está em jogo é passar de algo “esporádico” para “contínuo”.

Também contemplamos, dentro da publicidade on-line, a troca de links com intermediários que trabalhem com a Rota: operadores de tours, empresas aéreas, empresas internacionais de locação de veículos, etc., com o objetivo de gerar um maior tráfego para a página web oficial do destino.

No entanto, o mais em voga e altamente eficaz do momento é a publicidade na “Social Media”. Seu principal atrativo está na possibilidade de realizar uma segmentação extrema até o momento dificilmente alcançável. O melhor exemplo disso é o “Facebook ads”.

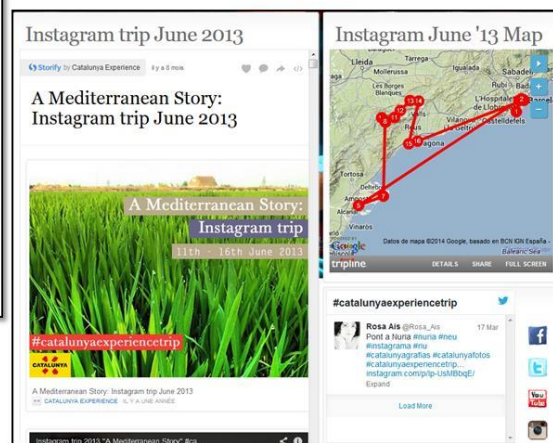
Tarefas chave para a implementação

- Analisar o material atual produzido em termos de publicidade pelas autoridades estatais e operadoras, definindo-se se ele é adequado, se reflete a imagem da Rota, se explica claramente o que é oferecido, se as imagens utilizadas são atraentes e de qualidade, qual é sua rentabilidade, etc.

- Analisar as publicações que os concorrentes produzem avaliando os mesmos aspectos do item anterior para estabelecer uma comparação e identificar os pontos fortes e fracos do nosso material com relação ao dos concorrentes.
- Analisar o público-alvo por segmento de produto e identificar os meios de comunicação que mais se ajustem a suas necessidades.
- Realizar um estudo para determinar todas as características que os diferentes anúncios on-line e off-line devem cumprir e estabelecer os objetivos de comunicação.
- Selecionar as publicações e meios mais relevantes utilizando um estudo de inteligência de mercado que permita selecionar antecipadamente os meios de comunicação mais idôneos para a Rota, considerando o seu público-alvo e segmentos de produto onde compete.
- Identificar os possíveis parceiros para levar a cabo acordos de publicidade em cooperação nos meios selecionados.
- Elaborar as cláusulas e princípios básicos de colaboração entre ambas as partes.
- Iniciar os contatos e negociar os possíveis acordos.
- Comprar os espaços publicitários nos meios on-line e off-line.
- Monitorar e comprovar a efetividade das campanhas publicitárias

Agentes envolvidos										Orçamento (R\$)							
Agente					Função					Mínimo				Máximo			
Gerência executiva da Rota					Planejamento, organização e execução.					450.000				800.000			
ADRS e Conselho Consultivo					Supervisão e aprovação					Fontes de financiamento Financiamento dos empresários da Rota ou outras fontes de financiamento encontradas pelo Órgão Gestor.							
Empresas participantes					Execução												
Cronograma de implementação																	
		2015				2016				2017				2018/2020			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Planejamento																	
Execução																	
Manutenção																	
Linhas de atuação relacionadas									Ações relacionadas								
Utilizar critérios de eficácia e rentabilidade na seleção e utilização de meios, canais e suportes à promoção e comercialização.									- Aproveitamento da página web da Rota das Emoções como ferramenta comercial - Realização de um programa de seminários sobre técnicas de trabalho em cooperação								
Produtos									Resultados								
Documento com as especificações técnicas para alcançar acordos de publicidade em cooperação com diferentes tipos de atores chave.									Diferentes acordos de publicidade em cooperação estabelecidos, que serão traduzidos em um aumento de notoriedade da Rota, seus municípios e atrativos, enquanto se rentabiliza o investimento em publicidade.								
Considerações chave									Indicadores de sucesso								
- Identificar os parceiros chave adequados para os objetivos de comunicação e o público-alvo. - Delimitar bem as condições do convênio de colaboração entre ambas as partes.									- Número de empresas participantes nos convênios de colaboração. - Número de acordos de publicidade em cooperação alcançados. - Incremento de vendas das empresas participantes.								

FORT	MONIT	INVEST	INFR	QUAL	POSIC	MKT	INF
Nº 21		Desenvolvimento do programa de Relações Públicas					
		Objetivos				Prioridade	
		- Aumentar a exposição, visibilidade e notoriedade da Rota das Emoções e seus destinos nas mídias e em outros ambientes e entornos. - Apoiar outras ações de comunicação e comercialização com o objetivo de otimizar sua eficácia e rentabilidade. - Criar confiança entre os colaboradores comerciais da Rota. - Assegurar um fluxo constante de histórias e informações atraentes e positivas sobre a Rota das Emoções, seus destinos e produtos.				Média	
Descrição							
Relações Públicas (RP) é a técnica ou ferramenta de comunicação utilizada para construir, gerenciar, reforçar e manter a imagem positiva de uma organização, como fator chave do posicionamento desejado. As relações públicas são utilizadas como ferramenta de apoio e complemento da publicidade e de gerenciamento da marca. Nos últimos anos, as RP se transformaram em um elemento muito importante da estratégia de comunicação de um destino, deixando de ser vista como uma simples ferramenta de marketing e atingindo um caráter estratégico superior, de vital importância para qualquer destino turístico, visto que se encarrega precisamente de construir, administrar e manter sua imagem. A finalidade das RP deve ser gerenciar de uma maneira integrada e inteligente a comunicação entre os responsáveis pelo gerenciamento da Rota das Emoções e o mapa de públicos-alvo chave sobre o qual deseja-se ter influência. Para isso, as RP vêm se valendo tradicionalmente de diferentes ferramentas, como a publicidade, promoções pagas em diferentes mídias e formatos, lobbying, organização de eventos, etc. No entanto, e levando em conta a essência das relações, isso implica uma comunicação bidirecional, que foi amplamente facilitada e se tornou mais barata graças aos novos canais de comunicação on-line e formatos como os blogs ou rede sociais que permitem manter um diálogo mais fluido e conhecer melhor os públicos-alvo de interesse. A Rota das Emoções não pode ficar à margem disso e, conseqüentemente, deve apostar fortemente em um uso intensivo, profissional, inteligente e coerente das RP. Para a consecução desta ação, é frequente e conveniente o uso das seguintes ferramentas: Publicity consistente na aparição gratuita nos meios de comunicação graças a um trabalho interno de geração de comunicados de imprensa, convite aos meios de comunicação a determinados eventos, organização de conferências de imprensa on-line por meio de ferramentas como “Google Handout” para divulgar as últimas novidades do destino, a elaboração de um kit de imprensa on-line contendo dois ou três artigos de amostra já redigidos, um pen-drive com imagens e vídeos do destino ou o acesso à página web da Rota para baixar material multimídia, etc. Press trips / influenciadores trips: Trata-se de convidar jornalistas e/ou blogueiros nacionais e internacionais, preferencialmente especializados em turismo, para que conheçam em primeira mão a oferta turística da Rota, seus destinos e seu potencial turístico e falem dele por meio de suas reportagens, artigos, blogs, etc. No caso dos influenciadores trips (blogs, twitter, instagram, pinterest, etc.), os resultados da viagem começam a se materializar antes do início da viagem. Os influenciadores utilizam as redes sociais para divulgar o trajeto que vão realizar e começam a interagir entre eles. A ferramenta chave é o Twitter, pois na maioria de casos costuma-se criar um hashtag (#) para identificar a viagem e assim facilitar a busca de tweets e comentários relacionados com ela. A continuação se mostra um exemplo de viagem organizado para os “instagramers” em Catalunha (Espanha) e outro exemplo de Blogtrip organizado pela “Ruta del Jamón Ibérico” (Espanha)							
Figura 30: Catalunha, viagens organizados para os “instreamers”							



Fonte: <http://www.lavanguardia.com/internet/20120613/54311070834/once-usuarios-de-instagram-promocionaran-catalunya-con-sus-fotos.html>
<http://bloctrip.catalunya.com/instagramtrip-june-2014/>

Figura 31: BlogTrip “Ruta del Jamón Ibérico”, Espanha



- Viagem cultural, gastronômica e experiencial
- 10 bloggers reconhecidos convidados
- Criação *hashtag* #RutaJamónExtremadura
- Visita ao destino para conhecer seus encantos
- + 3 milhões de impressões no Twitter em um fim de semana

Fonte: <http://dinamizaasesores.es/dinamiza/blogtrip-ruta-del-jamon-iberico-dehesa-extremadura/>

No que tange ao **press trip**, os convidados são jornalistas que representam um meio de comunicação específico. Eles viajam para conhecer o destino e posteriormente escrevem uma reportagem para o jornal, revista, rádio ou televisão que representam. No entanto, recentemente, graças à proliferação das redes sociais, também estão tendo uma maior implicação durante o transcurso da viagem ao realizar comentários nas redes sociais, seja em perfis pessoais ou em perfis oficiais do meio de comunicação em questão.

- **Inserção paga nas mídias** destinada a fazer uma grande exposição do destino em uma mídia gráfica de grande prestígio e de grande tiragem off-line e on-line. Isso gerará um efeito multiplicador que fará com que essa inserção paga em um meio de comunicação líder gere repercussão em outras mídias que tomam como referência o que se publica nelas, reduzindo assim o custo relativo desta ação.
- **Organização de eventos** em algum destino da Rota com a presença de uma celebridade internacional que sirva de gancho para atrair a atenção dos meios de comunicação.
- **Aparição em “Listas de ouro”**, mediante um trabalho proativo com o objetivo de aparecer nas listas dos melhores destinos de férias, que várias publicações internacionais e páginas

de recomendação como o TripAdvisor publica anualmente e que ajudam o destino a ganhar visibilidade, notoriedade e reputação.

Para o gerenciamento deste programa de Relações Públicas, existem três opções:

- Outsourcing, contratando uma agência especializada.
- Modelo misto: gerenciamento por parte da Gerência executiva da Rota + contratação pontual de uma agência externa para determinados eventos que exijam uma intervenção mais profissional no âmbito internacional.
- Gerenciamento interno, com toda a responsabilidade para a equipe encarregada do gerenciamento da Rota.

A seleção de um ou outro modelo dependerá da ambição com a qual o programa for encarado, bem como dos recursos disponíveis, tanto técnicos, como humanos e econômicos. Não obstante, e devido às características atuais da Rota, recomenda-se optar por delegar a execução desta ação para uma agência especializada.

Tarefas chave para a implementação

- Preparar um briefing completo (imagem, mensagens, targets, mídias, objetivos, etc.) por parte da Gerência executiva da Rota
- Preparar os editais técnicos para a contratação de uma agência de RP.
- Realizar uma licitação aberta a agências de RP
- Selecionar uma agência com base no cumprimento dos requisitos estabelecidos.
- Aprovar a proposta de atividades chave a ser implantada pela agência de RP
- Realizar mudanças na proposta e validá-la
- Estabelecer um mecanismo de comunicação que informe ao setor público e privado sobre as ações implantadas
- Controlar a realização das ações e analisar periodicamente o impacto obtido
- Avaliar o trabalho realizado pela agência com base nos objetivos estabelecidos e realizar mudanças caso necessário.

Agentes envolvidos		Orçamento (R\$)	
Agente	Função	Mínimo	Máximo
Gerência executiva da Rota	Planejamento, organização e execução	900.000	1.200.000
ADRS e Conselho Consultivo da Rota	Supervisão e aprovação	Fontes de financiamento	
Agência RP	Execução		
		▪ Créditos bancários (Banco do Brasil, Banco Nordeste Brasil) ▪ Outras fontes de financiamento encontradas pelo Órgão Gestor	

Cronograma de implementação

	2015				2016				2017				2018/2020			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Planejamento									■	■						
Execução											■	■	■	■		
Manutenção															■	■

Linhas de atuação relacionadas	Ações relacionadas
▪ Intensificar a utilização das novas tecnologias de informação e comunicação ▪ Avançar para uma promoção e comercialização mais segmentada	▪ Aproveitamento da página web da Rota das Emoções como ferramenta comercial ▪ Articulação e divulgação de um programa de eventos

▪ Utilizar critérios de eficácia e rentabilidade na seleção e utilização de meios, canais e suportes à promoção e comercialização.	
Produtos	Resultados
▪ Documento técnico com as especificações sobre o conteúdo dos termos de referência para selecionar a agência de RP. ▪ Programa de Relações Públicas implantado.	▪ Com um programa de Relações Públicas mais estruturado e com ações concretas a serem realizadas ao longo de todo o ano, a Rota das Emoções em seu conjunto será um destino com mais notoriedade e visibilidade nos meios de comunicação. ▪ Todos os atores chave do setor turístico serão beneficiados por esse incremento de notoriedade.
Considerações chave	Indicadores de sucesso
▪ Redigir um briefing muito claro e trabalhar conjuntamente com a agência na definição, desenvolvimento e controle das ações de RP para obter os resultados desejados. ▪ Estabelecer um sistema de comunicação que informe a indústria sobre as ações implantadas. ▪ Analisar o impacto das ações realizadas	▪ Resultados alcançados no marco desse programa. ▪ Incremento da notoriedade e visibilidade da Rota nos meios de comunicação. ▪ Melhora na rentabilidade de outras ações de marketing.

8

Plano Operacional de Informações Turísticas

No marco do Plano Operacional de Informações Turísticas, as seguintes ações são propostas:

- Criação de um sistema integral de sinalização turística
- Criação de três Centros de Interpretação
- Produção e divulgação de folhetos segmentados por linhas de produto

FORT	MONIT	INVEST	INFR	QUAL	POSIC	MKT	INF
Nº 22	Criação de um sistema integral de sinalização turística						
		Objetivos	Prioridade				
		- Facilitar a acessibilidade a todos os atrativos turísticos. - Fortalecer a identidade da Rota das Emoções. - Facilitar a orientação do turista e do habitante. - Agregar valor à experiência turística. - Melhorar a qualidade e competitividade global do destino Rota das Emoções.	Muito alta				
Descrição							
Sistematizar a sinalização turística na Rota das Emoções com objetivo de satisfazer e induzir as procuras potenciais ou reais de orientação, direção e identificação dos turistas e dos habitantes locais com clareza e precisão, assim como transmitir uma imagem única e homogênea do produto turístico Rota das Emoções. De acordo com o Guia Brasileiro de Sinalização Turística, a Sinalização de Orientação Turística é a comunicação efetuada por meio de um conjunto de placas de sinalização, implantadas sucessivamente ao longo de um trajeto estabelecido, com mensagens escritas ordenadas, pictogramas e setas direcionais. Esse conjunto é utilizado para informar aos interessados sobre a existência de atrativos turísticos e de outros referenciais, sobre os melhores percursos de acesso e, ao longo destes, distância a ser percorrida para se chegar ao local pretendido. Na elaboração dos projetos de Sinalização de Orientação Turística, devem ser observados diversos aspectos no sentido de atender aos deslocamentos dos turistas. Garantir a padronização, a legibilidade e a visualização, entre outros, é fundamental para a eficácia da sinalização, sendo por isso recomendado que a metodologia apresentada a seguir seja mantida em todos os municípios, independente do grau de abrangência e do número de atrativos a serem destacados.							
Conceitos Gerais							
- Padronização - Tipos de placas - Critérios de seleção e ordenamento das mensagens							
Projeto Preliminar							
Usuários de Veículos				Pedestres			
- Continuidade das mensagens - Compatibilização com POT local				- Continuidade das mensagens - Compatibilização com POT local - Diretrizes			
Detalhamento das Placas							
Usuários de Veículos				Pedestres			
- Padronização - Tipos de placas - Critérios de diagramação - Dimensionamento				- Placas Direcionais - Placas Interpretativas			
Colocação das Placas							
Usuários de Veículos				Pedestres			

- Critérios de posicionamento
- Definição de suportes

- Critérios de posicionamento

Projeto Executivo

- 1º passo: locação das placas em planta
- 2º passo: locação das placas em campo
- 3º passo: representação gráfica do projeto
- 4º passo: memorial descritivo
- 5º passo: verificação final

A título indicativo, incluímos a seguir alguns cartazes informativos homogeneizados com o logótipo da Rota das Emoções:

Localização geral, para saber quais são os municípios mais próximos e respetiva distância de localização, que poderíamos complementar com pictogramas dos diferentes recursos existentes em cada município.



Pontos de informação	Caminhos pedestres	Praias
Atrativos culturais	Restaurantes	Transporte público

Tarefas chave para a implementação

- Compromisso de todos os municípios/estados para acolhimento de um sistema de sinalização homogêneo para potenciar a imagem unitária da Rota
- Contratação de uma consultoria especializada para elaboração de um Plano Integral de Sinalização Turística ao longo da Rota cobrindo tanto as zonas interurbanas como as zonas

urbanas.																	
▪ Adaptação dos pictogramas contidos no Guia Brasileiro de Sinalização Turística às particularidades da Rota das Emoções.																	
Agentes envolvidos									Orçamento (R\$)								
Agente				Função					Mínimo				Máximo				
Órgão gestor da Rota				Contratação de consultoria					440.000				1.500.000				
Secretaria de Turismo dos Estados de Maranhão, Piauí e Ceará				Colaboração					Fontes de financiamento								
Prefeituras dos 15 municípios da Rota das Emoções				Implantação/manutenção					▪ Fundos do Banco Interamericano de Desenvolvimento								
Cronograma de implementação																	
		2015				2016				2017				2018/2020			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Planejamento																	
Execução																	
Manutenção																	
Linhas de atuação relacionadas									Ações relacionadas								
▪ Fornecer informação útil e prática ao visitante potencial e ao visitante no destino. ▪ Envolver todos os agentes da Rota na função de informação (profissionais e população).									▪ Criação ou ativação dos órgãos de gestão da Rota das Emoções nos níveis estratégico e operacional. ▪ Elaboração de um inventário de necessidades de criação de novas infraestruturas, equipamentos e serviços públicos e de melhora das existentes. ▪ Elaboração de um Plano de Marketing para a Rota das Emoções.								
Produtos									Resultados								
▪ Plano Integral de Sinalização Turística									▪ Existência de um sistema uniforme de sinalização e identificação da Rota. ▪ Os turistas podem viajar com segurança e de forma independente pela Rota.								
Considerações chave									Indicadores de sucesso								
▪ Conseguir o compromisso de todos os municípios para implementação do sistema de sinalização turística e respetiva manutenção posterior. ▪ Acordar as tipologias de recursos a padronizar tanto com o setor público como com o setor privado. ▪ Adaptar os pictogramas da Guia de Sinalização a nível Federal.									▪ Plano Integral de Sinalização Turística.								

FORT	MONIT	INVEST	INFR	QUAL	POSIC	MKT	INF
Nº 23		Criação de três Centros de Interpretação					
		Objetivos				Prioridade	
		- Gerar uma cultura interna de proteção ambiental e cultural. - Potenciar as atividades de educação ambiental destinadas aos habitantes dos municípios da Rota. - Facilitar a acessibilidade a todos os atrativos turísticos. - Atingir um uso turístico mais equilibrado do território. - Incrementar a permanência média e o gasto. - Agregar valor à experiência turística. - Melhorar a qualidade e competitividade global do destino Rota das Emoções.				Média	
Descrição							
Criação de três Centros de Interpretação em cada uma das Unidades de Conservação (UC) que funcionam atualmente como destinos indutores do turismo: - Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses - Área de Proteção Ambiental Delta de Parnaíba - Parque Nacional de Jericoacoara							
							
Apesar de estarem os Centros de Interpretação localizados nas três Unidades de Conservação principais, eles vão proporcionar informação sobre todas as Unidades de Conservação existentes na Rota, independentemente do seu regime de proteção:							
Unidade de Conservação				Municípios abrangidos			
Criadas pela legislação federal:							
Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses				Barreirinhas, Santo Amaro e Primeira Cruz			
Parque Nacional de Jericoacoara				Cruz e Jijoca de Jericoacoara			
Área de Proteção Ambiental Delta do Parnaíba				Luís Correia, Ilha Grande, Parnaíba, Araioses, Tutóia, Chaval e Barroquinha			
Área de Proteção Ambiental Serra do Ibiapaba				Chaval			
Reserva Extrativista Marinha Delta do Parnaíba				Ilha Grande, Araioses e Água Doce			
Reserva Particular do Patrimônio Natural Ilha do Caju				Araioses			
Criadas pela legislação estadual:							
Área de Proteção Ambiental da Foz do Rio das Preguiças, Pequenos Lençóis e Região Lagunar Adjacente (MA)				Barreirinhas, Paulino Neves, Tutóia e Araioses			
APA Upaon-Açu / Miritiba / Alto Preguiça (MA)				Barreirinhas, Humberto de Campos, Primeira Cruz, Santo Amaro, Paulino Neves,			

	Tutóia
Área de Proteção Ambiental Lagoa de Jijoca (CE)	Cruz e Jijoca
Criadas pela legislação municipal:	
Área de Proteção Ambiental de Tatajuba	Camocim

A finalidade destes Centros de Interpretação vai ser bastante variada:

- Difundir o patrimônio natural bem como cultural relacionado com os usos tradicionais sustentáveis tanto aos turistas como aos habitantes
- Organizar visitas escolares destinadas a todas as escolas dos municípios integrantes da Rota
- Receber os visitantes das Unidades de Conservação antes de seu respectivo acesso às mesmas para dar um seminário básico sobre como atuar dentro da UC, o que está permitido fazer, espécies naturais e usos tradicionais, um mapa e um saco para que após a visita, regressem com os seus próprios restos de lixo.
- Podemos propor a elaboração de um “Passaporte” para que os visitantes possam colocar um selo como lembrança, favorecendo ainda o controle por parte do Centro de Visitantes do número de pessoas que acessam a todas as UCs e finalidade do acesso.



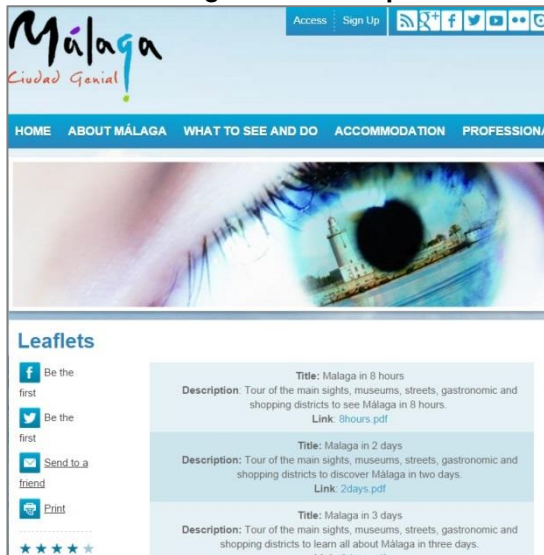
- Criação de um programa meio ambiental com voluntários e práticas destinado, em primeiro lugar, aos estudantes das universidades dos estados de Maranhão, Piauí e Ceará, que após superarem um período de formação, poderão realizar práticas laborais nos Centros de Interpretação.
- Elaboração de atividades específicas de educação ambiental para incentivar as visitas ao longo de todo o ano como saídas para visitar as populações migratórias de aves, caminhadas temáticas enfocadas nas atividades de cada estação do ano, saídas turísticas e didáticas para seguir o rastro da fauna, etc.

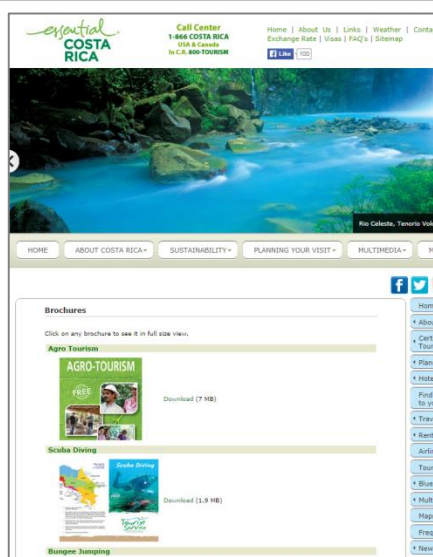
Na primeira fase, para estabelecimento destes centros, recomendamos o uso de imóveis existentes localizados nas imediações dos acessos das três Ucs para que a sua respectiva criação não implique um gasto público excessivo.

Posteriormente, após a análise do número de visitantes dos Centros de Interpretação e os serviços por eles requeridos, poderemos avaliar a possibilidade de construir, com critérios de eficiência energética e emissão 0, uns edifícios integrados com a paisagem para exercer os usos mencionados e ampliá-los a potenciais cursos ambientais, oficinas de usos tradicionais, conferências, etc.

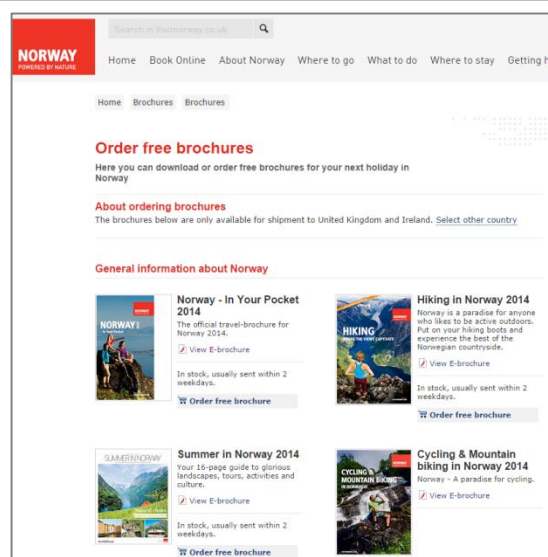
Tarefas chave para a implementação																	
▪ Compromisso conjunto das prefeituras para o lançamento de uma campanha piloto, como por exemplo, através do Projeto Rondon para atrair voluntários universitários. ▪ Estabelecimento de acordos com o Instituto Chico Mendes, como gestor das três Unidades de Conservação, para dar algumas sessões de formação aos voluntários. ▪ Dotação de pessoal permanente para os Centros de Interpretação. Podemos estabelecer um acordo com as universidades próximas para que os seus professores e estudantes trabalhem em meia jornada nos Centros. ▪ Os conteúdos das exposições devem ser feitos/desenhados por um consultor especializado.																	
Agentes envolvidos									Orçamento (R\$)								
Agente					Função				Mínimo				Máximo				
Prefeituras dos 15 municípios da Rota das Emoções					Programação / contato com universidades				245.000				490.000				
Universidades					Voluntariado / práticas				Fontes de financiamento								
Instituto Chico Mendes					Ensino com sessões formativas Criação de um pacote de atividades específicas de contato com a natureza				▪ Fundos multilaterais								
Cronograma de implementação																	
		2015				2016				2017				2018/2020			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Planejamento																	
Execução																	
Manutenção																	
Linhas de atuação relacionadas									Ações relacionadas								
▪ Fornecer informação útil e prática ao visitante potencial e ao visitante no destino. ▪ Utilizar intensivamente as novas tecnologias de informação e comunicação.									▪ Criação ou ativação dos órgãos de gestão da Rota das Emoções nos níveis estratégico e operacional. ▪ Elaboração de um catálogo de oportunidades de negócio no setor turístico na Rota das Emoções. ▪ Elaboração do menu de experiências turísticas da Rota das Emoções. ▪ Articulação e divulgação de um programa de eventos musicais, religiosos, culturais, gastronômicos e esportivos. ▪ Produção e divulgação de folhetos segmentados por linhas de produto.								
Produtos									Resultados								
▪ Centro de interpretação do Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses. ▪ Centro de interpretação da Área de Proteção Ambiental Delta de Parnaíba.									▪ Numero de projetos construtivos realizados. ▪ Centros construídos. ▪ Numero de acordos realizados com entidades públicas.								

▪ Centro de interpretação do Parque Nacional de Jericoacoara. ▪ Acordos com instituições públicas ou privadas. ▪ Projeto piloto durante um período estival para avaliar os possíveis impactos positivos na população e nos visitantes.	▪ Numero de acordos realizados com entidades privadas.
Considerações chave	Indicadores de sucesso
▪ Implantação por fases de acordo com a demanda. ▪ Conseguir o compromisso de todos os atores ▪ Estabelecimento de acordos entre as Prefeituras, Universidades e ICMBio. ▪ Criação de um sistema de monitoramento coordenado com o resto dos atores da Rota para avaliar a demanda. ▪ Construção sustentável.	▪ Numero de Centros em funcionamento. ▪ Numero de visitantes. ▪ Grau de satisfação dos visitantes (através de pesquisas). ▪ Numero de atividades realizadas. ▪ Numero de acordos realizados com entidades públicas e/o privadas.

FORT	MONIT	INVEST	INFR	QUAL	POSIC	MKT	INF
Nº 24	Produção e divulgação de folhetos segmentados por linhas de produto						
		Objetivos					Prioridade
		- Facilitar a acessibilidade a todos os atrativos turísticos. - Incrementar a permanência média e o gasto. - Fortalecer a identidade da Rota das Emoções. - Melhorar a qualidade e competitividade global do destino Rota das Emoções.					Alta
Descrição							
A seleção do destino de férias começa normalmente com uma pesquisa de informação sobre o destino e como tal, esta deverá ser o mais acessível possível. Além disso, deve ser precisa e ser convincente para que o turista escolha o nosso destino. Para ampliar a oferta de informação turística, a presente Ação pretende facilitar a aquisição de informação sobre a Rota ao visitante potencial desde o momento em que ele começar a preparar sua viagem. Para este efeito, Internet é um meio de difusão imprescindível e barato, se considerarmos o alcance que uma ação de pequenas dimensões pode ter a nível mundial. Por isso, não pretendemos procurar novas formas de comunicação, mas sim aproveitar as existentes, que já são bastante potentes. Propomos, concretamente, a difusão online de folhetos informativos que os potenciais turistas possam baixar através do site web existente (http://www.rotadasemoco.es.com.br/). Estes folhetos podem ser os mesmos que se imprimem e distribuem nos escritório de turismo, que tem sido o meio tradicional de proporcionar informação. No entanto, também podem ser folhetos diferentes, desenhados <i>ad hoc</i> para a web. Posteriormente, mostramos quatro exemplos de páginas web oficiais onde se oferecem vários produtos para baixar de forma gratuita, com informação geral ou particularizada, dependendo do tipo de destinatário.							
Figura 32: Exemplos de folhetos de outros destinos turísticos  Zona de descarga de folhetos na página de Turismo Málaga (Espanha)  Produtos compatíveis com dispositivos GPS e com informação temática de utilidade do Caminho de Santiago (Espanha) http://www.ign.es/ign/layoutIn/csantiagooportada.do?locale=en							



http://www.visitcostarica.com/ict/paginas/en_folletos_portada.asp



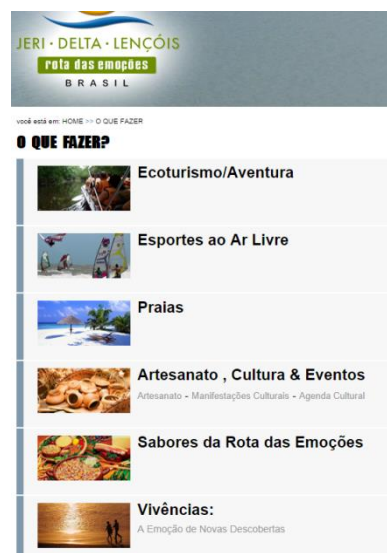
<http://www.visitnorway.com/en/brochures/catalogue.com>

Com base no princípio de destino respeitoso com o meio ambiente, será necessário fomentar que os visitantes baixem os folhetos em suportes digitais (como por ex. tablets, smartphones, etc.), em vez de imprimi-los, sendo com tal possível implementar formatos de folheto em epub, html, klm, etc., além do formato universal pdf. Em qualquer caso, devem ser documentos pouco pesados.

Por parte da Rota, a descarga desta informação através de internet vai evitar a impressão de folhetos, o que tem um custo mais elevado e implica uma complexidade bastante apreciável em nível de logística de transporte e armazenamento.

Devem ser projetados diferentes tipos de folhetos, dependendo do tipo de destinatário e da atividade que se deseje potenciar. Por exemplo, seguindo o que atualmente existe no site web www.rotadasemocoes.com.br, poderíamos desenvolver os seguintes folhetos que possam ser baixados pelos destinatários em questão.

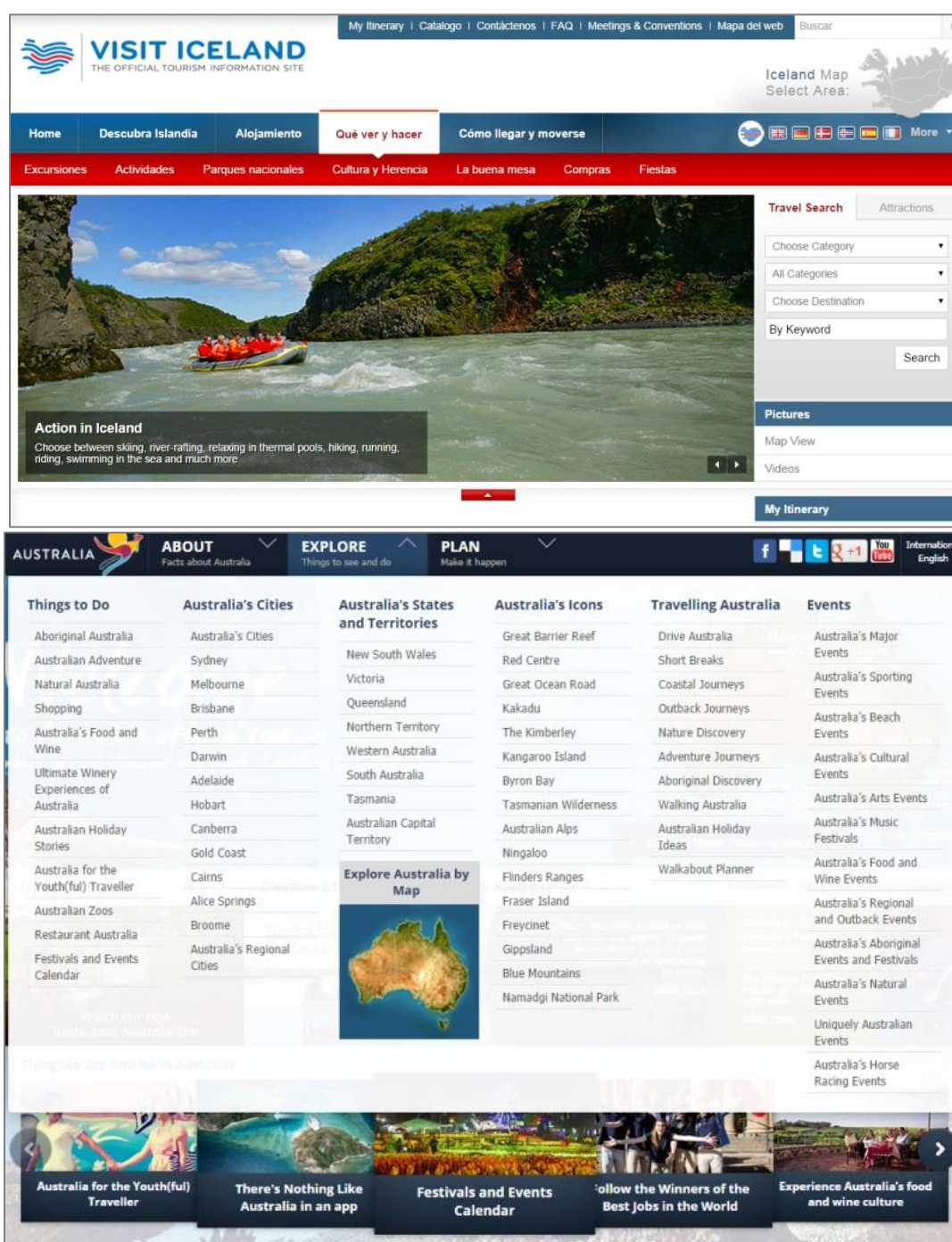
- Informações gerais, incluindo:
 - Descrição das principais características do destino.
 - Como chegar.
 - Que fazer. Indicando que existem empresas que ajudam a realizar essas atividades e como encontrá-las.
 - Condicionantes climáticos, sazonais, etc.
- Público especializado, segundo o tipo de produto oferecido:
 - Ecoturismo/Aventura
 - Esportes ao ar livre
 - Praias
 - Artesanato, cultura & eventos
 - Sabores da Rota das Emoções
 - Vivências



A localização da informação deve estar onde os turistas costumam procurar este tipo de informações de acordo com o estipulado em outros sites webs semelhantes que marcaram uma pauta que não convém alterar. No entanto, será necessário procurar um modo de marca a diferença relativamente à forma de oferecer a informação, respetivo formato e conteúdo.

Em princípio será necessário captar a mensagem, cuja informação que deve ser bastante clara e

evidente para que o utilizador saiba exatamente o que deseja saber quando for clicar na mesma. Como por exemplo, o site web da Islândia e da Austrália:



Não pretendemos produzir folhetos novos, se já existirem folhetos disponíveis. Neste caso, somente teríamos que inserir um enlace ou link para a página web de origem. Por isso, será necessário primeiro realizar uma análise da informação disponível através de internet, para não duplicar o trabalho e o investimento.

Apesar de que na primeira fase, a prioridade será produzir folhetos na língua portuguesa, embora posteriormente seja necessário traduzir esta informação para o inglês e dependendo dos países de origem mais frequentes dos turistas, também poderá vir a ser necessário traduzi-los para o francês e espanhol.

Esta ação não é muito cara e tem resultados rápidos e diretos.

Tarefas chave para a implementação																	
▪ Analisar o tipo de folhetos que estão atualmente produzindo as prefeituras, estados, Parques Nacionais, empresas turísticas, etc. ▪ Analisar o público objetivo a quem dirigir a informação: respetivas atividades preferentes, destinos mais frequentes, idade, nacionalidade, etc. ▪ Identificar os produtos turísticos que a Rota deseja oferecer. ▪ Elaborar os conteúdos, recopilar fotografias, mapas e empresas vinculadas a todos os produtos. ▪ Contratar uma empresa especializada em projetos de folhetos e adequação dos conteúdos mencionados. ▪ Localizar os documentos que podem ser baixados pelos utilizadores partindo de várias partes do site web, de modo a que possam ser facilmente encontradas.																	
Agentes envolvidos								Orçamento (R\$)									
Agente				Função				Mínimo				Máximo					
Órgão gestor da Rota				Planejamento / Contratação / Supervisão				150.000				400.000					
Prefeituras dos 15 municípios da Rota das Emoções				Informação				Fontes de financiamento									
								▪ Publicidade de empresas da Rota. ▪ Outras fontes de financiamento encontradas pelo Órgão Gestor da Rota									
Cronograma de implementação																	
		2015				2016				2017				2018/2020			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Planejamento																	
Execução																	
Manutenção																	
Linhas de atuação relacionadas								Ações relacionadas									
▪ Fornecer informação útil e prática ao visitante potencial e ao visitante no destino. ▪ Utilizar intensivamente as novas tecnologias de informação e comunicação.								▪ Aproveitamento da página web da Rota das Emoções como ferramenta comercial ▪ Desenvolvimento de publicidade em cooperação on e off-line. ▪ Criação ou ativação dos órgãos de gestão da Rota das Emoções nos níveis estratégico e operacional. ▪ Elaboração da lista de experiências turísticas da Rota das Emoções. ▪ Articulação e divulgação de um programa de eventos musicais, religiosos, culturais, gastronômicos e esportivos. ▪ Elaboração de um catálogo de oportunidades de negócio no setor turístico na Rota das Emoções. ▪ Elaboração de um inventário de necessidades de criação de novas infraestruturas, equipamentos e serviços públicos e de melhora das existentes.									
Produtos								Resultados									
▪ Folheto informativo em formato digital (pdf)								▪ Folhetos informativos com baixo custo de									

ou outros) para público geral. Gratuito e disponível no site web da Rota. Folhetos informativos em formato digital (pdf ou outros) para público alvo especializado. Gratuito e disponível no site web da Rota.	produção. - O visitante tem a informação antes de chegar e pode preparar a viagem. - Provocam-se emoções antes de iniciar a viagem.
Considerações chave	Indicadores de sucesso
- Construir imagem de destino que respeita o meio ambiente. - Fornecer informação de uma maneira rápida e eficiente. - Suprimir ou reduzir custos de impressão de material.	- Numero de folhetos publicados no site web da Rota. - Numero de descargas pela web da Rota. - Numero de exemplares impressos. - Numero de exemplares repartidos nos postos de turismo.

Introdução	5
Sumário executivo	8
A Diagnóstico Estratégico Situacional	31
Introdução	32
1. Diagnóstico estratégico	34
1.1 A Rota das Emoções: um território difícil	35
1.2 A Rota das Emoções: um conceito aparentemente atrativo mas vulnerável	36
1.3 A Rota das Emoções: uma oferta pouco sofisticada	37
1.4 A Rota das Emoções: um projeto mais que uma realidade	38
1.5 A Rota das Emoções: um desempenho competitivo ainda fraco	39
2. Diagnóstico situacional	41
2.1 Introdução	42
2.2 Gestão, organização e fortalecimento institucional	44
2.3 Fatores de produção	46
2.4 Infraestruturas de acesso	51
2.5 Empresas	61
2.6 Produtos e serviços turísticos	71
2.7 Comercialização e promoção	79
2.8 Demanda turística	97
B Plano Estratégico	106
Introdução	107
1. Nível global da Rota das Emoções	108
1.1 Visão da Rota das Emoções como destino turístico	109
1.2 A situação atual e a situação desejada	110
1.3 Os desafios a serem superados	113
1.4 Os objetivos	113
1.5 As linhas estratégicas gerais	116
2. Nível específico de eixos atuação	117
2.1 Eixo de Fortalecimento institucional	119
2.2 Eixo de Monitoramento	125
2.3 Eixo de Empreendedorismo e Atração de Investimentos	128
2.4 Eixo de Infraestrutura Turística	136
2.5 Eixo de Qualificação dos Serviços e da Produção Associada ao Turismo	143
2.6 Eixo de Planejamento e Posicionamento de Mercado	149
2.7 Eixo de Promoção e Apoio a Comercialização	159
2.8 Eixo de Informações Turísticas	163
C Planos Operacionais	167
Introdução	168
1. Plano Operacional de Fortalecimento Institucional	175
2. Plano Operacional de Monitoramento	187
3. Plano Operacional de Empreendedorismo e Atração de Investimentos	191
4. Plano Operacional de Infraestrutura Turística	202
5. Plano Operacional de Qualificação dos Serviços e da Produção Associada ao Turismo	209
6. Plano Operacional de Planejamento e Posicionamento de Mercado	225
7. Plano Operacional de Promoção e Apoio a Comercialização	240
8. Plano Operacional de Informações Turísticas	265
D Bibliografia	279

- AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES TERRESTRES. **Acompanhamento das concessões ferroviárias. Relatório anual GEROF/SUFER 2013**. SUFER, 2014
- BARREIRINHAS (MA). **Estratégia para o Desenvolvimento do Turismo em Barreirinhas**. Barreirinhas: Prefeitura Municipal, Jan/2010.
- BRASIL. Ministério do Turismo. **Avaliação Ambiental Estratégica da Região Costa Norte**. Insumos para Linha de Base: Aspectos do Turismo. Versão 1. Rio de Janeiro: UFRJ, jul/2006.
- BRASIL. Ministério do Turismo. Secretaria Nacional de Programas de Desenvolvimento do Turismo. **Diagnóstico do turismo no Polo Costa Norte**. Produto1. Brasília, 2006.
- BRASIL. Ministério do Turismo. **Pesquisa de Mercado**: Estudo Qualitativo Junto às Principais Operadoras de Viagens do Brasil. Gryphon Inteligência de Mercado, mar/2009.
- BRASIL. Ministério do Turismo. **Ecoturismo**: orientações básicas. 2ª ed. Brasília: Ministério do Turismo, 2010.
- BRASIL. Ministério do Turismo. **Turismo de Aventura**: orientações básicas. 3ª ed. Brasília: Ministério do Turismo, 2010.
- BRASIL. Ministério do Turismo. **Plano Nacional de Turismo**: o turismo fazendo muito mais pelo Brasil – 2013/2016. Brasília, 2012.
- BRASIL. Ministério do Turismo. **Caracterização e Dimensionamento do Turismo Doméstico no Brasil** – 2010/2011. Relatório executivo - Produto 6. Principais Resultados Levantados. Execução: FIPE - Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas. São Paulo, set. 2012. 157 p.
- BRASIL. Ministério do Turismo. **“Hábitos de consume do turismo do Brasileiro”**. Julho 2009.
- CEPRO (Fundação Centro de Pesquisas Econômicas do Piauí). **Relatório de Pesquisa de Demanda Turística**. Teresina, jul. 2013. 70 p.
- CHIAS MARKETING. **Plano Maior 2020**: Plano Estratégico de Turismo do Estado do Maranhão. Relatório final. Barcelona, jul/2012.
- EUROBAROMETER. **“Preferences of Europeans towards tourism”**. European Commission, Fevereiro 2014.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTADISTICA-IBGE. **Atlas de saneamento 2011**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e Ministério das Cidades. Rio de Janeiro, 2011
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTADISTICA-IBGE. **Ligações aéreas. 2010**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Rio de Janeiro, 2013.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTADISTICA-IBGE. **Pesquisa Nacional de Saneamento Básico 2008**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e Ministério das Cidades. Rio de Janeiro, 2011
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTADISTICA-IBGE. **Redes e fluxos do território. Gestão do Território. 2014**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Rio de Janeiro, 2014
- MINISTERIO DOS TRANSPORTES. **Plano hidroviário Estratégico PHE**. Produto 1: Relatório do Plano de Trabalho 2012.
- MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES. PNLT - **Plano Nacional de Logística e Transportes**. Versão 2011
- Núcleo Regional nordeste-NURENE. **Elaboração de Plano Municipal de Saneamento Básico**. Guia do profissional em treinamento.

- PIAUÍ. **Apoio a investimentos turísticos**. Disponível em: <http://www.turismo.pi.gov.br/pt-br/investimentos/> Acesso em: 28.02.2014
- PIAUÍ. Secretaria de Estado do Turismo. **Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável do Pólo Costa do Delta** (PDITS Costa do Delta). Coordenação técnica: Doris Van de Meene Ruschmann. Teresina (PI), 2012. 274 p.
- SEBRAE. **Metodologia do Programa de Sustentabilidade nos Meios de Hospedagem da Rota das Emoções**. Documento interno. 2012.
- SEBRAE. **Manual dos Critérios de Participação no Selo de Qualidade em Serviços**. 15ª Edição. Fortaleza, maio 2011.
- SEBRAE. **Rota das Emoções e seus Novos Desafios**. (2012). Documento interno.
- SEBRAE. **Rota das Emoções e seus Novos Desafios: Relatório de 2013**. (2014). Documento interno.
- SEBRAE. **Relatório da Visita Técnica das Operadoras Internacionais - Caravana Discover Brasil LATAM / EMBRATUR**. Ago/ 2013.
- SEBRAE (Piauí). **Plano estratégico de desenvolvimento do turismo no Piauí: 2012-2020**. Carolina Chagas, Ernesto Britto Ribeiro e Manuela Scaldaferrri Franklin. SEBRAE/PI: Teresina, 2012. 66 p.
- MOLINA, Fábio S. **Turismo e a produção do espaço: o caso de Jericoacoara, CE**. 2007. 150 p. Dissertação (Mestrado em Geografia Humana) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

▪ **Sites consultados:**

- <http://br-keepexploring.canada.travel/>
- <http://calendar.jo/defaultnew.aspx>
- http://downloads.ibge.gov.br/downloads_geociencias.htm
- <http://ecuador.travel/es>
- <http://en-corporate.canada.travel/>
- <http://itsmorefuninthephilippines.com/>
- <http://mapas.mma.gov.br/i3geo/datadownload.htm>
- <http://rotadasemocoas.com.br/>
- <http://sp.visitjordan.com/>
- <http://tourismehautes-laurentides.com/>
- <http://turismo.euskadi.net/es/>
- <http://www.abntcatalogo.com.br/sebrae/> (ABNT – Normas Técnicas para turismo.)
- <http://www.aenorinternacional.com/esp/certificacion/marcaq.asp> (Aenor International).
- <http://www.agespisa.com.br/site/pages/public/index.jsf>
- <http://www.anjou-tourisme.com/>
- <http://www.argentina.travel/en>
- <http://www.atap.net.au/> (Australian Tourism Accreditation Program)
- <http://www.australia.com/>
- <http://www.australia.com/pt-br/>
- <http://www.blueflag.org/>
- <http://www.bndes.gov.br/>
- <http://www.cadastur.turismo.gov.br/>

- <http://www.caema.ma.gov.br/portalcaema/>
- <http://www.cagece.com.br/>
- <http://www.caixa.gov.br/>
- <http://www.ceara.gov.br/>
- <http://www.ceara.gov.br/>
- <http://www.cni.org.br/portal/data/pages/FF808081379A7BEB0137BDBC309064FD.htm>
- <http://www.costarica.travel/>
- <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/>
- <http://www.dnit.gov.br/>
- <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/brazil/>
- <http://www.finep.gov.br/>
- <http://www.gemconsortium.org/docs/2806/gem-brazil-2012-report>
- <http://www.ibge.gov.br/>
- <http://www.ibge.gov.br/home/>
- <http://www.icmbio.gov.br>
- <http://www.icmbio.gov.br/parnalencoismaranhenses/>
- <http://www.igte.es/ESP/e/34/Marco-del-sistema/Introduccion-al-sistema>
(Sistema de Calidad Turística Española (SCTE))
- <http://www.ign.es/ign/layoutIn/csantiagooportada.do?locale=en>
- <http://www.inde.gov.br/>
- <http://www.infohub.com/>
- <http://www.infraero.gov.br/>
- <http://www.ipeadata.gov.br/>
- http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_tc/catalogue_tc_browse.htm?cmmid=375396 (Normas ISO/TC 228 – Tourism and related services.)
- <http://www.leigeral.com.br/portal/main.jsp>
- <http://www.malagaturismo.com/>
- <http://www.maranhao.gov.br/>
- <http://www.maranhaounico.com.br/>
- <http://www.mma.gov.br/>
- <http://www.mma.gov.br/gestao-territorial/gerenciamento-costeiro/macrodagnostico?tmpl=component&print=1>
- <http://www.myswitzerland.com/pt/inicio.html>
- <http://www.norwaynutshell.com/en/explore-the-fjords/?gclid=CPCJmZXWg8ICFQjHtAodpngAZQ>
- <http://www.peru.travel/es-pe/>
- <http://www.piaui.pi.gov.br/>
- <http://www.portaldaindustria.com.br/>
- <http://www.prague.eu/en>
- <http://www.praguewelcome.cz/en/events/>
- <http://www.responsibletravel.org/> (Center for Ecotourism and Sustainable Development)
- <http://www.rotadasemocoas.com.br/>
- <http://www.salamancaemocion.es/emocionate/pasea/index.html>
- <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/>
- <http://www.senac.br/>
- <http://www.senar.org.br/>
- <http://www.tourism.gov.my/es-es/es>
- <http://www.transportes.gov.br/>
- <http://www.turismo.gov.br>

- <http://www.turismo.pi.gov.br/>
- <http://www.visitbrasil.com>
- <http://www.visitbritain.org/>
- <http://www.visitcostarica.com>
- <http://www.visitfinland.com/>
- <http://www.visiticeland.com/>
- <http://www.visitnorway.com>